

УДК 330.131

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.3.7

Олена М. Герасименко, Наталія В. Зачосова

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

**ОЦІНКА РІВНЯ ЗРІЛОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА:
АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Статтю присвячено аналізу та оцінці рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Авторами представлено результати аналітичного дослідження, що стосувалось практик управління ризиками для забезпечення економічної безпеки на підприємстві. У процесі дослідження використовувались такі наукові методи: для отримання даних для аналітичного дослідження – метод експертного оцінювання шляхом анкетування на основі платформи GoogleForms; метод порівняння, графічний метод – для проведення оцінки попередньо отриманих аналітичних даних щодо рівня зрілості управління ризиками. Було з'ясовано, що впровадження ризик-орієнтованого підходу сприймається як інструмент підвищення вартості компанії та гарантування досягнення стратегічних цілей. Результати опитування показали розподіл думок експертів, що свідчить про готовність українських компаній до впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Встановлено, що основним завданням ризик-орієнтованого підходу є забезпечення ефективного та законного ведення бізнесу впродовж довгострокового періоду, що може розходитись із головним завданням операційного менеджменту – отримання максимального прибутку в короткостроковій перспективі. Аналітичне дослідження статті дало змогу визначити, що ризик-орієнтований підхід потребує неупередженого підходу до ідентифікації ризиків, застосування заходів щодо управління ризиками та пошуку оптимального варіанту між максимальним отриманням прибутку вже зараз та довгостроковим стійким розвитком і захистом прав акціонерів. Дослідження новітнього інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки за ризик-орієнтованого підходу є важливим елементом модернізації корпоративного управління підприємством на різних рівнях менеджменту та має загальнодержавне значення з огляду на важливість стабілізації вітчизняного бізнесу для покращення показників стану національної безпеки на міжнародній економічній і політичній аренах.

Ключові слова: *ризик-орієнтований підхід; управління ризиками; економічна безпека підприємства; ризик-культура; ризик-апетит.*

Елена М. Герасименко, Наталия В. Зачёсова

Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого, Украина

**ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ:
АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Статья посвящена анализу и оценке уровня зрелости управления рисками на отечественных предприятиях в процессе обеспечения экономической безопасности. Авторами представлены результаты аналитического исследования, которое касалось практик управления рисками для обеспечения экономической безопасности на предприятиях. В процессе исследования использовались следующие научные методы: для получения данных для аналитического исследования – метод экспертной оценки путём анкетирования на основе платформы Google Forms; метод сравнения, графический метод – для проведения оценки предварительно полученных аналитических данных по уровню

зрелости управления рисками. Было выяснено, что внедрение риск-ориентированного подхода воспринимается как инструмент повышения стоимости компании и обеспечения достижения стратегических целей. Результаты опроса показали распределение мнений экспертов, что свидетельствует о готовности украинских компаний к внедрению риск-ориентированного подхода к управлению в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия. Установлено, что основной задачей риск-ориентированного подхода является обеспечение эффективного и законного ведения бизнеса в течение долгосрочного периода, что может расходиться с главной задачей менеджмента – получение максимальной прибыли в краткосрочной перспективе. Аналитическое исследование статьи позволило определить, что риск-ориентированный подход требует непредвзятого подхода к идентификации рисков, применения мер по управлению рисками и поиска оптимального варианта между максимальным получением прибыли уже сейчас и долгосрочным устойчивым развитием и защиты прав акционеров. Исследование нового инструментария оценки уровня экономической безопасности с помощью риск-ориентированного подхода является важным элементом модернизации корпоративного управления предприятием на различных уровнях менеджмента и имеет общегосударственное значение, учитывая важность стабилизации отечественного бизнеса для улучшения показателей состояния национальной безопасности на международной экономической и политической аренах.

Ключевые слова: риск-ориентированный подход; управление рисками; экономическая безопасность предприятия; риск-культура; риск-аппетит.

Olena M. Herasymenko, Nataliia V. Zachosova

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

RISK MANAGEMENT MATURITY ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY: AN ANALYTICAL SURVEY

The article seeks to explore and evaluate the level of risk management maturity in Ukrainian enterprises in the process of ensuring their economic security. The study presents the results of an analytical survey on risk management practices to ensure enterprise economic security. To achieve the research objectives, the following methods have been employed: to obtain data for the analytical research, the method of questionnaire-based expert evaluation on the Google Forms platform; the method of comparison, the graphical method – to evaluate previously received analytical data on the risk management maturity level. The findings revealed that the implementation of a risk-based approach is perceived as a tool to increase the company value and achieve strategic goals. The survey results showed the distribution of expert opinions, indicating the willingness of Ukrainian companies to implement risk-oriented management approaches to ensure their economic security. It is demonstrated that the major objective of the risk-oriented approach is to ensure the effective and lawful business operation in the long run which may come into a conflict with the operational management priority, i. e. short term profit maximization. The analytical survey argues that a risk-oriented approach challenges the use of impartial methods to risk identification, taking risk management actions, and the search for an optimal solution between profit raising here and now, and the long-term sustainable development and protection of shareholders' interests. The study on the latest tools for assessing the level of economic security using a risk-oriented approach is a critical instrument in enhancing corporate management practices at different management levels, providing further nation-wide implications on stabilization of domestic business performance to improve the overall national security indicators in the international economic and political arenas.

Keywords: risk-oriented approach; risk management; enterprise economic security; risk culture; risk appetite.

Постановка проблеми. За останні роки різко зріс інтерес до проблематики ризиків, як серед спеціалістів так і серед менеджерів та керівників підприємств. Це перш за все пов'язано з зростаючим напруженням у геополітичній ситуації в країні, трансформаційним процесам в економічній та політичній сфері та зростанням невизначеностей у цих сферах. Багато систем управління виробництвом та збутом, що відпрацьовані роками стали неприйнятними для адекватного реагування на події зовнішнього середовища, що виникають та стрімко зростають. Таким чином, нові економічні відносини в які зараз входить вітчизняна економіка потребує нових, відповідних до її умов потреб та викликає особливий інтерес до потенційних можливостей економічного аналізу ризику.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Більшість наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених спрямована на задачі управління фінансовими, інвестиційними, страховими ризиками, що розглядають переважно для фінансового сектору. У даній статті проблема інтеграції ризик-орієнтованого підходу у забезпечення економічної безпеки розглядається з точки зору реалізації для реального сектору економіки. Дослідження особливостей управління ризиками у забезпеченні економічної безпеки підприємства висвітлено в працях наступних вітчизняних вчених: Т.Г. Васильціва [1], що займається проблематикою фінансово-економічної безпеки підприємств України, досліджує пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки малого та середнього підприємництва; О.Д. Гудзинського [2], який досліджує питання менеджменту підприємницької діяльності, піднімає проблематику ризиків та економічної безпеки соціально-економічних систем; Е.І. Данілова [3], яка у своїй праці узагальнює методологічні та концептуальні положення системи управління економічною безпекою та управління ризиками; В.В. Коваленко [4] дослідила деякі аспекти побудови системи управління ризиками на підприємстві, пропонуються основні ефективні напрямки регулювання ступеня ризику та етапи управління ризиками на стратегічному тактичному та операційному рівнях; Т.В. Кулініч [5] у своїй праці звертає увагу на проблему управління ризиками в діяльності торговельних організацій та пропонує перелік основних пропозицій з протистояння торговельних організацій виділеним ризикам; Т.Л. Мостенської [6], що досліджувала побудову процесу ризик-менеджменту як чинника забезпечення економічної безпеки підприємств; А.В. Серікова [7], що у своїй праці займається проблематикою креативного управління ризиками та розробкою моделі впливу одного рівня ієрархічної моделі на елементи другого рівня даної моделі розподілення творчих зусиль в девелоперському проекті. Аналіз вітчизняних публікацій науковців ілюструє те, що залишаються недослідженими окремі питання управління ризиками у системі економічної безпеки підприємства, виявлено недосконалість врахування ризиків в діяльності підприємств реального сектору економіки.

Невирішені частини дослідження. Аналіз роботи підприємств, а саме організації системи якісного управління ризиками демонструє те, що даний напрям стає одним з пріоритетних у забезпеченні економічної безпеки сучасного підприємства. У великих компаніях зазвичай аналіз та управління ризиками виділяється у окремий бізнес-процес. У підрозділах, що займаються такою діяльністю зосереджені аналітики широкого профілю, що аналізують зовнішнє та внутрішнє середовище з врахуванням специфіки підприємства, своєчасно реагують на негативні процеси та фактори ризику, розробляють індикатори ризиків, що дозволяють вибудовувати систему із забезпечення мінімізації ризиків.

Метою статті є проведення аналітичного дослідження рівня зрілості управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стан процесів управління ризиками на підприємствах та в організаціях чітко прослідковується у звітах компанії «Deloitte» в Україні, яка одна з перших провела глобальне дослідження управління ризиками переважно у компаніях реального сектору економіки. У багатьох організаціях на управління третіми сторонами та їхніми ризиками позитивно впливає підвищення рівня обізнаності керівників. Проте протягом останніх 12 місяців (2017 рік) значні зміни у зовнішньому середовищі сповільнили темпи впровадження комплексних інтегрованих концепцій та механізмів управління ризиками [8].

Успіхи у формуванні та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу української економіки багато в чому обумовлені станом управління підприємницькими ризиками. Закордонний та вітчизняний досвід свідчить, що чим краще підприємці управляють своїми ризиками, тим активніше вони займаються інноваціями та інвестиціями [9].

Для повноти даних для аналізу проведемо також власне аналітичне дослідження. Основними напрямками власного дослідження стали: портрет сучасного підрозділу з управління ризиками, оцінка поточного рівня управління ризиками; ключові проблеми, пов'язані з розвитком ризик-орієнтованого підходу до управління у не фінансових компаніях, перспективи подальшого розвитку ризик-орієнтованого підходу та управління окремими видами ризиків. Нами було проведено опитування різних вітчизняних компаній для оцінки існуючих практик управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки, перспектив розвитку ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємств в Україні та виявлення ключових ризиків вітчизняного бізнесу. Алгоритм проведення власного дослідження передбачав розробку анкети для проведення експертного опитування, проведення власне самого опитування, на основі отриманих даних аналізу сучасного стану управління ризиками на вітчизняних підприємствах, їх готовності до впровадження ризик-орієнтованого підходу, виявлення ризиків, слабких місць у корпоративному менеджменті та ін. Далі отримані дані від власного дослідження та результати звіту компанії «Deloitte» дали змогу зробити ряд висновків, що буде викладено нижче.

Експертне опитування проводилось за допомогою сервісу Google Forms і реалізовувалося протягом 4 місяців (січень-квітень 2019 р.). У дослідженні прийняли активну участь 165 вітчизняних підприємств, що представляють різні галузі економіки. Так, 17% респондентів представляють сільське господарство, мисливство, лісове господарство, 14% – торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, 11% – промисловість, 10% – галузь транспорту та зв'язку, 7% – сфера ІТ-технологій та ін.

Цільовою аудиторією нашого дослідження стали ризик-менеджери, керівники підприємств, фінансові директори, генеральні директори, керівники служби безпеки, спеціалісти провідних департаментів, яким було запропоновано заповнити розроблену нами анкету, що містить 40 питань. Респонденти відповідали на питання, що стосувались практик управління ризиками для забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Наше дослідження довело, що не залежно від виду економічної діяльності вітчизняні підприємства основною ціллю впровадження ризик-орієнтованого підходу вбачають збереження активів та підвищення ефективності діяльності. Це підкреслює те, що підприємства використовують корпоративні системи управління ризиками як інструмент не тільки стратегічного, а операційного управління (рис. 1). Сума відповідей перевищує 100% оскільки респондентам можна було обрати декілька варіантів одночасно.

Також слід відмітити, що впровадження ризик-орієнтованого підходу сприймається як інструмент підвищення вартості компанії та гарантування досягнення стратегічних цілей. Перші три позиції відповідей респондентів, що набрали найбільші відсотки дозволяє зробити висновок, що корпоративні системи управління ризиками можуть бути ефективним

інструментом створення вартості бізнесу як в короткостроковій так і в більш довгостроковій перспективі. Участь ризик-менеджера у процесі узгодження основних управлінських рішень забезпечує незалежний підхід до альтернативних можливостей та сприяє більш відкритому обговоренню ризиків. Вітчизняна практика доводить існування проблеми донесення та сприйняття негативної інформації, що є характерним для багатьох підприємств. Це перш за все пов'язано з особливостями мислення – так званими ментальними пастками, що можуть наприклад виявлятися в надлишковому оптимізмі відносно рішень, в яких працівник особисто зацікавлений, в загальній ризик-культурі суспільства, особливостях українського менталітету. В той же час є підприємства, що формують відкрите середовище, в якому співробітник має можливість вільно висловлювати свої побоювання чи сумніви, які реалізуються як на рівні особистісної взаємодії так й через наприклад, гарячу лінію (реалізацію на рівні ІТ-систем) сповістити про потенційний ризик. Сукупність зазначених заходів сприяє формуванню необхідної корпоративної ризик-культури та ризик-орієнтованого підходу взагалі, в межах яких топ-менеджмент є прикладом для наслідування.



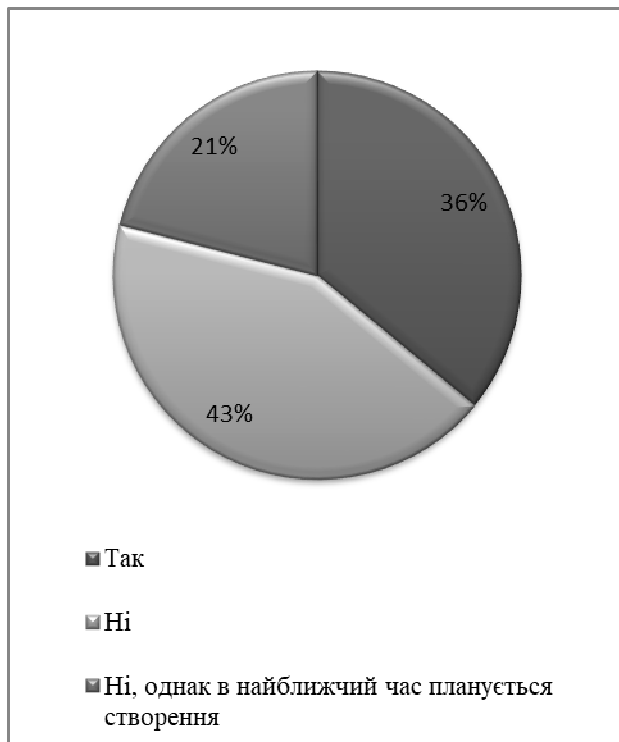
Джерело: складено автором.

Рис. 1. Цілі впровадження ризик-орієнтованого підходу в управлінні на підприємстві

Одним з ключових питань організаційного характеру, що було задано респондентам стосувався наявності окремого структурного підрозділу, відповідального за координацію управління ризиками. Наявність такого підрозділу є однією з умов забезпечення незалежності функції управління ризиками.

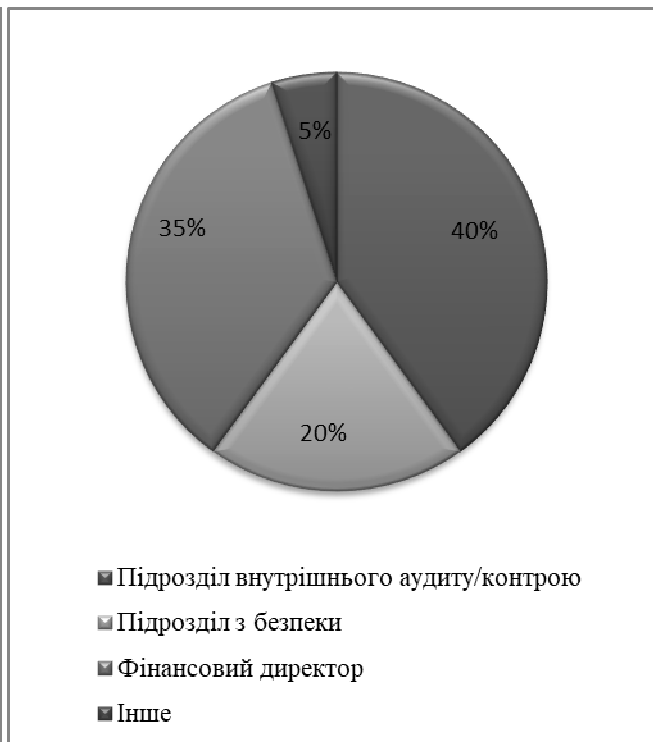
На період дослідження у 36% опитаних компаній сформовано окремий структурний підрозділ (рис. 2), що відповідальний за координацію процесів управління ризиками, при цьому 21% зазначили, що у найближчий час планують створення такого структурного підрозділу. Такий розподіл думок свідчить про готовність українських компаній до впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Відсутність окремого підрозділу з управління ризиками не свідчить про відсутність практики управління ризиками на підприємстві, тому за відсутності такого підрозділу респонденти відповіли на питання «На кого покладено відповідальність за координацію процесів управління ризиками за відсутності окремого структурного підрозділу». Як свідчать дані (рис. 3) у 40% покладено відповідальність на підрозділ внутрішнього контролю/аудиту та 35% на фінансового директора. На вітчизняних підприємствах у підрозділі безпеки зазвичай вбачають реалізацію силової, інформаційної,

кадрової чи іншої функції і 20% на підрозділ з безпеки покладають функцію координації управління ризиками.



Джерело: складено автором.

Рис. 2. Наявність окремого структурного підрозділу, відповідального за управління ризиками на підприємстві



Джерело: складено автором.

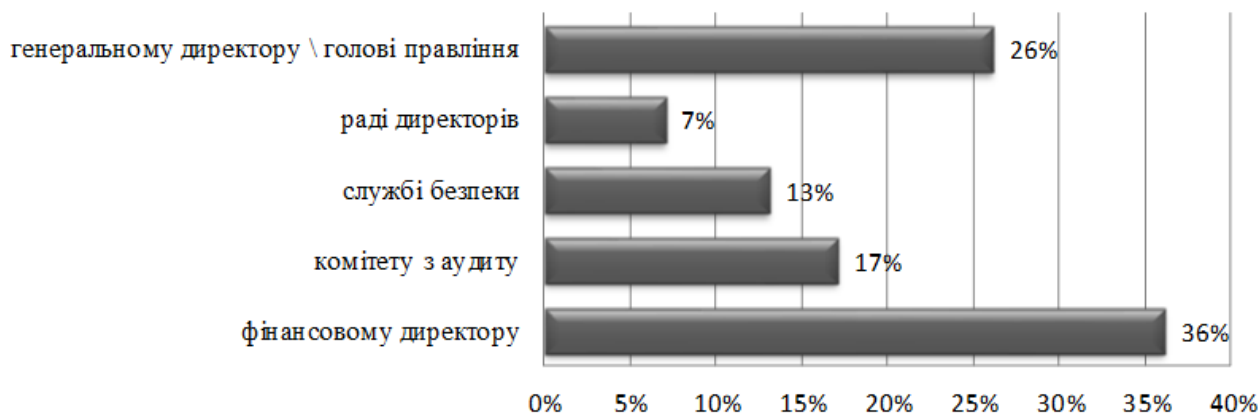
Рис. 3. Відповідальність за координацію процесів управління ризиками за відсутності окремого структурного підрозділу

Дана ситуація ілюструє те, де історично на підприємстві зароджувався процес управління ризиками. Зазвичай це пов'язано з розвинутими практиками управління ризиками та доступністю більшої кількості інформації у порівнянні з іншими функціональними підрозділами.

Для частки українських компаній, які мають у своїй структурі відокремлений підрозділ з управління ризиками характерним є децентралізований підхід – коли управління ризиками покладено на власників ризиків, що призначені із співробітників функціональних підрозділів. Слід звернути увагу на те, що існуючі підрозділи з управління ризиками у 44% підзвітні фінансовому директору, 39% – комітету з аудиту та у 21% – службі безпеки (рис. 4).

Особливість підзвітності структурного підрозділу, що відповідає за управління ризиками полягає у специфіці діяльності. В промисловому комплексі такий підрозділ найчастіше підзвітний генеральному директору, а в транспортній чи телекомунікаційній галузі зазвичай фінансовому директору. Якщо зважати на світову практику, то керівник підрозділу відповідального за впровадження підходів до управління ризиків підзвітний безпосередньо генеральному директору. З одного боку це дозволяє забезпечити достатній рівень повноважень, а з іншого уникнути конфлікту інтересів, що пов'язаний із суміщенням відповідальності за управління однією з функціональних сфер діяльності підприємства та впровадження підходів до управління ризиками в межах усіх процесів. Отже як видно з рис. 3.7 вітчизняна практика досить розходиться із світовою, перш за все через досить

низький рівень культури ризик-менеджменту у вітчизняній економіці. Слід звернути увагу, що для промислових підприємств зазвичай ініціатором створення підрозділу з управління ризиками є генеральний директор або інший керівник вищої ланки, на противагу цьому на підприємствах державного управління, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту ініціаторами впровадження ризик-орієнтованого підходу є менеджери середньої ланки.



Джерело: складено автором.

Рис. 4. Підзвітність структурного підрозділу, відповідального за координацію процесів управління ризиками на підприємстві

Впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства буде ефективним у випадку забезпечення повної незалежності ризик-менеджменту у компанії. Підзвітність напряму наглядовій раді або акціонерам дає можливість виявляти та впроваджувати дійсні та ефективні практики управління ризиками. Основним завданням ризик-орієнтованого підходу є забезпечення ефективного та законного ведення бізнесу протягом довгострокового періоду, що може розходитись з головним завданням операційного менеджменту – отримання максимального прибутку у короткостроковій перспективі. Ризик-орієнтований підхід потребує неупередженого підходу до ідентифікації ризиків, застосування заходів щодо управління ризиками та пошуку оптимального варіанту між максимальним отримання прибутку вже зараз та довгостроковим стійким розвитком та захисту прав акціонерів.

Важливу роль у ефективному функціонуванні ризик-орієнтованого підходу у забезпеченні економічної безпеки відіграє «ризик-культура» під якою мається на увазі рівень поінформованості та залученості співробітників у процес управління ризиками. Ризик-культура знаходить відображення у внутрішньому середовищі підприємства, що сприяє прийняттю та реалізації рішень працівниками компанії та керівництвом обираючи оптимальне співвідношення ризиків та можливостей. Для вітчизняних підприємств характерним є низький рівень корпоративної ризик-культури, що зазвичай корелює з відсутністю єдиного розуміння процесів управління ризиками та призводить до ігнорування вимог системи управління ризиками. Аналізуючи дані дослідження щодо середніх строків проведення робіт з управління ризиками на підприємстві, які більшою мірою становлять до 5 років можна зробити висновок, що етап розвитку базових знань та навичок в галузі управління ризиками більшість опитаних компаній пройшла. На сьогодні на перше місце виходять питання виконання прийнятих процедур та ефективної інтеграції ризик-менеджменту у процесі прийняття рішень. Слід також зазначити, що у 33% відповідей респондентів відсутність корпоративної культури управління ризиками є перешкодою для ефективного управління ризиками. В межах розвитку корпоративної ризик-культури вітчизняним підприємствам необхідно приділяти значної уваги розвитку навичок

співробітників у питаннях управління ризиками. Згідно даного дослідження у 59% українських підприємств проводиться на регулярній основі навчання співробітників, у 46% проводяться семінари для топ-менеджменту, у 40% респондентів функціонує внутрішній портал та форму для обговорення питань управління ризиками. Досить малий відсоток, а саме 19% проходять сертифікацію з ризик-менеджменту.

На практиці вітчизняні підприємства не часто намагаються використовувати кількісні методи оцінки ризиків. До типів ризиків, які найбільш часто оцінюються кількісно відносяться фінансові, ризики інвестиційних проєктів та техніко-виробничі. Найбільш складними для проведення кількісної оцінки виявились репутаційні та регуляторні ризики. Автоматизація процесів управління ризиками на вітчизняних підприємствах має фрагментарний характер та в основному реалізуються через стандартні офісні програмні засоби або самостійно розроблені програмні продукти. Основною метою такої автоматизації є надання звітності по ризиках та інструменти для проведення кількісної оцінки.

Розглядаючи питання використовуваних методів обробки ризиків слід зазначити що застосування кількісних чи якісних залежить більшою мірою від характеру самого ризику. Якісні методи переважають під час оцінки екологічних, соціально-демографічних, природно-техногенних, політичних та репутаційних ризиків. Розповсюдження якісних методів під час оцінки репутаційних та політичних ризиків пояснюється відсутністю необхідної статистичної та історичної бази. На практиці підприємства під час оцінки ризиків стикаються зі складностями через відсутність практики використання кількісних методів в даній галузі. Частину ризиків, за якими досить складно зібрати історичні дані вітчизняні підприємства оцінюють за допомогою експертних оцінок.

Верифікація якості оцінки ризиків є обов'язковим заходом під час використання кількісних моделей. Дані, на яких будуються моделі з часом втрачають свою актуальність, та моделі втрачають свою предикативну, дескриптивну чи прескриптивну силу. Така верифікація є об'єктивним індикатором того, що необхідно переглянути, переформатувати у моделях. Крім того, в умовах цифрового середовища проведення аналіз якості роботи моделей на щорічній основі є недостатнім. Отже, якщо наприклад на виробництві певний цикл працює безперервно той й моніторинг ризиків за цим процесом повинен проводитись безперервно. Лише синхронізація дискретизацій процесів на підприємстві з системами верифікації якості роботи з управління ризиками дозволить своєчасно виявляти ризики та оперативно на них реагувати.

Слід зазначити, що результати історичних чи статистичних даних за вже реалізованими ризиками мають лише 51% вітчизняних підприємств, а 37% найближчим часом планують почати вести таку статистику. Основною проблемою з якою стикаються при формуванні статистичних даних за ризиками є відсутність надійних даних. При цьому фахівці витрачають близько 70-80% робочого часу на збір якісних даних, а час що залишився витрачається на аналітику. Для підприємств, що планують створення статистики за ризиками вперше, слід налагодити та формалізувати процес збору даних в єдиному форматі за допомогою ІТ-систем, що скоротить час на трудовозатрати. В такому порядку слід лише скоординувати процеси та сформулювати вимоги з боку аналітиків до якості вихідних даних.

З огляду на зміщення фокусу уваги із вартості до цінності, взаємини із третіми сторонами почали розглядатися з точки зору стратегічної можливості, яку такі треті сторони можуть запропонувати організаціям. Так, за результатами дослідження виділяють п'ять ключових сфер, які у більшості організацій потребують вдосконалення: залежність та вразливість, управління відносинами, процеси корпоративного управління та управління ризиками, технологічні платформи, нові моделі надання товарів та послуг [10].

Серед ключових ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємств, респонденти відмітили наступні:

- серед стратегічних ризиків – зміна макроекономічних параметрів та ринкової кон'юнктури;
- серед операційних – ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів;
- серед регуляторних – ризики, пов'язані з податковим законодавством;
- серед фінансових – цінові ризики.

Згідно дослідження у Google Forms вітчизняних підприємств, важливим елементом організації функції управління ризиками є її документаційне забезпечення. Наявність повного набору якісних нормативних та методичних документів сприяє загальній інституціоналізації процесу, інформованості усіх учасників – підвищення культури ризик-менеджменту, неухильне виконання відповідних процедур (рис. 5).



Джерело: складено автором.

Рис. 5. Документи в галузі управління ризиками, що розроблено та впроваджено на підприємстві

Як свідчить дослідження найбільшою популярністю серед вітчизняних підприємств, що прийняли участь у опитуванні, користуються прикладні документи з управління ризиками, такі як політика з управління окремими типами ризиків, методики виявлення, оцінки та управління ризиками, політика управління ризиками та ін. Значною прогалиною серед документів стратегічного характеру є низький рівень документу з ризик-апетиту та стратегії розвитку системи управління ризиками. Тому задля зниження ризику шахрайства слід врахувати документальні недоліки та провести діагностику та самооцінку управління ризиками. Це забезпечить не тільки безперервність розвитку системи та усунення її недоліків, але й буде підґрунтям надання об'єктивної інформації стейкхолдерам. Про відсутність політики управління ризиками зазначають підприємства промислового сектору, транспортної та телекомунікаційної галузі, а також ті підприємства, кількість співробітників яких налічує не більше 100 осіб. В той же час підприємства, що мають Політику управління ризиками, будують її цілі, завдання та основні принципи згідно з міжнародними стандартами.

Згідно Додатку Е середній рівень зрілості управління ризиками є наявним у майже 42% респондентів, що свідчить про суттєвий потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності управління ризиками. Високим рівнем зрілості управління ризиками відрізняються підприємства з чисельністю співробітників більше 1000 осіб.

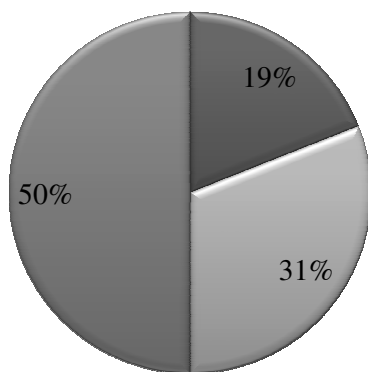
Забезпечення на підприємстві ризик-апетиту зазначили 34% респондентів, при цьому 31% планують найближчим часом його визначення та документальну фіксацію. У 39% інформація щодо ризиків враховується у процесі інвестиційного планування/управління проектами. Те, що у 34% ризик-апетит не визначений свідчить про недостатній рівень зрілості. Ризик-апетит визначений переважно у великих компаніях, а також підприємств енергетики. У промисловому виробництві та сільському господарстві переважно не мають визначеного ризик-апетиту, але планують це зробити найближчим часом.

Ефективне функціонування системи економічної безпеки за ризик-орієнтованого підходу потребує інтеграції з усіма бізнес-процесами. Для досягнення заявлених цілей топ-менеджмент повинен приймати до уваги інформацію щодо ризиків у бізнес-процесах, особливо під час побудови стратегії підприємства. У 49% інформація щодо ризиків враховується у процесах проведення внутрішніх перевірок/аудитів, що дозволяє стверджувати про розвиток ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту, під час проведення якого необхідна системність у питаннях внутрішньої комунікації та взаємодії зацікавлених підрозділів. Значна частина представників великого та середнього бізнесу, а це 68% респондентів повідомили про те, що ризики, пов'язані з основними бізнес-процесами підприємства, ідентифікуються та оцінюються щоквартально, раз на півроку або на щорічній основі. Представники промислових підприємств у два рази частіше заявляють про те, що управління ризиками повністю інтегровано до основних операційних процесів, ризики аналізуються не з визначеною періодичністю, а на регулярній основі (у процесі операційної діяльності), ніж в інших галузях. Процеси інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління більш ефективно проходять у невеликих компаніях, що налічують не більше 100 співробітників. Розкриття інформації щодо інтеграції ризик-орієнтованого управління в ключові процеси підприємства та прийняття рішень, а також інформація щодо управління окремими ризиками у річній звітності підприємства або на корпоративному веб-сайті є позитивним знаком для партнерів, перевіряючих органів, інвесторів та клієнтів. Це не лише дає можливість підвищувати інвестиційну привабливість підприємства, але й приносити фінансовий результат та дозволяє економити на вартості страхування і позиченого капіталу.

Для більшості вітчизняних підприємств результати аналізу ризиків пов'язані з досягненням стратегічних цілей та плануванням бюджету, враховуються топ-менеджментом для побудови цілей / формування бюджету. Аналіз ризиків у процесі стратегічного та бюджетного планування є одним з ключових елементів дефективного управління ризиками. Так, 39% респондентів враховують інформацію щодо ризиків під час процесу інвестиційного планування/управління проектами, 57% – під час процесу стратегічного / бізнес-планування, 49% – під час процесів проведення внутрішніх перевірок / аудитів, 38% – під час процесу бюджетування / прогнозування грошових потоків. В межах бюджетування важливим є не лише виявлення ризиків, що можуть вплинути на цілі, задля оцінки реалістичності їх досягнення, але і врахування у бюджеті витрат, пов'язаних з управлінням ризиками за пріоритетними напрямками. Підприємства з високим рівнем зрілості управління ризиками успішно доповнюють зазначений підхід використовуючи кількісну оцінку впливу ризиків на основні фінансово-економічні показники, що забезпечує взаємозв'язок з управлінням мотивацією, та відповідно повною мірою реалізують ризик-орієнтований підхід до планування/бюджетування. Інтегрованість управління ризиками у процеси бюджетування /

прогнозування грошових потоків більшою мірою є характерними для підприємств, чисельність співробітників в яких не перевищує 100 осіб.

Одним з прикладних інструментів ризик-орієнтованого підходу є ведення реєстру ризиків. За результатами дослідження, більшість українських підприємств (50%) найближчим часом планують створення реєстру ризиків та 19% вже його мають (рис. 6). Ефективність роботи з реєстром ризиків залежить від якості аналізу як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства. При цьому надлишкова деталізація так само як і недостатність може значно знизити результат від впровадження даного документу. Пропонується середній рівень деталізації ризиків, а саме від 30 до 80 ризиків, що дасть можливість їх більш якісно проаналізувати та врахувати у подальшій роботі. Оптимальним у такому випадку буде створення розширеного реєстру задля відображення всього поля ризиків, однак детальний аналіз та пропрацювання повинно проводитися із невеликою кількістю ключових ризиків.



■ Так ■ Ні ■ Ні, однак найближчим часом планується створити

Джерело: складено автором.

Рис. 6. Наявність на підприємстві реєстру ризиків

Під час складання реєстру ризиків, що стає все більш популярним на вітчизняних підприємствах, важливим є встановлення та розмежування відповідальності. Власник ризику несе відповідальність за управління ним, його своєчасну ідентифікацію, моніторинг, аналіз, оцінку та попередження. Більшість вітчизняних підприємств, а саме 43% респондентів підтверджують, що в їх установі визначено власників ризиків. У 38% респондентів власники визначені, однак не за усіма ризиками, лише 19% – відповіли заперечно щодо наявності власників ризиків.

Аналіз економічної доцільності є необхідною умовою для реалізації ефективного розподілу ресурсів в межах ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Зазвичай аналіз економічної доцільності супроводжує прийняття рішення по ключовим ризикам чи тим ризикам, де висновки щодо доцільності впровадження певних заходів не є явним. Так більшість респондентів, а це 61% проводять cost-benefit analysis під час впровадження нових заходів з управління ризиками.

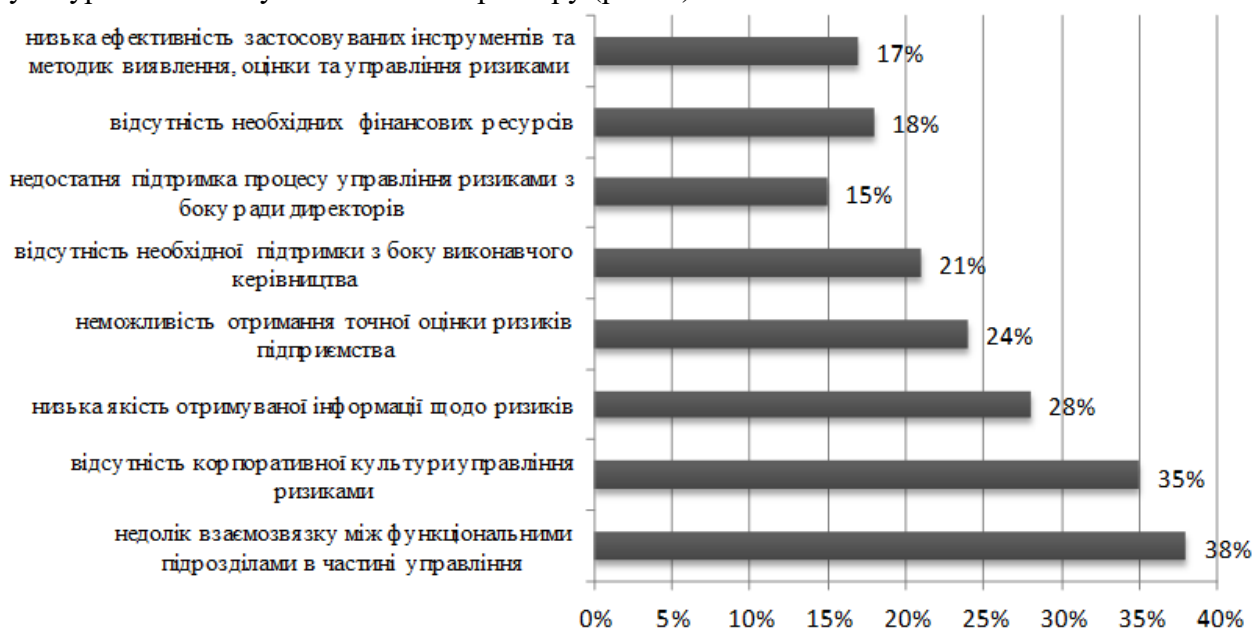
Найважливішим аспектом ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємства є своєчасне виявлення потенційних ризиків для діяльності. Внаслідок нестабільної економічної та політичної ситуації на

світовому ринку ризику зміни макроекономічних параметрів та несприятливих геополітичних подій стають пріоритетом. Отже, для вітчизняних великих підприємств одне з перших місць серед стратегічних ризиків є ризик макроекономічних параметрів та ринкової кон'юнктури.

За результатами міжнародного дослідження Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It's Time For Action [11], що було проведено у грудні 2012 року Economist Intelligence Unit (аналітичний підрозділ групи компаній Economist Group, видавництва журналу Economist) за замовленням KPMG International, більшість респондентів виокремили репутаційний ризик як один з найбільш актуальних для діяльності компаній. Для вітчизняних підприємств репутаційний ризик не становить значного впливу на діяльність (за даними дослідження). Така ситуація склалась переважно через відсутність загальноприйнятих стандартів та складність вимірювання даного ризику. Серед регуляторних ризиків найбільший вплив чинять ризики у сфері отримання ліцензій, антимонопольного законодавства та податків.

Для підприємств у яких товарно-сировинна складова домінує, ключову роль відіграють цінові ризики. Валютні ризики чинять суттєвий вплив на фінансовий результат імпортерів та тих підприємств, що мають високий кредитний портфель у валюті. Актуальними залишаються кредитні ризики через значне зростання простроченої кредиторської заборгованості в економіці країни.

Дані дослідження чітко ілюстрували бар'єри на шляху ефективного управління ризиками на підприємствах-респондентах. Найбільшою перешкодою (38%) виявився недолік взаємозв'язку між функціональними підрозділами в частині управління та (35%) відсутність корпоративної культури управління ризиками. Отже на перше місце виходить проблема культурного та комунікативного характеру (рис. 7).



Джерело: складено автором.

Рис. 7. Перешкоди на шляху ефективного управління ризиками на підприємстві

Негативним трендом для вітчизняних підприємств є низька зацікавленість керівництва підприємства у проведенні аналізу ризиків та системному управлінні ризиками, що є основним фактором, перешкоджаючим ефективному управлінню ризиками на підприємстві на сьогодні. Відсутність навичок, обов'язкових для проведення кількісної

оцінки впливу ризиків на цілі та бюджет підприємства значно перешкоджає реалізації ефективного ризик-орієнтованого підходу. Слід зазначити, що значною прогалиною в управлінні ризиками вітчизняних підприємств є закріплення відповідальності за виявлення, аналіз та управління ризиками на підприємстві. Від закріплення відповідальності з управління ризиками досить часто багато в чому залежить практична реалізація та ефективність заходів з управління ризиками. Кращого ефекту можна досягти у випадку закріплення відповідальності за своєчасну ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків по ключових бізнес-процесах підприємства у посадових інструкціях, положеннях підрозділів, комітетів. Відповідальність за управління ризиками необхідно визначати саме у документах, з якими бізнес-підрозділи працюють щоденно.

Ще однією із суттєвих проблем ефективного впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємства є низький рівень у працівників підприємств навичок з управління ризиками. Половина респондентів стверджують те, що навички з управління ризиками розвиваються лише у співробітників одного чи декількох підрозділів, що не пов'язані з основною операційною діяльністю, а відповідно є підтвердженням наявності проблеми, що одночасно підкреслює необхідність розвитку навичок та компетенцій з ризик-орієнтованого управління. Сучасний ризик-орієнтований працівник повинен вбачати в собі усі необхідні компетенції, готовий приймати ключові бізнес-рішення, проводити об'єктивну та незалежну оцінку ризиків, а також ефективно взаємодіяти з персоналом. Фахівець з ризик-менеджменту повинен не лише володіти базовими навичками управління ризиками та вміти використовувати на практиці основні тези міжнародних стандартів зазначеної галузі, а також мати досвід кількісної оцінки ризиків. До вище зазначеного слід додати добрі психологічні навички, вміти уникати ментальних пасток при прийнятті рішень та на високому рівні володіти галузевими знаннями. У 59% респондентів проводяться регулярні навчання співробітників, у 46% – семінари для топ-менеджменту, 40% – використовують внутрішній портал та форум для обговорення питань управління ризиками та 19% – проводиться сертифікація в галузі управління ризиками.

Важливо звернути увагу на те, що навчання повинно бути направленим не на виявлення, оцінку та управління ризиками, а на управління бізнесом з врахуванням ризиків. Відсутність компетенцій, необхідних для проведення кількісної оцінки ризиків є однією з основних проблем розвитку ризик-менеджменту в пострадянському просторі. Низька якість інформації, що надається топ-менеджменту для прийняття рішень, нерегулярність та застарілий формат, що використовують більшість респондентів – це все ключові причини низького рівня розвитку управління ризиками на підприємствах України.

Ключовими для побудови ефективної системи управління ризиками на підприємстві згідно дослідження є 31% – розробка та впровадження Політики / Концепції з управління ризиками, 44% – впровадження процесу управління ризиками в усі функціональні підрозділи підприємства, 41% – активна підтримка з боку виконавчого керівництва. Отже пріоритетним напрямком для впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємства є розробка та реалізація основного документу, що регулював би процеси координації управління ризиками наряду з практичними діями із впровадження даного підходу в усі функціональні підрозділи підприємства. Особливої уваги в цьому процесі вітчизняні підприємств надають підтримці топ-менеджменту.

Для розвитку ризик-орієнтованого підходу на підприємстві згідно дослідження пріоритетними є: облік інформації щодо ризиків при прийнятті рішень з управління

підприємством, облік ризиків при стратегічному та бізнес-плануванні, бюджетування/планування з врахування ризиків, кількісні методи та моделі оцінки ризиків та ін.

Сформуємо топ-3 напрямки для подальшого розвитку ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємства:

- розвиток культури управління ризиками;
- інтеграція елементів управління ризиками у процес побудови цілей та формування ключових показників ефективності;
- інтеграція елементів управління ризиками у виробничі процеси.

Керівництву підрозділів, відповідальним за управління ризиками необхідно розглянути доцільність врахування даних заходів у плани розвитку управління ризиками. Існує значний потенціал у галузі підвищення ефективності управління ризиками, реалізація якого може дати значного практичного результату. Досить важливо розробити детальний план дій, що сприятимуть практичній реалізації намірів. Це повинні бути практичні рекомендації, скеровані на реалізацію ризик-орієнтованого підходу. При цьому значну вагу має добре організована ризик-культура, яка знижує ймовірність втрат та підвищує ефективність.

Дане дослідження дало можливість здійснити оцінку масштабів розповсюдження реалізації небезпек, загроз та ризиків в українських компаніях, поточного рівня сприйняття проблем управління ризиками на різних рівнях управління, дало змогу визначити заходи, що застосовуються для попередження ризикових ситуацій, проектів, рішень на вітчизняних підприємствах та ін.

Сучасні вітчизняні умови господарювання вимагають від підприємств оперативного попередження, якісного виявлення та швидкого реагування на ризики у різних сферах діяльності. Як показало власне дослідження багато вітчизняних компаній повністю або частково використовують передові практики управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки власного бізнесу. Результати дослідження чітко демонструють наявність великих можливостей для подальшого впровадження та розвитку ризик-орієнтованого підходу в управління господарською діяльністю підприємств. Серед провідних галузей для розвитку можна виділити наступні: інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в управління підприємством задля забезпечення його економічної безпеки, збір та накопичення історичних/статистичних даних, активна взаємодія між підрозділами, залучення та активна участь стейкхолдерів, а також якість отриманої інформації щодо ключових ризиків.

Більшість вітчизняних підприємств вбачають в ризик-орієнтованому підході до управління у процесі забезпечення економічної безпеки інструмент стратегічного чи операційного управління, що скеровано на створення вартості та збереження активів, а також як забезпечення відповідності регуляторним вимогам. У 36% респондентів сформовано окремий структурний підрозділ, що є відповідальним за координацію процесів управління ризиками та економічної безпеки. Більшість підприємств вже мають розроблені та впроваджені прикладні документи з управління ризиками, такі як політика з управління ризиками, методики виявлення ризиків, оцінки та аналізу, регламент процесу управління ризиками. Однак для ефективного забезпечення економічної безпеки на підприємстві цього недостатньо. Велика прогалина відслідковується у сфері документального забезпечення стратегічного характеру – таких як формалізована заява про ризик-апетит та стратегія розвитку системи управління ризиками в цілому. Слід відзначити, що цілих 44% респондентів не мають структурного підрозділу, що відповідальний за координацію управління ризиками та 21% – найближчим часом планують створення такого відділу.

Для тих підприємств, що мають у своїй структурі відокремлений підрозділ, який відповідальний за управління ризиками функції щодо координації процесів управління

ризиками підпорядковуються менеджменту компанії та залишились в тому підрозділі, де відбулось їх зародження (найчастіше це фінансова дирекція або служба безпеки).

Згідно проведеного дослідження можна стверджувати, що підприємства котрі мають високий ступінь розвитку системи управління ризиками мають показник EBITDA у три рази вищий ніж на тих підприємствах де ризик-менеджмент відсутній повністю. Фінансові показники мають пряму залежність від ступеня інтеграції та координації функцій управління ризиками, внутрішнього контролю та забезпечення відповідності законодавчим чи регулятивним вимогам. Для більшості підприємств найбільш вагомими проблемами впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління є складнощі застосування технологій та низький рівень ризик-культури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене аналітичне дослідження показало, що топ-менеджмент вітчизняних підприємств досить адекватно сприймає понятійний апарат та основні операційні характеристики ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки. Більшість респондентів чітко усвідомлюють ризикованість господарської діяльності свого підприємства та безперечну ефективність застосування вищезазначеного підходу. На думку респондентів, що збігається з нашими апріорними уявленнями, широкому розповсюдженню методів аналізу та управління ризиками у практиці вітчизняних підприємств перешкоджає більшою мірою відсутність традицій, культури, доступних та апробованих методичних керівництв в даній галузі. Інституційне середовище управління ризиками нажаль в Україні поки не сформовано. Однак, в той же час українські підприємства готові до сприйняття інститутів ризик-менеджменту.

References

Література

1. Vasylytsiv, T.H., Voloshyn, V.I., Boikevych, O.R., Karkavchuk, V.V. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia: monohrafiia* [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and mechanisms of provision]. Lviv. 386 p. [in Ukrainian].
2. Gudzinsky, O.D., Sudomir, S.M. (2014). *Ryzyky ta ekonomichna bezpeka sotsialnoekonomichnykh system* [Risks and economic security of the social and economic system]. *Zbirnyk naukovykh prac Tavriyskogo dergavnogo agrotekhnichnogo universitetu (ekonomichni nauky)* [Collection of scientific works of the Tavsia State Agrotechnological University (economic sciences)], Vol. 26, Is. 2, P. 35–37 [in Ukrainian].
3. Danilova, E.I. (2018). *Metodolohiia ryzyk-oriientovanoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva* [Methodology of Risk Orientated Approach to the Management]. *Modern Economics*, Vol. 12, P. 61–68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09) [in Ukrainian].
4. Kovalenko, V.V. (2018). *Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva ta zasoby yikh neutralizatsii* [Risks in the system of economic security of the enterprise and means of their neutralization]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific
1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук; за ред. Т. Г. Васильціва. – Львів, 2012. – 386 с.
2. Гудзинський О. Д. Ризики та економічна безпека соціально-економічних систем / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 2 (26). – С. 35–37.
3. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства / Е. І. Данілова // *Modern Economics*. – 2018. – Вип. 12. – С. 61–68. – DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09).
4. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації / В. В. Коваленко // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2018. – № 3 (51). – С. 175–180.

- notes of the University "KROK", Vol. 51, Is. 3, P. 175–180 [in Ukrainian].
5. Kulinich, T.V., Lozova, I.O. (2018). Upravlinnia ryzykamy v diialnosti torhovelnykh orhanizatsii (na prykladi torhovykh merezh ryteileriv) [Risk management in the activities of trade organizations (for example, retailers)]. *Molodyi vchenyi / Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnik»* [Young scientist / National University "Lviv Polytechnic"], Vol. 63, Is. 11, P. 441–446 [in Ukrainian].
6. Mostenska, T.L., Bilan, Yu.V., Mostenska, T.H. (2015). Ryzyk-menedzhment yak chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Risk management as a factor in ensuring the economic security of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics], No. 8, P. 193–203. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_26 [in Ukrainian].
7. Sierikov, A.V., Semenova, H.I. (2008). Kreatyvne upravlinnia ryzykamy – vazhlyva problema Ukrainskoho developmentu [Creative risk management – an important problem of Ukrainian real estate development]. *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva* [Economy of construction and municipal economy], Vol. 4, No. 3, P. 137–144.
8. Zvit kompanii «Deloit» v Ukraini za 2017 rik [Report of Deloitte in Ukraine for 2017]. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/eerm-survey-report.html#>
9. Kravchenko, V.A. (2007). Stan upravlinnia pidpriemnytskymu ryzykamy: ukrainska spetsyfika [The state of business risk management: Ukrainian specifics]. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*, No. 3. Retrieved from: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3934> [in Ukrainian].
10. Moshennichestvo v ukrainskikh kompaniiakh. Otchet po rezultatsam issledovaniia 130 kompanii v Ukraine [Fraud in Ukrainian companies. A report on the results of a survey of 130 companies in Ukraine] (2013) Retrieved from: www.kreston-gcg.com [in Russian].
11. Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action. Retrieved from: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/08/expectations-risk-management-survey-v3.pdf>.
5. Кулініч Т. В. Управління ризиками в діяльності торговельних організацій (на прикладі торгових мереж ритейлерів) / Т. В. Кулініч, І. О. Лозова // Молодий вчений / Національний університет «Львівська політехніка». – 2018. – № 11 (63). – С. 441–446.
6. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / Т. Л. Мостенська, Ю. В. Білан, Т. Г. Мостенська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 8. – С. 193–203. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_26.
7. Серіков А. В. Креативне управління ризиками – важлива проблема Українського девелопменту / А. В. Серіков, Г. І. Семенова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2008. – Т. 4. – № 3. – С. 137–144.
8. Звіт компанії «Делойт» в Україні за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/eerm-survey-report.html#>.
9. Кравченко В. А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка [Електронний ресурс] / В. А. Кравченко // Problems of a systemic approach to the economy enterprises. – 2007. – № 3. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3934>.
10. Мошенничество в украинских компаниях. Отчет по результатам исследования 130 компаний в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kreston-gcg.com.
11. Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/08/expectations-risk-management-survey-v3.pdf>.