МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГЕРАСИМЕНКО ОЛЕНА МИХАЙЛІВНА

УДК 338.24.025.13:336.07

ДИСЕРТАЦІЯ
РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

21.04.02 – економічна безпека суб’єктів господарської діяльності

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.
_____ О.М. Герасименко
Науковий консультант завідувачка кафедрою туризму та готельно-ресторанної справи Пасєка Станіслава Раймондівна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2021

АНОТАЦІЯ

Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» (економічні науки). – Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. – ПВНЗ «КРОК», Київ, 2021.

Дисертацію присвячено забезпеченню економічної безпеки підприємства в умовах зростання та підвищення мінливості ризиків господарювання шляхом застосування ризик-орієнтованого управління на підставі розробки концептуальних, методологічних і прикладних компонентів.

У роботі запропоновано концепцію ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, що полягає у взаємозв'язку, взаємовизначенні та взаємодоповненні теоретико-методологічних засад безпеко орієнтованого управління з прикладними аспектами ризик-менеджменту, поєднує підходи, принципи, методи та інструменти ризик-орієнтованого управління із методологічними засадами забезпечення економічної безпеки, і дозволяє побудувати на підприємстві комплексну систему економічної безпеки з інтегрованим до неї механізмом управління ризиками. Методологія управління ризиками з метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання поглиблена композицією елементів ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, узагальненням принципів ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, обґрунтуванням контексту впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства та вимог до процесів управління ризиками для підприємства у сучасних умовах господарювання, конкретизацією обмежень, що чинять вплив на сферу застосування ризик-

орієнтованого управління, методологією управління ризиками на засадах цілісності та безперервності, алгоритмом прийняття управлінського рішення в результаті оцінки ризику, визначенням трьох діапазонів прийнятності ризику у процесі його оцінки та прийняття управлінського рішення та п’яти рівнів зрілості системи управління ризиками.

Для покращення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства з позицій ризик-орієнтованого управління запропоновано створення і затвердження документу – «Політики ризик-орієнтованого управління підприємства», що базується на основних принципах М. Расмуссена та основних положеннях міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, і визначатиме процедури розробки та інтеграції/впровадження процесу управління ризиками, діагностики рівня готовності до прийняття ризику, систему оцінки ризиків, форми заохочення та стимулів безпеко орієнтованої поведінки, шляхи запобігання конфлікту інтересів у царині управління ризиками, періодичність перевірки стану ризик-менеджменту зовнішнім незалежним органом, засади культури розуміння ризику персоналом, механізми ефективної комунікації щодо питань, пов'язаних з ризиком, тощо. Результатом використання такого документу для підприємства стане спрощення процесу інтеграції управління ризиками в усі бізнес-процеси, підвищення ефективності управління ризиками і контролю, а також рівня довіри з боку стейкхолдерів підприємства та посилення його конкурентоспроможності та економічної стабільності.

За результатами дослідження розроблено методику оцінювання рівня економічної безпеки підприємства при використанні в її системі ризик-орієнтованого управління, з метою обґрунтування ефективних управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, яка полягає у комплексній діагностиці рівня економічної безпеки на основі попередньої ґрунтовної якісної та кількісної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, інструментарію ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків, та поєднує математичний апарат із використанням експертної оцінки для

визначення ключових індикаторів ризику для економічної безпеки ($ROMI_{es}$) – загального індексу $ROMI_{es}$ та п'яти груп індексів кожного «risk-oriented» блоку ($ROMI_{es}$ «Stuff», $ROMI_{es}$ «Process», $ROMI_{es}$ «Systems», $ROMI_{es}$ «External», $ROMI_{es}$ «Security»), які, у залежності від їх значень, можуть потрапляти до зеленої, жовтої або червоної зони). Індекси $ROMI_{es}$ представляють собою агреговані групи ще більш детальних індикаторів. Далі декомпозиція по групах виконується до рівня окремих індикаторів. Глибина подібної декомпозиції буде залежати від складності бізнесу конкретного підприємства і кількості використовуваних $ROMI_{es}$.

У роботі вдосконалено структуру системи економічної безпеки підприємства шляхом встановлення місця ризиків у її пріоритетних елементах, таких як об'єкт, суб'єкт і функціональні складові системи, та факторів впливу на них, що дає змогу вчасно реагувати на прояви ризиків на кожному з шести рівнів забезпечення системи економічної безпеки – на рівнях власника, топ-менеджменту, менеджменту середньої ланки, побудови бізнес-процесів, поточної діяльності, аудиту, аналізу, контролю. Під системою економічної безпеки у процесі використання ризик-орієнтованого управління запропоновано розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у постійному русі, адаптуючись до зміни умов середовища, взаємодія яких орієнтована, в першу чергу, на механізми протидії загрозам і ризикам, і результат наявності та функціонування яких виступає певним еталоном безпеки, до якого господарюючий суб'єкт прагне, коригуючи існуючі параметри свого стану під виклики часу. Формування системи економічної безпеки за ризик-орієнтованого управління повинно ґрунтуватись на базових засадах безпеки підприємства. Система економічної безпеки повинна бути комплексною, самостійною, універсальною (з елементами, унікальними для певної галузі господарства), ефективною та дієвою. Виникає об'єктивна необхідність аналізу сучасних підходів до формування та структури системи економічної безпеки, а також оцінювання існуючих систем економічної безпеки різних інституціональних установ.

Доповнено методичні підходи до ризик-менеджменту через розробку алгоритму управління ризиками на підприємствах України, що, у відповідності до міжнародних стандартів ризик-менеджменту, передбачає етапи ідентифікації ризиків, аналізу ризиків, вибору методу управління ризиками, оцінювання ризиків та реакції на результат оцінювання шляхом вибору методу управління ризиками, які спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Модернізовано процедуру управління системою економічної безпеки підприємства шляхом інтеграції до неї процесу ризик-орієнтованого управління, у тому числі стратегії, техніки та технології, ресурсів, методології управління, механізму розвитку, а також варіанту організації та реалізації прогресивного управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства, що, на відміну від існуючих, включає контекст прогресивного управління ризиками, етапи впровадження прогресивного управління ризиками (розробку, ідентифікацію, реалізацію, модифікацію), власне процес управління ризиками, що завершується оцінюванням ефективності управління ризиками, на основі якого розробляються пропозиції щодо удосконалення процесу ризик-менеджменту.

Оновлено процеси виявлення, ідентифікації та систематизації ризиків окремих суб’єктів господарювання різних видів економічної діяльності шляхом використання чотирьох напрямів аналітичної роботи із використанням анкетних даних експертів-респондентів – ідентифікації активів, ідентифікації джерел ризику, ідентифікації ризикових подій та ідентифікації існуючих заходів контролю, у результаті чого було точно визначено п’ять сфер формування ризику та встановлено притаманні для різних видів підприємств ризики у межах кожної сфери – макроекономічні ризики, виробничо-технологічні ризики, кадрові ризики, фінансово-економічні ризики, управлінські ризики.

Удосконалено сучасний інструментарій управління ризиками на підприємстві через використання оновленої карти ризиків як документу, що містить класифікатор ризиків, матрицю ризиків та іншу інформацію, зібрану

підрозділом по управлінню ризиками під час первинного аналізу, проведення ранжування ризиків, що є одним з найбільш популярних інструментів ERM (Enterprise Risk Management) – комплексної системи управління ризиками, та відрізняється від вже існуючих шаблонів декомпозицією, яка враховує особливості вітчизняної практики управління ризиками.

Розвинуто у науковій площині основи функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки шляхом розширення теоретико-методологічного підґрунтя забезпечення економічної безпеки підприємства, що відрізняється поєднанням положень концепцій класичного управління безпекою підприємства (на основі забезпечення функціональних складових системи економічної безпеки) із положеннями ризик-орієнтованого управління із врахуванням ризиків, загроз і небезпек, що дало змогу, крім узагальнення недоліків існуючих підходів (функціонального, практично-орієнтованого, фундаментального, ієрархічного, організаційного), запропонувати ризик-орієнтований підхід до формування складових елементів системи економічної безпеки.

Поглиблено теоретико-методичний базис впливу ризиків, небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки підприємств шляхом дефініції поняття «ризик» як логічної кон’юнкції ймовірності зазнання збитків, втрати частини ресурсів або недоотримання доходів при веденні господарської діяльності в умовах невизначеності середовища (або параметричних даних) та самої дії, що виконується в умовах неминучого вибору, в процесі чого можливо кількісно та якісно оцінити можливий результат, невдачу або відхилення від поставленої мети; та категорії невизначеності в забезпеченні економічної безпеки підприємств, під якою треба розуміти комплексне дуалістичне поняття, що характеризує властивість середовища функціонування господарюючого суб’єкта, за якого дестабілізуючі фактори можливо кількісно або якісно оцінити; одночасно ця категорія може виступати джерелом формування загрози, ризику чи небезпеки в системі економічної безпеки через зміну кількості чи якості параметричних даних, недосягнення запланованого

результату чи події, розвиток негативного сценарію та бути як вимірною кількісно та якісно, так і не мати оціночного виразу.

Надано додаткове обґрунтування напрямам використання зарубіжного досвіду стандартизації управління ризиками у діяльності вітчизняних підприємств через уточнення поетапності управління ризиками, встановлення ролі керівництва і власників підприємств у цьому процесі, вимог до кваліфікації ризик-менеджерів, місця ідентифікації, оцінювання, аналізу ризиків в системі ризик-менеджменту, що дозволило закласти підвалини для формування національного стандарту ризик-менеджменту у перспективі.

Доповнено переліки ризиків і загроз економічній безпеці підприємств на макрорівні, що, шляхом їх доповнення за результатами аналізу рейтингів міжнародних організацій і експертних оцінок, дозволило запропонувати узагальнену класифікацію ризиків із виокремленням у ній двадцяти шести класифікаційних ознак, що дає змогу формувати точні карти ризиків і приймати більш ефективні управлінські рішення в межах ризик-орієнтованого управління для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розширено підходи до оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств, яке пропонується проводити у три етапи: на першому етапі відбувається аналіз моделі групування активів та пасивів балансу за ліквідністю, а також здійснюється аналіз основних показників, що використовується під час проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможного підприємства; завершується цей етап аналізом за показником EBIT; на другому етапі проводиться оцінювання ідентифікованих ризиків, дається їх експертна оцінка та розраховується коефіцієнт конкордації; на третьому етапі відбувається визначення пріоритетності ризику. У процесі оцінювання визначаються потенційні ризики підприємства, прив’язані до статей фінансової звітності підприємств, розраховуються показники, що використовуються під час проведення аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств. Для отримання достовірної оцінки часто

залучають кількох експертів. Такий підхід знижує рівень суб'єктивності підсумкового судження щодо рівня ризиків для суб'єкта господарювання.

Проведено декомпозицію системи економічної безпеки підприємства, що, на відміну від традиційної структури такої системи, адаптована під потреби ризик-орієнтованого управління в умовах глобальних викликів, і передбачає таке поєднання ресурсів системи – інтелектуальних, матеріальних, трудових, фінансові, інформаційних – у межах реалізації бізнес-процесів, що дозволить організувати забезпечення захисту майнового комплексу, забезпечення та захист високого рівня кваліфікації персоналу, захист інтелектуальної власності та комерційної таємниці, забезпечення фінансової стійкості та незалежності, захист інформаційного середовища засобами ризик-орієнтованого управління.

Розширено межі стратегічних перспектив підприємств від ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки шляхом конкретизації стратегічних пріоритетів розвитку системи економічної безпеки підприємства з використанням ризик-орієнтованого управління, що на відміну від існуючих, передбачають врахування більшою мірою небезпек і загроз, не враховуючи вагомість предикативної аналітики з використанням аналізу невизначеності та ризиків як наслідку. Стратегічними орієнтирами для реалізації ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства мають стати: введення посади керівника з управління ризиками, трансформація бізнес-культури у напрямі розвитку культури управління ризиками та належного сприйняття ризику персоналом, забезпечення можливості інформаційного супроводу та навчання кадрів технологіям роботи з ризиками та управління ними у щоденній професійній діяльності, гарантування інформаційної прозорості заходів управління ризиками та їх результатів шляхом оприлюднення періодичної звітності ризик-менеджменту, запровадження єдиного підходу до оцінювання ефективності управління ризиками, постійний моніторинг рівня обізнаності щодо управління ризиками в усіх підрозділах підприємства, налагодження ефективних комунікацій між суб'єктами управління ризиками, додання до стратегічних показників підприємства

показників, пов’язаних з управлінням ризиками, затвердження стратегічних і оперативних планів удосконалення управління ризиками.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, ризик-орієнтоване управління, ризик-менеджмент, система економічної безпеки, ризики, загрози, небезпеки, інтеграція, інформаційна економіка, реєстр ризиків, картографування, стандартизація управління ризиками.

ANNOTATION

Herasymenko O. Risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise. – The qualification scientific work on the manuscript.

The thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 21.04.02 «Economic Security of Business Entities» (economic sciences). – Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. – COOP «KROK», Kyiv, 2021.

The dissertation is devoted to ensuring economic security of the enterprise in the conditions of growth and increase of variability of risks of managing by application of risk-oriented management on the basis of development of conceptual, methodological and applied components.

It is offered the concept of risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise, which is the relationship, interdependence and complementarity of theoretical and methodological principles of security-oriented management with applied aspects of risk management, combines approaches, principles, methods and tools of risk-oriented management with methodological principles of ensuring economic security, and allows to build a comprehensive system of economic security with an integrated risk management mechanism. Risk management methodology to ensure the economic security of the entity is deepened by the composition of elements of risk-oriented management in the economic security of the enterprise, generalization of the principles of risk-oriented management in the

economic security of the enterprise, justification of the context of risk management to ensure economic security and requirements. Risk management processes for the enterprise in modern business conditions, specifying the constraints that affect the scope of risk-oriented management, risk management methodology based on integrity and continuity, algorithm for making management decisions as a result of risk assessment, defining three ranges of risk acceptability in the process assessment and management decision-making and five levels of maturity of the risk management system.

To improve the information and analytical support of the economic security of the enterprise from the standpoint of risk-oriented management, it is proposed to create and approve a document - "Risk-oriented management policy" based on the basic principles of M. Rasmussen and the basic provisions of international standards of risk management. This document define procedures for developing and integrating / implementing a risk management process, diagnosing the level of risk acceptance, risk assessment system, forms of incentives for security-oriented behavior, ways to prevent conflicts of interest in risk management, periodicity of risk management by an external independent body, principles of culture of risk understanding by staff, mechanisms of effective communication on issues related to risk, etc. The use of such a document for the company will simplify the process of integrating risk management into all business processes, increase the effectiveness of risk management and control, as well as the level of trust from stakeholders of the company and strengthen its competitiveness and economic stability.

According to the results of the study developed a method of assessing the level of economic security of the enterprise when using risk-oriented management in its system, in order to justify effective management decisions to ensure economic security of the enterprise, which is a comprehensive diagnosis of economic security based on preliminary thorough qualitative and quantitative assessment economic activity of the enterprise, tools for identification, analysis and risk assessment, and combines the mathematical apparatus with using expert assessment to determine key risk indicators for economic security ($ROMI_{es}$) – the general $ROMI_{es}$ index and five

groups of indices of each business line ($ROMI_{es}$ "Stuff", $ROMI_{es}$ "Processes", $ROMI_{es}$ "Systems", $ROMI_{es}$ "External", $ROMI_{es}$ "Security"), which, depending on their values, may fall into the green, yellow or red zone). $ROMI_{es}$ indices are aggregated groups of even more detailed indicators. Then the decomposition into groups is performed to the level of individual indicators. The depth of such a decomposition will depend on the complexity of the business of a particular enterprise and the number of $ROMI_{es}$s used.

The paper improves the structure of the economic security of the enterprise by establishing the place of risks in its priority elements, such as object, subject and functional components of the system, and factors influencing them, which allows to respond in a timely manner to risk manifestations at each of six levels ensuring the system of economic security – at the levels of owner, top management, middle management, building business processes, current activities, audit, analysis, control. Under the system of economic security in the process of using risk-oriented management, it is proposed to understand the set of interconnected elements that are in constant motion, adapting to changing environmental conditions, the interaction of which focuses primarily on mechanisms to counter threats and risks. The functioning of it is a certain standard of security, to which the business entity strives, adjusting the existing parameters of its state to the challenges of time. The formation of a system of economic security under risk-oriented management should be based on the basic principles of enterprise security. The system of economic security must be comprehensive, independent, universal (with elements unique to a particular sector of the economy) efficient and effective. There is an objective need to analyze modern approaches to the formation and structure of the economic security system, as well as to assess the existing economic security systems of various institutional institutions.

Methodological approaches to risk management have been supplemented through the development of a risk management algorithm at Ukrainian enterprises, which, in accordance with international risk management standards, provides for stages of risk identification, risk analysis, risk management method selection, risk

assessment and response to assessment results by the instruments of risk management, which is aimed at ensuring the economic security of the enterprise.

The procedure of enterprise economic security system management has been modernized by integrating risk-oriented management process, including strategy, equipment and technology, resources, management methodology, development mechanism, as well as the option of organizing and implementing progressive risk management to ensure economic security of the enterprise, in contrast to the existing ones, includes the context of progressive risk management, stages of implementation of progressive risk management (development, identification, implementation, modification), the actual risk management process, culminating in risk management, which develops proposals for improving the risk management process .

The processes of identification and systematization of risks of business entities of different types of economic activity is improved by using four areas of analytical work with the use of personal data of respondents – identification of assets, identification of risk sources, identification of risk events and identification of existing control measures. Five areas of risk formation were precisely identified and the risks inherent in different types of enterprises within each area were identified – macroeconomic risks, production and technological risks, personnel risks, financial and economic risks, management risks.

Modern enterprise risk management tools have been improved through the use of an updated risk map as a document containing a risk classifier, risk matrix and other information collected by the risk management unit during the initial analysis, risk ranking, which is one of the most popular ERM tools (Enterprise Risk Management) – a comprehensive risk management system, and differs from existing templates by decomposition, which takes into account the peculiarities of domestic risk management practices.

In the scientific plane of the basis of the economic security of the enterprise in the information economy is developed by expanding the theoretical and methodological basis for economic security of the enterprise, characterized by a combination of concepts of classical management of enterprise security (based on

functional components of economic security) with risk-oriented management taking into account risks, threats and dangers, which allowed, in addition to generalizing the shortcomings of existing approaches (functional, practice-oriented, fundamental, hierarchical, organizational), to propose a risk-oriented approach to the formation of components of the economic security system.

The theoretical and methodological basis of the impact of risks, dangers and threats on the state of economic security of enterprises are widen by defining the concept of "risk" as a logical conjunction of the probability of loss, loss of resources or loss of income in economic conditions (or parametric data)) and the action itself, which is performed in the conditions of inevitable choice, in the process of which it is possible to quantitatively and qualitatively assess the possible result, failure or deviation from the goal; and the category of uncertainty in ensuring the economic security of enterprises, which should be understood as a complex dualistic concept that characterizes the property of the operating environment of the business entity, in which destabilizing factors can be quantified or qualitatively assessed; at the same time, this category can be a source of threat, risk or danger in the economic security system due to changes in the quantity or quality of parametric data, failure to achieve the planned result or event, development of a negative scenario and be measurable quantitatively and qualitatively.

Additional substantiation of directions of use of foreign experience of standardization of risk management in activity of domestic enterprises is proved through specification of step-by-step management of risks, establishment of a role of the management and owners of enterprises in this process, requirements to qualification of risk managers, places of identification, estimation, risk analysis in risk management system is given, which allowed to lay the foundations for the formation of a national standard of risk management in the future.

The lists of risks and threats to the economic security of enterprises at the macro level have been supplemented, which, by supplementing them based on the analysis of ratings of international organizations and expert assessments, has made it possible to propose a generalized classification of risks with twenty-six classification features

will be helpful for effective management decisions within risk-oriented management to ensure the economic security of the enterprise.

Approaches to risk assessment in the process of ensuring economic security of domestic enterprises have been expanded, which is proposed to be carried out in three stages: the first stage analyzes the model of grouping liquidity assets and liabilities, and analyzes the main indicators used in analyzing the financial condition of insolvency of enterprises; this stage ends with an analysis of EBIT; at the second stage the assessment of the identified risks is carried out, their expert assessment is given and the concordance coefficient is calculated; in the third stage, the priority of risk is determined. The assessment process identifies the potential risks of the company, linked to the financial statements of enterprises, calculates the indicators used in the analysis of the financial and economic condition of insolvent enterprises. Several experts are often involved to obtain a reliable assessment. This approach reduces the subjectivity of the final judgment about the level of risk to the entity.

The decomposition of the economic security system of the enterprise, which, in contrast to the traditional structure of such a system, is adapted to the needs of risk-oriented management in global challenges, and provides a combination of system resources - intellectual, material, labor, financial, information - within the business - processes that will organize the protection of the property complex, ensuring and protecting a high level of staff qualification, protection of intellectual property and trade secrets, ensuring financial stability and independence, protection of the information environment by means of risk-oriented management.

The limits of strategic perspectives of enterprises from effective risk management in the system of economic security are expanded by specifying strategic priorities of development of the system of economic security of the enterprise with use of risk-oriented management, which, unlike existing ones, take into account more dangers and threats, uncertainty and risk analysis as a consequence. Strategic guidelines for the implementation of risk-oriented management in the economic security of the enterprise should be: the introduction of the position of head of risk management, transformation of business culture in the development of risk

management culture and proper risk perception by staff, providing information support and training in risk management technologies and their management in daily professional activities, ensuring information transparency of risk management measures and their results by publishing periodic risk management reports, introduction of a unified approach to assessing the effectiveness of risk management, constant monitoring of risk management awareness in all departments, establishing effective communications between subjects of risk management, adding to the strategic indicators of the enterprise indicators related to risk management, approval of strategic and operational plans to improve risk management.

Key words: economic security of enterprise, risk-oriented approach, management, risk management, economic security system, risks, threats, dangers, integration, information economy, risk register, mapping, standardization of risk management.

Список публікацій здобувача,

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. 364 с. (21,2 д. а.).

2. Герасименко О.М. Тенденції розвитку ризик-менеджменту: світовий досвід. *Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання*: кол. монографія. Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2012. 427-445 с. (1,23 д. а.).

3. Тулуб О.М. Ризики в системі економічної безпеки підприємства: аналітичний аспект розрахунку очікуваного рівня рентабельності підприємства та витрат на зниження ризиків. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business*: coll. monograph / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. V.M. Yatsenko. United Kingdom: Agenda Publishing House, Coventry, 2017. 610-618 p. (0,46 д. а.).

4. Герасименко О.М. Концептуальні основи ефективної інтеграції управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств як складової фінансової безпеки держави. *Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України*: кол. монографія / за ред. О.В. Черевка. Черкаси: вид. Чабаненко Ю.А., 2018. 85-103 с. (0,76 д. а.).

5. Герасименко О.М., Зачосова Н.В. Peculiarities of the use of the method of expert evaluation in the process of risk management of the industrial enterprise and in the process of evaluation economic security level of financial institution. *Emergence of public development: financial and legal aspects*: coll. monograph. Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yu. Pasichnyk. United Kingdom. Agenda Publishing House, Coventry. 2019. 146-161 p. (1,20 д. а.). *Особистий внесок автора – пропозиція експертної оцінки процесу ризик-менеджменту для промислових підприємств – 0,7 д.а.*

6. Герасименко О.М. Оцінка ризиків на основі фінансової звітності у

процесі забезпечення економічної безпеки: ризик-орієнтований підхід. *Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України*: монографія / За ред. Черевка О.В. Черкаси : вид. Чабаненко Ю.А., 2019. 78-91 с. (1,05 д. а.).

7. Герасименко О.М. Побудова підрозділу з ризик-менеджменту: концептуальні підходи до кількості та професійного складу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 2. С. 7-10. (0,84 д.а.).

8. Герасименко О.М. Особливості побудови реєстру ризиків на основі індифікованих подій. *Формування ринкових відносин в Україні*: *зб. наук. праць*. Київ, 2013. №. 2. С. 102-107. (0,89 д.а.).

9. Герасименко О.М. Побудова карти ризиків як метод управління ризиками в компанії. *Формування ринкових відносин в Україні*: *зб. наук. праць*. Київ, 2013. № 6. С. 191 -198. (0,82 д.а.).

10. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту. *Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»,* 2013. № 12. С. 26-31. (0,86 д.а.).

11. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*: електрон. журн. 2013. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019. (дата звернення: 29.09.2019). (0,51 д.а.).

12. Тулуб О.М. Концептуальні підходи до трактування категорії «невизначеність» в системі економічної безпеки виробничих підприємств. *Вісник Черкаського університету. Серія «економічні науки».* 2016. № 1. С. 120-126. (0,69 д.а.).

13. Тулуб О.М. Глобальні виклики XXI століття: тенденції та ризики в умовах інформаційної економіки. *Економіка та суспільство*: електрон. журн. 2017. № 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/810-tulub-o-m. (дата звернення: 29.09.2019). (0,63 д.а.).

14. Тулуб О.М. Особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва за видами

економічної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електрон. журн. 2017. № 16. С. 496-503. URL: http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2967-tulub-o-m-osoblivosti-formuvannya-ta-funktsionuvannya-sistemi-ekonomichnoji-bezpeki-institutsij-biznesu-ta-pidpriemnitstva-za-vidami-ekonomichnoji-diyalnosti (дата звернення: 29.09.2019). (0,89 д.а.).

15. Герасименко О.М. Концептуальний підхід до управління майновою безпекою готельно-ресторанних комплексів в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27. ч. 2. С. 36-41. (0,58 д.а.).

16. Герасименко О.М. Національні стандарти з ризик-менеджменту: концептуальні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2. 84-93 с. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/. (дата звернення: 29.09.2019). (0,71 д.а.).

17. Тулуб О.М. Ідентифікація ризику як інструмент забезпечення економічної безпеки за ризик-орієнтованого підходу до управління на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки».* 2018. № 4. С. 2-33. (0,92 д.а.).

18. Герасименко О.М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6. С. 109-113. URL: www.e-visnyk.zdia.zp.ua. (дата звернення: 29.09.2019). (0,46 д.а.).

19. Герасименко О.М., Носань Н.С. Управління ризиками у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави: сильні сторони та області для розвитку крізь призму глобальних індексів. *Проблеми системного підходу в економіці. зб. наук. праць*. 2019. Вип. 3. Ч. 1. С. 85-94. (0,77 д.а.). *Особистий внесок автора – дана оцінка рівня економічної безпеки держави як фактору впливу на економічну безпеку підприємств на основі значень індексів міжнародних організацій – 0,4 д.а.*

20. Герасименко О.М., Зачосова Н.В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне

дослідження. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 66-81. (1,27 д.а.). *Особистий внесок автора – проведено аналіз рівня зрілості ризик-менеджменту підприємств – 1,0 д.а.*

21. Герасименко О.М. Шахрайства у вітчизняних компаніях: види, фактори виникнення, професійні схеми та заходи боротьби. *Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць*. Київ, 2019. № 1. С. 151-160. (0,63 д.а.).

22. Герасименко О.М. Ідентифікація ризиків енергетичних та енергопродукуючих компаній в Україні з використанням fishbone diagram. *Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць*. Київ, 2019. №3. С. 184-193. URL: http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/223. (дата звернення: 29.09.2019). (0,72 д.а.).

23. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до управління: ідентифікація ризиків підприємства залізничного транспорту. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2. С. 13-19. (0,54 д.а.).

24. Герасименко О.М. Ідентифікація ключових ризиків в діяльності підприємства з вироблення солоду: джерела ризику, ризикові події, заходи контрою. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3. С. 134-139. (0,53 д.а.).

25. Герасименко О.М. Деякі аспекти ризик-орієнтованого управління у забезпеченні трудоресурсної безпеки держави. *Ефективна економіка*: електрон. журн. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/68.pdf. (дата звернення: 29.09.2019). (0,48 д.а.).

26. Herasymenko O. Risk-oriented enterprise policy: basic aspects. *Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences.* 2019. Issue 4 pp. 133-139. (0,82 д.а.).

27. Герасименко О.М., Пасєка, С.Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019 (4(56)), 148-155. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155. (0,58 д.а.). *Особистий*

внесок автора – запропоновано основи запровадження ризик-орієнтованого підходу у системи економічної безпеки підприємств різних видів економічної діяльності – 0,4 д.а.

28. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки. *Ефективна економіка*: електрон. журн. 2019. № 9. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/61.pdf (0,92 д.а.).

29. Герасименко О.М., Зачосова Н.В., Шевченко А.М. Ризики і можливості впливу фінансової інклюзії на управління фінансовою безпекою на макрорівні. *Investment Management and Financial Innovations*: електрон. журн. 2018. № 4. vol. 15. P. 304-319. URL: https://businessperspectives.org/investment-management-and-financial-innovations/issue-298/risks-and-possibilities-of-the-effect-of-financial-inclusion-on-managing-the-financial-security-at-the-macro-level. (дата звернення: 29.09.2019) (1,2 д.а.). *Особистий внесок автора – визначено ризики впливу фінансової інклюзії на середовище функціонування вітчизняних підприємств – 0,5 д.а.*

30. Тулуб О.М. Денотативне значення та відмінності складових ланцюга «ризик-небезпека-загроза». *Evropský časopis ekonomiky a managementu*: електрон. журн. 2017. Svazek 3. vydání 3. s. 5-11. URL: https://eujem.cz/?page_id=455. (дата звернення: 29.09.2019). (0,51 д.а.).

31. Тулуб О.М. Управління ризиками компанії на основі міжнародних стандартів ризик-менеджменту. *World science. Warsaw: RS Global Sp. z O.O*. 2018. № 3. vol. 4. P. 16-20. (0,41 д.а.).

32. Тулуб. О.М. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Svazek 4. 4 vydání. S. 10-29. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_4/eujem_2018_4_4.pdf. (дата звернення: 29.09.2019). (1,23 д.а.).

33. Herasymenko O. Theoretical and methodological aspects of integration rational approach to business process management. *Economics, Finance and*

Management Review, 2020. (1). 71-79. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-1-71-79 (0,55 д.а.).

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

34. Герасименко О.М. Стандартизація ризик-менеджменту: виклик глобалізації. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання* : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (17 лют. 2012 р.). Черкаси, 2012. С. 223-227. (0,22 д.а.).

35. Герасименко О.М. Ризик-менеджмент у масштабах компанії: комплексне управління ризиками. *Вітчизняний та світовий досвід правового регулювання сфери інтелектуальної власності*: Зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (17-18 квіт. 2012 р.). Черкаси, 2012. С.129 - 131. (0,11 д.а.).

36. Герасименко О.М. Інституційна основа становлення ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми сучасної науки і практики*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. (20 квіт. 2012 р.). Черкаси, 2012. С. 98-100. (0,14 д.а.).

37. Герасименко О.М. Еволюція розвитку управління ризиками в світі. *Наука: теорія та практика*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. заочн. конф. (21 верес. 2012 р.). Черкаси, 2012. С. 15-18. (0,15 д.а.).

38. Герасименко О.М. Ризики, загрози та небезпеки: детермінаційний аспект. *«Розвиток соціально-економічних систем в умовах глобальної конкурентної середи»*: Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Кишинев, Молдова, 26 лютого, 2016). С.158-160. (0,21 д.а.).

39. Тулуб О.М. «Гибридные риски» в рамках соответствия мировой программе развития информационной экономики. *Role of Investments in Digital Economy Development in the Context of Financial Globalization:* матеріали Міжнар. наук. конф. «Роль інвестицій у забезпеченні розвитку інформаційної економіки в контексті фінансової глобалізації», (Кишинев, Молдова, 22-23 грудня 2016). С. 135-137. (0,09 д.а.).

40. Тулуб О.М. Ключевые аспекты информационной безопасности предприятия. *«Securitatea Informationala – 2017»*: XIII-та Міжнар. конф. з інформац. безпеки, (Кишинев, Молдова, 4-5 квітня 2017). С. 78-81. (0,16 д.а.).

41. Тулуб О.М. Галузеві особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва. *International scientific conference economy and management: modern transformation in the age of globalization. Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації:* міжнар. наук. конф. (Клайпеда, Литва, 24 березня 2017). С. 25-28. (0,19 д.а.).

42. Тулуб О.М. Ринкові перетворення у площині інформаційної економіки. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (18-19 трав. 2017 р.). Львів, 2017. С. 417-418. (0,13 д.а.).

43. Тулуб О.М. Рівні забезпечення системи економічної безпеки. *Актуальні проблеми економічної безпеки держави, регіону, підприємства*: тези доп. учасників Всеукр. наук.-практ. конф. (26 трав. 2017 р.). Львів, 2017. С. 237-239. (0,09 д.а.).

44. Тулуб О.М. Тріада понять «ризик-небезпека-загроза» в системі економічної безпеки підприємства. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки*: матеріали Міжнар. форуму з безпеки. (25-27 трав. 2017 р.). Черкаси, 2017. С. 145-147. (0,13 д.а.).

45. Тулуб О.М. Управление информационными рисками компании согласно международным стандартам. «Securitatea informaţională 2018», conferinţă internaţională (14; 2018; Chişinău). Securitatea informaţională 2018 : conferinţă internaţională, (ediţia a 14-a), 20-21 martie 2018 / com. de org.: Grigore Belostecinic [et al.] ; coord. ed.: S. Ohrimenco. – Chişinău : ASEM, 2018. – 194 p. : fig., tab. Antetit.: Acad. De Studii Econ. a Moldovei, Lab. de Securitate Informaţională al ASEM. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. engl. – Referinţe bibliogr. la sfârşitul art. 1 disc optic electronic (CD-ROM) : sd., col.; în conteiner, 15 x 15 cm.Cerinţe de sistem: Windows 98/2000/XP, 64 Mb hard, PDF Reader. ISBN

978-9975-75-910-6. С. 132-134. (0,15 д.а.).

46. Герасименко О.М. Теоретичні основи інтеграції ризик-менеджменту у забезпечення економічної безпеки підприємства *«Corporate governance: strategies, technology, processe»:*. II International scientific conference (Leipzig, Germany, 26 october 2018). P. 127-129. (0,14 д.а.).

47. Тулуб О.М. Деякі аспекти процедур аналізу та оцінки ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (1 груд. 2018 р.). Одеса, 2018. С. 85-87. (0,15 д.а.).

48. Герасименко О.М. Управління ризиками в Україні крізь призму глобальних індексів. Науково-педагогічне стажування на тему «Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його впровадження у підготовку фахівців з Економіки та управління» 21-31 січ. 2019. Островець, свентокшиське воєводство (Польща). С. 25-28. (0,25 д.а.).

49. Герасименко О.М. Шахрайство в українських компаніях: реалії сьогодення та механізми протидії. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019»*: XXI всеукр. наук. конф. молод. учених. (18-19 квіт. 2019 р.). Черкаси, 2019. С. 226-229. (0,25 д.а.).

50. Герасименко О.М. Fraud-ризики у вітчизняних компаніях: основні тенденції та заходи щодо зниження. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. (19 квіт. 2019 р.). Київ, 2019. С. 67-70. (0,14 д.а.).

51. Герасименко О.М. Шахрайство в компаніях: види та фактори виникнення. *«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (23–25 трав. 2019 р.). Львів, 2019. (0,10 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 26
ВСТУП 28
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ .. 42
1.1 Концептуальні основи функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки 42
1.2 Вплив ризиків, небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки підприємств 61
1.3 Ризики в структурі системи економічної безпеки підприємства 88
Висновки до розділу 1 103
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 106
2.1 Зарубіжний досвід стандартизації управління ризиками у діяльності підприємств задля забезпечення економічної безпеки 106
2.2 Методичні підходи до управління ризиками підприємства 135
2.3 Роль ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємств 158
Висновки до розділу 2 176
РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 179
3.1 Діагностика ризиків та загроз економічній безпеці підприємств на макрорівні 179
3.2 Виявлення, ідентифікація та систематизація ризиків на окремих вітчизняних підприємствах 209

3.3. Оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств 240

Висновки до розділу 3 251

РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 253

4.1. Концептуалізація ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства 253

4.2. Оптимізація сучасного інструментарію управління ризиками на підприємстві 282

4.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства з позицій ризик-орієнтованого управління 310

Висновки до розділу 4 332

РОЗДІЛ 5. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ 336

5.1 Декомпозиція системи економічної безпеки підприємства при ризик-орієнтованому управлінні в умовах глобальних викликів 336

5.2 Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства при ризик-орієнтованому управлінні 357

5.3 Стратегічні перспективи підприємств від ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки 393

Висновки до розділу 5 409

ВИСНОВКИ 413

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 423

ДОДАТКИ 457

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ACFE – Association of Certified Fraud Examiners

AIRMIC – Association of Insurance and Risk Managers

ALARP – as low as reasonably practicable

COSO ERM – Enterprise Risk Management Integrated Framework

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EIOPA – European Insurance and Occupational Pensions Authority

ERM – Enterprise Risk Management

ЕБП – економічна безпека підприємства

FMEA – Failure Mode and Effects Analysis

GARP – Global Association of Risk Professionals

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Poin

HAZOP – Hazard and Operability Study

IEC – International Electrotechnical Commission

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler

KPI – Key Performance Indicators

MECE – Mutually Exclusive Collectively Exhaustive

NA – not applicable

NWIP – New Work Item

RBC – risk-based capital

RPN – risk priority number

АСУ – автоматизована система управління

АТ – акціонерне товариство

ВЕФ – всесвітній економічний форум

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ЕБ – економічна безпека

КСУР – комплексна система управління ризиками

МЕК – Міжнародна електротехнічна комісія

ПП – промислове підприємство

СГД – суб’єкт господарської діяльності

СЕБ – система економічної безпеки

СЕБП – система економічної безпеки підприємства

ЧПР – четверта промислова революція

ВСТУП

Актуальність дослідження. Модернізація процесу управління економічною безпекою на підприємстві має стати першочерговим завданням топ-менеджменту задля забезпечення ефективної протидії загрозам і ризикам внутрішнього та зовнішнього середовищ його функціонування. Розвиток інформаційної економіки та глобалізація бізнесу підтверджують ефективність ризикоорієнтованих підходів у забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Глобалізація та інтеграція можуть спричинити зростання рівня внутрішньо ринкової і міжнародної конкуренції, а точність оцінювання наявних і потенційних ризиків вимагатиме врахування все більшої кількості індикаторів, а тому апробовані зарубіжним досвідом інструменти діагностики економічного стану господарюючих суб’єктів точних прогнозів уже не дають. З огляду на це, для розвитку економіки є нагальною потребою створення на макро, мікро та мезорівнях ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств у стратегічній та короткостроковій перспективах.

Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства покликане знизити рівень негативних наслідків проявів загроз, що присутні в усіх без винятку бізнес-процесах суб’єкта господарювання будь-якого виду економічної діяльності. Також ризик-орієнтоване управління спрямоване на максимізацію можливих позитивних ефектів у випадку, коли керівництво підприємства та його менеджмент приймають управлінське рішення ризикнути у тій чи іншій господарській ситуації. Таким чином, застосування практик ризик-орієнтованого управління за умови наявності належного теоретико-методологічного підґрунтя їх застосування, адаптованого до вітчизняних реалій провадження господарської діяльності, може мати подвійну користь для підприємства та його стейкхолдерів – як у площині протидії ризикам економічній безпеці, так і щодо забезпечення максимального рівня задоволення економічних інтересів власників і інших зацікавлених сторін.

Засади теорій безпекознавства, що слугують основою для формування системи економічної безпеки на макро та мікро рівнях, закладено такими сучасними науковцями, як: Алькема В. Г., Андрієнко В. М., Белоусова І. А., Блудова Т. В., Бобров Є. А., Варналій З. С., Васильців Т. Г., Власюк О. С., Гнилицька Л. В., Горбулін В. П., Грушко В.І., Денисенко М. П., Живко З. Б., Зачосова Н. В., Захаров О. І., Іляш О. І., Кавун С. В., Камлик М. І., Качинський А. Б., Коваль О. П., Козаченко Г. В., Копитко М. І., Куркін М. В., Ляшенко О. М., Мартинюк В. П., Мельник С. І., Мігус І. П., Момот Т. В., Овчаренко Є. І., Олійник Д. І., Панченко В. А., Петрова І. Л., Россошанська О. В., Собкевич О. В., Суходоля О. М., Сухоруков А. І., Терехов В. І., Троц І.В., Франчук В. І., Шаров О. М., Шемаєв В. М., Шемаєва Л. Г., Штангрет А.М., Юрків Н. Я. та інші.

До числа зарубіжних вчених, у царині наукових інтересів яких перебували питання ефективного управління суб’єктами господарювання з використанням підходів ризик-менеджменту, у тому числі різні аспекти забезпечення їх економічної безпеки, можна віднести таких науковців, як: Астахов А., Бартон Т.А., Гірс К., Д. Валіс, Жан-Поль Луісо, Кетч К., М. Коуцкі, Расмуссен М., Нестеров С., Роберт М. Лі, Мур А., Кейнс Дж. Мейнард, Найт К., Уокер П.Л. Шваб К., Шенкир У.Г., Хларден К. та ін. Успішні спроби вирішення проблем ефективного управління різними системами підприємства з використанням основ ризик-менеджменту здійснювали вітчизняні дослідники: Кривов’язюк І.В, Кулик Ю.М., Матяш В.Ю., Висоцька М.П., Марущак С.М., Ястремський О., Тюленєва Ю.В., Рудніченко Є.М.

Проблеми управління ризиками як в системі економічної безпеки, так і поза її межами, досліджували: Суханова Н. В., Сахарцева І. І., Шляга О.В., Ілляшенко С. М., Пойда-Носик Н. Н., Круш П. В., Кулик Г. Ю., Беднарська О.Р.

Таким чином, виникла необхідність вирішення комплексу проблем, які пов’язані з відсутністю чи низьким рівнем ефективності практичних підходів до менеджменту економічної безпеки підприємств з орієнтацією на можливі ризики їх діяльності, що є причиною слабкого промислового каркасу та стало

на заваді досягнення високого рівня національної безпеки й економічної незалежності України. Пріоритетом для сучасних фундаторів і дослідників безпекознавства з огляду на це має стати розробка теоретико-методологічного базису для формування інформаційного підґрунтя щодо використання ризик-орієнтованого управління під час організації та реалізації бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві, і у першу чергу – у системі його економічної безпеки та в управлінні нею.

Наукова проблема дослідження полягає у дослідження полягає у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах зростання та підвищення мінливості ризиків господарювання шляхом застосування ризик-орієнтованого управління на підставі розробки концептуальних, методологічних і прикладних компонентів.

Зв'язок роботи з науковими темами. Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, і вона є фрагментом наступних тем: «Інноваційні підходи до державного регулювання фінансової безпеки України» (номер державної реєстрації 0117U000578), у межах якої автором було визначено та охарактеризовано основані тенденції управління ризиками для сучасних компаній на основі міжнародних стандартів із управління ризиками; «Організаційно-економічні рішення та інноваційні моделі підвищення якості й безпечності продукції тваринництва в Україні», (номер державної реєстрації 0118U003863), у межах якої розглянуто сучасний інструментарій управління ризиками на підприємствах харчової промисловості з використанням міжнародних стандартів, а також запропоновано підходи щодо попередження ризиків; «Парадигми управління системами і процесами для забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях» (номер державної реєстрації 0120U100615), у межах якої автором було обґрунтовано необхідність впровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства.

Мета і задачі дослідження. Мета дисертації полягає у розробленні та науковому обґрунтуванні парадигми інтеграції механізму управління ризиками до системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві на засадах ризик-орієнтованого менеджменту.

Відповідно до визначеної мети, в дослідженні поставлено та вирішено такі задачі:

– концептуально обґрунтувати особливості функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах розвитку інформаційної економіки;

– конкретизувати вплив ризиків, небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки підприємств;

– встановити місце ризиків у структурі системи економічної безпеки підприємства;

– проаналізувати зарубіжний досвід стандартизації управління ризиками у діяльності підприємств з метою встановлення можливості його використання у вітчизняних практиках забезпечення економічної безпеки підприємств;

– дослідити та критично оцінити існуючі методичні підходи до управління ризиками підприємств;

– обґрунтувати роль процесу ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємств;

– визначити перелік ризиків і загроз економічній безпеці підприємств на макрорівні;

– виявити, ідентифікувати та систематизувати ризики окремих суб’єктів господарювання різних видів економічної діяльності;

– провести оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств;

– запропонувати концепцію ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства;

– оптимізувати сучасний інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства за напрямом управління ризиками на підприємстві;

– окреслити шляхи покращення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства з позицій ризик-орієнтованого управління;

– здійснити модернізацію системи економічної безпеки підприємства на засадах ризик-орієнтованого управління в умовах глобальних викликів;

– розробити методику оцінювання рівня економічної безпеки підприємства при використанні в її системі ризик-орієнтованого управління;

– окреслити стратегічні перспективи підприємства за умов ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах зростання та підвищення мінливості зовнішніх і внутрішніх ризиків господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-практичні засади ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні дослідження українських і зарубіжних учених щодо питань забезпечення економічної безпеки підприємства, а також концептуальних підходів до управління ризиками, розуміння їх природи та феноменології, розробки методик аналізу й оцінювання ризиків і механізмів управління ними.

У процесі здійснення наукового пошуку, для досягнення визначеної мети та вирішення сформульованих у дисертації задач, було використано такі **загальнонаукові методи**, що забезпечують достовірність отриманих результатів і висновків, як: метод *теоретичного узагальнення* – для формування власного підходу до розуміння суті ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки (п. 1.1, 1.3), *монографічний і порівняльний методи* – для систематизації наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених до теоретичних аспектів управління економічною безпекою суб'єктів

господарювання (п.1.1) та розширення методологічного базису забезпечення економічної безпеки підприємства за ризик-орієнтованого підходу (п.4.1, 4.2); *методи індукції і дедукції* – у процесі визначення напрямів нормативно-правового регулювання управління ризиками суб'єктів господарювання (п.1.1); *структурно-логічного та семантичного аналізу* – для уточнення понятійно-категорійного апарату системи економічної безпеки (п. 1.2), *метод порівняння* – для співставлення різних методів оцінювання ризиків і практики застосування міжнародних стандартів (п. 2.1, 2.2), *метод аналізу* – для аналізу стану, динаміки та практик управління ризиками в Україні та світі, сильних сторін та царин для розвитку (п. 3.1), при виявленні, ідентифікації та систематизації ризиків на вітчизняних підприємствах (п. 3.2), та *метод синтезу* – при формуванні з окремих елементів структури ризик-орієнтованого підходу до управління у системі економічної безпеки підприємства (п. 4.1); *системний підхід* – при формуванні системи забезпечення економічної безпеки за ризик орієнтованого підходу (п. 5.2), **специфічні**, зокрема: *метод Дельфі* – для поєднання думок експертів і виявлення джерел і деструктивних факторів для господарської діяльності підприємств (п. 3.2, 3.3), *метод Fishbone diagram* – для ідентифікації джерел ризиків підприємства, визначення можливих причин, основи конкретного наслідку, проблеми (п. 3.2), *метод «краватка-метелик»* – для можливості схематичного відображення аналізу шляхів розвитку ризику від причини до наслідків (п. 3.2), *метод HACCP* – для аналізу небезпек і критичних контрольних точок підприємства (п. 3.2); *метод експертних оцінок* – для конкретизації пріоритетності ідентифікованих ризиків підприємств, для визначення вагомості обраних методів і методик під час ідентифікації, аналізу і оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки (п. 3.2, п. 3.3, п. 4.2, п. 4.3); *графічний метод* – при побудові ієрархічної схеми відображення процесів управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів (п.2.2), *кількісні методи,* в тому числі економічний аналіз – при розрахунку коефіцієнтів у методиці оцінювання ризиків підприємства (п. 3.2, 3.3), статистичний аналіз – для визначення тенденцій в економіці України та світу,

що спричинюють позитивний чи негативний вплив на діяльність суб'єктів господарювання (п. 3.1), *метод теорії моделювання* (для побудови моделі оцінювання рівня економічної безпеки підприємств за ризик-орієнтованого підходу до управління – п. 5.1, п. 5.2, п. 5.3).

Інформаційним забезпеченням дисертаційного дослідження слугували нормативно-законодавчі акти, інструкції, накази, розпорядження державних регуляторних органів; наукові праці дослідників економічної теорії, менеджменту та безпекознавства; монографії і публікації у періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних вчених із питань забезпечення економічної безпеки підприємств і концепцій ризик-менеджменту; система міжнародних стандартів із ризик-менеджменту, відомості Державної служби статистики України; матеріали звітності підприємств і дані з їх офіційних сайтів, а також власні напрацювання автора.

Наукова новизна отриманих результатів, що були отримані автором під час проведення наукового дослідження, полягає у такому:

вперше:

– запропоновано концепцію ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, суттю якої є використання синтезу теоретичного підґрунтя безпекоорієнтованого управління та прикладного інструментарію ризик-менеджменту в якості інструментів для вирішення завдань забезпечення економічної безпеки на підприємстві завдяки використанню можливостей комплексного оцінювання ризиків і своєчасного реагування на їх мінливість із метою підвищення гнучкості та адаптивності підприємства в умовах інтенсифікації рівня невизначеності зовнішнього середовища;

– визначено місце та зміст політики ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства як інструменту покращення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування його системи економічної безпеки, що передбачає визначення рівня готовності до прийняття ризику, спрощення процесу інтеграції управління ризиками в усі бізнес-

процеси підприємства, наслідками чого стане підвищення ефективності управління ризиками та контролю, а також рівня довіри стейкхолдерів;

– розроблено методику ризик-орієнтованого оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, яка полягає у комплексній діагностиці рівня економічної безпеки на основі попередніх ґрунтовних якісної і кількісної оцінок фінансово-господарської діяльності підприємства, інструментарію ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків, та поєднує математичний апарат із використанням експертної оцінки для визначення ключових індикаторів ризику для економічної безпеки ($ROMI_{es}$) – загального індексу $ROMI_{es}$ та п'яти груп індексів кожного «risk-oriented» блоку ($ROMI_{es}$ «Stuff», $ROMI_{es}$ «Process», $ROMI_{es}$ «System», $ROMI_{es}$ «External», $ROMI_{es}$ «Security»), які, у залежності від їх значень, можуть потрапляти до зеленої, жовтої або червоної зони);

вдосконалено:

– структуру системи економічної безпеки підприємства, що відрізняється від традиційних встановленням місця ризиків у її елементах, таких як: об'єкти, суб'єкти та функціональні складові системи, та визначенням чинників впливу на них із метою вчасного реагування на прояви ризиків на кожному з рівнів забезпечення системи економічної безпеки – власника, топ-менеджменту, менеджменту середньої ланки, побудови бізнес-процесів, поточної діяльності, аудиту, аналізу, контролю;

– методичні підходи до управління господарськими ризиками у системі економічної безпеки підприємства, що на відміну від існуючих підходів, передбачає розробку алгоритму управління ризиками на підприємствах України у відповідності до міжнародних стандартів ризик-менеджменту та містить етапи ідентифікації, аналізу, оцінювання ризиків, вибору методу управління ризиками, які спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства;

– процедуру ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства, що відрізняється включенням контексту прогресивного управління ризиками, етапів впровадження прогресивного управління ризиками (розробку, ідентифікацію, реалізацію, модифікацію), управління ризиками, що

завершується оцінюванням ефективності управління ризиками, на основі якого розробляються пропозиції щодо удосконалення процесу ризик-менеджменту;

– науково-методичні підходи щодо виявлення, ідентифікації та систематизації ризиків окремих суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності в системі економічної безпеки підприємства, які на відміну від існуючих, передбачають використання чотирьох напрямів аналітичної роботи із використанням даних анкетного опитування експертів-респондентів – ідентифікацію активів, ідентифікацію джерел ризику, ідентифікацію ризикових подій та ідентифікацію існуючих заходів контролю, за результатами проведення якого, було визначено п'ять сфер формування ризиків і встановлено притаманні для різних видів підприємств ризики у межах кожної сфери – макроекономічні ризики, виробничо-технологічні ризики, кадрові ризики, фінансово-економічні ризики, управлінські ризики;

– науково-методичний підхід до управління ризиками на підприємстві, який відрізняється використанням оновленої карти ризиків як документу, що містить класифікатор ризиків, матрицю ризиків та іншу інформацію, для проведення ранжування ризиків із використанням удосконаленої декомпозиції ERM – інструменту (Enterprise Risk Management), що враховує особливості вітчизняної практики управління ризиками;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки, що відрізняються розширенням теоретико-методологічного підґрунтя забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок доповнення положень концепцій класичного управління безпекою підприємства (на основі забезпечення функціональних складових системи економічної безпеки) положеннями ризик-орієнтованого управління (із врахуванням ризиків, загроз і небезпек) з метою обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до формування складових елементів системи економічної безпеки;

– понятійно-категорійний базис управління в системі економічної безпеки підприємства за рахунок поглиблення змісту понять, що характеризують вплив посилення мінливості ризиків, небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки підприємства, а саме: поняття ризику як логічної кон'юнкції ймовірності збитків внаслідок втрати частини ресурсів або недоотримання доходів при веденні господарської діяльності в умовах невизначеності середовища та самої дії, що виконується в умовах неминучого вибору, в процесі чого можливо кількісно та якісно оцінити можливий результат, невдачу або відхилення від поставленої мети; «невизначеності в забезпеченні економічної безпеки підприємств» як властивості середовища функціонування господарюючого суб'єкта, за якого дестабілізуючі чинники можливо кількісно або якісно оцінити; невизначеність може виступати джерелом формування загрози, ризику чи небезпеки системі економічної безпеки через зміну кількості чи якості параметричних даних, недосягнення запланованого результату чи події, розвиток негативного сценарію та бути як вимірною кількісно та якісно, так і не мати оціночного виразу;

– науково-практичні підходи щодо визначення напрямів використання зарубіжного досвіду стандартизації управління ризиками у забезпеченні економічної безпеки вітчизняних підприємств, що відрізняються уточненням управління ризиками за етапами, визначенням ролі керівництва і власників підприємств у цьому процесі та вимог до кваліфікації ризик-менеджерів, місця ідентифікації, оцінювання, аналізу ризиків у системі економічної безпеки підприємства, що дозволило закласти підвалини для формування національного стандарту ризик-менеджменту у цієї сфері;

– комплекс ризиків і загроз економічній безпеці підприємств, що відрізняється їх доповненням на підставі аналізу рейтингів міжнародних організацій і експертних оцінок, запропонованою узагальненою класифікацією ризиків із виокремленням у ній двадцяти шести класифікаційних ознак, що дає змогу формувати точні карти ризиків і приймати ефективні управлінські

рішення в межах ризик-орієнтованого управління для забезпечення економічної безпеки підприємства;

– науково-методичні підходи до оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств, що на відміну від інших підходів передбачають послідовне проходження трьох етапів оцінювання, які передбачають: визначення ризиковості активів/пасивів для економічної безпеки підприємства, визначення пріоритетності ризиків для стану економічної безпеки підприємства, ідентифікацію ризиків для економічної безпеки підприємства з наступним виділення трьох основних ризиків із їх переліку за допомогою експертної оцінки;

– науково-методичні підходи щодо вдосконалення системи економічної безпеки підприємства, яка, на відміну від традиційної структури такої системи, буде адаптована під потреби ризик-орієнтованого управління в умовах глобальних викликів, і передбачає таке поєднання ресурсів системи – інтелектуальних, матеріальних, трудових, фінансові, інформаційних – у межах реалізації бізнес-процесів, що дозволить організувати захист майнового комплексу, забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу, захист інтелектуальної власності та комерційної таємниці, забезпечення фінансової стійкості та незалежності, захист інформаційного середовища засобами ризик-орієнтованого управління;

– науково-практичні підходи щодо визначення стратегічних перспектив підприємства за результатами ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки, що відрізняються конкретизацією стратегічних пріоритетів розвитку системи економічної безпеки підприємства на засадах ризик-орієнтованого управління, врахуванням більшою мірою небезпек і загроз.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання теоретико-методологічних і науково-практичних розробок і пропозицій, представлених у матеріалах дослідження, на державному та регіональному рівнях, різними видами суб’єктів господарської діяльності для

оптимізації процесу забезпечення економічної безпеки із застосуванням ризик-орієнтованого управління та у освітньому процесі закладів вищої освіти. Зокрема, результати дослідження використовуються співробітниками Управління захисту економіки в Черкаській області Департаменту захисту економіки Національної поліції України під час інформаційної, консультаційної та роз'яснювальної роботи з керівниками підприємств, які провадять свою підприємницьку діяльність (довідка № 5181/39/122/03/29-2019 від 13.06.2019 р.). Наукові результати та практичні рекомендації, що містяться у дисертації, були використані Департаментом регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації у процесі розробки проєктів стратегії забезпечення територіальної економічної безпеки та розвитку підприємництва на території області (довідка № 336/04-01-14 від 08.10.2019 р.).

Надані пропозиції щодо базової номенклатури ризиків підприємства та створення окремого структурного підрозділу з управління ризиками взяті до уваги в роботі ПрАТ «Торгівельно-промисловий консорціум «ЮНІКОМ» (довідка № 50234-591 від 14.05.2019). Запропонований у дослідженні підхід щодо оптимізації системи економічної безпеки з використанням міжнародних стандартів ризик-менеджменту та застосуванням сучасного інструментарію було апробовано міжнародною компанією ATLANTIK SEA FOOD SA. м. Дакар, Сенегал (довідка № 29/2 від 12.02.2018 р. ATLANTIK SEA FOOD SA. ПАТ «АТЛАНТИК СІ ФУД»). Пропозиції щодо інтеграції ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства застосовано АТ «Гідросила» (довідка № 1127 від 20.05.2019 р.). Запропоновані стратегічні орієнтири ризик-орієнтованого управління компанією з використанням сучасного інструментарію ризик-менеджменту використовуються ТОВ «АЙМАКС-АВТО» (довідка № 54 від 11.06.2019 р.). Авторський концептуальний підхід до управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства використовується ТОВ «ТРАК-БАС» (довідка № 12/06-12 від 12.06.2019 р.). Основи концепції управління ризиками, процедури ідентифікації, аналізу та оцінки дестабілізуючих факторів

використовуються у практичній діяльності співробітниками Української страхової компанії «КНЯЖА» (довідка № 369 від 03.06.2019 р.)

Теоретичні результати дослідження використано у навчальному процесі Черкаського національного університету ім. Богдана Хмельницького (довідка № 54/04 від 03.03.2020 р.) та ПВНЗ Університет економіки та права «КРОК» (довідка № 71/13 від 12.03.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібною науковою працею, в якій відображено авторську методику ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства. Основні наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором особисто. Внесок здобувача у працях, написаних у співавторстві, конкретизовано у переліку публікацій. Наукові результати, які виносяться на захист, отримані автором самостійно. Внесок здобувача в працях, написаних у співавторстві, охарактеризований у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація матеріалів дисертації. Основні напрацювання та положення проведених досліджень були апробовані на науково-практичних конференціях, зокрема *міжнародних*: «Energia w nauce i technice» (м. Сувалкі, Польща, 2008 р.), «Образование и наука 21 века» (м. Софія, Болгарія, 2010 р.), ««Dezvoltarea sistemelor sociale şi economice ĭntr-un mediu competitive la nivel global» (м.Кишинев, Молдова, 2016 р.), «Rolul investiţiilor în dezvoltarea economiei digitale în contextul globalizării financiare» (м. Кишинев, Молдова, 2016 р.), «Securitatea informaţională 2017» (м. Кишинев, Молдова, 2017 р.), «International scientific conference economy and management: modern transformation in the age of globalization» (м. Клайпеда, Литва, 2017 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (м. Львів, 2017 р.), «Securitatea informaţională 2018» (м. Кишинев, Молдова, 2018 р.), II International scientific conference: «Corporate governance» (м. Лейпциг, Німеччина, 2018 р.), «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти»

(м. Одеса, 2018 р.), «Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його впровадження у підготовку фахівців з економіки та управління» (м. Островець, Польща, 2019 р.), «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» (м. Київ, 2019 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 2019 р.); *всеукраїнських*: «Економічна безпека України в умовах загострення світових фінансових стосунків» (м. Львів, 2009 р.), «Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання» (м. Черкаси, 2012 р.), «Вітчизняний та світовий досвід правового регулювання сфери інтелектуальної власності» (м. Черкаси, 2012 р.), «Актуальні проблеми сучасної науки і практики» (м. Черкаси, 2012 р.), «Наука: теорія та практика» (м. Черкаси, 2012 р.), «Актуальні проблеми економічної безпеки держави, регіону, підприємства» (м. Львів, 2017 р.), «Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки» (м. Черкаси, 2017 р.), «Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019» (м. Черкаси, 2019 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 51 науковій праці загальним обсягом 45,11 др. арк., з них: 1 одноосібна монографія (21,2 др. арк.), 5 колективних монографій (4,2 др. арк.), 22 статті у наукових фахових виданнях (13,71 др. арк.), 5 статей у виданнях іноземних держав (3,2 др. арк.) та 18 матеріалів і тез доповідей на наукових конференціях (2,8 др. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертаційна робота викладена на 667 сторінках. Обсяг основного тексту становить 378 сторінок, 17 додатків займають 210 сторінок, список використаних джерел налічує 312 найменувань. Матеріали дисертації містять 43 таблиці і 72 рисунки, з яких 21 – займає усю площу сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Концептуальні основи функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки

Кожне підприємство реалізує свою діяльність в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Небезпека господарської діяльності характеризується правовою або не правовою спрямованістю та факторами сфери самої діяльності, як комерційна, підприємницька, інвестиційна, банківська тощо. Прагнення стану безпеки характерно для будь-якого господарюючого суб’єкта. Економічна практика вже має конкретні методи та механізми вирішення цієї проблеми, однак нові умови господарювання, що диктує ринок, вимагають нових методів і механізмів, заснованих на принципах Четвертої промислової революції (ЧПР).

Згідно з Клаусом Швабом, засновником Всесвітнього Економічного Форуму (ВЕФ), світ стоїть на порозі переходу від Третьої промислової революції, що привнесла до індустріальної сфери використання інформаційних технологій у автоматизованому виробництві до так званої «Industrie 4.0». Вперше про ЧПР стало відомо у квітні 2011 р. на Ганноверському ярмарку [1].

Напередодні ВЕФ 2016 року, що відбувся у швейцарському Давосі 20-23 січня, Клаус Шваб презентував свою книгу «Четверта промислова революція» [1]. Як зазначає автор, головним трендом на майбутні 30 років стануть нові технології штучного інтелекту, інтернету речей, робототехніки, автономних транспортних засобів, біотехнології та ін. Шваб описує небезпеки, пов’язані з новітніми технологіями майбутнього: нерівний поділ результатів діяльності, дивідендів від технологічних винаходів, ерозія глобального управління, загроза масового безробіття, потенціал зловживання робототехнікою, генною

інженерією та кібер-зброєю, порушення роботи більшості усталених виробництв [2].

Хвиля ЧПР не омине і Україну, це перш за все інтернет-платформи, медіа, агенти роздрібної торгівлі і, звісно, великі компанії. Особливо це стосуватиметься великих підприємств, які займаються технологічним виробництвом, використовують новітні технології, чиї акції котируються на світових фондових біржах. Компанії, які бажають залишитись на ринку та не хочуть бути знищені Четвертою промисловою революцією, мають швидко адаптуватись до нових умов. Для тих компаній, що вже зараз мають фінансові труднощі, ЧПР надає можливість отримання доступу до цифрових мереж задля підвищення ефективності роботи, прискорення персоналізації товарів та послуг та ін. [2].

Поряд з усіма перевагами кіберфізичної системи, інтернету речей, інтернету послуг виникає ряд досить складних процесів переходу від однієї площини господарювання до іншої. Як і будь-який складний процес, ЧПР несе із собою для господарюючих суб’єктів низку небезпек, ризиків і загроз [2]. Отже, постає питання підготовки, адаптації, розробки механізмів реалізації заходів безпеки від неминучих ринкових перетворень.

Усі зазначені ринкові перетворення проходять у площині інформаційної економіки. Тенденції становлення інформаційної економіки мають свої прояви навіть у розвинених країнах. Незважаючи на великомасштабну теоретичну та практичну базу, залишається велика кількість невирішених питань методологічного характеру в теорії інформаційної економіки. Так, слід зазначити, що сучасний темп інформатизації, технологічних нововведень і невпинні процеси глобалізації породжують щодня все нові та нові завдання [3].

Інформаційна економіка розглядається як перехід до іншого виду суспільних відносин, що зумовлений зміною характеру праці та розвитком виробництва, і соціуму, через активне впровадження технологій в процесах розподілу та виробництва [3].

Базуючись на інноваційному підприємництві, менеджменті, автоформалізації економічних процесів та інформаційному інжинірингу, інформаційна економіка породжує нові виклики сучасності. Для української економіки процес інформатизації знаходиться на етапі активного розвитку. За соціально-економічним критерієм відсоток населення, зайнятого у інформаційній сфері, наближається до 40%, а за технічним – період інформатизації суспільства налічує вже більше 40 років.

Розвиток інформаційних технологій породжує формування оновленої нормативно-правової бази у сфері інформаційних технологій; створення умов для приєднання до відкритих інформаційних систем; розвиток телекомунікаційної та інформаційної інфраструктури; широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери господарювання. Зазначені тенденції стосуються потенційно корупційно-містких секторів: банківські структури, енергетика, телекомунікації та державне управління.

Поряд із великою кількістю позитивних аспектів інформатизації економічного сектору, виникає ряд ризиків, які перш за все стосуються великих виробничих підприємств. У сучасному світі більшість транзакцій здійснюється в електронному вигляді, починає працювати система електронного уряду, зростає інтернет-злочинність, fraud-шахрайство, монополізація компаній, що володіють певними інформаційними ресурсами. Усе це породжує нові ризики, до цього часу невідомі. Вони поєднують у собі елементи ринкових ризиків, фінансових, інформаційних, політичних, виробничих, бізнес-ризиків та ін.

В межах системи економічної безпеки, що покликана захистити підприємство від зовнішніх і внутрішніх ризиків, та інших дестабілізуючих факторів, надійно зберегти та результативно використовувати її фінансовий і матеріальний базис, забезпечити умови для ефективної діяльності та досягнення цілей, виникає необхідність координування її роботи у напрямі запровадження ризик-орієнтованого управління. Така декомпозиція дозволить зберегти, примножити та адаптуватись до нових реалій ринку.

Виникає об’єктивна необхідність створення системи економічної безпеки підприємства, що буде за своїм складом, побудовою та функціоналом спрямована на попередження, врахування та мінімізацію ризиків.

В ході вивчення думок вітчизняних і зарубіжних вчених виникає певна поляризація. Деякі автори розглядають систему економічної безпеки як «сталий стан», а інші як «процес». Отже, виникає необхідність конкретизації об’єкту дослідження, вивчається сама система чи стан її забезпечення.

Шарий Л.Д. систему економічної безпеки підприємства визначає як взаємозв’язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших утрат [4, с.64]. Саме таке визначення є базовим у дослідженні економічної безпеки підприємства та її системи зокрема, однак воно є одночасно і дискусійним, оскільки чіткої межі тут невизначено.

Інше близьке за сутнісним наповненням є визначення Отенко І.П: система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, які виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи [5].

Точніше визначення СЕБ підприємства пропонується Коробчинським О.Л. [6]: «система економічної безпеки підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів (спеціальних структур, засобів, методів і заходів),

здатних забезпечити безпеку ведення бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших втрат». Такий підхід до трактування СЕБ окрім зазначення комплексу елементів, що зустрічаються й у інших авторів [4; 5] розкриває низку напрямків заходів протидії ризикам і загрозам.

Згідно функціонального підходу до формування системи економічної безпеки, Франчук В.І. визначає СЕБ як «сукупність необхідних взаємопов’язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів і загалом створення безпечних умов для розвитку» [7].

Досить оригінальний підхід дає у своїй праці Іванюта Т.М. [8], де пропонуються три типи системи економічної безпеки: централізована система, змішана та децентралізована. Таке уточнення розподілу функцій безпеки дає можливість конкретизувати виконавців і центри відповідальності, однак, такі системи не є універсальними для різних типів господарюючих суб’єктів та потребують, як наприклад, змішана значних обсягів фінансових вкладень, задіяності великої кількості фахівців і складної комунікації.

Ярочкін В.І. розглядає систему безпеки як організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів, які забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз [9].

Дещо під іншим кутом зору СЕБ розглядає науковець Шемаєва Л.Г. [10, с. 27]: «це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання, таких як: спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта

господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз».

Колектив авторів на чолі з Козаченко А.В. вважають, що сучасна система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, яка охоплює принципи, прийоми та способи, методи та методики, процедури, алгоритми та моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих із ним суб'єктів зовнішнього середовища [11, с. 107]. Авторами велика увага приділяється процесу гармонізації відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, однак, діяльність суб'єкта господарювання не обмежується лише взаємодією із зовнішнім середовищем.

Камлик М. І. зазначає, що систему економічної безпеки слід розуміти як «комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, які можуть призвести до істотних економічних збитків та забезпечення економічного росту в майбутньому» [12].

Для побудови ефективної системи економічної безпеки не останнє місце займає комплекс загальних і специфічних заходів безпеки. Як вважає Живко З.Б., будь-яка СЕБ повинна бути доповнена саме такими заходами, що стосуватимуться усіх аспектів господарської діяльності: соціального, правового, технічного, економічного, технологічного, психологічного, організаційного та ін. і використовуються службою безпеки підприємства [13, с.38].

Аналіз літературних джерел дав змогу дійти висновку, що науковцями більш за все розглядається СЕБ як комплекс елементів, заходів чи структур з метою забезпечення безпеки господарюючого суб'єкта з використанням усіх можливих ресурсів. Такого підходу притримуються переважна більшість

науковців та фахівців з питань безпеки [4; 5; 6; 8; 10; 11; 13; 14]. Однак, існує ряд інших поглядів на сутність поняття системи економічної безпеки.

Так, науковці Косянчук Т.Ф., Приходько С.В. та Троц І.В. дотримуються протилежної думки, згідно якої СЕБ розглядається з позиції невід'ємної складової комплексної системи управління промисловим підприємством у структурі промисловості України, завданням якої є протидія зовнішнім і внутрішнім загрозам функціонування [15; 16; 17].

Мак-Мак В.П. [18] розглядає СЕБ як систему функціональних складових таких як наукова теорія безпеки, політика та стратегія безпеки, засоби, методи забезпечення безпеки, концепція безпеки підприємства. Таке трактування є не досить повним, орієнтоване на стратегію та не висвітлює головну мету СЕБ. Таке розуміння СЕБ спрямоване більш на зовнішнє середовище та повністю позбавлене тактичного рівня внутрішнього середовища підприємства, що породжує значну кількість ризиків і загроз.

Через призму функціональних складових розглядає СЕБ і Васильців Т.Г., однак до економічної складової науковець додає і фінансову, та наголошує, що фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, яка включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання корпоративних ресурсів за кожним напрямом діяльності. «… безпеку варто розглядати через призму її функціональних складових, що дозволяє: здійснювати моніторинг чинників, які впливають на стан як функціональних складових, так і фінансово-економічної безпеки загалом; досліджувати процеси, які здійснюють вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки; проводити аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства; вивчати економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових; розробляти заходи, які сприятимуть досягненню високого рівня складових, що призведе до посилення фінансово-економічної безпеки підприємства загалом» [19, с.44].

На думку Якубович З.В. [14, с. 81-86], система економічної безпеки підприємства повинна розглядатись як «підсистема відкритої складної системи

– підприємства» в якій виділені наступні основні елементи: вхід системи, суб'єкти системи, мету, цілі, завдання, принципи та інструменти. Науковець Шульга І.П. [20] СЕБ розглядає як сукупність економічних відносин, пов’язаних із управлінням емісійною діяльністю АТ шляхом мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз у процесі цієї діяльності та досягнення поставлених стратегічних цілей щодо формування власного капіталу.

Підприємствам доцільно формувати повноцінну систему економічної безпеки з власною службою та потужним ресурсним забезпеченням, такою є думка Коробчинського О.Л. [6], а представникам малого бізнесу слід залучати спеціалізовані приватні підприємства, що мають кваліфіковані кадри, відповідні універсальні та специфічні засоби захисту, напрацьований механізм протидії загрозам і ризикам. Вони можуть передавати роботу власного відділу економічної безпеки в аутсорсинг чи залучати зовнішніх експертів із тих питань, де є брак власних ресурсів або потенціалу.

Найбільш вдало система економічної безпеки розглядається в праці Ляшенко О.М. [21], де безпека є не лише іманентною властивістю об’єкта, а і процесом і результатом водночас. Саме такий підхід дає можливість розглядати СЕБ комплексно, не розмежовуючи теоретичні підґрунтя від практичної природи безпеки. Така складність системи обумовлена самою природою безпеки та постійним зв’язком із динамікою мікро- та макросередовища.

Наукова дискусія щодо визначення сутності системи економічної безпеки дала змогу дійти висновку, що найбільш прийнятним є підхід на основі розгляду економічної безпеки як поєднання процесу та результату. До системи економічної безпеки в умовах мінливості середовища постійно висуваються нові вимоги, ставляться нові задачі, констатуються нові загрози та ризики. Як тільки поставлені цілі СЕБ будуть досягнуті, або відбудеться зміна стратегічних цілей, господарюючий суб’єкт потребуватиме розробки нової концепції безпеки або удосконалення існуючої. Саме тому економічну безпеку некоректно розглядати як стале явище, оскільки в кожен момент часу вона може змінювати свої параметри.

Тому під системою економічної безпеки у концепції ризик-орієнтованого управління пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у постійному русі, адаптуючись до зміни умов середовища, взаємодія яких орієнтована, в першу чергу, на механізми протидії загрозам і ризикам, і результат наявності та функціонування яких виступає певним еталоном безпеки, до якого господарюючий суб'єкт прагне, коригуючи існуючі параметри свого стану під виклики часу.

Формування системи економічної безпеки при обранні ризик-орієнтованого управління повинно ґрунтуватись на базових засадах безпеки підприємства. СЕБ повинна бути комплексною, самостійною, універсальною (з елементами, унікальними для певної галузі господарства), ефективною та дієвою. Виникає об'єктивна необхідність аналізу сучасних підходів до формування та структури СЕБ, а також оцінювання існуючих систем економічної безпеки різних інституціональних установ.

Проведений аналіз точок зору різних вітчизняних науковців у галузі економічної безпеки свідчить про те, що усі підходи до складових елементів СЕБ можна поділити за такими критеріями:

1) функціональний підхід (його прихильники Алькема В.Г. [22], Васильців Т.Г. [19], Живко З.Б. [13], Копитко М.І. [23], Ляшенко О.М. [24], Мігус І.П. [25], Реверчук Н.Й. [26], Франчук В.І. [7], Шемаєва Л.Г.[10], та ін. основними складовими системи економічної безпеки підприємства визначають наступні: фінансову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну та силову).

Одним з перших досить детально складові системи економічної безпеки підприємства розкрив у своїй роботі разом з колективом авторів Покропивний С.Ф. [27, с.466-482], де виокремлено 7 складових: фінансову (досягнення найбільш ефективного використання ресурсів); інтелектуальну й кадрову (розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом); техніко-технологічну (рівень застосування технологій, що відповідають сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат

ресурсів); політико-правову (правове забезпечення діяльності підприємства і дотримання чинного законодавства); інформаційну (інформаційно-аналітичне забезпечення усієї діяльності підприємства); екологічну (мінімізація забруднення довкілля); силову (забезпечення фізичної безпеки працівників, керівників підприємства і збереження його майна) [27, с.468]. Автори акцентують увагу на ефективному використанні ресурсів і можливостей підприємства, що приведе до стабільності та розвитку, однак, без уваги залишаються критерії забезпечення безпеки, а саме досягнення цілей господарської діяльності.

Досить цікавим є підхід науковців Ареф'євої О.В. та Кузенко Т.Б., які до «класичних» функціональних складових додають ресурсну безпеку та безпеку праці [28], яка, по суті, трактується як кадрова складова. Фокіна Н.П. та Бокій В.І. також додають нові складові – ресурсну, ринкову та соціальну [29].

Ільяшенко С.М. вважає, що до «класичних» складових економічної безпеки підприємства слід додати ринкову та інтерфейсну складову [30, с. 17-18]. Ринкова складова повинна відображати частку ринку, яку займає підприємство, оцінювання конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому, силу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Інтерфейсна складова визначає можливі зміни взаємовідносин з постачальниками, посередниками, споживачами, виконання умов контрактів, тенденції розвитку та економічний потенціал підприємства.

Управлінську та антикризову складові системи економічної безпеки додає Мацеха Д.С. [31]. Антикризова складова, на думку автора, має включати заздалегідь розроблені антикризові заходи, вміння та кваліфікацію керівників в прийняті управлінських рішень в умовах кризи, витрати на підготовку персоналу в даних умовах [31, с. 177]. Однак, такі дії є недоцільними в кризових умовах.

Яременко О.Ф. [32, с. 150] до складу системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта вводить міжнародну складову, що має суттєве

значення для підприємства в умовах євроінтеграції. На думку автора, міжнародна складова забезпечить безпеку зовнішніх відносин.

Досить цікавим є підхід Донець Л.І. та Ващенко Н.В. [33], які виокремлюють науково-технологічну, економічну, суспільно-політичну та правову складові СЕБ. Такий поділ не є обґрунтованим, оскільки економічна складова автором розуміється як стан правових норм і господарської діяльності підприємства, які гарантували б позитивні темпи економічного розвитку та здатність зберігати чи відновлювати виробництва, тобто на перше місце виходить не фінансова сторона процесу господарювання, а правова. Суспільно-політичну складову автори розглядають більш на регіональному та державному рівні, а не на рівні підприємства. Виокремлення правової складової є також не зрозумілим, оскільки аналітична база тісно переплітається із суспільно-політичною складовою.

Цілком погоджуємось з точкою зору науковців Ареф'єва О. В. та Кузенко Т.Б., які вважають, що недоліками функціонального підходу є виокремлення значної кількості функціональних складових економічної безпеки (понад семи), та відсторонення від галузевої приналежності підприємства, в результаті чого нівелюється її безпосереднє призначення [28, с.17].

2) практично-орієнтований підхід – зосереджується на конкретних діях щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. У методологічній площині для підвищення рівня ефективності використання цього підходу доцільним буде додання до практичних заходів чітких методик дії і протидії загрозам, ризикам і небезпекам, а також розробка концепції економічної безпеки, адаптована до конкретного суб'єкта господарської діяльності.

Такі науковці як Іващенко О.В. та Четверіков П.М. [34], Нікітіна А.В. [35], Міщенко С.П. [36], Філиппова С.В. [37] та Ярочкін В.І. [9] також роблять акцент на заходах забезпечення СЕБ. При цьому ці заходи суттєво відрізняються в різних авторів: Іващенко О.В., Четверіков П.М. [34] пропонують виключно організаційно-правові заходи; Міщенко С.П. [36] –

кадрові, інформаційно-аналітичні, фінансово-економічні, правові, техніко-технологічні, ресурсні; Філиппова С.В. [37] – управлінські, страхові, правові, охоронні, режимні, судово-правові; Нікітіна А.В. [35] – організаційно-управлінські, технологічні, технічні, профілактичні, маркетингові.

3) фундаментальний підхід базується на Такого підходу притримуються наступні вчені: Донець Л.І. [33], Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. [38], Шемаєва Л.Г. [10], Козаченко А.В. [11], Коробчинський О.Л. [39], Ляшенко О.М. [24], Мігус І.П. [25], Франчук В.І. [7].

Саме такий підхід дає можливість комплексно підходити до питання економічної безпеки, одночасно використовуючи фундаментальну базу безпеки з поєднанням практичного досвіду, інструментарію та наявних і залучених ресурсів. Включення до складових системи економічної безпеки тактики, стратегії, концепції є обґрунтованим. За умови створення СЕБ, не базуючись на науковій теорії економічної безпеки, керуючим СЕБ буде використовуватись власний досвід, власні розробки, окремі прийоми з попереднього місця роботи та ряд інших методів та інструментів. Однак, такий підхід швидше за все призведе до створення еклектичної, фрагментарної, малоефективної системи. Слід зазначити, що відсутність чіткої політики, концепції, стратегії в СЕБ призведе до неусвідомленості забезпечення безпеки, без чіткого розуміння бізнес-процесів, що відбуваються в процесі функціонування СГД.

Особливої уваги заслуговують праці Кавуна С.В., в яких запропоновано: формалізовану матричну модель системи економічної безпеки підприємницької діяльності, використання якої дозволить у динаміці відслідковувати всі зміни стану такої системи і у процесі створення, і під час її розроблення [40]; нову методику розробки системи економічної безпеки підприємства, побудовану з використанням концептуального системного підходу, що дозволить забезпечити підтримання стану системи в режимі оптимального функціонування [41]. Особливості інформаційної економіки додають значимості інформаційній складовій економічної безпеки підприємства [42] та

виступають каталізатором для перегляду існучих підходів до творення системи економічної безпеки.

Розглянуті три підходи є набільш популярними у царині безпекознавства. Решта підходів і їх характерні риси, а також пропонований автором підхід, представлено на рис.1.1.

Назва підходу	Суть підходу	Недоліки
Функціональний	СЕБ розглядається як сукупність елементів (підсистем) відповідно до функціональної спрямованості	Різна кількість та різний видовий склад функціональних підсистем
Практично-орієнтований	Заснований на практичних заходах з реалізації функцій безпеки. В основі - механізм забезпечення економічної безпеки, що повинен враховувати умови функціонування, мати чітко окреслену структуру та схему взаємодії елементів. СЕБ розглядають як стан захищеності від дії дестабілізуючих факторів	Надмірна практична орієнтація СЕБ без зважання на концептуальні основи безпеки.
Фундаментальний (комплексний)	Базується на комплексі взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів СЕБ, таких як мета, завдання, об'єкт та суб'єкт захисту, концепція, принципи, тактика та стратегія, нормативно-правова база та методичне забезпечення, функціональні складові.	Побудова складних багатокомпонентних систем на основі досвіду одного-двох фахівців, відсутність документального забезпечення функціонування систем
Ієрархічний	Система економічної безпеки повинна мати кілька рівнів, на кожному із них будується власна структура взаємодії елементів, а також визначаються інтереси учасників системи та фактори, що можуть стати на заваді їх реалізації	Необхідність присутності управлінського апарату на різних рівнях системи, неузгодженість рішень на різних рівнях
Організаційний	Система економічної безпеки інтегрується у систему управління підприємством і має власний організаційний механізм, що дозволяє розподілити ролі між усіма учасниками системи та усвідомити значимість і важливість кожного її елемента	Суб'єктивність векторів управління, дисбаланс господарських інтересів, дисбаланс між внутрішніми потребами та зовнішніми вказівками
Ризик-орієнтований	Система економічної безпеки покликана ідентифікувати, дозволити проаналізувати та оцінити ризики кожного господарського процесу будь-якого суб'єкта господарювання та забезпечити можливість прийняття щодо них управлінських рішень	Низький рівень культури управління ризиками, а також відсутність національних стандартів ризик-менеджменту

Рис.1.1. Підходи до формування складових елементів СЕБ

Складено автором

Управління економічною безпекою, формування системи економічної безпеки ніяк не регулюється у нормативно-правовому полі. Національним законодавством визнається факт існування ризиків, і навіть зроблено спроби упорядкування процесу ризик-менеджменту та розробки стандартів у цій царині на основі зарубіжного досвіду та практик. Таким чином, регулювання функціонування систем економічної безпеки вітчизняних підприємств відбувається на засадах нормативно-правового забезпечення управління ризиками.

Зараз управління ризиками, як галузь стандартизації та засіб підвищення ефективності роботи підприємства, є найбільш актуальним напрямом діяльності для господарюючого субєкта. Рівень зрілості процесів управління ризиками суттєво впливає на ефективність та безперервність роботи підприємства. З одного боку, невизначеність у процесі прийняття рішення породжує ризик, з іншого – шлях до нових ділових можливостей, та в результаті може призвести як до зниження, так і до збільшення прибутку. За таких умов управління ризиками стає балансуванням між зазначеними полюсами.

Незважаючи на те, що дослідження науковцями проблематики ризику тривають вже більше двох століть, практичний ризик-менеджмент в Україні все ще знаходиться на стадії свого становлення та, як правило, обмежується окремими вузькоспеціалізованими галузями (фінанси, страхування, митна справа тощо). Значною мірою це зумовлено достатньо тривалим існуванням в державі командно-адміністративної системи управління (1917-1991 рр.), у межах якої активно пропагувалася ілюзорна соціалістична ідея можливості детермінованого «машинного» планування економіки, формувався стереотип щодо поступового відмирання економічного ризику в міру зміцнення планового господарства. Разом із тим, вже третє десятиліття в Україні відбуваються активні ринкові трансформації, а ефективний механізм управління ризиками на більшості вітчизняних підприємств реального сектору економіки так і не було сформовано [43].

Для України використання технологій ризик-менеджменту та розвиток культури управління ризиками є важливим завданням управління економікою країни та вагомим аспектом забезпечення її динамічного розвитку. В Україні ризик-менеджмент проходить період свого становлення: поступово з'являються професійні об'єднання, що ставлять собі за мету вирішення окремих задач у сфері управління ризиками; великі промислові компанії ініціюють створення корпоративних систем управління ризиками; на український ринок заходять світові консалтингові компанії, що займаються ризик-менеджментом та пропонують найкращу зарубіжну практику з цієї проблематики. Найактивніше управління ризиками проводиться у банківській сфері, що підтверджується Постановою правління НБУ [44]. Згідно Постанови Правління Національного Банку України № 361 від 02.08.2004 року схвалено «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України». В документі достатньо детально досліджується термінологія ризик-менеджменту, конкретні методи оцінювання ризиків. Стандарт наголошує на необхідності поширення корпоративної культури з управління ризиками, однак не визначено конкретні заходи для цього. У документі виділяються наступні групи ризиків: ризик форс-мажорних обставин; ризик країни; зовнішньополітичний, правовий та макроекономічний ризики. Також визначені внутрішні документи, задіяні підрозділи, відповідна організаційна структура.

У сфері фінансових послуг вимоги до організації і функціонування системи управління ризиками розробила Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, у формі розпорядження від 04.02.2014 №295 [45]. За цим документом, управління ризиками – це процес, спрямований на виявлення, визначення, оцінювання та врегулювання ризиків, а також контроль за дотриманням допустимих меж ризиків. Виділяються наступні групи ризиків: андеррайтинговий ризик, ринковий ризик, ризик дефолту контрагента, операційний ризик, ризик учасника фінансової групи. Слід зауважити, що цей документ спрямований на діяльність фінансових установ, а не на суб'єктів господарської діяльності.

Ще одним вітчизняним нормативним документом з управління ризиками є «Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах», згідно наказу Міністерства фінансів від 14.09.2012 №995 [46]. В документі зазначається, що управління ризиками – це складова управління установою, виконання завдань і функцій здійснюється керівниками всіх рівнів, працівниками установи. Згідно документу «ризики можуть бути нормативно-правові (відсутність, суперечність або нечітка регламентація у законодавстві виконання функцій та завдань); операційно-технологічні (порушення визначеного порядку виконання функцій та завдань); програмно-технічні (відсутність необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення або змін до нього); кадрові (неналежна професійна підготовка працівників установи та неналежне виконання ними посадових інструкцій); фінансово-господарські (неналежне ресурсне, матеріальне забезпечення) тощо» [46].

В Україні, порівняно з іншими країнами, відсутня комплексна нормативна база з регулювання управління ризиками для суб’єктів реального сектору економіки. З боку держави розроблені лише документи, які частково регулюють виробничі ризики окремих галузей (митне, будівельне законодавство), та ризики фінансової сфери (страхова діяльність, банківська діяльність, діяльність ринку цінних паперів, аудит). Але найбільш розвинена, порівняно з іншими галузями народного господарства, нормативно-правова база у сфері управління ризиками саме банківської сфери [43].

Держава у процесі управління ризиками та невизначеністю відіграє три різні та принципово вагомі ролі:

1) регулівна роль, що полягає у створенні правового підґрунтя для регулювання ситуацій, в яких діяльність компаній чи окремих осіб може створити ризик для оточення;

2) наглядова роль щодо захисту фізичних та юридичних осіб, бізнесу та навколишнього середовища від впливу зовнішніх ризиків – наприклад,

стихійних лих, ризиків для здоров'я та безпеки людей, зовнішніх ризиків для безпеки держави та її економічної стабільності;

3) управлінська роль у власних справах, включаючи організацію державних служб та виконання регулюючих та наглядових функцій.

Складна економіко-політична ситуація у державі, високий рівень ризиковості економіко-господарських процесів, нестабільність законодавчої бази та інші фактори є суттєвими перепонами на шляху до сталого економічного розвитку. В таких умовах особливої важливості набуває проблематика формування єдиного розуміння цілей управління ризиками, термінології, що використовується, процесу управління ризиками, його організаційної структури. Як пропонує світова практика, вірним рішенням цієї проблеми є стандартизація у сфері управління ризиками.

Для промислових підприємств в Україні на державному рівні, на жаль відсутній єдиний нормативний документ, що регулював би питання управління ризиками у нефінансовій сфері попри наявність інших регулятивних документів щодо цього питання.

В Україні Мохор В., Богданов О., Крук О., Цуркан В. здійснили спробу інтерпретації термінів і тлумачень настанови ISO/IEC Guide 73:2009 [47] у відповідності до традицій науково-технічної української мови і згідно вимогам ДСТУ 3966-2000 «Термінологія. Засади і правила розробляння стандартів на терміни та визначення понять» [48]. У відповідності із цією настановою ідентифікація ризиків розглядається як процес виявлення, дослідження та описування (дескриптування) ризиків. Ідентифікація ризиків передбачає виявляння джерел ризиків, досліджування подій, їх причин і можливих наслідків [48].

Досить показово зображує у своїй праці Кулик Г.Ю. співвідношення основних термінів ризик-менеджменту згідно ISO/IEC Guide 73:2009 [49].

Рис. 1.2. демонструє співвіднесення основних понять ризик-менеджменту.

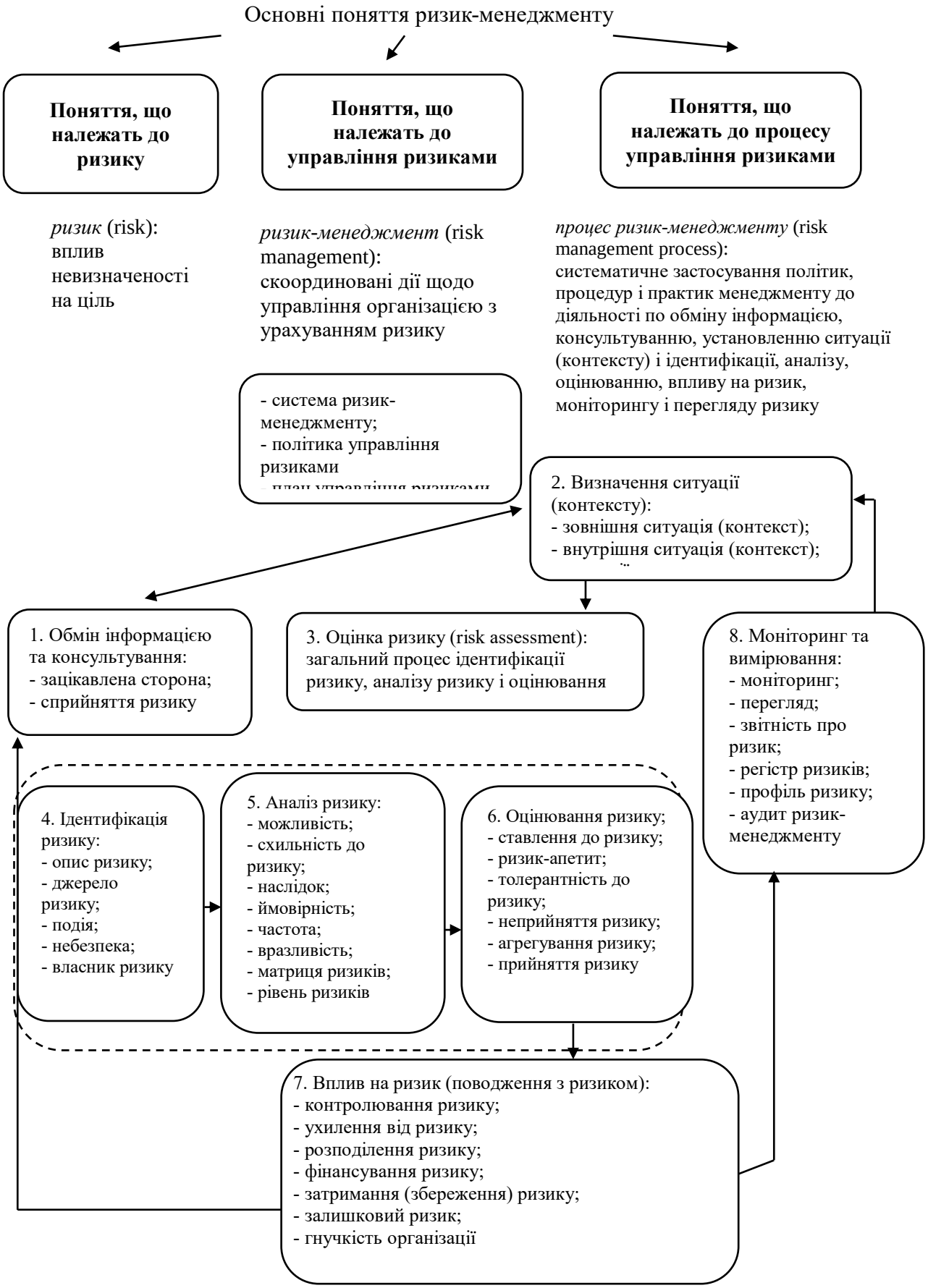


Рис. 1.2. Співвіднесення основних понять ризик-менеджменту [49]

Отже, прагнення досягнути стану економічної безпеки та залишатися у ньому якомога довше є притаманним будь-якому суб'єкту господарювання. Сучасні бізнес-структури провадять діяльність в умовах розвитку інформаційної економіки, тенденції і особливості якої поряд із великою кількістю позитивних аспектів інформатизації економічного сектору, провокують виникнення інноваційних ризиків, які впливають на рівень економічної безпеки виробничих підприємств. У такому контексті дослідження систем економічної безпеки задля їх якісної трансформації відповідно до нових викликів ринків товарів і послуг набуває актуальності. Традиційні науково-методичні підходи до формування систем економічної безпеки підприємств, такі як ієрархічний, функціональний, організаційний, практично-орієнтований, фундаментальний (комплексний) мають свої недоліки, з огляду на які було запропоновано ризик-орієнтований підхід, суть якого полягає у тому, що система економічної безпеки покликана ідентифікувати, дозволити проаналізувати та оцінити ризики кожного господарського процесу будь-якого суб'єкта господарювання та забезпечити можливість прийняття щодо них управлінських рішень. Зараз більшість систем економічної безпеки побудовані на засадах функціонального підходу, а управління ризиками є відокремленим від їх функціонування процесом ризик-менеджменту, тобто процесу, що передбачає скоординовані дії щодо управління організацією з урахуванням ризику, а також систематичне застосування політик, процедур і практик менеджменту до діяльності по обміну інформацією, консультуванню, установленню ситуації (контексту) і ідентифікації, аналізу, оцінюванню, впливу на ризик, моніторингу і перегляду ризику [50]. З огляду на постійне збільшення кількості ризиків і диверсифікацію завдання системи економічної безпеки, пропонується поєднати інтегрувати процес ризик-менеджменту у механізм функціонування системи економічної безпеки.

1.2 Вплив ризиків, небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки підприємств

Проблема забезпечення стабільності системи економічної безпеки в умовах невизначеності різного роду середовища подібна до забезпечення стабільності показників якості менеджменту, стійкості фінансового стану, що все більше стає проблемою управління. Сучасні уявлення щодо ролі підприємницької діяльності в економіці та її розвитку досить суперечливі через величезну кількість різноманітних підходів і методів оцінювання до цільової функції соціально-економічного процесу, в якій невизначеність і ризик займають провідне місце, а саме до оцінювання стану системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Для обрання дієвих методів, способів і прийомів при управлінні ризиками, загрозами та небезпеками необхідно перш за все чітко детермінувати дестабілізуючі фактори системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Тому постає необхідність дослідити понятійно-категоріальний апарат з точки зору різних вчених і запропонувати авторський підхід до трактування понять в системі економічної безпеки підприємств. Існує цілий ряд понять, які вживаються у процесі дослідження економічної безпеки господарюючого суб'єкта, до яких слід віднести: невизначеність, ризик, загрозу, небезпеку. Багато як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, наведені поняття ототожнюють одне з одним, що є не зовсім вірно. По-перше, розглянемо поняття «невизначеність».

Аналіз праць вітчизняних вчених демонструє, що ця категорія є достатньо дослідженою, проте швидкоплинність умов зовнішнього середовища, стану національної економіки, зміна вагомості системи економічної безпеки в загальній економічній системі виробничих підприємств викликають додаткову потребу у вивченні поняття «невизначеність». Так, Копитко М.І. [23] зазначає, що невизначеність обумовлюється процесом діяльності людей, способом сприйняття, методами передачі та обробки інформації. Вчені Кривов'язюк І.В. і Кулик Ю.М. [51] досліджують невизначеність та ризик в якості факторів

зниження рівня надійності логістичної системи підприємства, виділяють групи факторів, які впливають на невизначеність. В роботі Зубка М.І. і Рубцова В.С. [52] категорія невизначеності розглядається в якості умови середовища для виникнення загроз і ризиків. У праці Мельника О.В. [53] подається розгорнута класифікація невизначеності, так, вчений виділяє умисну, інституційну, технологічну і організаційну невизначеність. Окремої уваги заслуговує науковий доробок вчених Мойсеєнко І.П. та Марченко О.М. [54], які пропонують ситуацію невизначеності трактувати як умову виникнення ризику. У межах дослідження категорії «ризик підприємницької діяльності» автори Матяш В.Ю. та Висоцька М.П. [55], зазначають, що невизначеність спричиняється численними факторами-умовами, при цьому невизначеність розглядається як умова або майбутня об’єктивна реальність. В якості «індикатора» або «двійника» Загорна Т.О. [56] пропонує категорію невизначеність. Незважаючи на ґрунтовні дослідження в цій галузі, все ж дискусійним залишається питання детермінації категорії «невизначеність» в рамках системи економічної безпеки виробничих підприємств.

У процесі прийняття рішення важливою особливістю є необхідність врахування впливу невизначеності, як фактору, джерела, особливості ризику, небезпеки та загрози у системі економічної безпеки господарюючого суб’єкта, а також розгляд усіх можливих наслідків альтернативних рішень. Досить важливо як для будь-якого дослідницького процесу, так і для дослідження системи економічної безпеки суб’єктів господарської діяльності, вірно тлумачити основні категорії, які становлять базу для аналітичних робіт, оціночної діяльності та надання вірних рекомендацій. У зв’язку з цим велике практичне значення має дослідження категорії «невизначеність», її порівнянності з категоріями ризик, небезпека, загроза.

Умова невизначеності, що має місце для будь-якого виробничого підприємства, обумовлена тим, що система економічної безпеки в процесі свого функціонування зазнає залежності від цілої низки причин, котрі можна систематизувати. Саме від трактування та розуміння поняття невизначеності

випливають способи, методи мінімізації впливу ризиків, небезпек і загроз, що є однією з пріоритетних цілей системи економічної безпеки будь-якого виробничого підприємства.

Першою системною спробою розмежування понять «невизначеність» і «ризик» була праця представника неокласичної школи Ф. Найта «Ризик, невизначеність, прибуток» (1921 р.) [57]. Ф. Найт розвинув ідеї І. Тюнена, провівши різницю між вимірюваним і невимірюваним ризиком. Перший він назвав власне ризиком, а другий - невизначеністю, яка існує у сферах виробництва та споживання, і не може бути ні застрахована, ні капіталізована, ні оплачена у формі заробітної плати. Своєю працею вчений дав потужний поштовх у вивченні ризикових явищ та подій.

В сучасних наукових роботах вітчизняних вчених досить багато дискусійності щодо категорії «невизначеність», тому доцільно виділити окремі підходи до трактування, що значно б полегшило подальший науковий процес аналізу дестабілізуючих факторів та їх впливу на систему економічної безпеки господарюючого суб’єкта. Отже, через багатогранність застосування категорії «невизначеність» виникла потреба у формуванні підходів щодо її визначення.

1. Підхід до тлумачення категорії «невизначеність» як властивості середовища існування господарюючого суб’єкта.

Копитко М.І. акцентує увагу на тому, що функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах невизначеності. Економічне середовище містить значну кількість учасників, які характеризуються складною структурою та характером на ринку. Ці обставини зумовлюють появу факторів невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі кожного суб’єкта господарювання [23, с.35]. Аналізуючи підхід автора, що ґрунтується на позиціонуванні невизначеності як умови функціонування підприємства, можна прийти до висновку, що не будь-яка невизначеність є властивістю середовища та є кількісно чи якісно вимірною, тобто існує ряд змінних, що не вимагають до умов середовища, а є параметричними даними тієї чи іншої системи, об’єкта, явища тощо.

У момент прийняття рішення менеджерам невідомий достовірно результат, адже існує значна кількість факторів, які впливатимуть на його вихідні дані. Все це – наслідки тієї невизначеності, яка є об'єктивною формою існування навколишнього світу. Результатом невизначеності може стати недосягнення бажаних результатів, зміна їх змісту чи кількісного вираження, розвиток небажаних подій. Згідно з визначенням Гарвардської школи, вплив невизначеності середовища господарювання на діяльність окремого підприємства проявляється як частота появи та ступінь серйозності проблем у ринковому оточенні, що вимагають негайної реакції вищого менеджменту підприємства [23, с.19]. Враховуючи думку автора, слід виділити, що невизначеність є об'єктивною властивістю середовища існування господарюючого суб'єкта за значної кількості дестабілізуючих факторів, в результаті чого може бути втрата ресурсів, недосягнення бажаного результату або зміна параметричних даних.

Невизначеність обумовлюється процесом діяльності людей і характером сприйняття, методами передачі та обробки інформації. З огляду на це, невизначеність можна класифікувати наступним чином [58]:

– невизначеність, передумовою якої є умисне або неумисне викривлення інформації індивідом (працівником);

– інституційна невизначеність – обумовлена стереотипним сприйняттям інформації, тобто вона формується на основі системи, яка підтримується діяльністю суспільних інститутів, і може суттєво впливати на процес діяльності промислового підприємства;

– технологічна – формується на основі фізичної неспроможності отримати, проаналізувати та використати з метою прийняття управлінських рішень всієї наявної у середовищі інформації;

– організаційна – виникає в результаті невідповідності часу сприйняття, опрацювання і передачі інформації інформаційними каналами всередині промислового підприємства та тривалості терміну, впродовж якого вона

зберігає свою актуальність для прийняття адекватних управлінських рішень [53].

Невизначеність як властивість середовища існування господарюючого суб'єкта виникає в умовах неповної інформації щодо впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище передбачає собою фактори, обумовлені діяльністю самого господарюючого суб'єкта, його контрактами, а також цілеспрямованою протидією інших осіб чи підприємств, наміри яких невідомі. Перш за все це може бути поведінка конкуруючих підприємств. Зовнішнє середовище – це фактори, що непов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства та мають більш широкий спектр соціального, демографічного, політичного та іншого характеру. Існування невизначеності значно ускладнює процес вибору оптимального рішення та може призвести до реальної загрози чи ризику. В практичній діяльності господарюючі суб'єкти при проведенні економічного аналізу в багатьох випадках намагаються «не помічати» такі фактори, котрі викликані фактором невизначеності та діють на основі детермінованих моделей. Топ-менеджмент припускає, що фактори, що впливають на прийняття рішень в системі економічної безпеки заздалегідь відомі. Такий напрям дії без врахування невизначеності середовища в багатьох випадках призводить до значних втрат економічного, соціального та іншого характеру. Такою невизначеністю середовища існування господарюючого суб'єкта можуть бути економічні умови діяльності, зміни податкового законодавства, політична ситуації в країні, ринкова поведінка споживачів, соціокультурні, природно-географічні та інші фактори. Вони, на відміну від дій конкурентів, партнерів, постачальників, що можуть бути також невизначені, не мають характеру усвідомленої протидії.

Доволі часто рішення в системі економічної безпеки доводиться приймати в умовах невизначеності, тобто в таких, коли процес виконання операції є невизначеним, або в умовах коли підприємству усвідомлено протидіє конкурент, рейдер, інсайдер та ін., або коли відсутні чіткі цілі заданої операції. Виходячи ж з того, що в підприємницькій діяльності обов'язково присутній

ризик, і вона завжди виконується в ситуаціях невизначеності, необхідність своєчасного і об’єктивного встановлення наявності та впливу дестабілізуючих факторів є досить актуальною та такою, що забезпечує живучість суб’єктів підприємництва на ринку [52, с.17].

2. Підхід до тлумачення категорії «невизначеність» як джерела або форми прояву загрози, небезпеки та ризику в системі економічної безпеки суб’єкта господарської діяльності

У сучасній економічній теорії в якості «індикатора» або «двійника», невизначеності виступає економічна категорія ризику. На відміну від невизначеності взагалі, ризик є вимірною величиною, його кількісної мірою служить ймовірність несприятливого результату. В основі ризику лежить ймовірна природа ринкової діяльності та невизначеність ситуації при її здійсненні. В реальній ситуації будь-яке прийняте рішення майже завжди пов'язане з ризиком, який обумовлений наявністю низки факторів невизначеності, заздалегідь не передбачуваних [56, с.342]. Таке пояснення невизначеності є найпоширенішим у ряді наукових шкіл, оскільки враховує фактор кількісної та якісної оцінки дестабілізуючого фактору. Позицію Загорної Т.О. поділяє і Матяш В.Ю. та Висоцька М.П., так, повністю розкрити категорію «ризик» не можливо без визначення сутності поняття «невизначеність». Взагалі, невизначеність – це об’єктивна неможливість отримання абсолютного знання про об’єктивні та суб’єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність параметрів останньої [55]. П.А. Самуэльсон писав: «...невизначеність породжує невідповідність між тим, чого люди очікують, і тим, що дійсно відбувається» [59].

Суперечливими є окремі положення наукового доробку науковців Мойсеєнко І.П. та Марченко О.М. [54], що пропонують вважати джерелом ризику загрозу, а не навпаки; ситуацію невизначеності трактують як умови виникнення ризику, при цьому, коли приймається рішення, ситуація невизначеності відома, а отже, керівник усвідомлює, що ризикує.

Близьким за змістом є підхід Матяш В.Ю., так невизначеність передбачає наявність факторів, за яких результати дій не є детермінованими, а міра впливу кожного фактору на результати невідома. У ситуаціях ризику ми можемо використовувати об'єктивні значення ймовірностей для статистичного прогнозування, в той час, як в ситуаціях з невизначеністю використовується ймовірність як суб'єктивна оцінка можливих наслідків [55].

Поняття невизначеності у Ф. Найта припускає такі характеристики, які неможливо заздалегідь врахувати й виміряти, а ризик може бути об'єктивно оцінений за допомогою числових величин.

На сьогодні більшість науковців-економістів дотримуються думки, згідно з якою поняття «ризик» і «невизначеність» не є тотожними. В економіці невизначеність трактується як неповнота або неточність інформації про умови реалізації певного напряму події, в т.ч., пов'язаних з нею витратами й отриманими результатами [55]. За висновками зарубіжних дослідників А. Мура та Х. Кейта [60], категорії «ризик» і «невизначеність» знаходяться на протилежних кінцях спектру «об'єктивність-суб'єктивність».

3. Підхід до тлумачення категорії «невизначеність» як властивість параметричних даних

Одним із головних джерел невизначеності на думку Ф. Найта є удосконалення виробничих процесів, методів організації та ін., відзначаючи при цьому, що ступінь передбачуваності зростає у тому випадку, коли нові знання виникають в результаті цілеспрямованих роздумів, досліджень і експериментів.

Так, невизначеність як властивість параметричних даних є неповним чи неточним уявленням про значення різних параметрів системи, що породжені різними причинами та перш за все, неповнотою або неточністю інформації про умови реалізації рішення.

З дослідження виявлено, що економічна безпека – це динамічна складова економіки, що адаптується до вимог певного часу. Теперішній етап розвитку держави вимагає для забезпечення економічної безпеки врахування

специфічних, адресних особливостей об'єкта дослідження (наприклад, галузь) в умовах появи негативних явищ з рисами невизначеності й ризику, що спричиняє відхилення стану економічної безпеки від запланованого [61, с.312].

4. Підхід до тлумачення категорії «невизначеність» як властивості майбутнього

Невизначеність відносно майбутнього є невід'ємною частиною кожного процесу, кожної управлінської дії, кожного економічного явища. Суб'єкти підприємницької діяльності у процесі економічних очікувань стикаються з невизначеністю щодня, вона може бути обумовлена не лише ситуацією, а й особистістю керівника. Об'єктивно ситуація прийняття рішення може бути визначена та передбачена, однак із суб'єктивної точки зору вона може виглядати як невизначена. Така дуалістичність пояснюється тим, що різні особи по-різному сприймають одну й ту саму інформацію, не мають достатнього досвіду, знань, приймають рішення непослідовно та суперечливо, нечітко оцінюють наслідки альтернатив тощо.

У праці Кривов'язюк І.В. акцент робиться на недооцінювання невизначеності в практичній діяльності суб'єктів господарювання, що є небезпечним. Ця небезпека полягає в тому, що менеджери, або підприємці, які приймають рішення, розглядають стан ринку лише в двох формах, тобто як цілком визначений, і тоді можна робити чіткі прогнози на майбутнє, або як невизначений, і тоді вважати, що ринок абсолютно непередбачуваний [51, с.167].

Необхідно також враховувати, що невизначеність обумовлена як об'єктивними ознаками нестабільності зовнішнього середовища, так і суб'єктивними факторами, наявністю необхідної інформації, можливістю її оцінювання в управлінні підприємствами. Так, існує три основні точки зору, які визнають суб'єктивну, об'єктивну та суб'єктивно-об'єктивну природу невизначеності. Прихильники цього підходу [51, с.170] зважають, що суб'єктивна сторона полягає в тому, що особа, яка приймає рішення, або інший уповноважений орган керівництва, виходить із існування набору певних

альтернатив і на цій основі робить розрахунок ймовірностей настання тієї або іншої події. Об'єктивна сторона обумовлена існуванням багатьох природних, соціальних і технологічних процесів, а також багатоваріантністю матеріальних і ідеологічних відносин, в які вступають суб'єкти соціально-економічного життя, тобто таких факторів, які існують самі по собі і не залежать від уявлення особи про них. Суб'єктивно-об'єктивна природа ризику полягає в тому, що він виникає внаслідок як суб'єктивних, так і об'єктивних факторів.

Невизначеність обумовлюється процесом діяльності людей, способом сприйняття, методами передачі та оброблення інформації. З огляду на це, невизначеність можна класифікувати наступним чином:

- невизначеність, передумовою якої є умисне або неумисне хибне трактування інформації індивідом (працівником);
- інституційна невизначеність – обумовлена стереотипним сприйняттям інформації, тобто вона формується на основі системи, яка підтримується через діяльність суспільних інститутів, і може суттєво впливати на результати діяльності промислового підприємства;
- технологічна – формується на основі фізичної неспроможності отримати, проаналізувати та використати всю існуючу у середовищі інформацію з метою прийняття управлінських рішень;
- організаційна – виникає в результаті невідповідності часу сприйняття, опрацювання і передачі інформації інформаційними каналами всередині промислового підприємства та тривалості відрізка часу, впродовж якого вона зберігає свою актуальність для прийняття адекватних управлінських рішень [23].

Таким чином, базуючись на аналізі теоретичних основ, пропонується авторське визначення: під невизначеністю в системі економічної безпеки виробничих підприємств треба розуміти комплексне дуалістичне поняття, що характеризує властивість середовища функціонування господарюючого суб'єкта, за якого дестабілізуючі фактори можливо кількісно або якісно оцінити; одночасно ця категорія може виступати джерелом формування

загрози, ризику чи небезпеки в системі економічної безпеки через зміну кількості чи якості параметричних даних, недосягнення запланованого результату чи події, розвиток негативного сценарію та бути як вимірною кількісно та якісно, так і не мати оціночного виразу. Можна дійти до висновку, що не будь-яка невизначеність є властивістю середовища, та є кількісно чи якісно вимірною, тобто існує ряд змінних, що не належать до умов середовища, а є параметричними даними тієї чи іншої системи, об'єкта, явища тощо.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, що присвячені розмежуванню понять «ризик», «небезпека» та «загроза» як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі, залишається досить багато спірних питань, щодо конкретизації кожного з цих понять. На жаль, вчені не можуть дійти консенсусу з приводу прийняття єдиного понятійно-категорійного апарату економічної безпеки суб'єктів господарювання. З кожним роком кількість дефініцій базових понять теорії економічної безпеки зростає. Аналіз численних наукових джерел (Додаток В) дозволив виокремити існуючі підходи до розуміння понять ланцюга «ризик-небезпека-загроза». Без чіткого осмислення сутнісного наповнення основних понять неможливо побудувати ефективну систему безпеки господарюючого суб'єкта, за відсутності якої немає можливості створити умови для стійкого економічного зростання та розвитку.

З аналізу категорії невизначеності випливає поняття ризик, як ймовірнісна, кількісно та якісно оцінювана категорія виникнення небажаної події, явища чи реалізації сценарію, що є джерелом загрози, а у подальшому - реалізації небезпеки [96]. Цей ланцюг взаємозв'язку прослідковано на рис. 1.3.

В дослідженні дестабілізуючих факторів системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта доцільно виділити декілька таких факторів:

- ризик – як ймовірність виникнення обставин, що можуть спричинити небезпеку;
- небезпека – як реальна можливість нанесення шкоди, збитку;
- загроза – як реальний намір нанесення збитку.

Деякі вчені до вищезазначених дефініцій додають «виклики» як одне з понять теорії економічної безпеки, однак їх ідентифікацію та аналіз слід розглядати як один із передвісників ризику, а не як окрему категорію настання небажаної події.

На рис. 1.3 представлено реалізацію ланцюга «ризик – небезпека – загроза».

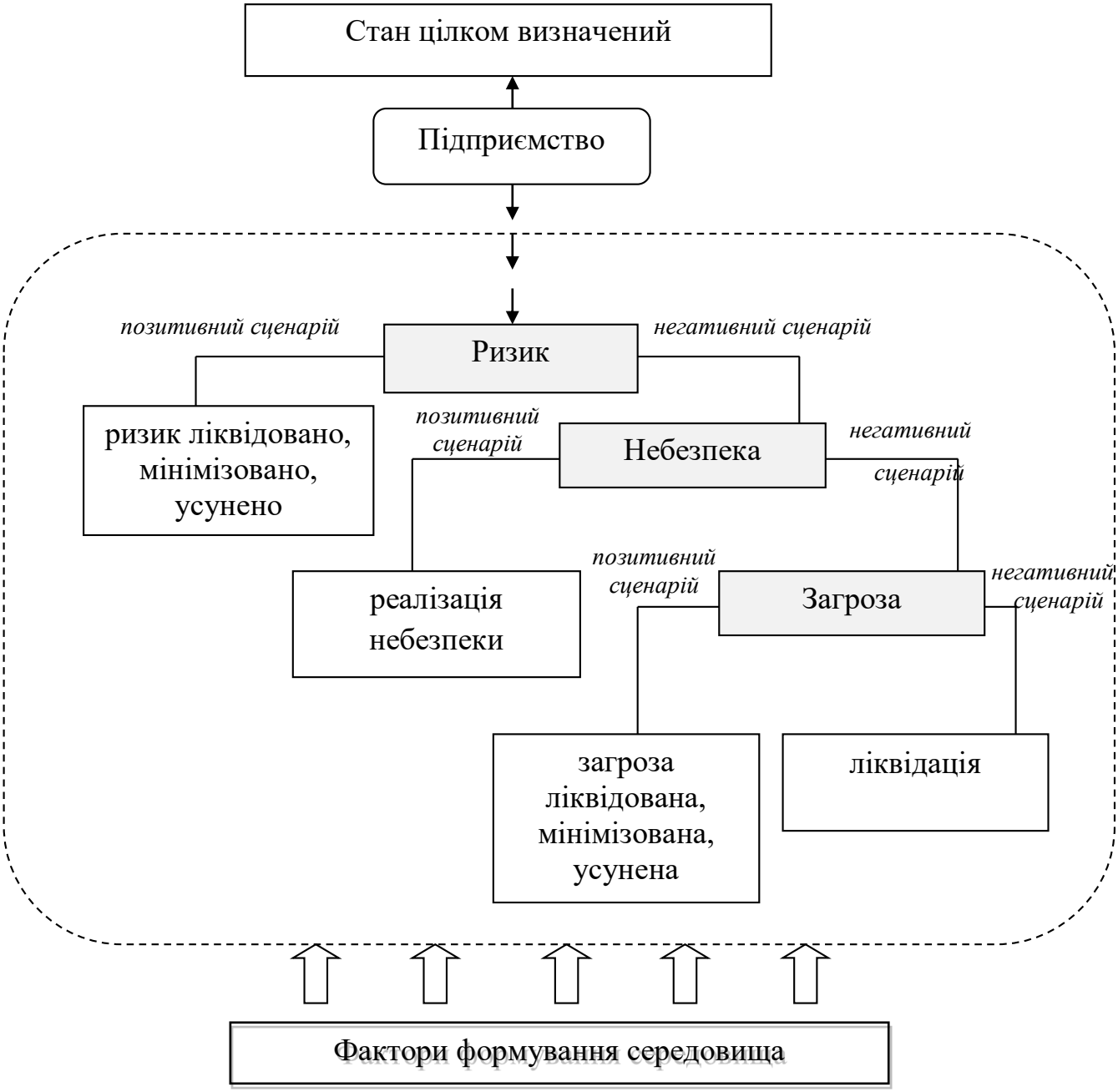


Рис. 1.3 Реалізація ланцюга «ризик – небезпека – загроза»

Складено автором

Підприємство при здійсненні будь-яких господарських операцій стикається з невизначеністю. Таке середовище насичене дестабілізуючими факторами, що чинять негативний або позитивний вплив на роботу господарюючого суб'єкта. Для кращого розуміння кожної ланки ланцюга «ризик – небезпека – загроза» розглянемо приклад. Підприємство хімічної промисловості вперше виходить на ринок добрив – отже, воно ризикує вже самим бажанням провадити господарську діяльність. З кожним подальшим кроком підприємство набуває більш широкого спектру ризиків. Для виходу із ризику існує два сценарії: позитивний та негативний. Позитивний сценарій передбачає також два варіанти: проведення ряду заходів щодо мінімізації, страхування, ліквідації чи інших процедур, результатом буде вихід з ризику при умові повного або часткового збереження ресурсів, що стали об'єктом ризику. За другого варіанту підприємство може отримати неочікуваний додатковий матеріальний чи нематеріальний результат, що не передбачалось на початку здійснення операції. За негативного сценарію ризик переходить у більш конкретну категорію, що є явною - небезпека. Небезпека також має дві форми, за позитивного сценарію вона буде усунена, а за негативного перейде у загрозу. Загроза, у свою чергу, буде або реалізована, що понесе за собою ряд негативних наслідків, або буде ліквідована. У випадку хімічного підприємства, небезпекою буде небезпека постачання сировини не у відповідні строки згідно контракту, а загрозою – загроза зриву контракту в конкретні строки. Тобто, у випадку небезпеки та загрози, друга категорія є більш конкретизованою, фіксованою дією негативного чинника. Загроза не може мати позитивних наслідків, її можливо лише або позбутися, або вона буде реалізована.

У порівнянні з загрозою ризик може мати як негативний так і позитивний результат. Підприємство, здійснюючи господарську діяльність, може ризикнути і виграти – збільшити свій фінансовий чи ресурсний потенціал. Отже, з кожною наступною ланкою від ризику до небезпеки та до загрози, можливість позитивного наслідку господарської діяльності зменшується.

Слід також зазначити, що досить часто науковці використовують теоретичне твердження, згідно якого ризик взагалі розглядається як джерело прибутку. У практиці господарювання прибуток отримує той, хто свідомо приймає на себе ризики.

Умовно можна зазначити, що за ризику ймовірність отримання непередбаченого додаткового матеріального чи нематеріального результату буде знаходитись у пропорції 50:50, у випадку небезпеки 25:75 (тобто лише у 25% небезпека може принести собою не очікувати додатковий результат, а у 75% - додаткового результату не буде), а у випадку загрози 0:100. Тобто за загрози отримання додаткової непередбаченої вигоди від здійснення господарської операції неможливо, так як загроза від початку є конкретизацією негативного прояву небезпеки.

Усе це свідчить про те, що ризик є первинною категорією, з якої виходять поняття небезпека та загроза. Такої ж думки дотримуються й ряд вітчизняних вчених. Так, Пойда-Носик Н.Н. [97] вважає, що така ієрархія понять характерна сектору фінансової безпеки, оскільки ризики виступають генератором потенційної можливості завдання шкоди суб’єкту господарювання. Копитко М.І. до ланцюгу «ризик - небезпека - загроза» додає поняття виклики, що автором трактується як сукупність обставин, не обов’язково негативного впливу, на які необхідно відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства [98]. Така позиція є не досить обґрунтованою, оскільки визначати поняття виклики, як частину понятійно-категорійного апарату системи економічної безпеки лише через можливість негативного впливу не доцільно. З такої точки зору до дестабілізуючих факторів можна віднести будь-які, навіть незначні коливання параметричних даних, однак приділення уваги до таких обставин може призвести лише до розпорошування ряду ресурсів підприємства без видимих результатів. Отже, при управлінні системою економічної безпеки підприємства доцільно брати до уваги лише ті дестабілізуючі фактори, що можуть чинити реальний вплив на підприємство.

Корольов М.І. [77] притримується думки, що ризик є ймовірною категорією та є джерелом загрози, яка в свою чергу визначається, як різниця між параметрами зовнішнього середовища та середовища підприємства. Про первинність ризику наголошує у своїй праці й Горячева К.С.: ризик по відношенню до загрози – категорія первинна, тоді як загроза - вторинна і випливає з ризику [68].

Можна стверджувати, що ризик – це ймовірнісна категорія діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з невизначеністю в ситуації неминучого вибору, при можливості оцінювання ймовірності досягнення бажаного результату, невдачі або відхиленні від поставленої мети.

Усі ж дестабілізуючі фактори – це сукупність впливів, що можуть причинити збитки економічній системі підприємства з різним ступенем ймовірності. Таке формулювання дає можливість диференціювати за можливістю нанесення збитку підприємству різні негативні фактори.

Ризики, як вже зазначалось категорія ймовірнісна, тому якщо кількісно оцінювати ймовірність нанесення збитку підприємства від 0 до 1, то дестабілізуючі фактори можна проранжувати за наступною шкалою [99]: 0 – збиток відсутній; 0,1 – 0,5 – зона ризику; 0,5 – 0,7 – зона небезпеки; 0,7 – 0,9 – зона загрози; 1 – збиток нанесений. Інтервал від 0,5 до 0,7 є зоною небезпеки, та одночасно загрозоформуючим ризиком, тобто в цьому проміжку діють дестабілізуючі фактори без явних намірів нанесення збитку, однак, вони мають зазначену тенденцію. Співвідношення ризиків і загроз доцільно проілюструвати у векторі впливу на життєво важливі інтереси підприємства (рис. 1.4)

Більшість вітчизняних науковців при дослідженні будь-якого явища більшою мірою не аналізуючи суть самого явища, надають перевагу критиці поняття, поданого іншими авторами, та на її основі будують свою дефініцію. Така тенденція прослідковується із дослідження сутності ризику. Поняття небезпека, виклик, попередження мають багато недоліків методологічного характеру.

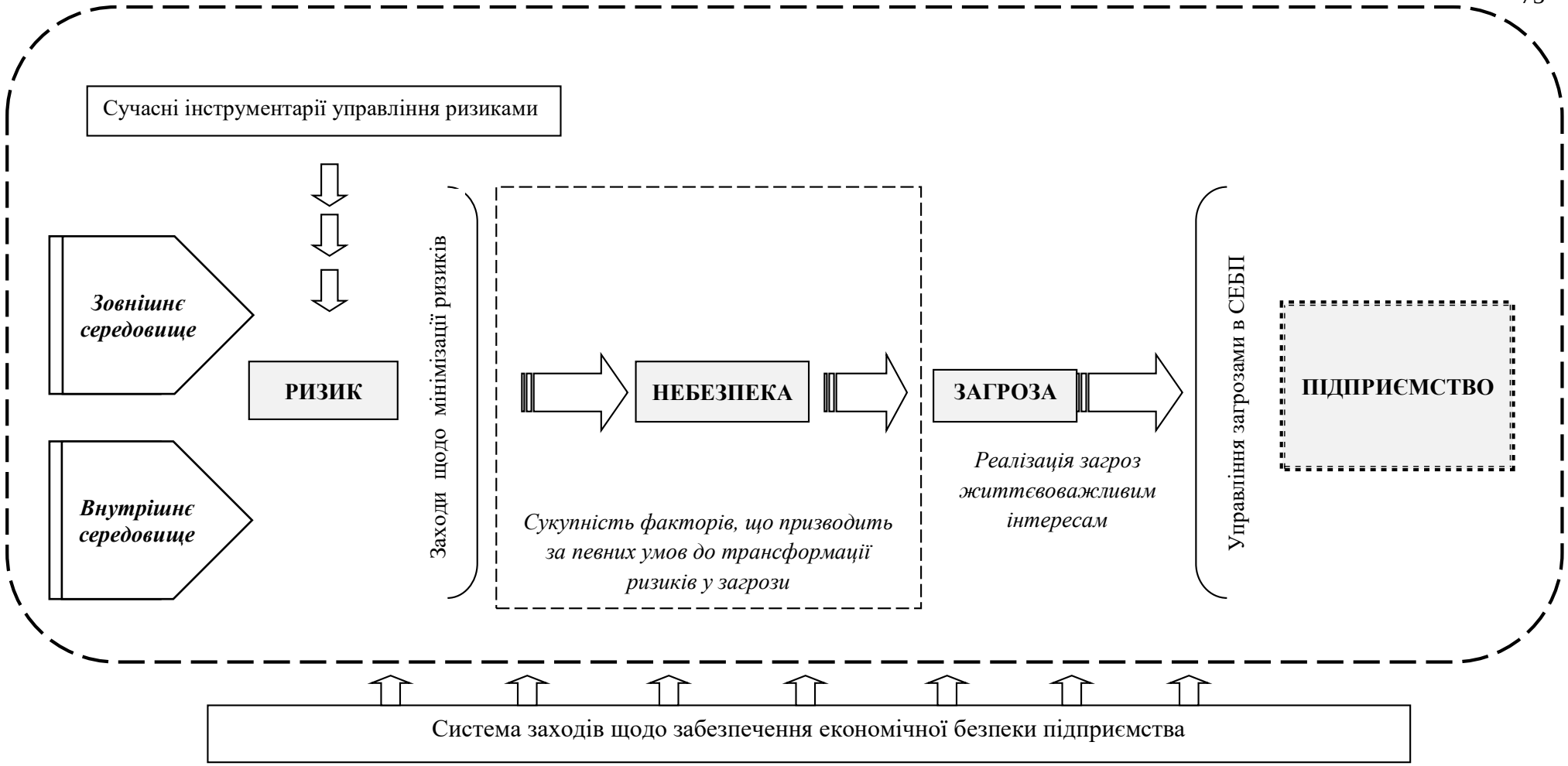


Рис. 1.4 Співвідношення ризиків і загроз для життєво важливих інтересів підприємства

Складено автором

Дослідження теоретичного базису сучасного ризик-менеджменту є неможливим без згадки таких науковців, як Томас Л. Бартон, Уільям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. У своїх працях вони детально вивчають і пропонують загалу інноваційну, комплексну, системну модель реалізації ризик-менеджменту у межах управління діяльністю суб'єкта господарювання. Пропонована модель відрізняється тим, що управління господарськими ризиками більше не вважається обов'язком кількох фахівців (учасників і організаторів виробничих процесів, фінансистів і бухгалтерів, маркетологів, тощо), а розглядається на новому, стратегічному рівні. Характерною перевагою цієї моделі ризик-менеджменту є те, що в її основу покладено практику управління ризиками п'яти провідних американських компаній різних сфер і видів економічної діялності (United Grain Growers (представляє сільське господарство), DuPont (представляє хімічну промисловість), Unocal (уособлює енергетику), Chase Manhattan (представля фінансовий сектор), Microsoft (є об'єктом зі сфери високих технологій). Об'ємний статистичний та фактичний матеріал дав змогу творцям моделі ретельно проаналізувати процес управління ризику у цих компаніях, виявити нові фактори прояву ризиків та прослідкувати роботу практичних інструментів сучасного ризик-менеджменту (у тому числі аналіз сценаріїв; підхід EAR; співвідношення кривої прибутку та збитків, тощо), встановити місце, роль і функції фінансового менеджера в процесі управління ризиками [100].

У визначеннях поняття «ризик» вітчизняних та зарубіжних авторів присутня велика кількість другорядних ознак, що не дає можливості чітко визначитись із поняттями «небезпека» та «загроза». Науковці намагаються вивести сутність поняття «ризик» з етимології самого слова «risk». В англійській мові це слово – «risk», у французькій – «risque», в німецькій – «risiko», в іспанській «riesgo», в італійській – «rischio» тощо; дана категорія походить від латинського терміна «resecum», який в перекладі значить «небезпека» або «скеля». Це є цікавим, однак не дає для практики бізнесу основ використання поняття «ризик».

Поряд із зазначеним, класичне визначення економічного ризику як ймовірності втрат від дії або бездіяльності суб'єкта господарювання, частково розкриває суть дефініції. Слово «ймовірність» вказує на дії з розрахунку величини ризику. Це є ще однією з обставин, що дозволяє прослідкувати, як ризик трансформується в небезпеку, а потім у загрозу. З такої позиції, ризик є розрахунковою величиною в динаміці. Тому його доцільно розглядати як два або більше тверджень, що поєднані амперсандом. У такому випадку отримана складна дефініція буде вважатися істинною тоді і тільки тоді, коли виправдовуються обидві складові частини поняття. Якщо одна зі складових є помилковою, тоді і усе твердження не виправдовується.

Отже, ризик – це логічна кон'юнкція ймовірності зазнання збитків, втрати частини ресурсів або недоотримання доходів при веденні господарської діяльності в умовах невизначеності середовища (або параметричних даних) і сама дія, що виконується в умовах неминучого вибору, в процесі чого можливо кількісно та якісно оцінити ймовірний результат, невдачу або відхилення від поставленої мети [101].

Якщо денотат ризику подати на колах Ейлера (рис. 1.5), тоді буде більш чітко прослідковуватись, що ризик як логічна кон'юнкція розміру деструктивної дії, величини ймовірності настання випадкової події та ресурсів для управління ризиком є центральною площею цієї складної фігури. Прямокутником представлено множину середовища невизначеності, а колами подано множини, перетин яких є об'єктом дослідження.

Отже, не зважаючи на семантичну схожість понять «ризик», «небезпека» та «загроза», кожне з них визначає різний ступінь конкретизації настання деструктивної події чи явища.

Поняття небезпека та загроза доцільно розглядати через комбінацію тверджень «суб'єктивний намір» та «об'єктивна можливість спричинення того чи іншого збитку». При цьому небезпека розглядається як евентуальна подія, тобто можлива за певного ряду обставин.

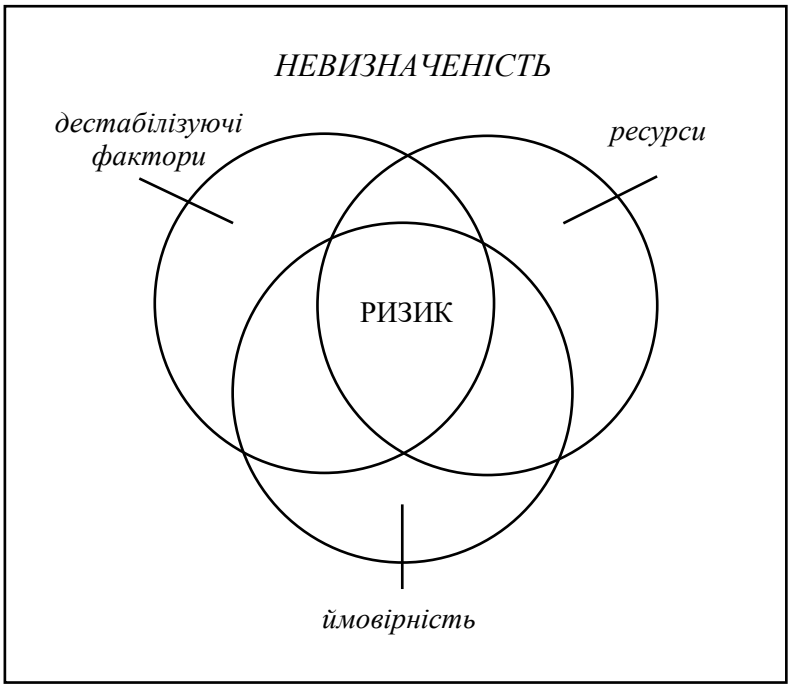


Рис. 1.5 Ємність поняття «ризик»

Складено автором

Відмінності між поняттями «небезпека» та «загроза» доцільно візуалізувати на рис. 1.6

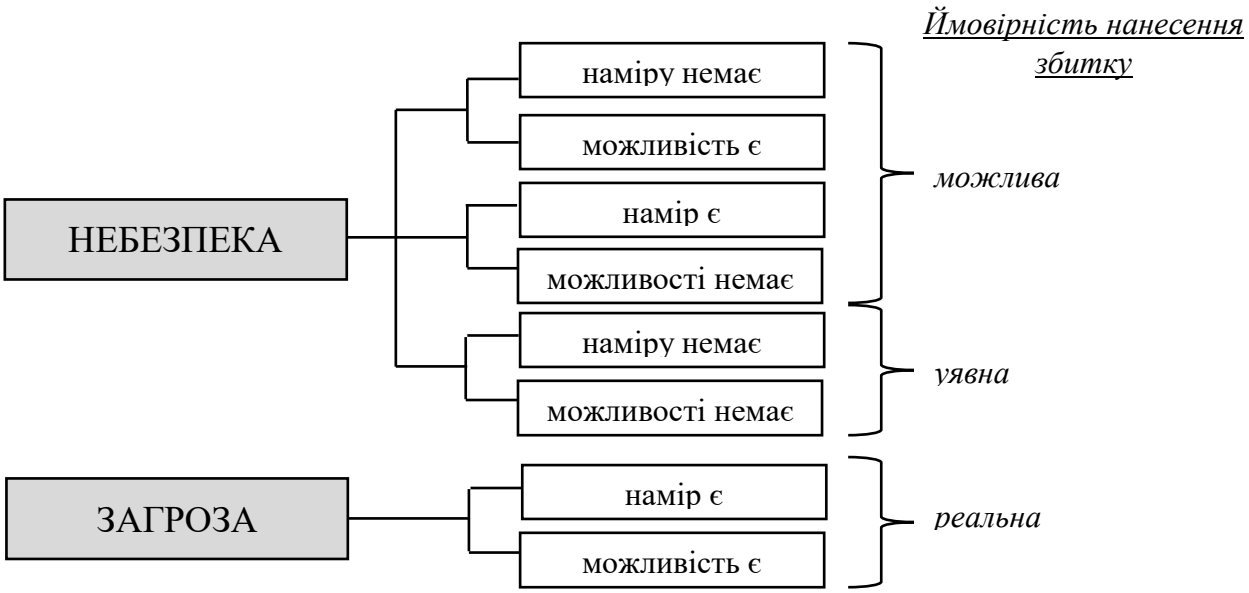


Рис. 1.6 Складові відмінності понять «небезпека» та «загроза»

Складено автором

Лише загроза несе із собою одночасно і намір, і можливість нанесення збитку, отже, також проглядається кон’юнкція складових. Загроза має конкретний характер, тобто обов’язково має адресата, а небезпека, в свою чергу, має гіпотетичний характер, її суб’єкт та об’єкт явно не виражені. Небезпека несе із собою потенційне нанесення збитків, для реалізації якої необхідне створення визначених умов. При цьому загроза є безпосередньою можливістю нанесення збитку, від моменту реалізації якої відокремлює лише часовий інтервал, що необхідний для прийняття відповідного рішення з її реалізації.

Поняття «небезпека» характеризується наявністю або «суб’єктивного наміру», або «об’єктивної можливості» нанесення збитку. При цьому існують лише два можливих варіанти прояву небезпеки. За першого – виникнення обставин, за яких суб’єкт господарських відносин отримує об’єктивну можливість нанесення збитку іншому суб’єкту, однак, не реалізує цю можливість. За другого варіанту один із суб’єктів має намір нанести збитки іншому суб’єкту за відсутності можливості для реалізації.

Слід відмітити, що і нормативно-правові документи, що стосуються питань забезпечення економічної безпеки як на державному рівні так і на рівні підприємств не вносять чіткості у розв’язання цієї проблеми, оскільки поняття «небезпека» в чистому вигляді не розкривається у них, а переважно використовується науковим співтовариством.

Вітчизняне законодавство притримується поглядів співставлення понять «ризик» та «небезпека», так відповідно до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [102], «ризик - ймовірність виникнення негативних наслідків від провадження господарської діяльності та можливий розмір втрат від них, що вимірюється у кількісних та якісних показниках».

Згідно Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» [103], «ризик – це ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час

або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами».

Аналіз законодавчої бази та нормативно-правових документів (Додаток Г) дав змогу дійти висновку, що лише в деяких, проаналізованих, офіційних документах йдеться про поняття ризику, небезпеки чи загрози в чистому вигляді. Також слід зазначити, що поняття економічної безпеки підприємства в документах (організації, юридичної особи) є відсутнім. У певній мірі це відображає ставлення держави до підприємництва. «Загрози безпеці - наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України», - йдеться У Законі України «Про основи національної безпеки України» [108].

Ще одним із небагатьох законодавчих актів із питань економічної безпеки є законопроект «Про основи запобігання та боротьби з економічними правопорушеннями і здійснення фінансового контролю», в якому є трактування деяких термінів, однак, знову ж таки дестабілізуючі фактори в проекті не розглядаються [118].

Слід констатувати, що закон, який регулював би відносини між суб’єктами господарської діяльності в розрізі економічної безпеки, в Україні відсутній. Отже, норми права, що регулюють такі відносини, можна знайти лише в окремих законодавчих актах і підзаконних нормативних актах України (Додаток Г), де суб’єкт права розглядається не як суб’єкт господарської діяльності, а як фізична особа.

В переважній більшості текстів законодавчо-правових актів, що стосуються питань безпеки, мова йде про загрози та ризики, причому поняття ризику зустрічається частіше в актах фінансово-економічного спрямування. Не виключенням є «Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері», де в якості дестабілізуючого фактору значиться виключно поняття ризику [119].

Як вже зазначалось, визначення поняття ризику, небезпеки чи загрози в нормативній документації зустрічається вкрай рідко, при цьому мова йде про

макрорівень, рівень держави, а ніяк не про рівень суб’єктів господарської діяльності. В жодному з офіційних документів немає чіткого трактування чи співставлення зазначеної термінології в повній мірі. Отже, усі дискусії з цього приводу ведуться лише в науковому колі.

У табл. 1.1 узагальнено дефініції невизначеності, ризику, загрози та небезпеки, конкретизовано їх зв'язок із поняттям економічної безпеки, а також запропоновані власні визначення досліджуваних категорій.

Таблиця 1.1

Дефініції невизначеності, ризику, загрози та небезпеки

Поняття	Дефініція	Вплив на економічну безпеку (зв'язок із економічною безпекою)	Авторське визначення
Невизначеність	Властивість параметричних даних як у конкретний момент часу, так і у майбутньому, властивість середовища існування господарюючого суб’єкта, що може стати джерелом або формою прояву загрози, небезпеки та ризику в системі економічної безпеки суб’єкта господарської діяльності	Ця категорія може виступати джерелом формування загрози, ризику чи небезпеки в системі економічної безпеки через зміну кількості чи якості параметричних даних, недосягнення запланованого результату чи події, розвиток негативного сценарію та бути як вимірною кількісно та якісно, так і не мати оціночного виразу	Під невизначеністю в системі економічної безпеки виробничих підприємств треба розуміти комплексне дуалістичне поняття, що характеризує властивість середовища функціонування господарюючого суб’єкта, за якого дестабілізуючі фактори можливо кількісно або якісно оцінити
Ризик	Ймовірнісна категорія діяльності суб’єктів господарювання, що пов’язана з невизначеністю в ситуації неминучого вибору, при можливості оцінювання ймовірності досягнення бажаного результату, невдачі або відхиленні від поставленої мети	Ризик є джерелом загрози для системи економічної безпеки, а також імовірністю настання події, що матиме для стану економічної безпеки та корпоративних ресурсів підприємства позитивний результат (у випадку, якщо ризик у тій чи іншій площині був виправданим)	Логічна кон’юнкція ймовірності зазнання збитків, втрати частини ресурсів або недоотримання доходів при веденні господарської діяльності в умовах невизначеності середовища (або параметричних даних) і сама дія, що виконується в умовах неминучого вибору, в процесі чого можливо кількісно та якісно оцінити ймовірний результат,

Поняття	Дефініція	Вплив на економічну безпеку (зв'язок із економічною безпекою)	Авторське визначення
			невдачу або відхилення від поставленої мети
Небезпека	Реальна можливість нанесення шкоди, збитку	Негативна характеристика внутрішнього або зовнішнього середовища функціонування системи економічної безпеки, що або спонукає її до протидії і вжиття превентивних заходів, або суттєво ускладнює її роботу та знижує її ефективність	Евентуальна подія, що характеризується наявністю або суб'єктивним наміром або об'єктивною можливістю нанесення матеріальної або нематеріальної шкоди, збитку підприємству
Загроза	Реальний намір нанесення збитку	Загроза – негативний фактор для функціонування системи економічної безпеки, що у випадку її нездатності протидіяти йому буде реалізований, що понесе за собою ряд негативних наслідків для підприємства, або буде ліквідований її засобами та інструментами	Одночасно і намір, і можливість нанесення збитку, що має конкретний характер, тобто обов'язково має адресата, є безпосередньою можливістю нанесення збитку, від моменту реалізації якої відокремлює лише часовий інтервал, що необхідний для прийняття відповідного рішення з її реалізації

Складено автором

Для визначення рівня, масштабу та тривалості ризиків, прорахунок можливих масштабів збитків, а також для визначення номенклатури заходів, необхідна розробка, прийняття та введення в практику показників, що будуть відображати ризики у зрозумілій формі, співставних кількісних та якісних вимірниках. Рішення за ключовими ризиками передбачає вибір не між безпечним та ризикованим, а між декількома ризиковими варіантами, при цьому зазвичай ризики є різними та майже не співставними. Отже, побудова класифікації ризиків відповідно до глобалізаційних змін сучасності, до умов інформаційної економіки та ризик-орієнтованого управління несе у собі не

лише академічне значення, а й практичне. У Додатку Д відображено найбільш уживані класифікаційні ознаки та види ризиків з врахуванням їх актуальності та сучасності.

Логічна побудова, виділення сучасних видів ризиків, видалення неактуальних класифікаційних ознак та самих ризиків, врахування глобалізаційних тенденцій, взаємозв'язків та ін. відображено у таксономії ризиків (рис. 1.7, рис. 1.8, рис. 1.9).

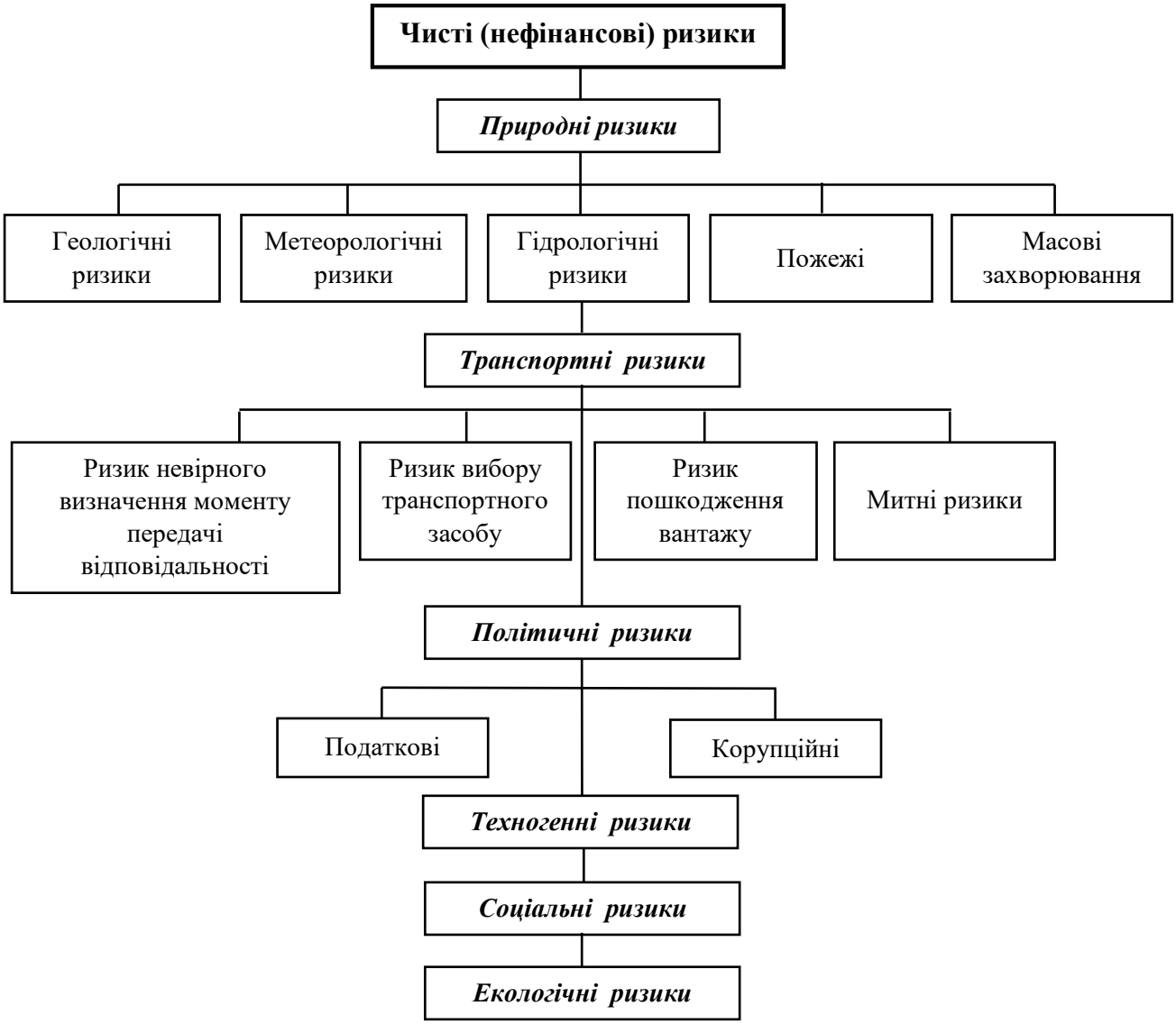


Рис. 1.7 Таксономія чистих ризиків

Складено автором

Таксономія ризиків – це структура класифікації ризиків у вигляді дерева, основою якої є об'єднуюча єдина основа. Таксономія ризиків забезпечує базис для організації даних і дослідження різних аспектів підприємницьких ризиків. Пропонована таксономія складена з врахуванням типових дестабілізуючих факторів у процесі здійснення господарської діяльності та охоплює найбільш загальні зони ризику СГД, що стосуються основних видів діяльності, середовища функціонування, процесів і обмежень системи економічної безпеки. Таксономія ризиків має ієрархічну структуру та систематизує джерела ризиків.

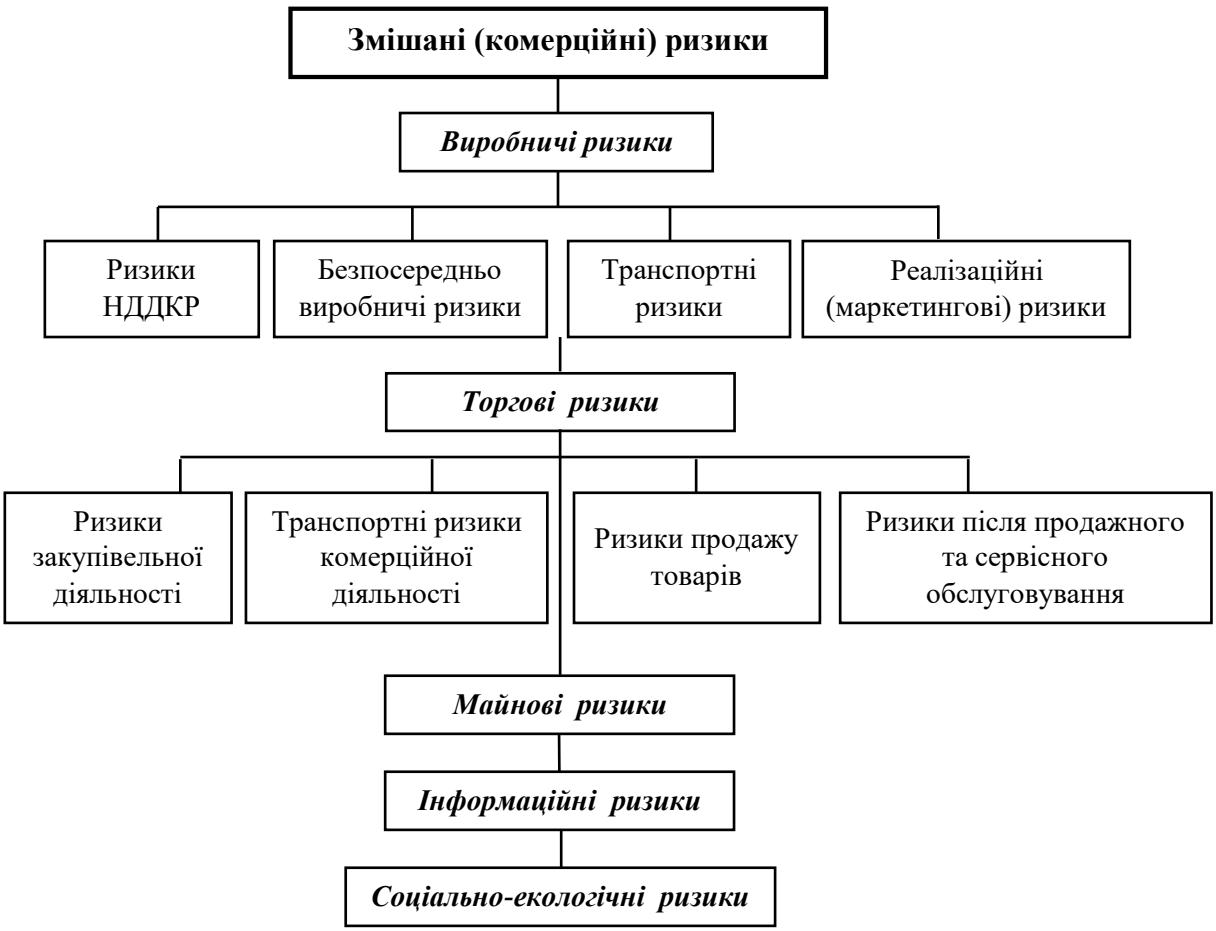


Рис. 1.8 Таксономія змішаних ризиків

Складено автором

Складність класифікації ризиків полягає у їх численності (Додаток Д). Видове різноманіття ризиків досить велике – від пожеж і геологічних ризиків до міждержавних конфліктів, а також змін в законодавчій базі, що регулює фінансову чи іншу діяльність, та інфляційних коливань. Економічний та

політичний розвиток сучасного світу породжує нові види ризику, які важко визначити чи оцінити кількісно. Посилення комп'ютеризації, автоматизації та роботизації виробничо-господарської діяльності підприємств призводить до можливості втрат через збій комп'ютерних систем чи хакерські атаки. Особливе значення в останні роки набули ризики, пов'язані з політичними факторами, так як вони несуть собою можливість досить значних втрат.

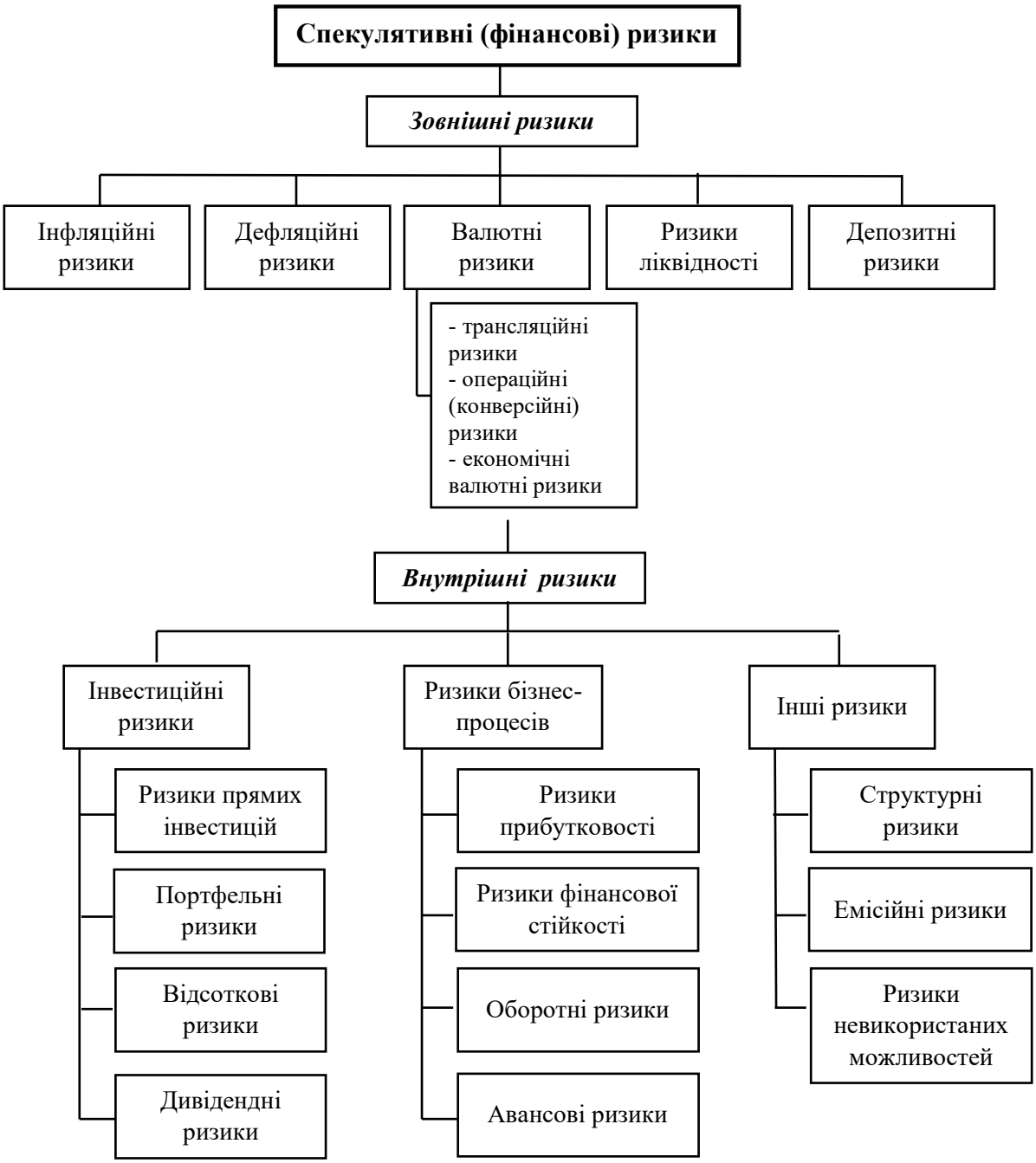


Рис. 1.9 Таксономія спекулятивних ризиків

Складено автором

У межах відповідності світовій програмі розвитку інформаційної економіки доцільно ввести поняття «гібридні ризики». Останні п’ять років значно зростала кількість ризиків великих компаній, що носять «гібридний» характер, наприклад, хакерські атаки на політичному підґрунті, метою яких є підрив репутації тієї чи іншої компанії. У такому випадку відбувається не лише поєднання, як у прикладі, технічного, інформаційного, політичного та репутаційного ризику, а й іде структурна деформація об’єднаного ризику. Звичні методи мінімізації вищенаведених ризиків не спрацьовують, необхідні механізми, які б враховували незвичну структуру ризику, специфічні методи боротьби з ним і т.д. Оскільки природа гібридних ризиків невпинно розвивається, моніторинг, інструментарій та механізм протидії їм мають також невпинно прогресувати. Отже, виникає необхідність чіткої дефініції, що ж є «гібридними ризиками». Так, «гібридними ризиками» є ризики, що поєднують у собі два чи більше ризиків різних видів, частково використовуючи їх структуру, об’єкт, принцип дії, але які не піддаються методам боротьби чи нейтралізації, які властиві ризикам, що до них входять. Відмінними рисами гібридних ризиків від змішаних є [22]:

- змішані ризики поєднують лише два або три ризики зі споріднених сфер; гібридні ризики поєднують зазвичай більшу кількість ризиків різних видів із непов’язаних між собою сфер діяльності;
- при боротьбі зі змішаними ризиками використовують зазвичай методи одного з ризиків, що поєднуються; в роботі з гібридними ризиками звичайні методи нейтралізації є неефективними, а отже, вони потребують окремого механізму;
- змішані ризики поєднують в собі принципи, властивості, об’єкт дії різних ризиків; гібридні ж ризики не лише поєднують властивості інших ризиків, а й видозмінюють їх та замінюють на докорінно нові риси.

«Гібридні ризики» не можна віднести до жодного з видів ризиків, оскільки вони можуть бути комбінацією будь-яких ризиків. Їх основною особливістю є те, що вони можуть не призводити до безповоротних наслідків для

підприємства, однак їх дестабілізуючий вплив може триматися стабільно в зоні критичного ризику впродовж тривалого періоду часу [120].

Таким чином, ризики підприємства, що виникають в процесі провадження його господарської діяльності, є центральним об’єктом системи забезпечення економічної безпеки підприємства, основною задачею якої є оцінювання ступеня їх впливу на господарюючий суб’єкт та попередження і захист від переходу за граничні межі.

Ризик як наукова категорія і фактор впливу на систему економічної безпеки має дуальну природу, тобто, може мати для системи як позитивний, так і негативний результат. Оскільки і загрози, і небезпеки своїм джерелом мають саме ризики, і зв'язок усіх трьох цих категорій із поняттям системи економічної безпеки у науковій площині та з рівнем економічної безпеки на прикладному рівні є незаперечним і переконливо доведений у межах цього дослідження, то вважаємо за доцільне рекомендувати використання ризик-орієнтованого управління для організації і процесів формування системи економічної безпеки та управління нею. Велика кількість ризиків, що супроводжують розвиток інформаційної економіки, а також з’являються внаслідок поширення тенденцій четвертої промислової революції, викликають необхідність трансформації існуючих систем економічної безпеки з тим, аби націлити механізми їх забезпечення на своєчасну ідентифікацію ризику, якісний його аналіз і достовірну оцінку. Засобами сприяння ефективному управлінню економічною безпекою можуть стати класифікації ризиків, карти ризиків, каталоги ризиків, а також інформаційні матеріали міжнародних організацій, що формують рейтинги ризиків у міжнародній площині. Використання пропонованого інструментарію дозволить зберегти часові, трудові та матеріальні ресурси, оскільки їм залишиться підтвердити або спростувати факт притаманності того чи іншого ризику для діяльності конкретного суб’єкт господарювання та виробити набір управлінських рішень щодо нього, не витрачаючи зусилля на його ідентифікацію у зовнішньому чи внутрішньому середовищі функціонування бізнес-структури.

1.3 Ризики в структурі системи економічної безпеки підприємства

У науково-методологічній площині безпекознавства нині спостерігається відсутність єдності у розумінні змісту визначення структури системи економічної безпеки підприємства (табл. 1.2), а також розбіжність у наукових поглядах щодо об'єкта та суб'єкта системи, принципів формування тощо. Виникає необхідність формування такого набору елементів структури СЕБ, який міг би задовольнити підприємницьку структуру різної галузевої приналежності, різних рівнів управління, форми власності тощо [121]. Також пропонується оптимізація кількості функціональних складових та їх розгляд в контексті реалізації функцій СЕБ в поєднанні з інструментарієм безпеки.

Слід також зазначити, що побудова СЕБ більшою мірою залежить від самої інституційної структури, матеріальні та нематеріальні активи якої будуть об'єктом захисту (рис. 1.10). Слід враховувати обсяг організації, її вид діяльності, форму господарювання, форму власності, ступінь відкритості та ін.

Рис. 1.10 Інституційні установи різного рівня формування СЕБ [121]

Складено автором

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика складових системи економічної безпеки суб’єкта господарювання

№	Складові елементи / Автори	Мета СЕБ	Завдання СЕБ	Функції СЕБ	Об’єкт захисту	Суб’єкт захисту	Принципи функціонування	Функціональні складові	Стратегія СЕБ	Тактика СЕБ	Концепція	Механізм забезпечення	Методи, засоби, інструменти	Ризики, загрози, небезпеки, дестабілізуючі фактори	Індикатори	Органи, служби	Алгоритми, моделі	Практика забезпечення безпеки	Нормативно-правова база
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Алькема В.Г. [22]										+			+	+				+
2	Васильців Т.Г. [19]	+	+	+	+	+		+				+							
3	Донець Л.І. [33]				+	+						+						+	
4	Живко З.Б. [13]				+	+	+	+					+					+	
5	Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. [38]	+	+	+			+		+										
6	Кавун С.В. [40; 41]	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+						
7	Камлик М.І. [12]				+	+						+							
8	Копитко М.І. [23]				+	+	+	+			+	+	+						
9	Козаченко А. В. [11]						+					+	+				+		
10	Ляшенко О.М. [24]	+	+	+	+	+	+	+				+	+						
11	Мігус І.П. [25]				+	+	+	+						+	+				
12	Ортинський В.Л. [122]				+	+						+						+	
13	Франчук В.І. [7]	+	+		+	+	+					+	+	+					
14	Шемаєва Л.Г. [10]		+	+	+	+	+		+		+	+	+						+
15	Якубович З.В. [14]	+	+			+	+						+						

Складено автором

Найбільш досліджуваними вже багато років залишаються інституції бізнесу та підприємництва. Невпинні зміни зовнішнього середовища, глобальні зміни економічного простору вимагають від підприємницьких структур швидкої адаптації, впровадження нових технологій забезпечення безпеки, нових підходів до аналізу та оцінювання даних та ін. Об'єктивною необхідністю є реструктуризація існуючої СЕБ та її доповнення новими елементами, структурними одиницями, а також докорінно новими зв'язками з використанням новітніх технічних засобів аналізу, зв'язку та захисту [121].

Дослідження формування та управління СЕБ фінансових інституцій є також пріоритетним у сфері економічної безпеки, оскільки вони обслуговують фінансові та інші види операцій підприємницьких структур. Інституції влади, законотворчості та права, інформації, контрактації, інновацій є невід'ємною частиною зовнішнього середовища підприємництва. Саме вони можуть виступати як об'єктами, так і суб'єктами захисту, забезпечувати його, чи навіть генерувати загрози і ризики [121].

Для формування СЕБ, її оптимальної з точки зору різних видів ресурсів та ефекту від її функціонування, необхідно зважати на галузеву приналежність того чи іншого підприємства. Різні види економічної діяльності можуть нести собою докорінно різні види ризиків і загроз (Додаток Е) [123].

Більш детально проаналізуємо позиції різних вітчизняних вчених щодо формування СЕБ різних інституцій бізнесу та підприємництва. Тематиці економічної безпеки агропромислових підприємств присвячені праці таких науковців: Бойко В.В., Бурак А.І. [124], Куделя Л.В. [125], Полянська А.С. [126], Стадник В.П. [127], Єлістратова Ю.О. [128], Шабінський О.В. [129], Ткачук В. І. та Яремова М.І. [130; 131] та ін.

Бурляй О.Л. і Харенко А.О., що розглядають СЕБ з позицій функціонального підходу додають до класичних складових енергетичну, що на думку авторів, покликана знизити залежність підприємства від енергоносіїв [132, с.2105]. При цьому науковці головною метою діяльності агропромислових підприємств визначають забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки на

регіональному і загальнодержавному рівнях [133, с.94]. Білошкурська Н.В.[134] стверджує про необхідність оптимізації кількості функціональних складових і зводить їх до трьох - ресурсної, фінансової та інноваційної. Протилежної думки дотримуються Ткачук В.І. та Яремова М.І., що вважають складовими СЕБ кадрову, виробничу, екологічну, збутову, фінансову та ресурсно-технічну, причому при їх аналізі акцент роблять на державній підтримці, як основі задовільного стану економічної безпеки с/г підприємства [130].

Промислові підприємства та забезпечення системи їх економічної безпеки стали науковими інтересами наступних авторів: Васильєв О.В., Мейта В.І. [135], Копитко М.І. [23], Шляга О.В. [136], Якубович З.В. [14] та ін. Забезпечення стабільної виробничо-господарської діяльності промислових підприємств є важливим аспектом забезпечення економічної безпеки галузі, регіону та промислової безпеки держави загалом. Промислові підприємства, що реалізують свою діяльність в умовах інформаційної економіки, є зазвичай складним інженерно-технічним комплексом, що є об’єктом шахрайських дій, впливу кримінальних структур, недобросовісних конкурентів [121], а в умовах, що склалися в політичній сфері України – проведення АТО на Сході країни - і тероризму.

Автори Пушкар Т.А. та Дяченко К.С. досить детально у своїй праці [137] висвітлюють особливості економічної безпеки для підприємств будівельної галузі. Зазначена специфіка діяльності вказує на складність підтримки достатнього рівня економічної безпеки, що потребує постійного моніторингу, та оперативного реагування на широкий спектр дестабілізуючих факторів [121]. З цим погоджуються і Андрієнко В.М. [138], Богдан Н.М. [139], Бондар О.П. [140], Коробчинський О.Л. [6], Момот Т.О., Філатова І.О. Тофанюк О.В. [141], Чорна М.В., Пірятінська І.В. [142]. Автори наголошують на врахуванні галузевих особливостей будівельних підприємств при побудові СЕБ.

Економічну безпеку торговельних підприємств у своїх дослідженнях розглядали Васильців Т.Г. [19], Мезенцева О.М. [143] та Хомів О.В. [144]. Науковець Бойкевич О.Р. стверджує про вагомість впливу на економічну

безпеку факторів розвитку торговельної мережі та доступу до неї, інтелектуально-кадрового, фінансового, інформаційного, логістичного, маркетингового та інституційно-правового забезпечення діяльності [145]. Кокнаева М.О. робить акцент на особливостях формування методичного інструментарію дослідження фінансово-економічної безпеки торговельних підприємств, при цьому пропонується використовувати індикативний, економіко-математичний та ресурсно-функціональний підходи [146]. Як стверджує Шуміло О.С. СЕБ торговельного підприємства може досягати стану рухливої рівноваги, який автор трактує як стан, при якому головні та структурні характеристики системи залишаються постійними, і в той же час сама система діє та піддається впливу зовнішніх факторів, що цілком прийнятно для системи економічної безпеки підприємств торгівлі [147]. Важко погодитись, що такий стан СЕБ є досить специфічним для торговельних підприємств, так як параметрична рухливість за зміни зовнішніх і внутрішніх факторів властива для СЕБ усіх видів економічної діяльності.

У галузі інформації та телекомунікації, зараз відсутні дослідження системи економічної безпеки. З одного боку, цей вид діяльності входить до трійки найбільш корупційно-містких секторів наряду з банками, сферою енергетики та державного управління. Таким чином, маємо широкий горизонт для системних досліджень проблематики. З іншого боку, зазначений вид діяльності є досить складним з точки зору відкритості, доступності до аналітичної бази, статистичних даних, що стає суттєвою перепоною. Більшість вітчизняних вчених відають перевагу у своїх дослідженнях проблемам інформаційної безпеки в установах, а не проблемам інформаційної безпеки зазначених структур.

Другою за масштабами розповсюдження після промисловості є сфера фінансів та страхування в Україні, саме вона є базисною для забезпечення здійснення фінансово-господарських операцій підприємницькими структурами. Більшість науковців досліджують проблеми забезпечення економічної безпеки банків, оскільки ця категорія фінансових установ є найбільшою на фінансовому

ринку. Так, Барановський О.І. [148], Васильчак С.В. [149], Зубок М.І. [150], Мельник С.І. [151], Франчук В.І. [152], Штаєр О.М. [153] у своїх працях зупиняються на концептуальних основах СЕБ та основах формування механізму її забезпечення, підходах до оцінювання та ін. Сусуловська Т.В. [154] розглядає фінансову складову СЕБ кредитно-фінансових установ України. Забезпечення безпеки страхових компаній розглядає Проказа Т.В. [155], кредитних спілок Гриценко О.І. [156] та Кириченко О.А. [157].

Сфера операцій із нерухомим майном, зараз у вітчизняній літературі не висвітлена через недостатню зацікавленість у цьому питанні.

Дослідження економічної безпеки закладів освіти, і зокрема ЗВО знаходиться на початковому етапі, тому наукові роботи з цього напряму нечисленні. Вітчизняні науковці, такі як Денисенко М.П. [158], Мартинюк В.П. [159], Матюх С.А. [160] та Тюлєнєв Г.Д. [161], які зробили спробу дослідити стан та перспективи економічної безпеки ЗВО виявили ряд ризиків і загроз. Слід зауважити, що вивчення проблем СЕБ ЗВО повинно базуватись на комплексних дослідженнях проблем соціально-економічного розвитку освіти загалом. Ряд науковців на чолі з Козаченко Г.В. [162] надали розуміння економічній безпеці ЗВО та показали дуальний статус діяльності ЗВО як економічного агенту та соціального інституту, що відзначається у більшості авторів з аналізованої проблематики.

Сфера державного управління є досить специфічною та водночас достатньо закритою для вітчизняних дослідників, а наявність інформації у відкритому доступі не висвітлює реальної картини. Отже, у сфері забезпечення економічної безпеки державних установ залишається багато недослідженого [121].

Більшість науковців в своїх роботах наголошують на специфіці економічної безпеки в залежності від виду економічної діяльності. Однак, за сучасного рівня дослідження проблеми створення загальної моделі організації забезпечення економічної безпеки суб’єктів господарювання не тільки можливе, а й об’єктивно необхідне [121].

На перший погляд, що може бути спільного у СЕБ між великою корпорацією з випуску автомобілів, будівельною компанією, автопарком, оператором мобільного зв'язку чи супермаркетом. У перелічених СГД насправді досить багато подібного [121]. У своєму твердженні будемо спиратись на принцип шести рівнів [88]. Вищі рівні діяльності підприємства (а разом з ними і рівні ризиків, загроз і безпеки) в цілому, з першого по третій, майже однакові для більшості підприємств усіх видів економічної діяльності. Третій, четвертий та п'ятий рівні можуть бути індивідуальні не лише для виду діяльності, а й для кожного підприємства. Діяльність на шостому рівні регламентована державою (або міжнародними стандартами), що в значній мірі її уніфікує [121].

Відповідно, великі промислові підприємства мають шість рівнів забезпечення системи економічної безпеки: рівень власника, рівень топ-менеджменту, рівень менеджменту середньої ланки, рівень побудови бізнес-процесів, рівень поточної господарської діяльності та рівень аудиту, контролю і аналізу (рис. 1.11) [121]. Для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності необхідним є проведення комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки на усіх шести рівнях [163].

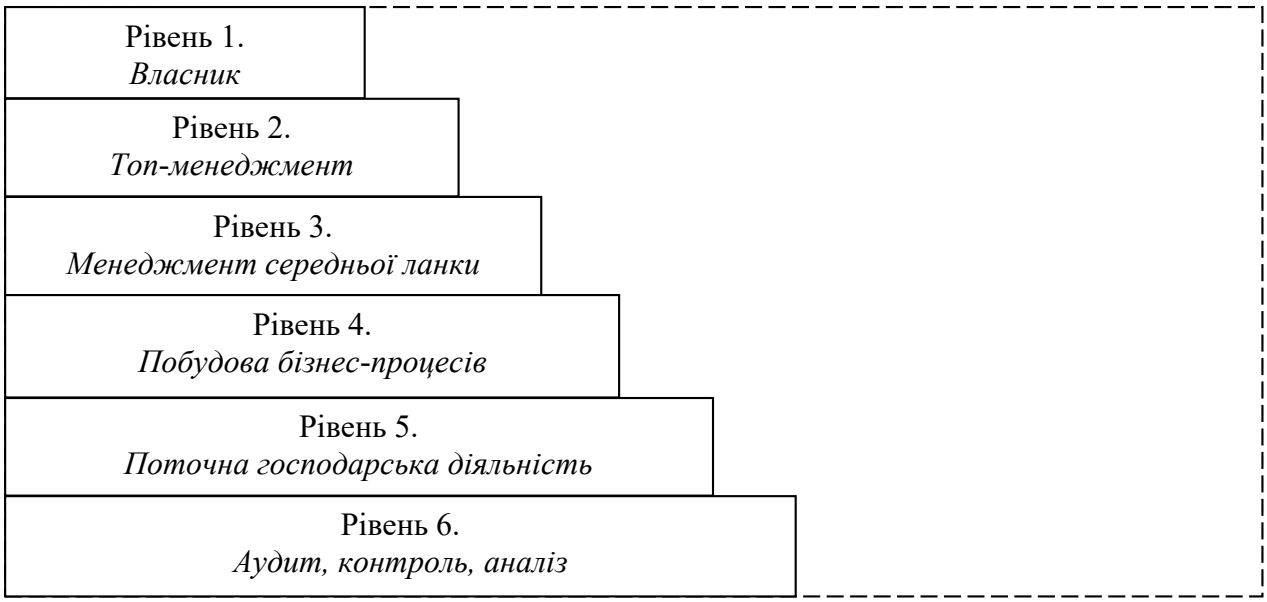


Рис. 1.11 Рівні забезпечення системи економічної безпеки

Складено автором

Таким чином, враховуються ризики та загрози на усіх рівнях, а не лише від процедур стратегічного планування до бізнес-процесів. Інтегрування принципу шести рівнів в систему економічної безпеки буде сприяти підвищенню ефективності усієї системи. Побудова системи економічної безпеки має відбуватись із врахуванням специфіки виду економічної діяльності підприємства [164].

У ризико-сповненому середовищі при вивченні системи економічної безпеки будь-якого господарюючого суб’єкта дестабілізуючі фактори виходять на перший план. Оскільки саме вони є основним і об’єктом, і процесом, а в деяких випадках - і результатом одночасно.

На разі усталеного механізму для протидії певному виду ризиків недостатньо, оскільки він побудований для особливостей конкретного ризику і зовсім бездієвий для іншого виду.

Систему економічної безпеки та процес управління нею необхідно змоделювати таким чином, щоб будь-який дестабілізуючий фактор, навіть той, що виник неочікувано, не став для топ-менеджменту проблемою, та не призводив до прийняття необґрунтованих швидких змін у вже існуючу лінію прийняття рішень, або призводив до прийняття нового невірного стратегічного рішення. Першочерговим завданням економічної безпеки є не лише прогнозувати та аналізувати неочікуване, але й перетворювати його в очікуване. При цьому головною складністю є і прийняття рішення, і його наслідки.

Фокус управління ризиками зміщується у бік ризик-орієнтованого управління усією компанією, а не управління певними ризиками чи окремо управління системою економічної безпеки. Роль держави в управлінні ризиками повинна зростати, а також має бути сформоване активне партнерство між бізнесом та органами влади, має бути уніфікація поглядів і розподіл відповідальності за ризики на усіх рівнях управління. Інтеграція управління ризиками в саму систему управління компанією є об’єктивною необхідністю.

Зараз найбільшими проблемами у світовому ризик-менеджменті є відсутність ґрунтовних теорій і технологій управління ризиками в багатьох сферах, перш за все це управління операційними ризиками. Майже немає ефективних кількісних методів оцінювання найважливішого з ризиків – людського фактору, механізмів диверсифікації і хеджування операційних ризиків; на початковій стадії знаходяться методи оцінювання репутаційних ризиків. Достроковий характер в Україні має проблема вартості технологій управління ризиками для малого та середнього бізнесу, а відповідно й низький рівень культури ризик-менеджменту.

Тема управління ризиками найбільш актуальна для промислових підприємств через те, що вони мають значний майновий виробничий комплекс, що досить часто підпадає під вплив різноманітних ризиків. Однак, рівень розвитку системи ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах на разі достатньо низький, а кількість підприємств, на яких реально існує ризик-менеджмент, досить мало. Така ситуація склалась передовсім через те, що часто ризик-менеджмент є досить вартісним та складним процесом. Для маленьких компаній він буде значною частиною витрат, при цьому специфіка їх бізнесу зазвичай не потребує системи управління ризиками. За результатами аналізу досить мало компаній в Україні приділяють увагу ризик-менеджменту – так стверджують сюрвейери, страхові брокери, рейтингові агентства, консалтингові фірми.

Таблиця 1.3 демонструє принципові відмінності побудови системи управління ризиками в Україні та світі.

У сучасних вітчизняних компаніях процес управління ризиками існує формально. Класичний процес управління ризиком передбачає те, що ризик-менеджер на постійній основі формує реєстр ризиків, карту ризиків, бере участь у визначенні відповідальних власників та необхідних заходах з управління ризиками. Основною проблемою такого підходу є відірваність від бізнесу та прийнятих керівництвом рішень. У кращому випадку працівники сприймають процес управління ризиками як обов’язкову формальність (необхідність

виконання), у гіршому – цей процес ігнорується. У більшості вітчизняних компаній управління ризиками взагалі відсутнє. 77% підприємств, що займаються ризик-менеджментом, мають проблеми через фрагментарний підхід до управління ризиками, а також відсутність інтеграції управління ризиками в бізнес.

Таблиця 1.3

Принципові відмінності побудови системи управління ризиками в Україні та світі [165]

№	Світова практика	Вітчизняна практика
1.	Діяльність держави спрямована на зниження невизначеності підприємницької діяльності. Держава виступає суб'єктом забезпечення безпеки (остаточним арбітром між власниками та менеджментом, компанією та її контрагентами і клієнтами).	Держава виступає і як суб'єкт забезпечення безпеки, і як значне джерело небезпеки та невизначеності
2.	Держава формалізує стандарти управління ризиками на основі саморегулівних організацій	Держава на основі регулятора створює нормативні вимоги
3.	Принципові питання управління ризиками компанії ставлять власники перед менеджментом	Власники досить часто не мають бажання нести втрати на управління ризиками та чекають законодавчих вимог
4.	Управління ризиками є інструментом додаткової ефективності компанії	Ризик-менеджмент може бути вимушеним заходом і тягарем для власників

Складено автором

Як свідчить зарубіжна практика, професійний підхід до управління ризиками підвищує ймовірність досягнення кращих результатів діяльності підприємства, за одночасного зниження небезпеки реалізації негативних факторів, які можуть вплинути на фінансовий стан суб'єкта господарювання. При цьому більшість вітчизняного топ-менеджменту вважають управління ризиками методом антикризового управління, а не складовою частиною процесу управління підприємством, що є суттєвою помилкою.

Слід звернути увагу, що в країнах Європейського Союзу ризик розглядається у контексті управлінської та наглядової ролі держави [166]. При цьому уся діяльність держави відкрита для громадського контролю.

Основним вектором розвитку систем стандартизації в управлінні ризиками закономірно повинна бути уніфікація процесів, інструментів, термінології [167]. На разі ризик-менеджмент є міждисциплінарною освітою, що поєднує у собі досягнення у сфері математики (наприклад, теорії ймовірності), статистики, економічної теорії, теорії управління, що є центральною частиною стратегічного управління організацією [168].

Сучасне розуміння ризик-менеджменту базується на концепції «прийнятного ризику», згідно якої основною метою процесу управління ризиком є надання максимальної стійкості усім видам діяльності компанії шляхом утримання сукупного ризику (очікуваного рівня втрат) в заданих стратегією розвитку компанії межах [169].

Стандартизація у ризик-менеджменті передбачає уніфікацію наступних параметрів: використання термінології у сфері управління ризиками; складові процесу управління ризиками; підходи до побудови організаційної структури ризик-менеджменту. Незважаючи на уніфікацію термінології і самого процесу управління ризиками, цілі та методи в різних стандартах відрізняються.

За останню чверть століття у сфері ризик-менеджменту відбувся значний стрибок в розвитку: управління ризиком із прерогативи виключно фінансових установ перейшло до активного застосування у інших секторах економіки. Сучасна парадигма управління ризиками передбачає перехід від фрагментарного підходу вузької направленості на визначені операції і види діяльності компанії до комплексного управління ризиками компаній, холдингами та цілими галузями економіки (рис. 1.12).

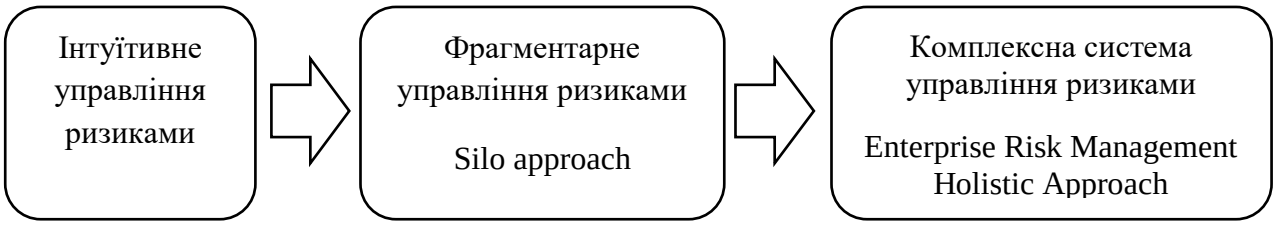


Рис. 1.12 Розвиток управління ризиками в компанії [170, с. 25]

Основними відмінними рисами ризик-орієнтованого управління в СЕБ від «класичного ризик-менеджменту» є наступні:

- підприємства повинні сфокусувати свої дії на інтеграції аналізу ризиків у ключові бізнес-процеси, а не на заходи оцінки ризиків. Не зважаючи на детальний опис основних принципів управління ризиками в ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 (IEC/ISO 31010:2009) «Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» [171] більшість ризик-менеджерів продовжують працювати, не зважаючи на державний та міжнародний стандарт. 59% великих вітчизняних підприємств використовують у своїй роботі IEC/ISO 31010:2009. Згідно цьогоо стандарту, одним із його принципів є [171]: «Ризик-менеджмент не є відокремленою діяльністю, що відділена від основної діяльності та процесів в організації. Ризик-менеджмент – це частина зобов'язань керівництва та невід'ємна частина усіх організаційних процесів, включаючи стратегічне планування та усі процеси управління проектами та змінами». Ризики не повинні бути предметом аналізу, а аналіз ризиків повинен бути не результатом, а інструментом прийняття рішень.

- різні типи ризиків потребують різних підходів. Як вважає Франк Хердман [172], керівник робочої групи ISO/TC 262 AG 1, для інтеграції управління ризиками в різні бізнес-процеси необхідні різні методи оцінювання ризиків. Такий підхід істотно відрізняється від поширеної практики впровадження ERM (Enterprise wide Risk Management). Отже, можна стверджувати, що в управлінні ризиками не повинно бути єдиного підходу. Для кожного процесу та для кожного типу рішень можуть бути свої методики оцінювання впливу ризиків, зі своїми критеріями та інструментарієм. Пріоритетною задачею в ризик-орієнтованому управлінні повинен бути розвиток компетенцій з оцінювання ризиків у працівників підприємств, що є задачею ризик-менеджера. На думку Еріка Янга [172], ризик-менеджера компанії Google, під час запровадження управління ризиками в бізнес-процеси особливу увагу слід приділяти ризик-комунікаціям, використовуючи такі інструменти, як регулярні інформаційні бюлетні, робочі групи, вебінари, щорічні конференції з ризиків та індивідуальні

освітні курси. В компаніях, де працював Ерік Янг на практиці використовувалось гасло «Кожен працівник – ризик-менеджер», що сприяло формуванню особливої ризик-орієнтованої організаційної культури та мотивувало працівників думати про ризики на постійній основі та приймати ризик-орієнтовані рішення [172].

Вищевикладене ще раз підтверджує те, що для системи економічної безпеки підприємства ризик є центральним об’єктом дослідження. Перед СЕБ постає завдання проведення ґрунтовної роботи з інтегрування управління ризиками в усі процеси роботи підприємства. Виникає необхідність комплексного дослідження ризиків як інструменту ризик-орієнтованого управління. Для проведення детального аналізу ризику в українських компаніях необхідно дослідити усі параметри цього явища.

У табл.1.4 представлено елементи системи економічної безпеки суб’єкта господарювання, побудованої із врахуванням необхідності інтеграції процесу ризик-менеджменту до її структури.

Відзначимо відмінні риси ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки від «класичного ризик-менеджменту». Так, у класичному ризик-менеджменті об’єктом управління є ризик, з яким проводяться управлінські маніпуляції з метою його уникнення, мінімізації, використання з користю для підприємства. При ризик-орієнтованому управлінні в системі економічної безпеки об’єктом також є ризики, але не загальні та характерні для усього підприємства та його господарської діяльності, а такі, що є притаманними для кожної операції, кожного активу та операції суб’єкта господарювання, і негативний вплив яких знижує рівень економічної безпеки, шкодить її системі. Суб’єктом управління традиційно є ризик-менеджер, однак, у системі економічної безпеки до нього долучається або виконує його роль професіонал з фінансово-економічної безпеки.

Таблиця 1.4

Елементи системи економічної безпеки суб’єкта господарювання з позиції процесу ризик-менеджменту

Елемент системи економічної безпеки		Зміст елементу із врахуванням ризику	Пріоритетний ризик, що впливає на елемент	Пріоритетна небезпека, що впливає на елемент	Пріоритетна загроза, що впливає на елемент
Об’єкт		Процеси планування, організації, функціонування системи економічної безпеки, що супроводжуються ризиками	Низький рівень фінансування роботи системи	Фрагментарна будова системи	Відсутність фахівців з управління безпекою та ризик-менеджменту
Суб’єкт		Менеджмент підприємства – професіонали з фінансово-економічної безпеки, що водночас виконують функцію ризик-менеджера	Кадрові ризики	Низький рівень кваліфікації управлінця	Звільнення кваліфікованої відповідальної особи
Функціональні складові	для виробничого підприємства;	Виробнича, техніко-технологічна, матеріальна, фінансова, правова, кадрова, інформаційна, екологічна, інноваційна	Ризик застаріння технологій і процесів	Відсутність джерел фінансування	Низька якість виробленого продукту
	для фінансової установи;	Фінансова, інвестиційна, репутаційна, матеріальна, кадрова, інформаційна, правова	Фінансовий ризик та інвестиційні рішення	Втрата клієнтів	Збитки, втрата власних і залучених фінансових ресурсів
	для торгівельного підприємства;	Ринкова, матеріальна, репутаційна, фінансова, інформаційна, кадрова, правова	Ризик зміни попиту на товари або послуги	Високий рівень конкуренції	Падіння рівня рентабельності
	для сільсько-господарського підприємства;	Екологічна, матеріальна, фінансова, кадрова, правова, техніко-технологічна, інформаційна	Погодні умови та державна аграрна політика	Імпорт сільськогосподарської продукції	Втрата врожаю або його низька якість
	для неприбуткової організації	Кадрова, інформаційна, репутаційна, матеріальна, правова, фінансова	Зміна законодавства, політичні ризики	Відсутність джерел фінансової підтримки	Дискредитація діяльності

Складено автором

Також різняться і функції управління. У ризик-менеджменті це планування втрат від негативого прояву ризику, організація процесу управління ризиками, мотивація персоналу, задіяному у процесах рзик-менеджменту до сумлінного виконання своїх обовязків і контроль результату від заходів управління ризиками.

При ризик-орієнтованому управлінні у системі економічної безпеки функції менеджменту полягають у плануванні заходів забезпечення безпеки через механізми управління ризиками, ідентифікацію ризиків, їх аналіз і оцінювання, встановлення рівня їх зрілості та обрання одного із багатьох варіантів управлінських рішень, спрямованих на уникнення, мінімізацію, компенсацію, диверсифікацію ризику, тощо. Функція мотивації у цьому випадку полягає у заохоченні усього штату працівників до дотримання правил сумлінної поведінки та професійного виконання своїх обов’язків, оскільки персонал у системі економічної безпеки підприємства виступає і активом, що потребує захисту, і джерелом кадрових ризиків.

Отже, системою економічної безпеки є постійно мінлива, змінна структура, що формується на основі взаємопов’язаних елементів. У залежності від рівня складності та довершеності такої системи, кількість елементів може суттєво різнитися, однак, їх різні варіації походять із такої сукупності: мета СЕБ, завдання СЕБ, функції СЕБ, об’єкт захисту, суб’єкт захисту, принципи функціонування, функціональні складові, стратегія СЕБ, тактика СЕБ, концепція, механізм забезпечення, методи, засоби, інструменти, ризики, загрози, небезпеки, дестабілізуючі фактори, індикатори, органи, служби, алгоритми, моделі, практика забезпечення безпеки, нормативно-правова база.

Конкретна композиція елементів часто залежить від підходу, що був використаний при її побудові: ієрархічний, функціональний, організаційний, практично-орієнтований, фундаментальний (комплексний) чи ризик-орієнтований, а також від того, на яких рівнях забезпечення системи економічної безпеки відбувається усвідомлення важливості протидії ризикам,

загрозам і небезпекам діяльності підприємств в умовах інформаційної економіки.

Можна констатувати вплив ризиків, небезпек і загроз на функціонуванням системи економічної безпеки підприємств із різною силою і відповідними різними реакціями системи на ці негативні фактори. Ефективне управління ризиком у межах діяльності системи економічної безпеки здатне нівелювати негативні прояви ризиків і дозволить скористатись їх позитивними наслідками. Водночас, вплив небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки є повністю негативним, оскільки уже сам факт їх існування у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства є причиною для витрати ресурсів забезпечення економічної безпеки на протидію їм та попередження їх негативних виявів.

Висновки до розділу 1

1. Під системою економічної безпеки у процесі використання ризик-орієнтованого управління пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у постійному русі, адаптуючись до зміни умов середовища, взаємодія яких орієнтована, в першу чергу, на механізми протидії загрозам і ризикам, і результат наявності та функціонування яких виступає певним еталоном безпеки, до якого господарюючий суб'єкт прагне, коригуючи існуючі параметри свого стану під виклики часу.

2. Формування системи економічної безпеки за ризик-орієнтованого управління повинно ґрунтуватись на базових засадах безпеки підприємства. СЕБ повинна бути комплексною, самостійною, універсальною (з елементами, унікальними для певної галузі господарства), ефективною та дієвою. Виникає об'єктивна необхідність аналізу сучасних підходів до формування та структури СЕБ, а також оцінювання існуючих систем економічної безпеки різних інституціональних установ.

3. Побудова системи економічної безпеки відбувається на концептуальних засадах ряду наукових підходів. Так, найбільш поширеними на науковому та

прикладному рівнях є функціональний, практично-орієнтований та фундаментальний підходи, популярними також стали ієрархічний та фундаментальний підходи. Зважаючи на їх недоліки та тенденцію до постійного зростання кількості ризиків у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств, запропоновано ризик-орієнтований підхід до формування складових системи економічної безпеки суб’єктів господарювання. Його суть полягає у тому, що система економічної безпеки покликана ідентифікувати, дозволити проаналізувати та оцінити ризики кожного господарського процесу будь-якого суб’єкта господарювання та забезпечити можливість прийняття щодо них управлінських рішень.

4. В основі понятійно-категорійного апарату управління економічною безпекою та у процесі формування її системи містяться дефініції невизначеності, ризику, загрози та небезпеки. Під невизначеністю в системі економічної безпеки виробничих підприємств треба розуміти комплексне дуалістичне поняття, що характеризує властивість середовища функціонування господарюючого суб’єкта, за якого дестабілізуючі фактори можливо кількісно або якісно оцінити. Ризиком вважається логічна кон’юнкція ймовірності зазнання збитків, втрати частини ресурсів або недоотримання доходів при веденні господарської діяльності в умовах невизначеності середовища (або параметричних даних) і сама дія, що виконується в умовах неминучого вибору, в процесі чого можливо кількісно та якісно оцінити ймовірний результат, невдачу або відхилення від поставленої мети. Небезпекою можна вважати евентуальну подія, що характеризується наявністю або суб’єктивним наміром або об’єктивною можливістю нанесення матеріальної або нематеріальної шкоди, збитку підприємству. Загроза – це одночасно і намір, і можливість нанесення збитку, що має конкретний характер, тобто обов’язково має адресата, є безпосередньою можливістю нанесення збитку, від моменту реалізації якої відокремлює лише часовий інтервал, що необхідний для прийняття відповідного рішення з її реалізації. І загрози, і небезпеки своїм джерелом мають саме ризики, і зв'язок усіх трьох цих категорій із поняттям

системи економічної безпеки у науковій площині та з рівнем економічної безпеки на прикладному рівні є незаперечним, тому ризик-орієнтоване управління є актуальним для використання у процесі вирішення проблеми побудови комплексної системи економічної безпеки та налагодження ефективного процесу управління нею.

5. Необхідність формування більш складних систем економічної безпеки для підприємств, пошук нових підходів до управління ними виправдовується існуванням великої кількості ризиків для їх фінансово-господарської діяльності. Карта впливу світових тенденцій на глобальні ризики доводить домінування таких видів ризиків, як економічні, екологічні, соціальні, геополітичні, технологічні. Розвиток інформаційної економіки активізував поширення і збільшення кількості випадків несанкціонованого втручання у інформаційні системи суб'єктів господарювання, кібератак і хакерських нападів на підприємницькі структури та навіть цілі країни.

6. Серед основних ризиків для економічної сфери України, що спричинені наближенням першої хвилі Четвертої промислової революції, виокремлено: знецінення національної валюти і дестабілізація курсу гривні, збільшення рівня інфляції, зменшення міжнародних резервів НБУ, збільшення зовнішнього боргу України, кризу банківського сектору України, зростання рівня безробіття, коливання цін на електроенергію та паливо, вимушену міграцію, fraud-ризики, кібератаки. Різні комбінації новітніх і традиційних ризиків формують новий вид ризику – «гібридний ризик». Зважаючи на той факт, що на українських підприємствах механізм управління ризиками існує у більшості випадків лише формально, доцільно рекомендувати змістити фокус управління ризиками з у бік ризик-орієнтованого управління усією компанією, а не управління певними ризиками чи управління виключно системою економічної безпеки.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [2], [3], [42], [50], [58], [96], [99], [101], [120], [121], [123], [163], [165], [166].

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Зарубіжний досвід стандартизації управління ризиками у діяльності підприємств задля забезпечення економічної безпеки

Згідно визначення Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization) [173], стандарт – це нормативний документ, що розроблений на основі консенсусу, що прийнятий на відповідному рівні органом та встановлює для загального та багатократного використання правила, загальні принципи та характеристики, що стосуються різних видів діяльності або їх результатів, і який спрямований на досягнення оптимального рівня впорядкованості у певній сфері. Стандарти повинні базуватися на загальних результатах науки, техніки та практичного досвіду, та бути спрямовані на досягнення оптимальної користі для суспільства [174].

Активний розвиток стандартизації розпочався з 90-х років минулого століття. Майже одночасно почали працювати різні організації щодо створення галузевих, державних і міжнародних стандартів. Були розроблені державні стандарти в Австралії, Новій Зеландії, Канаді, Великобританії та ін. Однак, поряд із цим регуляторні організації почали виступати з вимогою перегляду стандартів та їх удосконалення у зв’язку зі специфікою діяльності [175, 176].

Для створення ефективних інструментів регулювання ризиків на вітчизняних підприємствах необхідно проаналізувати структуру основних стандартів, що використовуються у зарубіжній практиці [170, с. 36]. Незважаючи на уніфікацію, проведену всередині кожного стандарту, все ж методи та цілі в різних стандартах мають свої відмінності. Співставлення різних стандартів може призвести до плутанини, так як визначення основних термінів також відрізняється. Саме тому є необхідність провести аналіз кожного зі стандартів як міжнародних, так і національних й галузевих окремо.

Особливо важливим є розуміння того, що стандарти управління ризиками включають в себе як «позитивні», так і «негативні» аспекти ризику для підприємства [170, с. 38].

Розглянемо та проаналізуємо основні міжнародні, національні та галузеві стандарти, що отримали найбільшу популярність у світі (табл. Ж.1, Додаток Ж).

Міжнародні стандарти управління ризиками:

1. Стандарт з управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) є спільною розробкою Інституту ризик-менеджменту, Великобританія (The Institute of Risk Management, IRM), Асоціації ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Risk Management, AIRMIC) та Національного форуму з ризик-менеджменту у громадському секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector, ALARM) (2002) [177].

FERMA (Federation of European Risk Management Association) було організовано у 1974 році, і станом на 2020 р. вона нараховує 22 національні асоціації з 20 країн Європи та 4200 індивідуальних ризик-менеджерів. До FERMA входять асоціації з наступних країн: Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Словенія, Люксембург, Мальта. Російська Федерація увійшла до складу федерації у 2004 році. FERMA має на меті розвиток ризик-менеджменту, представлення інтересів національних асоціацій на рівні Євросоюзу та за його межами; бере участь у створенні та актуалізації стандартів та директив ISO 31000, Bazel II, Solvency II та ін.

Основною метою стандарту є зниження позапланових втрат. FERMA покликаний вирішувати певний ряд задач: створення узгоджених визначень ризику, ризик-менеджменту; пояснення внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, процесів ризик-менеджменту; створення процедур оцінювання ризиків, методів і технологій аналізу ризиків; розмежування обов’язків ризик-менеджера. Процес ризик-менеджменту згідно стандарту детально відображено на рис. 2.1.

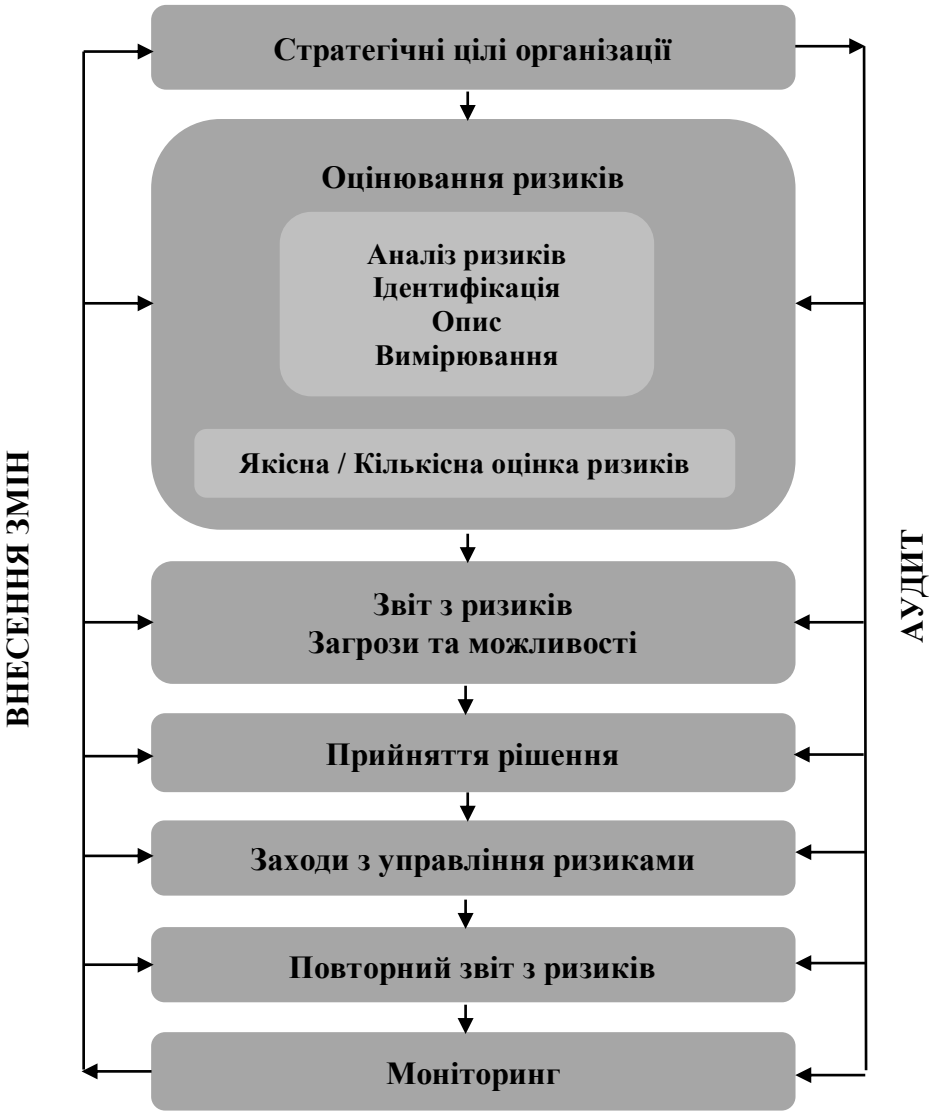


Рис. 2.1 Процес ризик-менеджменту згідно стандарту FERMA [177]

Згідно документу, способом управління ризиками обрано координацію взаємодії різних структурних підрозділів організації; управління ризиками є безперервним процесом. Стандарт має опис процесу роботи системи ризик-менеджменту в конкретній компанії.

Стандарт FERMA пропонується використовувати корпораціям, у більшій мірі задіяним у виробничій сфері або в реальному секторі економіки [178, с. 317].

Особливостями цього стандарту у порівнянні зі стандартами COSO та ISO 31000 є:

- документ призначений для професійних ризик-менеджерів (у COSO ERM основними користувачами є внутрішні аудитори, на відміну від попередньої версії стандарту, що була орієнтована на підвищення достовірності звітності підприємств);
- виконання стандарту не є обов'язковим, на відміну від COSO, згідно якого документ є обов'язковим для компаній, акції котрих торгуються на Нью-Йоркській фондовій біржі;
- стандарт FERMA має чітку визначену послідовність дій щодо побудови системи управління ризиками та більш конкретні рекомендації, що дозволяє використовувати документ працівникам не фахівцям з ризик-менеджменту (COSO ERM є досить складним для розуміння і потребує для роботи з ним фахівця);
- поняття невизначеності у документі відсутнє, на відміну від COSO та ISO 31000, де подаються його визначення;
- поняття ризик-апетиту відсутнє (у ISO 31000 подається визначення);
- не має зв'язку з іншими стандартами та нормативними документами (у ISO 31000 використовуються посилання на інші стандарти ISO).

2. Настанови (ISO/IEC Guide 73 «Risk Management Vocabulary Guidelines for use in standards») [47, 179].

У Великій Британії у 2002 році опубліковано Стандарт з управління ризиками, що описує загальну концепцію управління ризиками, застосовну до будь-якої компанії, який було укладено спільними зусиллями провідних організацій з ризик-менеджменту: Інститут ризик-менеджменту (The Institute of Risk Management - IRM); Асоціація ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Risk Managers - AIRMIC); Національний форум ризик-менеджменту в суспільному секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector).

Наявність декількох діючих стандартів ризик-менеджменту виявила потребу в уніфікації термінів, що використовуються у таких документах. Відповіддю на цю потребу став стандарт ISO / IEC Настанова 73:2002 «Ризик-

менеджмент – Словник – Керівництво для використання у стандартах» (Guide 73:2002 «Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards») [179], що був розроблений у 2002 році Міжнародною організацією зі стандартизації спільно з Міжнародною електротехнічною комісією. Важливим є те, що у стандарті розрізняється змістовне наповнення понять «ризик-менеджмент» (risk management) та управління ризиком (managing risk). Розробники документу розуміють під ризик-менеджментом принципи, умови та процеси (тобто архітектуру) ефективного управління ризиком, при цьому розглядаючи управління ризиком як застосування цієї архітектури до конкретного ризику

Стандарт ISO/IEC Guide 73:2009 спрямований на заохочення взаємного та послідовного розуміння, узгодженого підходу до опису діяльності, пов'язаної з управлінням ризиком, та використання термінології управління ризиками в процесах та структурах, що стосуються ризик-менеджменту.

3. Стандарт «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель», розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея, США (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) [180, 181].

Стандарт «COSO II» Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «COSO») є результатом проекту, реалізованого у 2001 році разом із компанією «Price Water House Cooper» з розробки принципів ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management Integrated Framework). У стандарті враховується максимальний набір ризиків. Способом управління ризиками є моніторинг і контроль процесів управління ризиками. Процес управління ризиками, згідно стандарту, є безперервним, а також охоплює основні концепції управління ризиками підприємств та організацій, що дає основу для управління ризиками в різних підприємствах, галузях та секторах економіки. Основними етапами управління ризиками згідно стандарту є: визначення об'єкта управління; ідентифікація ризиків; аналіз ризиків; кількісне оцінювання; оцінювання; визначення загроз і

можливостей; прийняття рішень, обробка ризику й оцінка кореляції видів ризику та ступеня впливу на портфель; моніторинг.

Рис. 2.2 демонструє історію розвитку стандарту COSO.

Рис. 2.2 Історія розвитку стандарту COSO

Складено на основі [180]

Метою стандарту є баланс дохідності та ризику. Основними завданнями документу є: визначення рівня ризику у відповідності зі стратегією розвитку; удосконалення процесів прийняття рішень з реагування на ризики, що виникають; скорочення кількості непередбачуваних подій та збитків у господарській діяльності; визначення та управління усієї сукупності ризиків; використання сприятливих можливостей; раціональне використання капіталу.

У світовій практиці стандарт, що отримав назву «Куб COSO» 2004, встановлює тривимірний зв’язок між чотирма бізнес-задачами (стратегічні цілі, операційні цілі, цілі з підготовки звітності, цілі з дотримання законодавства), вісьмома компонентами управління ризиками (внутрішнє середовище, постановка цілей, визначення подій, оцінювання ризиків, реагування на ризик, засоби контролю, інформація та комунікація, моніторинг) і чотирма управлінськими рівнями.

Нова версія стандарту COSO ERM 2016 відмовляється від «Кубу COSO», зміщуючи акцент з процесів та функцій ризик-менеджменту на його інтегрованість в стратегічне управління (рис. 2.3).

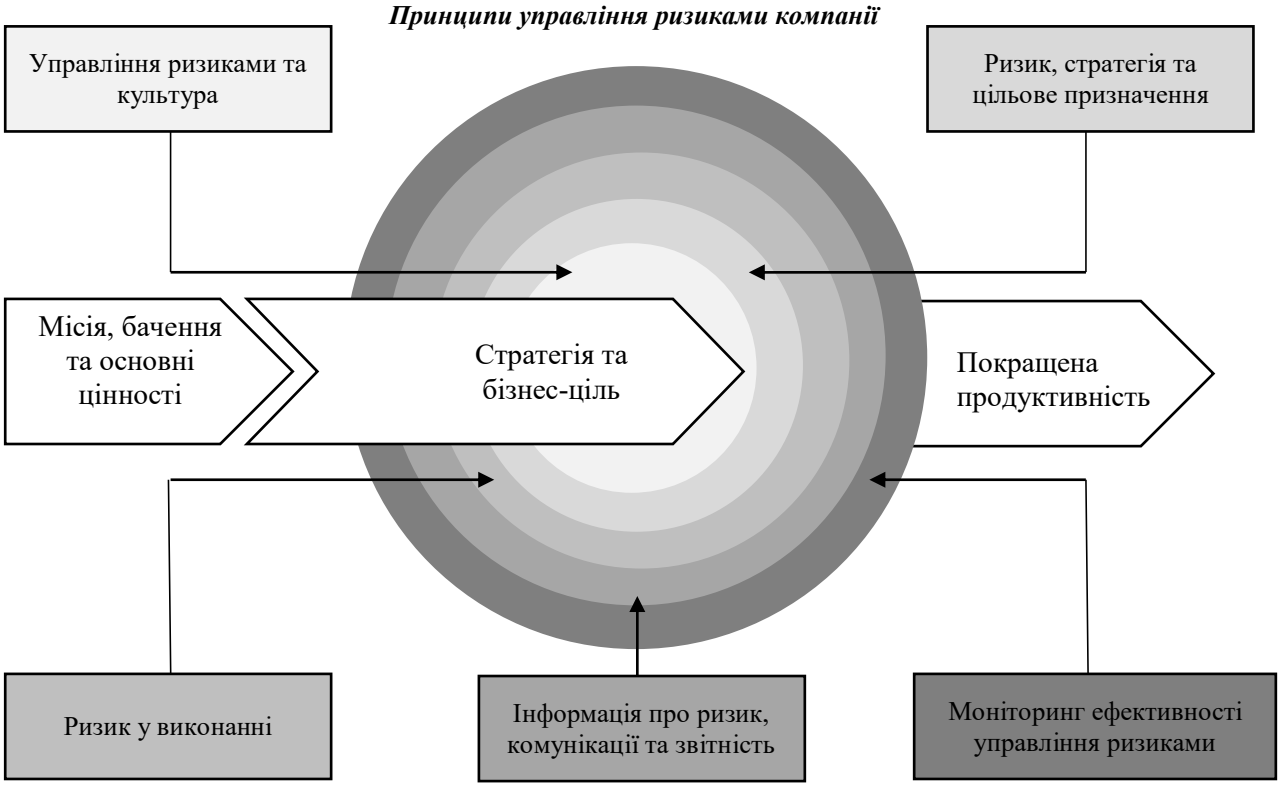


Рис. 2.3 Управління ризиками компанії, COSO ERM 2016 [181]

Стандарти COSO в більшій мірі призначені для програми в корпоративних структурах, які активно беруть участь у біржовій торгівлі [178, с.317]. Цьому документу приділяють особливу увагу консультанти в галузі ризик-менеджменту, що працюють на українському ринку, оскільки в ньому подані детальні рекомендації щодо створення корпоративної системи управління ризиками.

Згідно стандарту COSO управління ризиками організацій не є функцією чи відділом. Це культура, компетенції та практики, які компанія інтегрує з процесом розробки стратегії та її реалізації з метою управління ризиками під час створення, збереження та реалізації вартості. Управління ризиками не обмежується реєстром ризиків, та пов’язане не лише з внутрішнім контролем, а й з стратегією, корпоративним управлінням, комунікацією із зацікавленими

сторонами та управлінням ефективністю діяльності. Управління ризиками не є чек-листом, воно включає у себе принципи, у відповідності із якими можуть бути вибудовані бізнес-процеси, та є системою моніторингу, навчання та підвищення ефективності діяльності. Як і в стандарті ISO 31000 в досліджуваному документі також піднімається питання інтеграції, але акцент робиться на інтеграції управління ризиками з процесами стратегічного планування та управління ефективністю підприємства. У останній версії документу з'явилися нові аспекти, а саме: нова структура концептуальних основ (компоненти та принципи); більшого значення набуває корпоративне управління та культура; врахування зростання ролі технологій у процесах управління ризиками.

Слід закцентувати увагу на тому, що топ-менеджмент компанії повинен використовувати ризик-орієнтоване управління для внутрішньої оцінки та контролю всього процесу корпоративного управління. Такий підхід має торкатися усіх аспектів внутрішнього контролю. Особлива уваги повинна приділятися ризикам, загрозам і небезпекам, із якими стикається підприємство у своїй діяльності, існуючими недоліками в бізнес-моделі та структурі управління.

У підсумку згідно останньої версії стандарту COSO ERM 2017 (рис. Ж.1, Додаток Ж) можна зробити ряд висновків: нова версія документу є удосконаленим варіантом, і встановлює нові перспективи розвитку в галузі управління ризиками; нові положення стандарту стосуються базових аспектів корпоративного управління, однак, є досить актуальними для вітчизняної практики; найбільше уваги приділяється розвитку ризик-орієнтованої культури, практичного застосування ризик-апетиту, а також впровадженню ризик-менеджменту у процеси стратегічного управління; як і в попередній версії, стандарт не достатньо розглядає підходи до кількісної оцінки ризиків та інші інструменти візуалізації ризиків; у недостатній мірі розкрито взаємозв'язок управління ризиками та процес створення вартості.

Відмінною особливістю стандарту COSO є обов'язковість до виконання підприємствами, акції яких торгуються на Нью-Йоркській фондовій біржі, в той час як FERMA та ISO 31000 має рекомендаційний характер. COSO ERM є концептуальною основою ризик-менеджменту, допомагає підприємствам встановлювати взаємозв'язки між стратегічними цілями, організаційною структурою та вісьмома основними складовими процесу управління ризиками. Також надані рекомендації в галузі розробки та впровадження комплексного контролю. Стандарт COSO достатньо об'ємний та складний для використання, саме тому деякі сучасні підприємства при впровадженні ризик-менеджменту беруть за основу стандарт FERMA із доповненням основних елементів COSO ERM. Цей документ більш застосовний для великих компаній, в процесі його опрацювання є досить складним для розуміння, має досить обмежене застосування, переважно для фінансового сектору, також не має практичних рекомендацій щодо впровадження. Слід також зазначити, що стандарт COSO вимагає зміни наявної системи менеджменту, що є досить складним аспектом у практичній реалізації, особливо на операційному рівні.

4. Стандарт ISO 31000:2018 «Риск-менеджмент — принципи та настанови по використанню» (Risk Management — Principles and guidelines on implementation) [182; 183].

Цей стандарт дає найбільш загальне уявлення про сутність ризик-менеджменту незалежно від цілей його використання, виду діяльності та організаційної форми суб'єкта господарювання. Все почалося тоді, коли міжвідомчий технічний комітет OB/7 «Стандартів Австралії» / «Стандартів Нової Зеландії» розробив стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком», уперше виданий у листопаді 1995 року, переглянутий у 1999 році і у 2004 [184]. Організації зі стандартів Канади (1997 рік) та Японії (2001 рік) прийняли свої власні версії, а в 2002 році ISO та Міжнародна Електротехнічна Комісія (IEC) опублікували Настанову ISO/IEC 73 «Управління ризиком. Словник. Настанови з використання в стандартах». Слідом за публікацією Настанови ISO/IEC 73:2002 у 2004 році була подана пропозиція до Керівного технічного бюро

(ТМВ) ISO стосовно необхідності розроблення стандарту ISO на управління ризиком. Пропозиція обговорювалася на ряді засідань ТМВ, поки у вересні 2004 року ТМВ запропонував Японському комітету індустріальних стандартів (JISC) до нової робочої теми (NWIP) заснувати робочу групу (WG) для розробки стандарту [185, с. 38].

Під час розробки стандарту ISO 31000, робочою групою розглядалось питання взаємозалежності між управлінням ризиками та безпекою. Так, було прийнято рішення, що недоцільно усувати аспекти безпеки з контексту використання стандарту, але при цьому слід уважно поставитися до формулювання положень документа, враховуючи серйозність питань безпеки.

Розробники зробили наголос на тому, що «у документі високого рівня, повинні розглядатися усі види ризиків, враховуючи безпеку і навколишнє середовище, а розділи «Вступ» і «Сфера застосування» будуть мати чітко стандартний характер загального документа високого рівня, що поважає різноманітність потреб його користувачів» [186].

В Україні дцей документ розглядається в якості базового, для управління ризиками та побудови ефективної системи ризик-менеджменту в компанії. Слід звернути увагу, що при використанні цього стандарту беруться до уваги обидва поняття «управління ризиком» та «менеджмент ризику». Причому, «менеджмент ризику» передбачає архітектуру (принципи, структуру та процес) для ефективного управління ризиком, а останнє поняття стосується безпосередньо цієї архітектури до конкретних ризиків.

На початку 2018 року ISO представила суспільству новий стандарт Risk management – Principles and guidelines, ISO 31000:2018 – «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» [183]. На рис. Ж.2, Додаток Ж можна побачити основну концепцію управління ризиками згідно цього документу.

Слід зазначити, що термін «система управління ризиками», що досить розповсюджений на території України, жодного разу не згадується у стандартах версії як 2009 року так і 2018 року, також відсутній у стандарті термін «реєстр ризиків». У документі навіть зазначено, що управління ризиками не є окремою

системою, а становить частину загальної системи управління організацією. З точки зору структури нова версія документу 2018 року не змінюється, так само залишається у документі структура ризик-менеджменту, принципи та процес. У стандарт закладено максимально широкий спектр застосування, тобто його можна застосовувати до будь-якого типу ризиків, для будь-якого типу організації, він може використовуватись на рівні окремого процесу, проекту, портфелю проектів, організації, галузі, держави.

Стандарт ISO 31000:2018 містить рекомендації щодо управління ризиками, з якими стикаються організації. Застосування цих рекомендацій може бути підлаштоване до будь-якої організації та її контексту; забезпечує загальний підхід до управління будь-яким типом ризику, та не є специфічним для галузі; може використовуватися впродовж усього життя організації та може застосовуватися до будь-якої діяльності, включаючи прийняття рішень на всіх рівнях.

У додатку А до стандарту [183] наведено ознаки «просунутого» ризик-менеджменту в компанії. По-перше, це безперервне удосконалення ризик-менеджменту (через облік ризиків, щорічної звітності); по-друге, це повна відповідальність за ризики (відповідальність прописується у посадових обов’язках); по-третє, ризик-менеджмент застосовується при прийнятті будь-яких рішень; по-четверте, необхідна безперервна комунікація з питань управління ризиками. Такий рівень управління ризиками передбачає двосторонній процес – регулярні зовнішні та внутрішні звіти про ризики. По-п’яте, це повне впровадження ризик-менеджменту до структури управління.

Основні зміни з часу попереднього випуску (ISO 31000:2009): 1. Аналіз принципів управління ризиками, які є ключовими критеріями його успіху. 2. Фокус на лідерство вищого керівництва, яке повинно забезпечити, щоб управління ризиками було інтегровано в усі організаційні заходи, починаючи з управління організацією. 3. Більше уваги приділяється ітеративному характеру управління ризиками, спираючись на новий досвід, знання та аналіз для перегляду елементів процесу, дій і контролю на кожному етапі процесу. 4.

Впорядкування змісту з наданням більшої уваги підтримці моделі відкритих систем, яка регулярно обмінюється зворотними зв'язками з її зовнішнім середовищем, щоб відповідати багатьом потребам і взаємозв'язкам.

Управління ризиками згідно ISO 31000:2018 становить частину корпоративного управління та лідерства, й одночасно є основою управління організацією на усіх рівнях. В останній редакції стандарту зазначено, що ризик часто має вираз у термінах джерела ризику, потенційних подій, їх наслідків та їх ймовірності. Також вперше зазначено, що є ефективним, а що ні у процесі ризик-менеджменту. Основною тезою стандарту останньої версії є вираз, що застосовується у стандарті «ефективність ризик-менеджменту буде залежати від його інтеграції в систему управління та усі види діяльності прийняття рішень». Поняття інтеграції зустрічається більше 15 разів, з чого можна зробити висновок про важливість акцентування саме на ньому.

Крах від репутації чи бренду, кіберзлочинність, політичний ризик і тероризм - це ризики, з якими приватні та громадські організації всіх типів і розмірів у всьому світі зустрічаються все частіше. Остання версія ISO 31000 покликана допомогти уникнути стану невизначеності. Основний фокус зорієнтований на лідерство вищого керівництва, яке повинно забезпечити інтеграцію ризик-менеджменту в усі організаційні заходи, починаючи з управління організацією. Значний акцент зроблений на ітеративному (багатократному, повторювальному) характері управління ризиками, спираючись на новий досвід, знання та аналіз для перегляду елементів процесу, дій та контролю на кожному етапі процесу.

5. Стандарт ISO/ IEC 31010 «Ризик-менеджмент — настанови з оцінки ризиків» (ISO/IEC 31010 Risk Management — Risk assessment guidelines) [187].

Стандарт є розробкою 56 Технічного комітету «Надійність» Міжнародної електротехнічної комісії - МЕК (International Electrotechnical Commission – IEC) спільно з 262 ТС ISO. Україна в МЕК представлена Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Документ є доповненням ISO 31000 та сфокусований на поняттях, процесах та обранні

методу оцінювання ризику, а також забезпечує базу для прийняття рішення щодо застосування більш доцільного підходу для оцінювання ризику.

Документ не може використовуватись з метою сертифікації, однак є керівництвом для внутрішнього та зовнішнього аудиту. Компанії, що використовують цей стандарт, мають можливість порівняти власні методи управління ризиками з визнаним міжнародним еталоном, за наявності обґрунтованих принципів ефективного менеджменту та корпоративного управління. Цей стандарт є доповненням ISO 31000 та має рекомендації щодо обрання та використання методу оцінювання ризику.

Стандарт подає огляд основних методів оцінки ризиків, детальний опис галузі використання кожного з методів, його переваги і недоліки. Він покликаний знайти відповіді на складні питання в процесі управління ризиками, а саме як оцінити ризик на визначеній стадії роботи. Документ сфокусований на поняттях, процесах та обранні методу оцінки ризиків, а також забезпечує базу для прийняття рішень щодо застосування найбільш доцільного підходу для оцінювання визначених ризиків. Розкриваються різні методи оцінювання ризику (налічується 31 метод), серед яких розглядаються «мозковий штурм», метод Делфі, «попередній аналіз небезпеки», методи HAZOP, HACCP, FMEA, FTA, «дерево прийняття рішень», техніка SWIFT, метод Монте-Карло та ін.

*6. Стандарт ISO/TR 31004:2013 «Управління ризиками. Керівництво із впровадження ISO 31000» (*ISO/TR 31004:2013 Risk management - Guidance for the implementation of ISO 31000*) [188]*.

Стандарт ISO/TR 31004:2013 застосовний в організаціях будь-яких типів та розмірів, може використовуватись державними, приватними чи комунальними підприємствами, асоціаціями, об’єднаннями чи фізичними особами. Цей стандарт сприяє ефективному впровадженню ISO 31000, а також забезпечує: структурований підхід до переходу від існуючої практики управління ризиками до стандарту ISO 31000 з гнучкою перспективою адаптації до майбутніх змін; роз’яснення базових концепцій ISO 31000 з рекомендаціями та прикладами,

адаптованими до індивідуальних потреб користувачів; додаткове керівництво за принципами ISO 31000 та основи управління ризиками.

Цей технічний звіт призначений для опрацювання разом з ISO 31000 та застосовується до всіх типів і розмірів організації. Основні поняття та визначення, які є основними для розуміння ISO 31000, пояснюються в Додатку А. Наводиться загальна методологія, яка допоможе організаціям перебудовувати існуючі механізми управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000 у плановому та структурованому вигляді. Це також передбачає динамічне регулювання, оскільки зміни відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Додатки надають поради, приклади та пояснення щодо впровадження окремих аспектів ISO 31000 з тим, щоб допомогти фахівцям у відповідності з їхніми індивідуальним досвідом та потребами. Приклади, наведені у технічному звіті, можуть бути неприйнятними безпосередньо для конкретних ситуацій або організацій, і використовуватися лише для ілюстративних цілей.

Розглянемо міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, орієнтовані на конкретну галузь впровадження (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Міжнародні галузеві стандарти управління ризиками

№	Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр.)	Рік
1	Basel I	Basel I : International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, 1988	Стандарти Базельського комітету з банківського нагляду вимірювання капіталу банків	1988
2	Basel II	Basel II : International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Re vised Framework, 2004	Стандарти II Базельського комітету з банківського нагляду вимірювання капіталу банків та доопрацьована угода	2004
3	Basel III	Basel III: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2010-2011	Стандарти II Базельського комітету з банківського нагляду вимірювання капіталу банків та доопрацьована угода	2010-2011
4	Solvency I	Available Solvency Margin, 1973 1. Risk-Based Capital - RBC (USA, Canada, Australia, Singapore, Japan), 1992-1993	Вимоги (директива) про платоспроможність страхових компаній Європи (ЄС та Великобританія)	1973
5	Solvency II	2 та 3. Structured Early Intervention and Resolution process, 2005-2009, 2012, 2016	Узагальнення 13 директив про платоспроможність у вигляді трьох глав: 1) директиви, 2) вимоги, 3) норми	2005-2009, 2012, 2016

1. Basel I: Стандарти Базельського комітету з банківського нагляду вимірювання капіталу банків (Basel I: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, 1988) [189].

Стандарти групи Basel покликані встановити мінімальні вимоги до достатності банківського капіталу, посилення нагляду у банківській діяльності та закріплення дисципліни на ринку. Basel I було прийнято Базельским комітетом з банківського нагляду у 1988 році, згідно якого активи банків було розподілено на п’ять груп у відповідності до вагового коефіцієнту (risk-weighted ratio) у 0%, 10%, 20%, 50% та до 100%. Цей документ з часом втратив свою популярність, а відповідно, Комітетом було розроблено нові стандарти.

2. Basel II: Міжнародні стандарти виміру капіталу – допрацьована угода. (Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004) [190].

У 2004 році було прийнято стандарт Basel II, що базується на трьох компонентах: мінімальних вимог до капіталу, процедурах нагляду та ринковій дисципліні. У порівнянні з попередньою версією стандарту механізм розрахунку мінімального рівня достатності капіталу був доповнений системою нагляду та взаємодії між банками та наглядовими органами та широкою системою розкриття інформації. Щодо якості управління ризиками Basel II має наступні параметри: метою документу є забезпечення мінімального регуляторного капіталу; передбачається безперервність процесів моніторингу та управління ризиками; враховується мінімальний набір ризиків; в якості способу управління ризиками обрано лімітування; висока готовність до автоматизації.

3. Basel III: Міжнародні стандарти виміру капіталу (Basel III: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, 2010-2011) [191].

Стандарт Basel III був розроблений в якості відповіді світовій фінансовій кризі. Виконання рекомендацій стандартів Basel не є обов’язковим, але більшість країн-учасників Базельського комітету дотримуються розроблених

норм. На жаль, станом на початок 2018 року Україна не є членом комітету. Для більшого розуміння розвитку стандартів Basel надамо порівняльну характеристику кожного з документів (табл. 2.2). Стандарти Basel I, II, III не підходять для використання в реальному секторі економіки, оскільки надлишкове резервування перенаправляє фінансові ресурси з операційної та інвестиційної діяльності та гальмує процес збільшення капіталізації компанії.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика стандартів Базельського комітету

№ з\п	Критерій	Basel I	Basel II	Basel III
1	Методологія	методологічні підходи до визначення розрахунку; регулятивного капіталу чітко визначені	допускається одночасно з даним стандартом використовувати внутрішні методики банку для виявлення та мінімізації ризиків	збереження можливості використання внутрішніх методик банку при визначенні ризиків введення нормативів, від виконання яких залежать виплати власникам та топ-менеджменту
2	Вимоги до капіталу	диференціація коефіцієнтів достатності капіталу передбачена лише у залежності від кредитного рейтингу країни покриття тільки кредитного ризику	диференціація коефіцієнтів достатності капіталу у залежності від кредитного ризику кожного позичальника покриття кредитних, ринкових та операційних ризиків	підвищення вимог до статичності капіталу створення резервного буферу покриття кредитних, ринкових та операційних ризиків

4. Solvency I. Вимоги (директива) про платоспроможність страхових компаній Європи (ЄС та Великобританія). (Available Solvency Margin, 1973, Risk-Based Capital - RBC (USA, Canada, Australia, Singapore, Japan), 1992-1993) [192].

Нові директиви та додаткові, що були доповненням до діючих отримали назву Solvency I. Вони стали зміною діючого підходу до регулювання та нагляду за діяльністю страховиків. На практиці документ був недостатньо ефективним для регулювання діяльності страхових компаній. Його основним недоліком була відсутність кількісної оцінки впливу інвестиційного ризику на капітал. В цьому документі не враховувались ринковий, кредитний та операційний ризики, а також не врахована диверсифікація ризиків.

5. Solvency II. Узагальнення 13 директив про платоспроможність у вигляді трьох глав: 1) директиви, 2) вимоги, 3) норми (2 и 3. Structured Early Intervention and Resolution process, 2005-2009, 2012, 2016) [193].

Стандарт Solvency II є основою для формування та впровадження ризик-орієнтованого управління для регулювання фінансової стійкості та платоспроможності страхових компаній.

Робота над цим документом була розпочата Комітетом європейських регуляторів зі страхування та професійним пенсіям (CEIOPS) і продовжена Європейським агентством зі страхування та професійним пенсіям (EIOPA) у відповідності з повноваженнями, закріпленими в Регламенті (ЄС) № 1094/2010 від 24 листопаду 2010 р. про створення Європейського наглядового агентства (Європейське агентство зі страхування та професійних пенсій).

В межах дцього документу здійснюється контроль над ринковим ризиком, кредитним, страховим ризиком non-life, страховим ризиком life, операційним ризиком. Перехід до нової версії стандарту є переходом до економічної моделі регулювання на основі ризику. У Solvency II введено концепцію ризикового капіталу (Risk-Based Capital, RBC), що застосовується у Канаді, США, Японії. Відповідно до концепції, організація повинна мати капітал для покриття кожного виду ризику.

Як підсумок аналізу міжнародних і галузевих стандартів ризик-менеджменту проведемо порівняння найуживаніших з них у таблиці Ж.2 Додатку Ж.

Кожен з поданих у табл. 2.4 документів зорієнтований на досягнення певної мети. Наприклад, Basel II встановлює обмеження на мінімальний розмір регуляторного капіталу; ISO 31000 ставить за мету отримання максимальної дохідності; стандарт COSO відображає прагнення балансу між дохідністю та ризиком. Максимальний набір ризиків, який розглядає стандарт, представлено у COSO, а мінімальний у Basel. Аналізовані стандарти орієнтуються і на різні інструменти управління ризиками. Стандарт COSO основним способом управління ризиками пропонує обирати безперервний моніторинг і контроль

ризикованих процесів, тобто методологію управління ризиками, практична реалізація якої пов'язана з необхідністю проведення додаткової розробки, та в результаті зі значними витратами. Стандарт Basel таким інструментом обирає управління лімітами. Стандарт ISO 31000 баланс між ризиком і дохідністю пропонує компенсовувати шляхом перенесення ризику на третю сторону, шляхом страхування, хеджування. Об'єднуючою характеристикою усіх стандартів з ризик-менеджменту є необхідність безперервності процесів моніторингу та контролю над ризиками.

До 2012 року в країнах-членах ЄС страхові компанії використовували стандарт Solvency I, який було введено Директивами Європейського союзу. В його основу покладено облік страхового ризику при визначенні вимог до капіталу страхувальника, при цьому не враховуються ринковий, кредитний та операційний ризик, а також диверсифікація ризиків. З кінця 2012 року введено Solvency II – міжнародний стандарт платоспроможності учасників страхових ринків, який підтримали: Європейський страховий ринок, а саме CEA (Європейський комітет страхувальників) та Форум виконавчих ризик-менеджерів (CRO). На відміну від попередніх стандартів, Solvency II покликаний зменшити ризик незадоволення вимог страховими компаніями та пенсійними фондами. Також слід зазначити, що усі стандарти мають рамковий характер, отже, не подають визначеного механізму побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві. Позитивним аспектом є те, що етап ідентифікації ризиків є у всіх стандартах, так як його значення для формування якісної системи управління ризиками на підприємстві є важливим.

Окрім аналізованих міжнародних і галузевих стандартів існує ряд інших, які зробили вагомий внесок у розвиток стандартизації ризик-менеджменту в світі. Окремої уваги заслуговує південноафриканський стандарт «KING II» [195], що був затверджений у 2002 році на саміті «Earth Summit» в Йоханесбурзі, а також доповіді «KING III» (2009) [196] та «KING IV» (2016) [197]. Стандарт «KING II» та його удосконалені версії передбачають собою збірник типових рішень із практики ризик-менеджменту, що постійно

доповнюється, оновлюється та є посібником для навчання ризик-менеджерів. Стандарт складається з розділів: глава 1- Етичне керівництво та корпоративне громадянство; глава 2 - Дисципліни та Директори; глава 3 - Аудиторські комітети; глава 4 - Управління ризиком; глава 5 - Управління інформаційними технологіями; глава 6 - Дотримання законів, кодексів, правил та стандартів; глава 7 - Внутрішній аудит; глава 8 - Управління відносинами із зацікавленими сторонами; глава 9 - Інтеграція звітності та розкриття інформації. В документі не приділяється уваги певному специфічному бізнесу та корпоративному управлінню, однак, добре розкрито ідеологію процесу та бажані стадії. Таким чином, поступова адаптація процедур до специфіки певної компанії призводить до бажаного результату. Основа документу - ризик позиціонується в якості перепони корпоративного управління. Акцент - на досягненні таких результатів в управлінні ризиками, за яких керівний орган компанії був би задоволений.

Одним із небагатьох законодавчо закріплених документів у доктрині управління ризиками є «Закон Сарбейнса-Окслі» (Sarbanes – Oxley Act), що розглядає область внутрішнього контролю та фінансової звітності, частково приймає участь у регулюванні процесу управління ризиками. Документ офіційно вступив у дію у 2002 році. Закон покликаний реформувати облік, корпоративне управління та фінансову звітність в публічних акціонерних товариствах. У стандарті пропонується аналіз даних щодо протікання процесів та перевірки відповідності шляхом аудиту. У випадку, якщо отримані дані свідчать про підвищений рівень ризику, тоді необхідно застосувати документування дій. Керівництво має визначитися, які з угод можуть бути ризикованими. Якщо не враховувати ризики за кредитами та активами, тоді головними джерелами фінансових ризиків, згідно закону є [198]: точність підрахунку доходів; рішення щодо закупівель та своєчасність поставок; управління продукцією; витрати на оплату праці та точність виконання робіт; керування активами; управління витратами; чіткість розрахунків; дебіторська/кредиторська заборгованість. Однак, навіть цей закон не гарантує успішності дій та процедур з управління ризиками.

Проведемо порівняльний аналіз національних стандартів з ризик-менеджменту [199] (табл. Ж.3, Додаток Ж), що застосовні в різних країнах світу, та набули найбільшої популярності у світі.

1. Британський стандарт BS 31100:2011. Збірка практики для ризик-менеджменту (Code of practice for risk management) [200].

Стандарт вперше було розроблено у 2002 році Британським інститутом стандартів (British Standards Institution); пізніше у 2008 та 2011 році вийшли оновлені версії стандарту. BS 31100:2011 «Ризик-менеджмент. Практичний кодекс та інструкції щодо реалізації BS ISO 31000» (Risk management – Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000) [200].

Слід відмітити, що серед багатьох стандартів ризик-менеджменту цей документ не передбачає етапу ідентифікації ризиків. Процес управління складається з наступних етапів: 1) зміст ризику; 2) виявлення ризику; 3) оцінка ризиків; 4) ризик-відповідь; 5) ризик-звітність; 6) ризик-відгук. Документ орієнтований на застосування організаціями усіх форм власності незалежно від галузі провадження діяльності.

Стандарт за змістом дуже схожий на ISO 31000, однак, є адаптованим під національні економічні умови, британське законодавство в галузі внутрішнього аудиту та контролю, вимог лістингу на фондовій біржі. Зараз цей стандарт є одним з найповніших, та найкраще пропрацьованим у практиці бізнесу. Тут підкреслюється вимога щодо поділу інфраструктури підтримки ризик-менеджменту від самого процесу управління ризиками. Згідно документу процес ризик-менеджменту представляє систематичний, ефективний та результативний спосіб управління ризиками на різних рівнях організації. Як вже було зазначено вище, стандарт за змістом схожий на ISO 31000, однак, є деякі принципово відмінні позиції, а саме: окрім власного опису інфраструктури присутнє детальне керівництво розвитку ризик-менеджменту в організації.

Не зважаючи на високий рівень британського стандарту, він є складно застосовним або зовсім незастосовним в інших країнах, наприклад в Україні,

через суттєву різницю у національній культурі менеджменту, бухгалтерського законодавства та державного регулювання.

2. Австралійський стандарт AS/NZS 4360:2004 Управління ризиками. (Risk management) [201].

З метою систематизації уявлення про ризик у 1995 році було видано перший австралійсько-новозеландський стандарт з управління ризиками AS/NZS 4360:1995. Він був створений на основі наукових праць та управлінських практик Роберта Моріса, Рассела Галлахера, Дугласа Бароу, Джозефа Кеннет Єрроу та ін. [199].

AS/NZS 4360:2004 є третьою версією стандарту, попередні вийшли у 1995 і 1999 роках. У 2004 році спільний комітет зі стандартів Австралії та Нової Зеландії (Joint Standards Australia / Standards New Zealand Committee) видав стандарт Австралії/Нової Зеландії з управління ризиками (Risk Management — Australia / New Zealand Standard), що удосконалює стандарт 1999 року «Управління ризиками» (Risk management). У документі зроблено акцент на важливості впровадження практик управління ризиками в культуру організації, на управління потенційними можливостями отримання прибутку разом із можливими збитками [199].

Документ має загальні рекомендації щодо управління ризиками для забезпечення управління державних, приватних або громадських організацій, груп та окремих осіб чіткою основою для планування та прийняття рішень, точного визначення можливостей і загроз, а також отримання необхідних знань в ситуаціях невизначеності та змінності. Пізніше стандарт було доопрацьовано та видано у новій редакції. Він може бути використаний на будь-якому підприємстві, незалежно від його розмірів статутного капіталу, конкретної галузі або сектору.

Основу стандарту становить процес управління ризиками (рис. 2.4), якщо порівняти зі стандартом ISO 31000, то в ньому управління ризиками є лише складовою частиною усього документу.

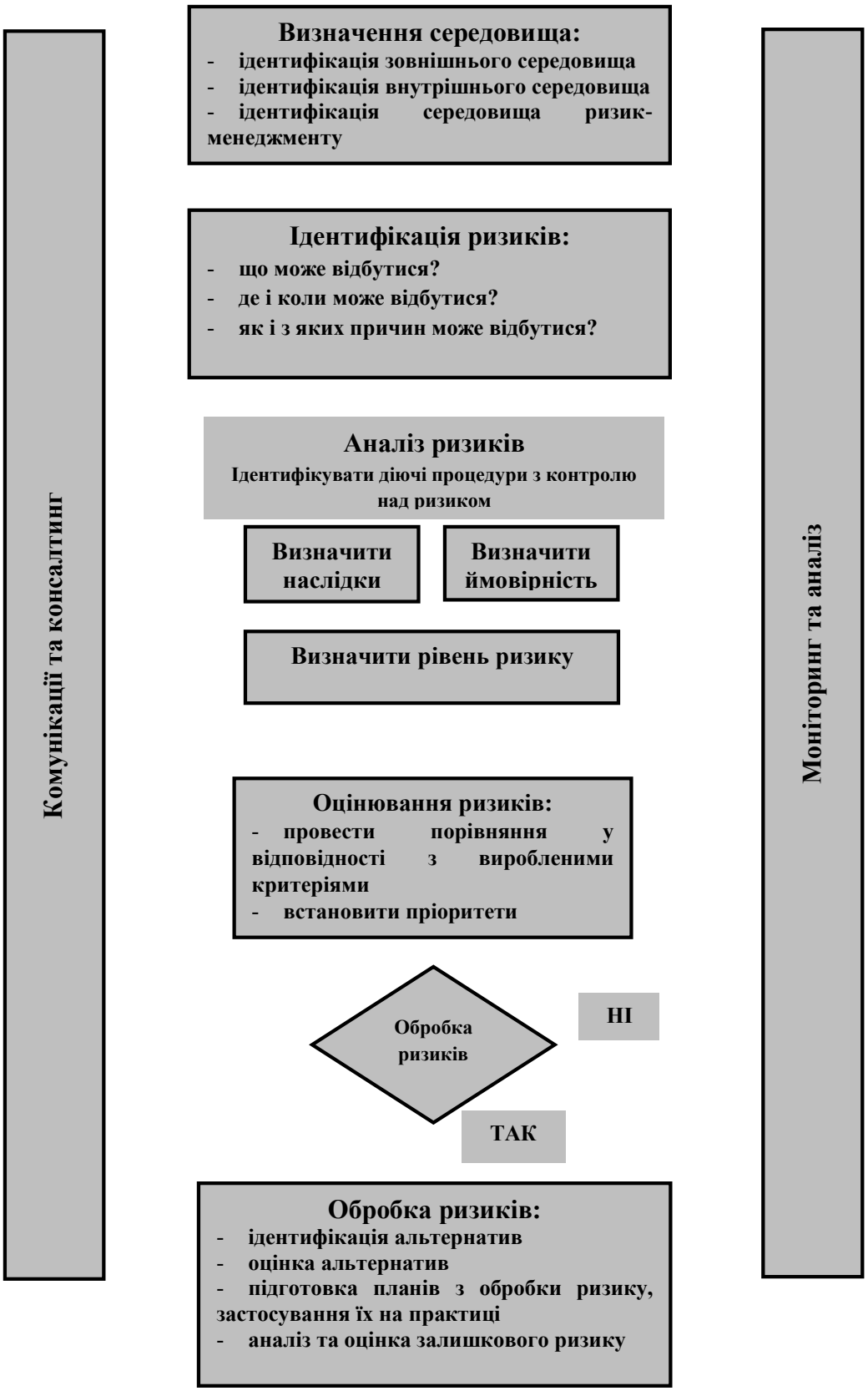


Рис. 2.4 Процес управління ризиком згідно стандарту AS/NZS 4360:2004 [201]

Цей документ є найбільш повним і пропрацьованим національним стандартом в галузі управління ризиками. Він має позагалузевий характер, та його основні положення є адаптованими для формування систем управління ризиком. Згідно AS/NZS 4360:2004 управління ризиком передбачає сукупність культури, процесів і структур, що зорієнтована на використання потенційних можливостей за одночасного управління негативними впливами [199].

Визначення ризику та ризик-менеджменту у стандартах суттєво не відрізняються, та порівнявши структуру стандартів, можна дійти висновку, що австралійсько-новозеландський стандарт має більш практичний характер, а англійський стандарт ширше розкриває теоретичний аспект питання ризику [185, с. 36].

3. Австралійське керівництво HB 4360:2004 (Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004) Керівництво з ризик-менеджменту – застосування стандарту AS/NZS 4360:2004 [202].

Цей документ є додатковим до стандарту AS/NZS 4360:2004, в ньому знаходяться вказівки щодо впровадження ризик-менеджменту в компанії, та більше детально описаного процес користування попереднім документом. Також він містить пояснення кожного процесу, однак, є досить лаконічним, оскільки він висвітлюється лише на 11 сторінках.

Згідно документу, у процесі аналізу ризику велику роль відіграють критерії оцінки, а саме: наслідки, які будуть розглянуті (наприклад, кількість аварій або пошкоджень), як буде визначатися ймовірність (наприклад, якісно або кількісно) та як буде визначено, чи рівень ризику такий, що необхідна подальша обробка. Встановлення критеріїв оцінювання також зосереджене на аналізі ризиків.

4. Серія австрійських стандартів ONR 49000:2008 Ризик-менеджмент для організацій та систем. Терміни та принципи. (Risk management for organizations and systems. Terms and principles)[203, 204].

Серія австрійських стандартів має потужну базу, та використовується вже дуже широко в різних галузях економіки. Перша версія була видана у 2004 році

Австрійським інститутом стандартизації (Österreichische Normungsinstitut, ON), що у подальшому опублікувала стандарт ONR 49000:2004 «Ризик-менеджмнт для організацій та систем» (табл. 2.3). Частково цей стандарт спирається на стандарт ISO 31000. На рис. 2.5 подано взаємозв'язок серії австрійських стандартів ONR 49000 [203, 204]. У 2008 році вийшла нова версія стандарту ONR 49000:2008 є практичними вказівками для реалізації управління ризиками згідно ISO 31000. Організації, які мають систему управління, зорієнтовану на процес, мають можливість легкої інтеграції ризик-менеджменту [199].

Таблиця 2.3

Серія австрійських стандартів ONR 49000, [203, 204]

№ з/п	Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр.)
1	ONR 49000:2004	Risk management for organizations and systems – Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Поняття та принципи
2	ONR 49001:2004	Risk management for organizations and systems – Elements of the risk management systems	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Елементи систем ризик-менеджменту
3	ONR 49002-1:2004	Risk management for organizations and systems – Part 1: Guidelines for risk management	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Частина 1: Керівні вказівки для ризик-менеджменту
4	ONR 49002-2:2004	Risk management for organizations and systems – Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Частина 2: Керівні вказівки з інтеграції ризик-менеджменту в систему загального менеджменту
5	ONR 49003:2004	Risk management for organizations and systems – Qualification of the risk manager	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Кваліфікація ризик-менеджера
6	ONORM S 2300	Risk, security and crisis management – Concepts	Ризик, безпека та кризовий менеджмент - Поняття
7	ONORM S 2310	Risk, security and crisis management – Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management	Ризик, безпека та кризовий менеджмент – Критерії вибору та верифікації осіб, призначених для кризового менеджменту
8	ONR 49000:2008	Risikomanagement	Управління ризиком

Стандарт ONR 49002-1 зображує ризик-менеджмент як частину процесу прийняття рішення, як цього вимагає ISO 31000. Також зроблено наголос на тому, що управління ризиками може бути реалізоване незалежно від наявності чи відсутності процесного підходу до системи управління.

Стандарт ONR 49002-2 представлено як огляд методів, за допомогою яких може бути реалізований процес управління ризиками. Подано п’ять груп, які вміщують п'ятнадцять окремих методів управління ризиками.

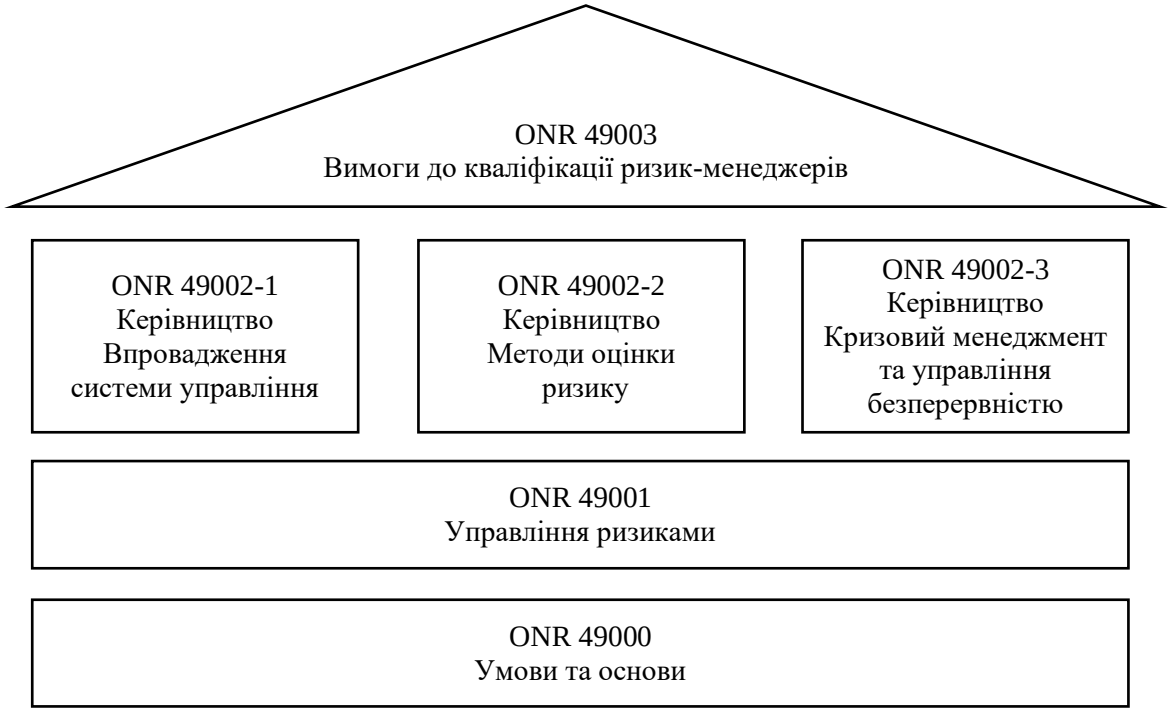


Рис.2.5 Взаємозв’язок серії австрійських стандартів ONR 49000:2008

Складено на основі [203, 204]

Стандарт ONR 49003 описує вимоги до кваліфікації менеджерів з ризику. Компанії вимагають від співробітників, або зовнішніх спеціалістів вміння та навиків оцінювання ризиків і впровадження ризик-менеджменту. Через навчання та сертифікаційний іспит менеджер з ризиків може отримати персональний сертифікат.

Стандарт ONR 49002-3 стосується ризиків, яких компанія, не зважаючи на превентивні заходи, може зазнати у будь-який час. Документ пропонує ряд заходів аварійного та кризового управління, що включає відновлення робочих функцій, а управління безперервністю становить забезпечення швидкого відтворення капіталу.

5. Канадский стандарт CSA Q 850:1997 Risk Management Guidelines for Decision Makers (Керівництво з ризик-менеджменту при прийнятті рішень) [205].

Стандарт 1997 року призначений для ефективного управління усіма видами ризиків, прийняття рішень в ризик-менеджменті; описує процес отримання, аналізу, оцінки та передачі інформації, необхідної для прийняття рішення; містить опис основних компонентів ризику, процес отримання, аналізу, оцінювання та передачі інформації, покроковий процес прийняття управлінських рішень та їх взаємозв'язок одне з одним. Документ у використанні не передбачає конкретні технічні інструменти для аналізу ризиків, оцінювання та контролю.

Рис. 2.6 демонструє схему ризик-менеджменту згідно стандарту CSA Q 850:1997.

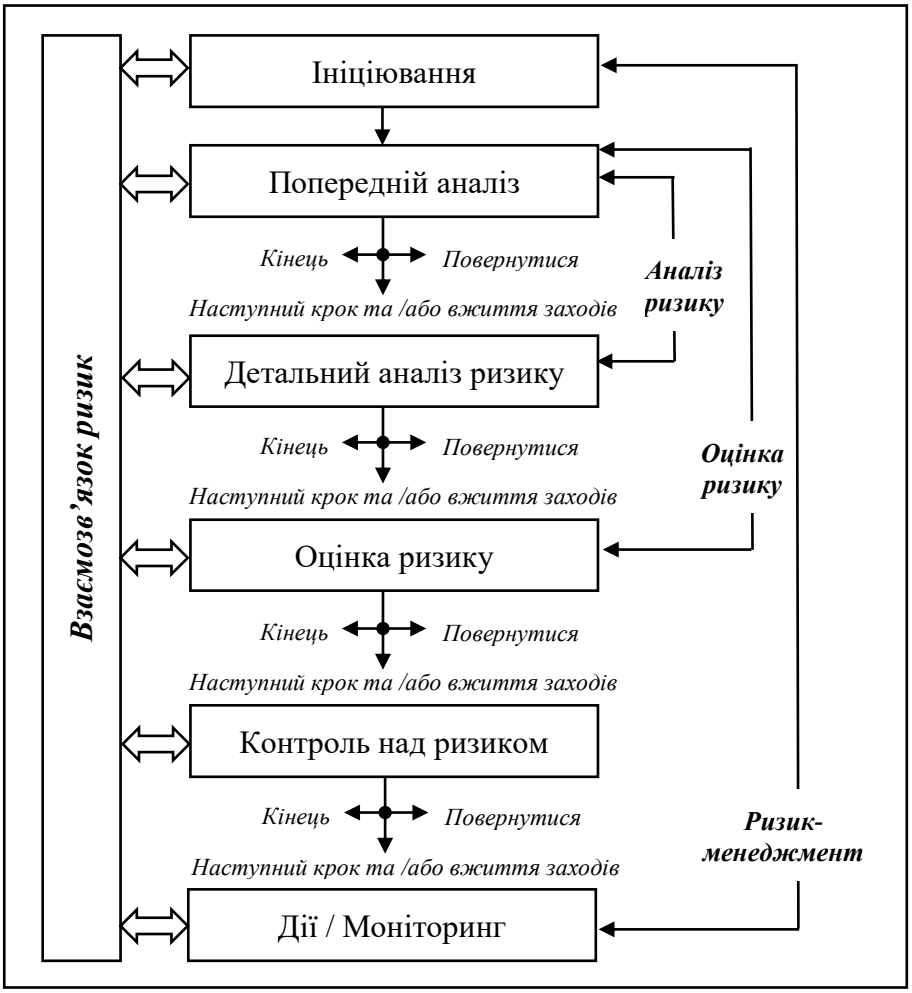


Рис. 2.6 Схема ризик-менеджменту згідно стандарту CSA Q 850:1997 [206]

Документ є дуже схожим до австралійського стандарту та до стандарту ISO 31000, однак, його головною відмінністю є схема поетапного управління ризиками компанії. Так, кожен етап за відсутності потреб у подальшому

дослідженні ризику закінчується, у випадку необхідності більш детального розгляду ризику переходять до наступного та/або вживають заходів, а за необхідності повертаються до попереднього етапу повторно.

6. Японський стандарт JIS Q 2001:2001 Guidelines for development and implementation of risk management system (Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту) [207]

У 2001 році Комітет промислових стандартів Японії видав «Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту», що забезпечило фундаментальну та практичну основу для зростаючого інтересу до ризику та його управління у приватних та державних установах. Містить принципи й елементи для створення системи управління ризиками. Ці принципи й елементи застосовні до будь-яких типів організацій та до будь-яких видів ризиків. У 2010 році вийшла нова версія даного стандарту, однак, згодом вона була відмінена.

7. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент ризику. Терміни і визначення) [208]

Російський ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент ризику. Терміни та визначення було введено з 1 січня 2003 року постановою Держстандарту РФ. Він встановлює терміни та визначення у сфері управління ризиками та є обов’язковим у документах з ризик-менеджменту.

Окрім аналізованого документу, у Росії існує ряд додаткових стандартів, що прямо чи опосередковано стосуються управління ризиками на підприємстві, що наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Перелік російських стандартів з менеджменту ризиків

№ з/п	Номер стандарту	Назва російського стандарту
1	ГОСТ Р 51897-2002	Менеджмент ризику. Терміни та визначення
2	ГОСТ Р 51901.1-2002	Управління надійністю. Аналіз ризику технологічних систем
3	ГОСТ Р 51901.4-2007	Менеджмент ризику. Керівництво із застосування при проектуванні
4	ГОСТ Р 51901.5-2007	Менеджмент ризику. Керівництво із застосування методів аналізу надійності
5	ГОСТ Р 51901.12-2005	Менеджмент ризику. Метод аналізу видів та наслідків відмов
6	ГОСТ Р 27.302-2009	Надійність в техніці. Аналіз дерева несправностей
7	ГОСТ Р 51901.14-2007	Менеджмент ризику. Структурна схема надійності
8	ГОСТ Р 51897-2011	Менеджмент ризику. Терміни та визначення
9	ГОСТ Р ИСО 31000-2010	Менеджмент ризику. Принципи та керівництво

З 2010 року досить популярним став ГОСТ ИСО 31000-2010, що є ідентичним до міжнародного стандарту ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику. Принципи та керівництво». Останній документ є професійним стандартом і скерований на визначення професіоналів з управління ризиками, а інші стандарти – на сам процес управління ризиками. Окрім існуючих міжнародних, галузевих і національних стандартів, які безпосередньо стосуються ризик-менеджменту існує ряд інших стандартів, що враховують ризики; вони є більш спеціалізованими в конкретній сфері діяльності та доповнюють перші (Додаток И).

Крім стандартів, які безпосередньо стосуються управління ризиками, існує ряд міжнародних стандартів, що детально описують процедуру управління інформаційними ризиками. Розглянемо їх більш детально, оскільки інформаційні ризики становлять найбільшу частку серед усіх ризиків компаній реального сектору економіки. Для процесу управління інформаційними ризиками в системі економічної безпеки світовим співтовариством було розроблено ряд стандартів по забезпеченню інформаційної безпеки та управлінню ризиками в бізнесі. До таких документів слід віднести [209]:

- Міжнародний стандарт ISO/IEC 17799:2005 (BS 7799–1:2000) «Управління інформаційною безпекою – Інформаційні технології. - Information technology- Information security management» [210].

- Група стандартів ISO 27000, розроблена ISO/IEC JTC 1/SC, передбачає вимоги до систем управління інформаційною безпекою, вимірювання, управління ризиками, а також керівництво із впровадження [211].

- ДСТУ ISO/IEC 27001:2015 Інформаційні технології. Методи захисту системи управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2013; Cor 1:2014, IDT). Цей національний стандарт повністю відповідає міжнародному стандарту ISO/IEC 27001:2013; Cor 1:2014, IDT) [212].

Ряд вищезазначених стандартів необхідно брати до уваги за умов: на підприємстві впроваджено нову техніку/технологію; більше третини господарських операцій пов’язано з інформаційними чи телекомунікаційними

технологіями; операційна діяльність потребує залучення чи супроводу великої кількості інформаційних технологій та ін.

Сучасний розвиток стандартів у галузі ризик-менеджменту веде до переходу від інтуїтивного та фрагментарного управління ризиками до комплексного. Інтеграція системи управління ризиками в управлінський процес передбачає інструмент ефективного та результативного управління ризиками у відповідності до принципів ISO 31000 та кращої світової практики.

Не зважаючи на велику кількість досліджень теоретичних питань управління ризиками та на те, що ризик-менеджери великих зарубіжних компаній не мають сумнівів у необхідності впровадження комплексних систем управління ризиками (ERM – Enterprise Risk Management), необхідно розглянути дані дослідження, проведеного британським журналом «Strategic risk». У дослідженні взяли участь біля 100 великих британських компаній. Згідно результатів, не для усіх компаній ефективність впровадження такої системи є очевидною [213]:

- лише біля 60% респондентів намагаються покращити корпоративне управління та процес прийняття рішень, при цьому більше половини компаній впроваджують ERM під дією закону або підкоряються вимогам регуляторів;

- лише 40% респондентів розглядають власну раду директорів як рушійну силу при впровадженні ERM, топ-менеджмент лише половини фірм-респондентів бере на себе повну відповідальність за просування ERM, а лінійні керівники здійснюють оцінку ризиків за визначений для них напрям;

- лише 11% опитаних бізнесменів вважають, що політика, процес і стандарти ERM в їх компаніях повністю визначені та впроваджені;

- лише 22% респондентів зазначили, що проводять зі співробітниками тренінги з управління ризиками;

- ключовим є питання того, наскільки ефективною є використовувана у компанії система ризик-менеджменту: 25% оцінюють формат ERM як «неефективний», а деякі зазначають, що не знають, якого результату повинні

досягнути, та лише 6% респондентів вважають, що система управління ризиками в їх компанії є абсолютно ефективною та відповідає стратегії.

Вітчизняні стандарти та рекомендації з побудови системи управління ризиками в компанії відсутні, великі підприємства використовують зарубіжний досвід ризик-менеджменту. Комплексний підхід до управління ризиками в Україні найчастіше зустрічається в банківському секторі (основним причинами створення та впровадження системи є залучення іноземних інвестицій та вимоги регулятора), при цьому великі промислові підприємства знаходяться на початковій стадії впровадження управління ризиками, частіше залучаються іноземні консультанти для впровадження елементів ризик-менеджменту (наприклад, для моніторингу виробничих ризиків).

Українські компанії потребують власного стандарту, що допомагав би складати регламенти та інструкції. За останні роки потреба вітчизняних підприємств в системі ризик-менеджменту значно зросла. Ризик-менеджери визнали необхідність вироблення єдиних принципів управління ризиками для створення ефективної системи ризик-менеджменту. У зв’язку з тим, що існує безліч шляхів досягнення цілей управління ризиками, поєднати усі напрямки в єдиний документ майже неможливо та недоцільно. Саме тому існуючі стандарти управління ризиками не покликані бути нормативними, однак, їх використання надає початок сертифікаційному процесу і можливості заповнення відповідних форм. Дотримуючись основних компонентів міжнародних стандартів, та обираючи різні способи та методи управління, компанії будуть мати змогу досягати поставлених цілей ризик-менеджменту. Для конкретно визначеного підприємства компоненти стандартів можуть сформувати «кращу практику» управління ризиками.

2.2 Методичні підходи до управління ризиками підприємства

Виробниче підприємство є досить складною організаційною системою, що підпадає під різного роду ризики, оскільки має в своїй структурі діяльність окремих підрозділів, скерованих на реалізацію визначених функцій. Тому

актуальним є дослідження джерел і причин виникнення ризиків саме на таких підприємствах.

Під управлінням ризиками розуміємо сукупність дій, спрямованих на макимальне використання можливих позитивних наслідків реалізації ризику при одночасному вжитті усіх можливих заходів управлінського характеру для протидії їх негативному впливу на ресурси та економічні можливості й інтереси підприємств. Ризик-менеджмент як напрям управлінської діяльності – це сукупність управлінських рішень, що мають на меті ідентифікацію ризику, оцінювання ймовірності його настання та економічних наслідків від його негативних проявів, аналіз ризику та вибір і застосування найбільш відповідних у конкретних умовах методів управління ризиком.

Таким чином, алгоритм управління ризиками має такий вгляд (рис.2.7).

Розглянемо управлінські дії з ризиками на кожному етапі запропонованого алгоритму більш детально.

Ідентифікація ризиків – це процес виявлення схильності підприємства до поля невизначеності, що передбачає отримання повної інформації щодо самої компанії, ринку, законодавства, соціального, політичного, культурного оточення компанії, а також щодо її стратегії розвитку та бізнес-процесів. Ідентифікація ризиків тісно пов’язана і з функціональними складовими, і з суб’єктами системи економічної безпеки. Власне момент індетифікації конкретних ризиків відбувається у кожній функціональній складовій системи економічної безпеки, які,з одного боку, є об’єктом для вжиття захисних заходів щодо ризиків, а з іншого боку виступають джерелом їх формування.

Суб’єкти системи економічної безпеки – професіонали з управління фінансово-економічною безпекою, фахівці з ризик-менеджменту, топ-менеджери – є тими особами, що мають вчасно та об’єктивно ідентифікувати ризики. Ідентифікація ризиків скерована на своєчасне виявлення та реєстрацію можливих деструктивних факторів, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей і реалізацію завдань компанії, а також визначення напряму та необхідності удосконалення процесу управління ризиками. Цей процес

направлений на мінімізацію ризиків і врахування можливостей під час планування діяльності на майбутнє. При ризик-орієнтованому управлінні кожен працівник компанії на постійній основі повинен ідентифіковувати та оцінювати ризики, що впливають на досягнення цілей, які стоять безпосередньо перед ним як працівником, та перед підприємством в цілому.

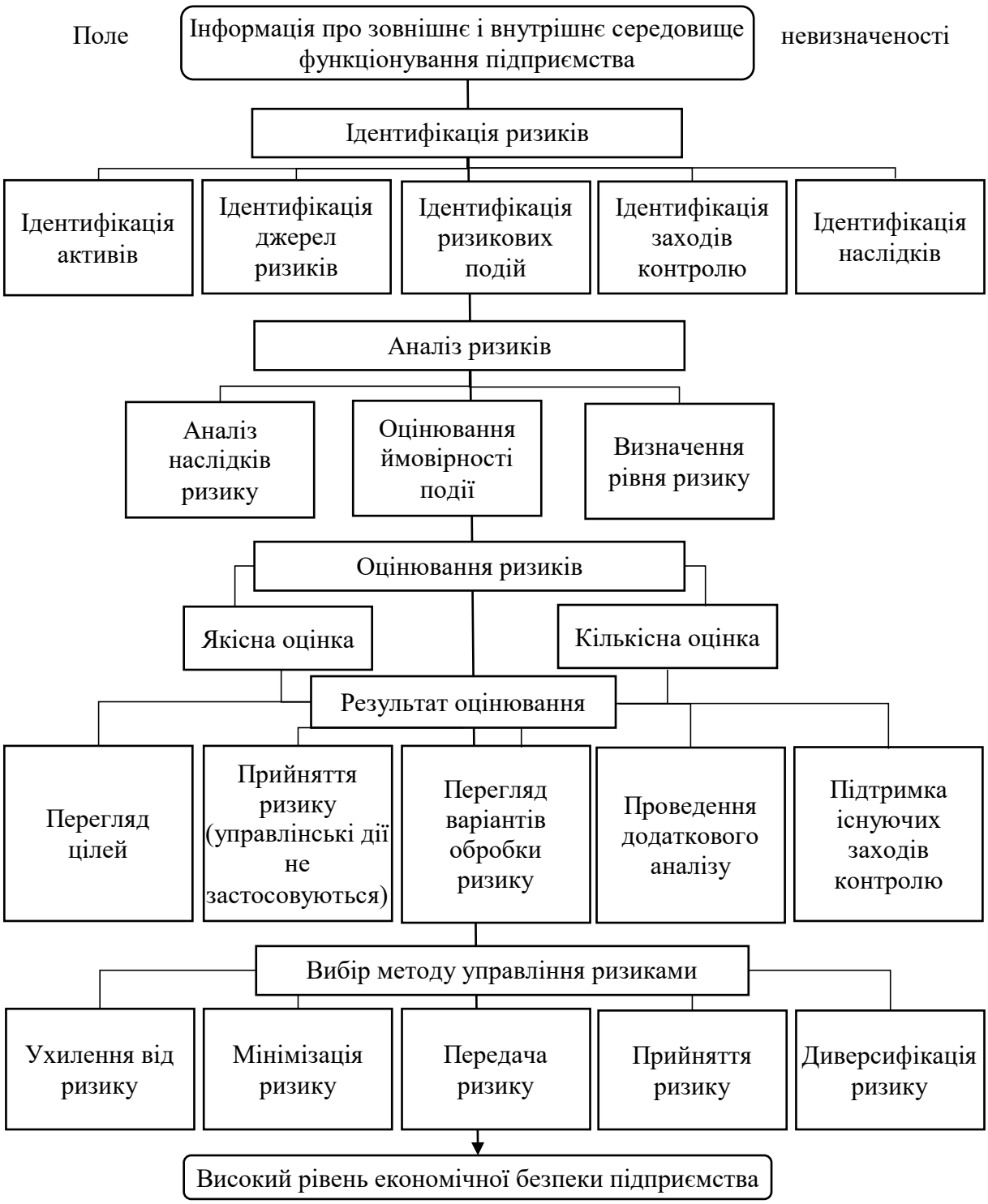


Рис.2.7. Алгоритм управління ризиками на підприємствах України

Складено автором

Процес ідентифікації повинен відбуватися як з точки зору минулого досвіду, так і з точки зору майбутніх подій. Для ідентифікації ризиків використовуються різні методики й інструменти чи їх комбінації, що будуть проаналізовані нижче. У випадку ідентифікації ризику вперше, структурний підрозділ, що його ідентифікував, повинен поінформувати керівництво та задокументувати подію. Оцінка ризиків проводитиметься окремим спеціалізованим підрозділом або професіоналом із ризик-менеджменту.

Метою ідентифікації ризиків є пошук, розпізнання та опис ризиків, які можуть допомогти або перешкодити підприємству у досягненні цілей. Ідентифікація ризиків передбачає послідовний ряд процесів: ідентифікація активів, ідентифікація джерел ризиків, ідентифікація ризикових подій, ідентифікація існуючих вже заходів щодо контролю, ідентифікація наслідків.

Розглянемо кожен з процесів ідентифікації детально.

1. Ідентифікація активів повинна проводитись з великим ступенем деталізації, який дасть можливість отримання достатньої кількості інформації для оцінювання ризиків. В якості вхідних даних для ідентифікації активів використовується сфера застосування та межі для проведення оцінювання ризиків, перелік учасників із зазначенням власників ризиків, функцій та ін. Однак, ідентифікація активів повинна бути обмежена такими активами, які мають найбільш високу цінність для підприємства. Вихідними даними є бізнес-процеси, пов’язані з активами, та їх важливість. Згідно ISO 55000:2014 [214] актив – це ідентифікований предмет, річ або об’єкт, що має потенційну або дійсну цінність для організації. Цінність може по-різному визначатися різними організаціями та їх зацікавленими сторонами, та може бути матеріальною або не матеріальною, фінансовою або не фінансовою.

Для проведення оцінювання підприємство для початку повинно провести ідентифікацію активів, які можна поділити на дві категорії. Перша категорія це основні активи, такі як бізнес-процеси та інформаційні активи. Друга категорія - це допоміжні активи, від яких залежать основні елементи сфери застосування, а саме: обладнання (ноутбук, комп’ютер, планшет, цифровий накопичувач та

ін.), програмне забезпечення (ПЗ для управління базами даних, серверне ПЗ, групове ПЗ), інженерна інфраструктура (телефонна мережа загального користування, локальні мережі, WiFi), персонал (топ-менеджмент, лідер проекту, менеджер з управління ризиками, системний адміністратор), площі (будівлі, комунікації, споруди, прилегла територія), організаційна інфраструктура (організаційна модель).

Для визначення цінності активів необхідна розробка шкали цінностей, включатиме різні властивості, які впливають на конфіденційність, цілісність та доступність важливих активів. Також шкала повинна враховувати залежність від інших активів. Пропонується після визначення критеріїв, які слід враховувати, узгодити шкалу, що буде використовуватись, як єдину для всього підприємства. Узагальненим варіантом є шкала, відображена у табл. 2.5. Ця шкала повинна враховувати, який розмір збитку для підприємства є прийнятним.

Таблиця 2.5

Шкала цінності активу

Шкала оцінки	Вартість / цінність активу
Низька	0-3
Середня	4-6
Висока	7-10

2. Ідентифікація джерел ризиків може проводитись із використанням ряду методів для виявлення невизначеностей, що можуть вплинути на підприємства в цілому. Джерелом ризику є елемент, що сам або в комбінації з іншими може призвести до ризику. Усі джерела ризиків, деструктивні фактори, причини та події повинні бути визначені підприємством задля формування повного переліку ризиків на основі тих подій, які можуть відтермінувати та не дати можливості досягнення поставлених цілей. Під час проведення ідентифікації джерел ризиків необхідно враховувати наступні фактори та їх взаємозв’язок між собою: матеріальні та нематеріальні джерела ризиків, причини та події, загрози та можливості, слабкі сторони та небезпеки, зміни зовнішнього та внутрішнього контексту, індикатори виникнення ризиків, характер і цінність

активів і ресурсів, наслідки та їх вплив на цілі, обмеженість знань і достовірності інформації, вплив фактору часу, часові межі, упередження, припущення та точки зору стейкхолдерів.

3. Ідентифікація ризикових подій зорієнтована на виявлення подій, що можуть виникати одноразово або багаторазово, мають декілька причин і ряд наслідків; на події, що можуть бути як очікувані, так і не очікувані. Ризикові події можуть виникати навіть від дій самого підприємства, таких як реструктуризація або придбання нового обладнання, технології та ін. Ризик може виникати від зовнішніх дій підприємства, таких як поглинання. Ризикова подія може бути повністю незалежною від діяльності підприємства, як наприклад, стихійне лихо або комп'ютерний вірус.

4. Ідентифікація діючих заходів контролю передбачає виявлення існуючого контролю в галузі безпеки. До визначення наявних заходів з контролю необхідно задокументувати вже впроваджені заходи, а у процесі роботи підприємство повинно визначити існуючі та заплановані заходи контролю. У подальшому слід скласти перелік усіх існуючих і запланованих заходів контролю, їх реалізації та статусу виконання. У випадку, якщо певний вид контролю є невиправданим або не враховує певний ризик, тоді контроль безпеки необхідно ще раз перевірити задля визначення потреби виключення або заміни більш прийнятним заходом контролю.

Ідентифікація існуючих заходів контролю повинна проводитись шляхом реалізації наступних дій:

- необхідно проаналізувати документи, які містять інформацію щодо впровадження/виконання планів обробки ризиків;

- перевірка виконання заходів повинна проводитись через отримання інформації у провідного ризик-менеджера та інших відповідальних осіб щодо заходів контролю, впроваджених для забезпечення результативності процесу управління ризиками;

- проведення аналізу на місці через виявлення впроваджених заходів контролю, їх результативність та ефективність; проводиться порівняння

ймовірності виникнення ризику до впровадження політики управління ризиками та після;

- для перевірки й аналізу результатів аудиту використовується чек-лист для визначення дотримання рекомендацій ISO 31000.

Оцінити існуючі заходи контролю можна на основі рівнів зрілості (рис. 2.8).

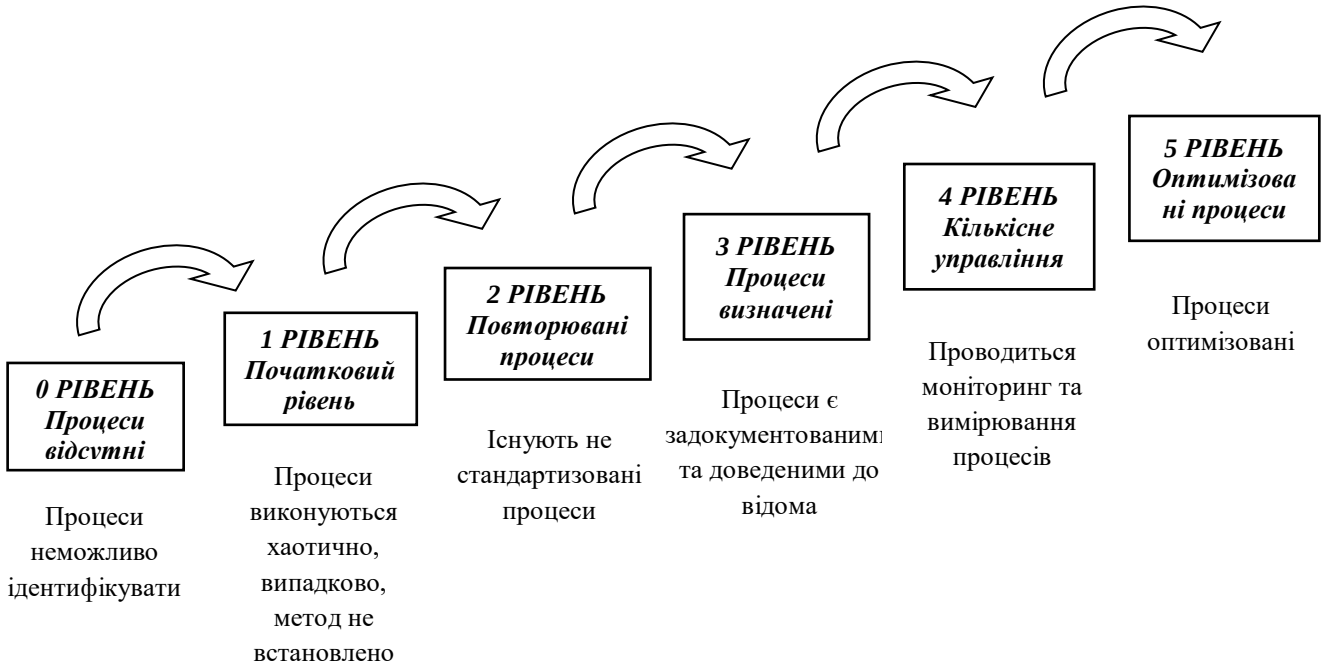


Рис. 2.8 Ідентифікація рівнів зрілості [215]

Складено автором

5. Ідентифікація наслідків, як останній етап ідентифікації ризиків, передбачає визначення впливів на підприємство, що можуть бути викликані будь-яким сценарієм інциденту. В якості вхідних даних необхідно брати до уваги перелік активів, процесів, а також перелік загроз та вразливостей і їх вагомість. Далі визначаються наслідки для активів від втрати конфіденційності, цілісності та доступності, як результат – отримання переліку сценаріїв інцидентів із зазначенням їх наслідків, що належать до активів та бізнес-процесів. Пропонується наступна градація рівнів наслідків:

- невеликі – відсутність впливу на підприємство або невеликий збиток його репутації на короткий термін;

- помірні – не чинять прямої дії на підприємство або незначні порушення закону, що призводять до попередження або припису;

- значні – великі економічні втрати, які складно відновити, або значна втрата репутації, що викликана розголошенням конфіденційної інформації;

- катастрофічні – значні втрати, які неможливо відновити, або значні втрати репутації, що постійно чинять вплив на функціонування.

Наслідки можуть бути визначеними або невизначеними, мати позитивний чи негативний, прямий чи опосередкований вплив на реалізацію цілей. Також наслідки можуть бути описані якісно та кількісно.

Наведемо перелік потенційних наслідків, які частіше зустрічаються у вітчизняній практиці промислових підприємств, та впливають на цілісність, доступність, конфіденційність або на ці аспекти одночасно:

- порушення діяльності;
- фінансові втрати;
- втрата активу або його цінності;
- втрата клієнтів, постачальників;
- судові стягнення, переслідування;
- втрата конкурентної переваги;
- втрата прогресу в технології або техніці;
- втрата результативності або ефективності;
- порушення конфіденційності користувачів, клієнтів або постачальників;
- припинення обслуговування;
- нездатність надання послуги;
- втрата іміджу, репутації та довіри до бренду;
- порушення роботи зовнішніх стейкхолдерів (постачальників, замовників та ін.);
- порушення законів, нормативних актів, неможливість виконання юридичних обов’язків, комплаєнс;

- неможливість виконання договірних зобов’язань, штрафні санкції;

- порушення безпеки персоналу, користувачів.

Ідентифікація ризиків на підприємстві передбачає не фіксацію факту настання ризикової події, а виявлення можливості настання такої події, що несе із собою переважно негативні наслідки. Таким чином, ідентифікація здійснюються завчасно, щоб мати змогу прийняти заходи щодо управління ризиками.

Ті ризики, що були ідентифіковані, надалі підлягають оцінці. Процес оцінки ризиків проводиться з метою виділення критичних для підприємства ризиків. Вплив потенційних ризиків повинен оцінюватись в індивідуальному порядку або у взаємозв’язку з іншими елементами підприємства. Сама ідентифікація ризику є першим кроком до зниження ризику, так як у процесі роботи над виявленням ризику є по суті неформальним контролем над ним. Це перш за все привертає до аналізованого ризику більшу увагу та обережність/зваженість у прийнятті рішень.

Не залежно від того, які саме ризики ідентифікуються, для успішності процесу, критичне значення має досвід та професіоналізм тих, хто братиме участь у цьому процесі. Для якісного проведення ідентифікації ризиків недостатньо зібрати експертні висновки, оскільки у співробітників чи залучених експертів, як правило, досить різний досвід. Це може спричинити розпорошування думок з приводу переліку ризиків та їх оцінки, та стати перепоною для отримання основи прийняття подальших управлінських рішень. Формування експертної групи досить важливий крок, що потребує детального пропрацювання. Слід зазначити, що використання експертної оцінки доцільне як на етапі ідентифікації ризику, так і на етапі його аналізу/оцінки. Такий підхід є широко вживаним у процесі управління ризиками у вітчизняній практиці. Більше детально експертний підхід буде проаналізований при розгляді методів оцінювання ризиків.

Спеціалізованим підрозділом або професіоналом з ризик-менеджменту раз на рік повинна проводитись робота з масштабного виявлення факторів ризику

на діяльність підприємства та безпосередньо самої ідентифікації ризиків. У теорії та на практиці управління ризиками існує ряд різних методів ідентифікації ризиків (Додаток К). Слід зазначити, що деякі з методів використовуються як на етапі ідентифікації, так і в аналізі й оцінюванні ризиків.

В залежності від галузі діяльності промислового підприємства, його масштабів, кількості бізнес-процесів і ще ряду факторів, обирається один або декілька методів якісної оцінки ризику. Для більшості випадків пропонується використовувати метод експертної оцінки, що в Україні є найбільш популярним, та який буде використано у подальшому для ідентифікації ризиків вітчизняних підприємств. Для максимальної ефективності та результативності експертної оцінки пропонується наступна схема її проведення (рис. 2.9).

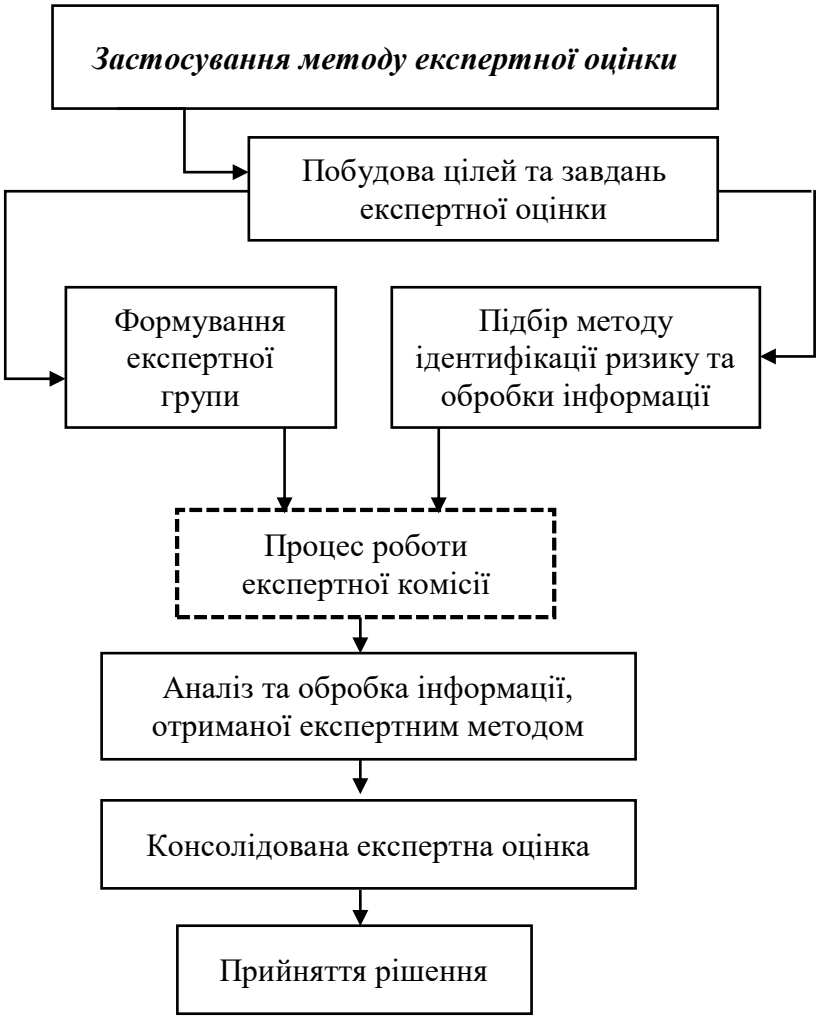


Рис. 2.9 Схема процесу експертного оцінювання ризиків [216]

Слід зважувати на вид експертної оцінки: індивідуальна чи колективна. Індивідуальний метод експертної оцінки можна застосовувати для оцінювання об’єкта, за яким мається досить багато інформації із використанням відпрацьованих і перевірених практик. За такої оцінки кожен експерт проводитиме власне оцінювання незалежно від інших експертів. На підприємстві таким експертом може бути, в залежності від аналізованого ризику, начальник відділу або провідний фахівець, який має досвід управління таким видом ризику. Індивідуальна експертна оцінка може бути застосована у випадках, коли необхідно зробити незначні висновки та в результаті прийняти нескладні рішення. На промислових підприємствах таку оцінку пропонується застосовувати в галузі охорони праці під час перевірки дотримання норм пожежної безпеки, безпеки праці та ін.

До інших випадків (більшості) пропонується застосовувати колективну експертну оцінку. Так, пропонується у подальшому аналізі промислових підприємств використовувати метод Дельфі, оскільки він є найбільш ефективною експертною оцінкою, що проводиться у декілька етапів. Для аналізу ризиків промислових підприємств України за основу буде взято таку структуру проведення експертизи:

1 етап – формулювання цілей експертної оцінки та розробка процедури опитування;

2 етап – відбір та формування групи експертів;

3 етап – проведення опитування;

4 етап – аналіз та обробка інформації, отриманої експертним шляхом;

5 етап – прийняття рішення у відповідності до отриманих результатів.

Однак кожен етап експертної оцінки пропонується скоригувати на специфіку об’єкта дослідження та особливості її проведення для промислових компаній. Оскільки процедура підбору експертів у галузі управління ризиками є одним зі «слабких місць» методу, необхідно цей етап якісно пропрацювати. Так, експерти повинні надати інформацію щодо себе у вигляді документу «Анкета самооцінки експерта з управління ризиками» (Додаток Л), яку

розроблено у відповідності до ключових характеристик: компетентність, зацікавленість участі у роботі експертної комісії, об’єктивність, професіоналізм та ін.

Також пропонується кожному з експертів порекомендувати декілька інших кандидатів, що могли б взяти участь в оцінюванні. Досить часто за такого підходу доформування до експертної групи можуть бути залучені спеціалісти, схожі за професійними поглядами, що в свою чергу, не дозволяє охопити усі аспекти досліджуваної проблематики. Однак, на разі у практиці вітчизняного ризик-менеджменту досить мало кваліфікованих спеціалістів зі значним досвідом у цій сфері, тому пропонується у якості експертів обирати не лише тих, хто безпосередньо займається управлінням ризиками, а й працівників різних організаційних ланок. Такий підхід дасть можливість висвітлювати проблеми на різних виробничо-організаційних щаблях, різні точки зору на одній й ті самі проблеми виконавців і безпосередньо менеджменту.

За використання методу Дельфі для ідентифікації ризиків проблема підбору експертів постає дуже гостро. За виключенням певних випадків, коли є можливість залучення спеціалістів у конкретній сфері діяльності (наприклад, для ідентифікації виробничих ризиків, що пов’язані з функціонуванням певного обладнання, або ж інвестиційних ризиків на конкретній частці ринку та ін.), найбільш обізнаними, зазвичай, є керівники підрозділів підприємства.

Анкетування проводитиметься шляхом заочного спілкування та розсилки листів, опитування по телефону чи інтернет-листування. Такий варіант експертної оцінки має свої переваги, а саме: немає необхідності збирати експертів разом, а відповідно, кожен може провести експертизу у зручні для нього місце та час. В такому випадку підвищується відсоток об’єктивності відповідей експерта.

З метою отримання якісної експертної оцінки ризику слід звернутися до п. 7.5.2. ISO 9001:2000 [216] та виконати наступне: визначити цілі та завдання експертної оцінки; використати кваліфікованих експертів; застосувати методи експертної оцінки, адекватні для аналізу та оцінки контексту ризик-

менеджменту; застосувати адекватну методику обробки, аналізу й інтерпретації результатів оцінки; дані, отримані під час оцінювання, зареєструвати; за зміни політики чи/або цілей компанії, організаційної структури, проведення бізнес-процесів попередні заходи застосувати повторно.

Більшість наукової літератури пропонує підхід – чим більше експертів, тим краще. Однак, він є не досить обґрунтованим, так як сам метод націлений на вияв узгодженої думки, яка з точки зору статистики, є математичним очікуванням. Відповідно, приближення до неї згідно закону більших чисел, буде тим краще, чим більше братимуть участь експертів. Однак, більше не означає краще, так як в галузі управління ризиками спостерігається брак спеціалістів, а збільшення кількості експертів може знижувати якість оцінки в бік непрофесіоналізму. Також слід зважати на ціль експертної оцінки: якщо експертиза проводиться для ідентифікації ризику, то в якості експертів можуть залучатися фахівці зі суміжних професій. У випадку, коли проводиться експертна оцінка наявного ризику, потребується думка лише фахівців з ризик-менеджменту та можливе залучення керівництва підприємства. Отже, питання кількості експертів необхідно підходити зважено в кожному окремому випадку згідно цілей експертизи. Рекомендується експертну комісію формувати в середньому з 15-20 осіб.

Особливу увагу при обробці результатів експертної оцінки слід приділити «особливим точкам зору», тобто відповідям експертів, що суттєво відрізняються від думок усієї експертної групи. Необхідно з’ясувати: така «особлива думка» є невірною або ж навпаки, новим підходом до проблеми ідентифікації та оцінювання ризиків, який не побачили інші експерти. Це варто враховувати вже на етапі ідентифікації ризиків, так як є необхідність виявлення якомога більшої кількості ризиків для їх подальшого аналізу.

Досить частою є ситуація, коли думки експертів щодо досліджуваної проблеми розділяються. У такому випадку виникає необхідність кількісної оцінки ступеня узгодженості думок у вигляді коефіцієнту конкордації.

Кількісна міра узгодженості дає можливість більш обґрунтовано підійти до інтерпретації причин розходження думок.

При ранжуванні об’єктів в якості міри узгодженості думок групи експертів використовується дисперсійний коефіцієнт конкордації. Так, розглядається матриця результатів ранжування m об’єктів групою з d експертів в $\|r_{is}\|$ (s = 1, d; i = 1,m), где r_{is} - ранг, що надано s-м експертом i-му об’єкту. Складемо суми рангів за кожним рядком та як результат отримуємо вектор з компонентами

$$r_i = \sum_{s=1}^{d} r_{is} \quad \left(i = \overline{1, m}\right) \tag{2.1}$$

Розглянемо величини r_i як реалізації випадкової величини та знайдемо дисперсію. Оптимальна за критерієм мінімуму середнього квадрату помилки оцінка дисперсії визначається за формулою:

$$D = \frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^{m} \left(r_i - \bar{r}\right)^2 \tag{2.2}$$

де $\bar{r}$ – оцінка математичного очікування, що вираховується як:

$$\bar{r} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^{m} r_i \tag{2.3}$$

Дисперсійний коефіцієнт конкордації визначається як відношення оцінки дисперсії до максимального значення цієї оцінки:

$$W = D/D_{max} \tag{2.4}$$

Коефіцієнт конкордації змінюється від 0 до 1, оскільки $0 \le D \le D_{max}$.

Максимальне значення дисперсії дорівнює:

$$D_{max} = \frac{d^2(m^3 - m)}{12(m - 1)} \quad (2.5)$$

Оцінка дисперсії розраховується як:

$$D = \frac{1}{m - 1} \times S \quad (2.6)$$

Отже, коефіцієнт конкордації буде дорівнювати:

$$W = \frac{12 \times S}{d^2 \times (m^3 - m)} \quad (2.7)$$

Саме розглянутий механізм проведення експертної оцінки ідентифікації ризиків буде застосовано для аналізу ризиків на вітчизняних підприємствах. Після отримання даних ідентифікації ризиків, як вже було зазначено, проводиться оцінювання ризиків відповідно до обраного фахівцями методу оцінювання.

Важливо, щоб форма, метод оцінювання та її результат відповідали ряду критеріїв: обґрунтованість і відповідність ситуації, представлення результатів у зручному для розуміння та способу обробки вигляді, забезпечення прозорості, відтворення та можливості перевірки. Обираючи метод для обробки ризику необхідно враховувати: кількісні та якісні цілі дослідження; міру деталізації роботи з ризиком; тип та обсяг аналізованих ризиків; потенційний розмір наслідків; рівень експертизи та необхідних ресурсів; доступність інформації і даних; потребу у майбутньому в модифікації / модернізації оцінки ризиків; будь-які регуляторні та договірні вимоги.

Ресурси та можливості, що можуть вплинути на вибір методу обробки ризику: навички, досвід, здатність і можливості групи, що займається обробкою

ризику; обмеження по часу та іншим ресурсам; достатність бюджету, за необхідності потреба у зовнішніх ресурсах.

Таких методик і підходів у практиці світового ризик-менеджменту існує досить багато, розглянемо основні з них, що найбільш застосовні до практики оцінювання ризиків вітчизняних підприємств (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 ілюструє методи аналізу та оцінки ризиків на підприємстві та їх застосовність на тому чи іншому етапі роботи з ризиками. Так, позначення SA означає рекомендацію методу до застосування, NA – не прийнятність використання методу на певному етапі та A – застосовність методу.

Ризики можуть бути комплексними, як наприклад, в складних системах, в яких досить часто необхідно оцінювати ризики всієї системи, а не обробляти кожен компонент окремо, без врахування взаємодії. Непрямий вплив і залежність ризиків повинні бути зрозумілі для того, щоб забезпечити управління одного ризику без створення неприйнятної ситуації в іншому місці. Розуміння комплексного характеру ризику або сукупності ризиків підприємства є вирішальним під час вибору відповідних методів або технік оцінювання ризику.

Існують такі ризики, які вимагають принципово індивідуального підходу до оцінювання. Розглянуті методи пропонують як загальноприйняті, так і специфічні підходи до оцінювання. Істотним приводом для вибору певного методу оцінки є профіль діяльності підприємства. Використання тільки одного методу в оцінці ризиків не дає повної, точної та достовірної інформації, саме тому пропонується застосовувати у сукупності й інші методи задля прийняття найбільш ефективного й оптимального рішення.

Після проведення процедур ідентифікації необхідно перейти до аналізу ризиків, метою якого є розуміння характеру ризику та його характеристик, з врахуванням рівня ризику. Аналіз ризиків включає детальний розгляд невизначеностей, джерел ризику, наслідків, ймовірності, подій, сценаріїв, заходів контролю та їх результативності.

Таблиця 2.6

Застосовність підходів до оцінки ризиків

Підходи та методики	Процес оцінки ризику				
	Ідентифікація ризику	Аналіз ризику			Оцінка ризику
		Наслідки	Ймовірність	Рівень ризику	
«Мозковий штурм»	SA	NA	NA	NA	NA
Структуроване або напівструктуроване опитування	SA	NA	NA	NA	NA
Метод Делфі	SA	NA	NA	NA	NA
Контрольні листи	SA	NA	NA	NA	NA
Попередній аналіз небезпек (PHA)	SA	NA	NA	NA	NA
Дослідження небезпеки та працездатності (HAZOP)	SA	SA	A	A	A
Аналіз небезпек та критичні контрольні точки (HACCP)	SA	SA	NA	NA	SA
Оцінка екологічного ризику (оцінка токсичності)	SA	SA	SA	SA	SA
Структурована методика «А що якщо…?» (SWIFT)	SA	SA	SA	SA	SA
Аналіз сценаріїв	SA	SA	A	A	A
Аналіз впливу на діяльність	A	SA	A	A	A
Аналіз початкової причини	NA	SA	SA	SA	SA
Аналіз характеру та наслідки відмов	SA	SA	SA	SA	SA
Аналіз «дерева» несправностей	A	NA	SA	A	A
Аналіз «дерева» подій	A	SA	A	A	NA
Аналіз причини і наслідків	A	SA	SA	A	A
Причинно-наслідковий аналіз	SA	SA	NA	NA	NA
Аналіз рівнів захисту (LOPA)	A	SA	A	A	NA
Аналіз «дерева» рішень	NA	SA	SA	A	A
Аналіз надійності оператора	SA	SA	SA	SA	A
Аналіз схеми «краватка-метелик»	NA	A	SA	SA	A
Технічне обслуговування задля забезпечення надійності	SA	SA	SA	SA	SA
Аналіз паразитних ланцюгів	A	NA	NA	NA	NA
Аналіз Маркова	A	SA	NA	NA	NA
Імітаційне моделювання за допомогою методу Монте-Карло	NA	NA	NA	NA	SA
Байєсова статистика і мережа Байєса	NA	SA	NA	NA	SA
Криві FN	A	SA	SA	A	SA
Показники ризику	A	SA	SA	A	SA
Матриця наслідків і ймовірностей	SA	SA	SA	SA	A
Аналіз витрат та вигід	A	SA	A	A	A
Багатокритеріальний аналіз рішень (MCDA)	A	SA	A	SA	A

Складено на основі [217]

Такий аналіз може проводитись з різним ступенем деталізації та складності залежно від цілей аналізу, наявності та надійності інформації, наявних ресурсів. Методи аналізу поділяють на якісні, кількісні та їх комбінації в залежності від обставин та передбачуваного використання [218].

Аналіз ризиків є базою для оцінювання ризиків і прийняття рішень щодо їх обробки. Під час аналізу необхідно враховувати наступні фактори:

- ймовірність подій і наслідків;
- характер і масштаби наслідків;
- складність і кореляція;
- часові фактори та волатильність;
- результативність існуючих заходів контролю;
- рівень критичності.

Дані аналізу ризиків є вхідними даними для оцінки ризиків, для прийняття рішення щодо необхідності обробки ризику та яким саме чином, із застосуванням якого методу чи стратегії.

Аналіз ризиків як етап управління ризиками має три послідовні етапи:

1) аналіз наслідків дає можливість визначити вид і характер події, що могла б виникнути, спрогнозувати обставини, за яких такого роду подія може реалізуватися. Такий вид аналізу може варіювати від простого опису результатів до подетального кількісного моделювання або аналізу вразливостей. Аналіз наслідків може включати наступні дії: врахування вже існуючого контролю, що направлений на зниження наслідків деструктивного впливу; зв'язок наслідків ризику з початковими цілями управлінських дій; розгляд наслідків ризиків, які реалізуються негайно після дії ризику та тих наслідків, що можуть реалізуватися з плином часу; аналіз опосередкованих наслідків, що пов’язані з обладнанням, системою чи підприємством загалом.

2) оцінка ймовірності події передбачає використання історичних даних для ідентифікації подій або ситуацій, що вже відбулися, і можливість екстраполяції ймовірності їх виникнення у майбутньому; прогнозування ймовірності за

допомогою аналізу дерева помилок та аналізу дерева подій; отримання експертної думки.

Пропонується наступна якісна шкала для оцінки ймовірності події, що подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Шкала оцінки ймовірності події [219]

Рівень	Якісна шкала	Ймовірність
0	Дуже рідко	Рідше одного разу на 100 років
1	Рідко	У середньому один раз на 10 років
2	Ймовірно	У середньому один раз на 3 роки
3	Дуже ймовірно	У середньому один раз на рік
4	Скоріше за все	Декілька разів на рік
5	Досить часто	Декілька разів на місяць
6	Часто	Декілька разів на тиждень
7	Дуже часто	Декілька разів на день

3) визначення рівня ризику як етап передбачає в якості вхідних даних створення переліку сценаріїв подій із їх наслідками (тих подій, що пов’язані з активами та бізнес-процесами, їх ймовірність). Для визначення рівня ризику необхідно визначити рівень ризику для усіх сценаріїв подій шляхом створення переліку ризиків із зазначенням їх рівня. Рівень ризику розглядається в якості величини або комбінації ризиків, що виражена як комбінація наслідків та їх ймовірність.

Процедура аналізу й оцінки ризиків може здійснюватися за допомогою різних методів і схем. Наступним етапом після отримання результатів аналізу ризиків є оцінка ризиків. Ризики можна оцінювати якісно та кількісно. У вітчизняній практиці ризик-менеджменту частіше використовують якісні методи оцінки через їх порівняно не складну процедуру та достатній рівень інформативності.

Якісно оцінений ризик характеризує джерело потенційної загрози та її вид. Якщо у процедуру оцінювання додається бальна оцінка, яка кількісно оцінює можливість настання події і наслідків, можна говорити про напівкількісний метод оцінювання. Такий метод, зазвичай, доповнюється якісним аналізом, який також використовують на початку кількісного аналізу.

Кількісна оцінка ризику по відношенню до якісної має ряд переваг: по-перше, така оцінка дає можливість робити висновки щодо ступеня ризику більш об’єктивно; по-друге, дає можливість розробити відповідно до ступеня ризику механізм управління; по-третє, порівнювати з нормативними вимогами та між собою можна лише кількісно оцінені ризики.

Оцінювання ризиків здійснюється по-перше, з точки зору їх повного впливу, для тих ризиків, що є наявними, по-друге, з врахуванням нетто-впливу після застосування методів управління, тобто оцінка залишкових ризиків. Під час оцінки ризиків використовуються дані, отримані під час аналізу ризиків для прийняття рішень у майбутньому.

В результаті оцінювання ризику може призвести до:

- перегляду цілей;
- прийняття ризику (тобто управлінські дії не застосовуються);
- перегляд варіантів обробки ризику (критичності ризику);
- проведення додаткового аналізу, задля кращого розуміння ризику;
- підтримка існуючих заходів контролю.

Загальний підхід до прийняття рішення, щодо обробки ризику можна поділити на три діапазони згідно IEC/ISO 31010 [220]:

- нижній діапазон – рівень ризику вважається незначним або настільки малим, що немає необхідності у заходах з його обробки;
- середній діапазон - враховуються витрати та вигоди, при цьому можливості збалансовані з потенційними наслідками;
- верхній діапазон – рівень ризику вважається неприйнятним незалежно від того, які вигоди може принести діяльність, обробка ризику необхідна незалежно від її вартості.

За такого підходу застосовується в практиці забезпечення економічної безпеки система критеріїв ALARP (as low as reasonably practicable). Для визначення пріоритетності ризику можна використовувати показник RPN (Risk priority number) – число пріоритетності ризику, як спосіб його оцінювання, що використовується в аналізі видів і наслідків відмов.

Окрім вищерозглянутих методик обробки ризику зараз існує досить велика кількість різноманітних програмних продуктів, які дозволяють в електронному вигляді проводити ідентифікацію, аналіз та оцінювання ризиків в компанії не залежно від галузі її господарювання. Так, проведено аналітичний огляд таких найрозповсюджених програмних продуктів (табл. 2.10). Як і методи обробки ризику, програмні засоби доцільно поділити на методики, що використовують оцінку ризику на якісному рівні та кількісні методики, згідно яких ризик оцінюється через числове значення, а також змішані методики, що поєднують елементи двох попередніх. Більшість з програмних методик працюють з інформаційними ризиками, створюють історичну базу даних для подальших оцінок ризиків, складають картографію ризиків, проводять аналіз та оцінювання згідно міжнародних стандартів з управління ризиками в тій чи іншій сфері. Розглянуті у Додатку М програмні засоби розраховані як на малі, так і середні й великого розміру компанії. Зазвичай, це дороговартісні програми, передплата на які здійснюється щороку, в межах якої проводиться впродовж року технічна підтримка.

На рис.2.10 нами систематизовано методи ідентифікації ризиків і програмні продукти, що можуть бути використані для спрощення і автоматизації процесів визначення ризиків, їх каталогізації та оцінювання.

Методами управління ризиками, які можуть бути обраними за результатами аналізу і оцінювання, є: ухилення від ризику (запобігання ризику), мінімізація ризику, передача ризику, прийняття ризику, диверсифікація ризику.

Ухилення від ризику означає готовність підприємства відмовитись від економічної вигоди, що могла б бути отримана у результаті готовності менеджменту компанії ризикувати. Цей метод зазвичай обирається, коли оцінка потенційних збитків від негативного наслідку ризику є значно вищою, ніж можливі прибутки суб’єкта господарювання.

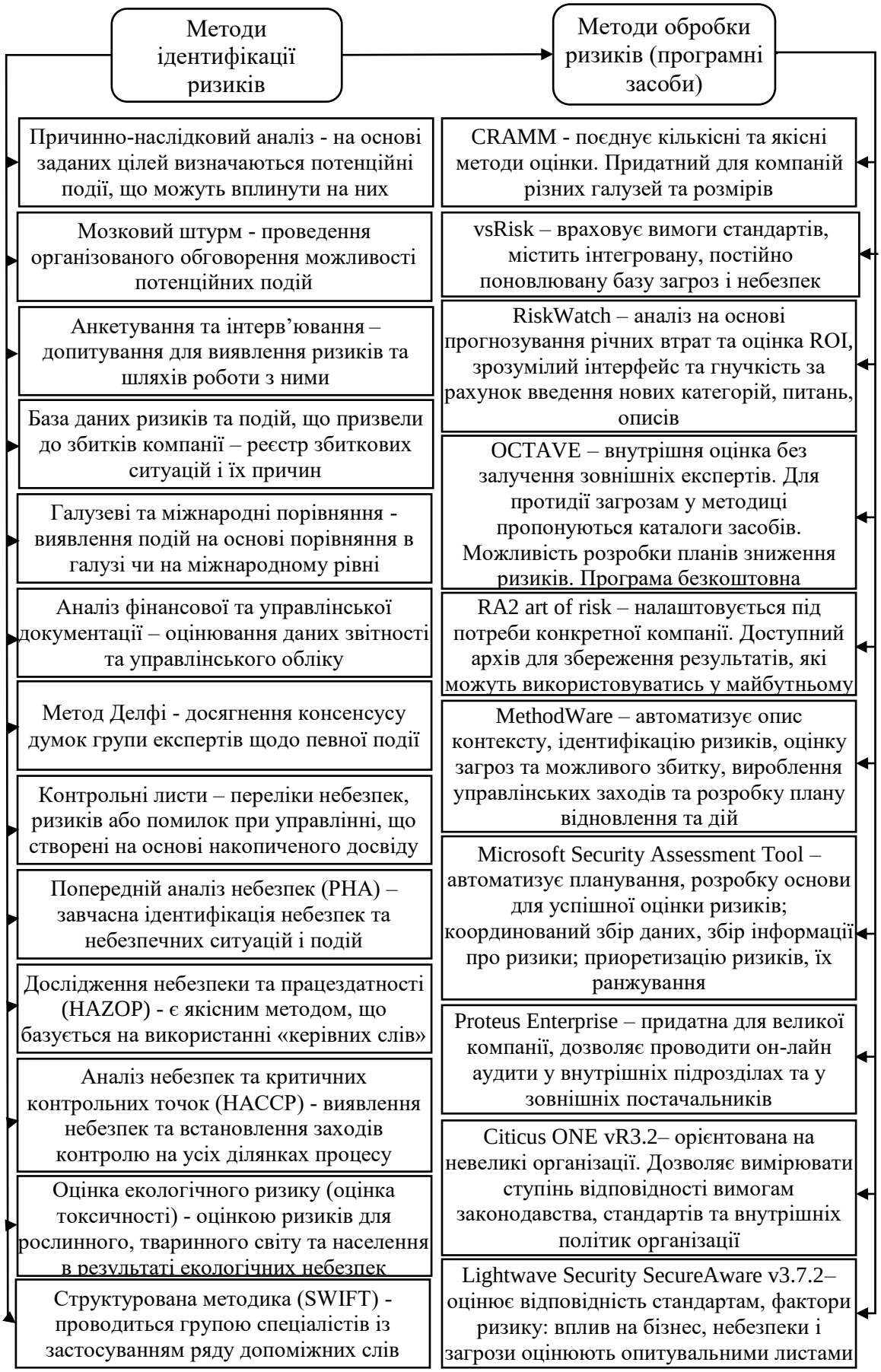


Рис. 2.10 Методи ідентифікації ризиків і програмні продукти для їх обробки

Складено автором

Мінімзація ризику означає вибір таких варіантів управлінських рішень впливу на ризик, що здатні або обмежити ймовірність його настання, або зменшити його негативні наслідки для корпоративних ресурсів і економічних інтересів компанії.

Передача ризику – це сукупність дій щодо зменшення сили впливу ризику за рахунок компенсації його наслідків із зовнішніх джерел (наприклад, шляхом страхування або передачі дій щодо управління ним в аутсорсинг).

Прийняття ризику – відмова від дій щодо зменшення ризику або його уникнення з метою отримати вигоду від його позитивного наслідку.

Диверсифікація ризику – сукупність управлінських рішень щодо розподілу ризику між різними об’єктами управління або відповідальності, чи обрання одразу кількох варіантів дій у напрямі роботи з ризиком.

Отже, ефективно організований процес управління ризиками починається із їх ідентифікації, тобто виявлення ризиків. Важливою характеристикою цього аспекту ризик-менеджменту є своєчасність. Наступним етапом є оцінювання ризиків, що були виявлені і є характерними для суб’єкта господарської діяльності. На цьому етапі пріоритетом є досвід, знання та навики особи, що дає оцінку ризику, оскільки від її суджень залежить рівень достовірності проведеної процедури. Схема процесу експертного оцінювання ризиків повинна містити такі елементи, як: побудова цілей та завдань експертної оцінки, формування експертної групи, підбір методу ідентифікації ризику та обробки інформації, процес роботи експертної комісії, аналіз та обробка інформації, отриманої експертним методом, консолідована експертна оцінка, прийняття рішення. Аналіз ризиків включає детальний розгляд невизначеностей, джерел ризику, наслідків, ймовірності, подій, сценаріїв, заходів контролю та їх результативності. Управлінське рішення формується за результатами усіх трьох зазначених етапів.

2.3 Роль ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємств

Топ-менеджмент вітчизняних підприємств завжди мав гостру потребу у побудові ефективної ризикоорієнтованої системи економічної безпеки. Донедавна підприємства застосовували у боротьбі з ризиками два інструменти – страхування та регулятивні норми (на рівні підприємства – норми безпеки, регламенти, інструкції). Зараз таких заходів недостатньо: постійно змінюються, ускладняються умови ведення бізнесу, зростає репутаційний ризик, зростає корпоративна відповідальність керівництва за прийняття управлінських рішень. Все це є наслідками неефективної політики управління ризиками сучасних підприємств, внаслідок якої останні можуть потрапити до категорій банкрутів, і змушені будуть піти з ринку. Ліквідація бізнесу становить одну із найбільших загроз для економічної безпеки України, яка, у свою чергу, в значній мірі визначає рівень національної безпеки держави. Тому економічно безпечний розвиток бізнесу з мінімальними ризиками є важливим завданням на державному рівні, а вирішення його має починатись на рівні топ-менеджменту підприємств із запровадження практики управління економічною безпекою із використанням ризико-орієнтованого управління [226].

Згідно концепції інтеграції ризик-менеджменту у процес забезпечення економічної безпеки підприємства, управління ризиками є невід’ємною частиною менеджменту, оскільки включає скоординовану діяльність, пов’язану із впливом невизначеності на цілі компанії. Тому, задля результативності процесу, важливим є те, щоб процес управління ризиками був повністю інтегрованим у систему менеджменту та бізнес-процеси усього підприємства.

Управління ризиками є повторюваним, циклічним процесом, що допомагає підприємству у розробці стратегії, досягненні цілей та прийнятті обґрунтованих рішень. Ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства базується на невід’ємності процесу управління ризиками від усіх видів діяльності, що пов’язані з підприємством, та включає взаємодію із

стейкхолдерами; розглядає фактори внутрішнього та зовнішнього середовища і базується на принципах, структурі та процесі управління ризиками (рис. 2.11).

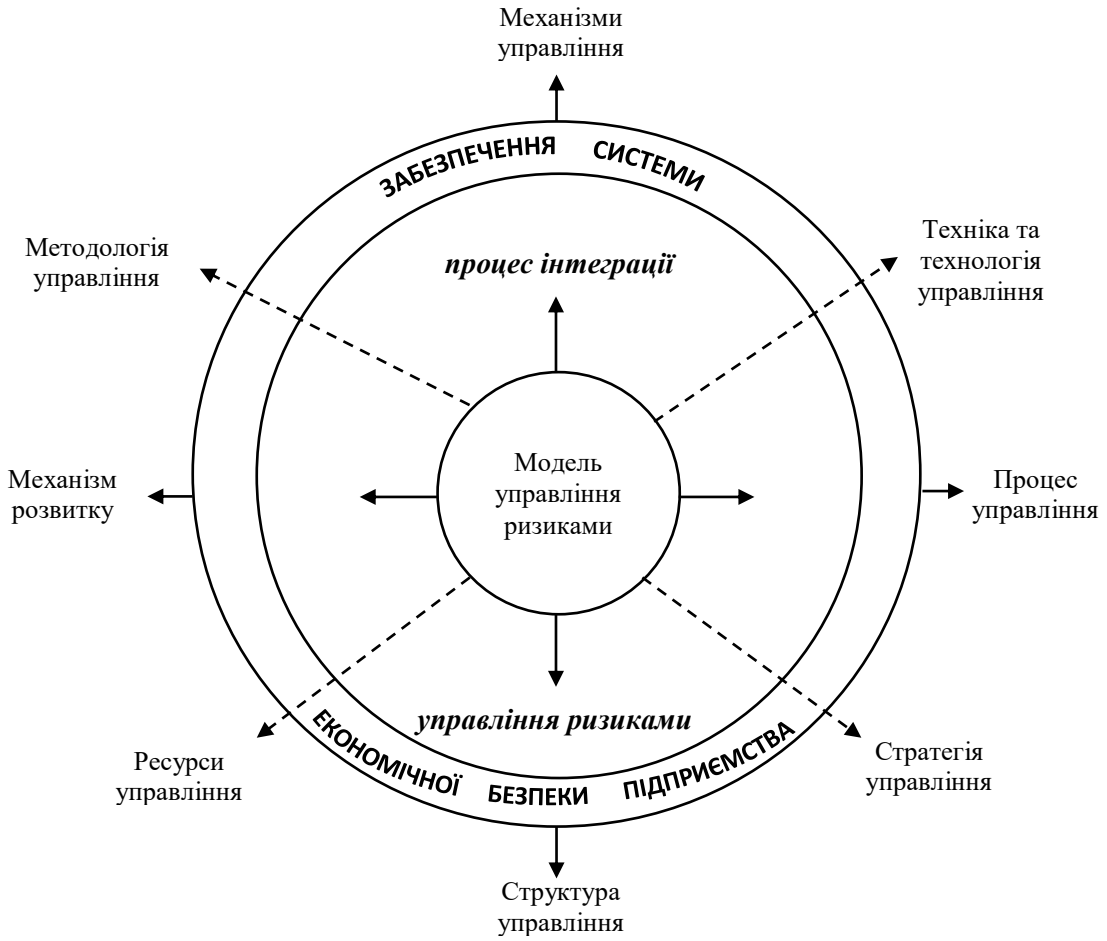


Рис. 2.11 Схема інтеграції управління ризиками в управлінські процеси через забезпечення системи економічної безпеки підприємства [227]

Модель управління ризиками пов’язана з практикою, процесами, системами, ресурсами та культурою у середині самої системи економічної безпеки підприємства. Характеристика моделі та рівень її інтеграції у систему управління підприємством, в кінцевому рахунку, визначатимуть, наскільки результативним є управління ризиками.

Інтеграція управління ризиками у всі види діяльності підприємства демонструє лідерство та відповідальність через: впровадження та адаптацію всіх компонентів моделі, створення концепції/політики з управління ризиками; забезпечення процесу управління ризиками необхідними ресурсами;

встановлення обов'язків, відповідальності, підзвітності на усіх ланках управління підприємством. Лідерство та відповідальність керівництва передбачає чіткість і логіку викладу стейкхолдерам підходу до управління ризиками, документування та інформування їх (рис. 2.12).

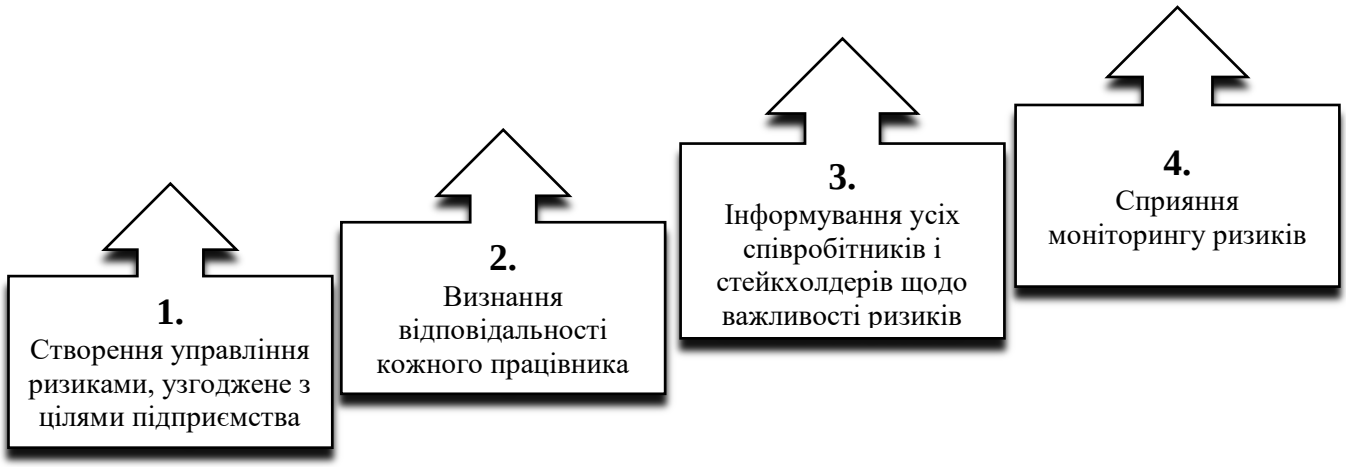


Рис. 2.12 Роль лідерства та відповідальності у процесі управління ризиками [227]

За процес управління ризиками відповідає топ-менеджмент, а за здійснення контролю/нагляду відповідають наглядові органи. Підхід до управління ризиками багато в чому залежить від очікувань топ-менеджменту й акціонерів, від галузевої специфіки та компетенції фахівця з безпеки чи ризик-менеджера, від наявних і залучених ресурсів, які виділені на розробку механізмів ризик-менеджменту, їх впровадження та підтримку в актуальному стані. Існує чотири варіанти управління ризиками:

- прогресивне управління, при якому функція управління ризиками є центром компетенцій з управління ризиками в компанії, її основною метою є незалежний, своєчасний і кількісний аналіз ризиків. Відбувається безпосереднє залучення у процес прийняття ключових бізнес-рішень і передбачається відповідальність ризик-менеджера за прийняті рішення як і саме керівництво;

- варіант ризик-менеджменту у межах бізнес-підрозділу передбачає, що топ-менеджмент, керівники підрозділів і співробітники несуть відповідальність за своєчасність ідентифікації ризиків, їх оцінку, управління, звітність та

моніторинг в межах своїх функціональних обов'язків. Топ-менеджмент і рада директорів визначають стратегію з управління ризиками, затверджують ризик-апетит, толерантність до ризику, здійснюють моніторинг;

- функціональне управління ризиками, основу якого становлять ризик-менеджери (підрозділи, що відповідають за економічну безпеку, фінансові операції, страхування та ін.), які є бізнес-консультантами та займаються розробкою методології, навчанням, створення ризик-орієнтованої корпоративної культури, супроводження та підтримка процесу управління ризиками. За певних ситуацій ризик-менеджер може займатися контролем якості й агрегуванням інформації;

- управління ризиком в межах внутрішнього аудиту будується на таких незалежних органах, як підрозділ внутрішнього аудиту, що, в свою чергу, забезпечує незалежний контроль виконання ризик-менеджменту згідно методик і процедур, описаних в нормативних документах і стандартах.

Для сучасних вітчизняних підприємств оптимальним вважаємо прогресивне управління ризиками. Обрання прогресивного варіанту організації та реалізації управління ризиками (рис. 2.13) на підприємстві включає у себе інтеграцію ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси, безпосередньо розробку, впровадження, оцінку та удосконалення управління ризиками в межах всього підприємства. Спочатку проводиться оцінювання поточної ситуації, процесів управління ризиками, оцінювання будь-яких слабких місць та їх усунення інструментарієм прогресивного управління.

З чотирьох представлених варіантів управління ризиками прогресивний варіант є найбільш близьким до ризик-орієнтованого управління, саме тому акцентуємо на ньому увагу, залишаючи інші варіанти як умовно можливі для запровадження на підприємствах в умовах обмеженості корпоративних ресурсів, браку часу або у якості першого етапу організації ризик-менеджменту з подальшим удосконаленням і модернізацією його механізму з метою підвищення рівня ефективності.

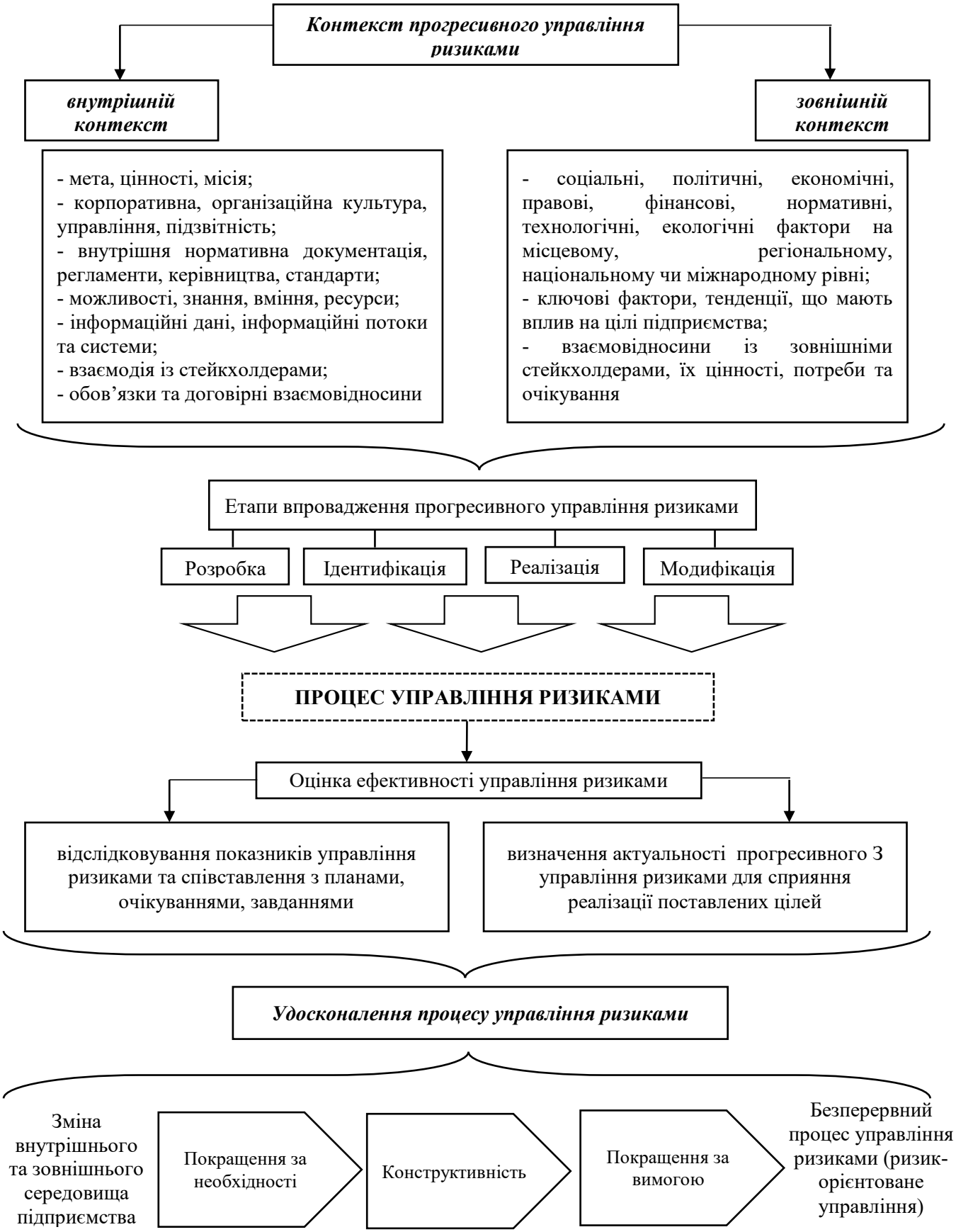


Рис. 2.13 Варіант організації та реалізації прогресивного управління ризиками для забезпечення ЕБП [227]

Запропонований на рис. 2.13 варіант організації та реалізації прогресивного управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства має такі суттєві переваги, як охоплення увагою ризик-менеджменту усіх внутрішніх ресурсів підприємства як об’єктів для вжиття захисних заходів супроти дії ризиків різної природи та сили можливого впливу, врахування ймовірності впливу зовнішніх викликів на стан системи економічної безпеки, врахування у внутрішньому контексті управління ризиками інтересів зацікавлених сторін у межах взаємодії зі стейкхолдерами. Лише після аналізу зовнішніх і внутрішніх умов функціонування системи економічної безпеки підприємства пропонується поетапне впровадження управління ризиками, а висновок щодо рівня ефективності його реалізації можна отримати шляхом оцінювання рівня економічної безпеки після налагодження механізмів захисту ресурсів і протидії факторам ризику. За результатами такого оцінювання обирається один із трьох можливих варіантів удосконалення процесу управління ризиками.

Наведемо більш конкретний опис роботи з кожним із запропонованих елементів організації та реалізації прогресивного управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. Процес впровадження прогресивного управління ризиками потребує постійної участі та обізнаності зацікавлених сторін та топ-менеджменту підприємства задля своєчасного детального розгляду невизначеності у процесі прийняття рішення, забезпечення економічної безпеки та з метою врахування нових невизначеностей з ходом їх виникнення. Безпосередньо процес управління ризиками може повторюватись у частині діяльності з обробки ризиків. Якщо оцінка ризику дає достатній рівень інформації для визначення дій щодо зниження ризику до прийнятного рівня, тоді відбувається перехід безпосередньо від аналізу до впровадження варіантів обробки ризику. За умови недостатності інформації для визначення рівня ризику або якщо можливий рівень ризику після застосування заходів з управління залишається неприйнятним, у такому випадку проводиться повторне оцінювання ризику за усіма або за деякими пунктами процесу оцінки.

Результативність обробки ризику може частково залежати від точності проведеного оцінювання. Процес інформування стейкхолдерів, обмін інформацією, консультування, моніторинг та аналіз ризиків є процесом безперервним.

Оцінювання ризиків проводиться для того, щоб можна було обробити конкретні ризики та порівняти їх між собою. Оцінювання ризику може проводитись фахівцями з економічної безпеки для визначення рівня ризику та застосування необхідних заходів контролю, проведення вимірювання для усунення порушень. Оцінювання моделі управління ризиками сприяє прийняттю кращих рішень у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, а відповідно, досягнення його бізнес цілей і задач.

Обов’язковим елементом процесу управління ризиками є її безперервне удосконалення, що обумовлене мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, зміни їх контексту, актуальності застосовуваних методів, їх адекватності конкретній ситуації, результативності тощо. З плином часу деякі ризики стають неактуальними, деякі зовсім зникають, з’являються нові, які потребують нового підходу до управління.

Успішний процес управління ризиками повинен мати свої характерні елементи, що гарантують результативність від проведених дій. Так, на рис. 2.14 відображено елементи успішного управління ризиками, наявність чи відсутність яких необхідно постійно контролювати.

Управління ризиками на підприємстві повинно проводитись строго у відповідності до принципів управління ризиками (рис. 2.15), закріплених ISO 31000. Принципи є основою для управління ризиками, та повинні враховуватись при створенні моделі та процесів управління ризиками підприємств. Принципи повинні дозволяти підприємству управляти впливом невизначеності на цілі.

Розуміння ризиків, що виникають	пошук та збір інформації щодо дестабілізуючих факторів, можливих ризиків, ситуацій невизначеності
Розгляд екстремальних подій	неочікувані великі відхилення, що можуть призвести до катастрофічних наслідків
Визначення та розуміння ризик-апетиту	визначення ризик-апетиту (рівня ризику, який підприємство готове прийняти), за якого підприємство може безпечно та ефективно працювати; передбачення ключових індикаторів ризику, щоб не перетнути межі «порогових значень»
Оцінювання та узагальнення усіх ризиків	впровадження «портфельного підходу» до узагальнення ризиків
Розгляд якісних інструментів управління та експертна думка	кореляція та взаємодія інструментів ризик-менеджменту в межах сукупного впливу ризиків на систему економічної безпеки підприємства
Прискорення культури ризику на підприємстві	Топ-менеджмент, середня та нижня ланки управління можуть брати на себе управління операційними та тактичними ризиками

Рис. 2.14 Елементи успішного управління ризиками у системі економічної безпеки підприємства [227]

Складено автором

Усі принципи повинні бути враховані при розробці цілей підприємства в галузі управління ризиками, їх успішне впровадження визначить результативність та ефективність управління ризиками.

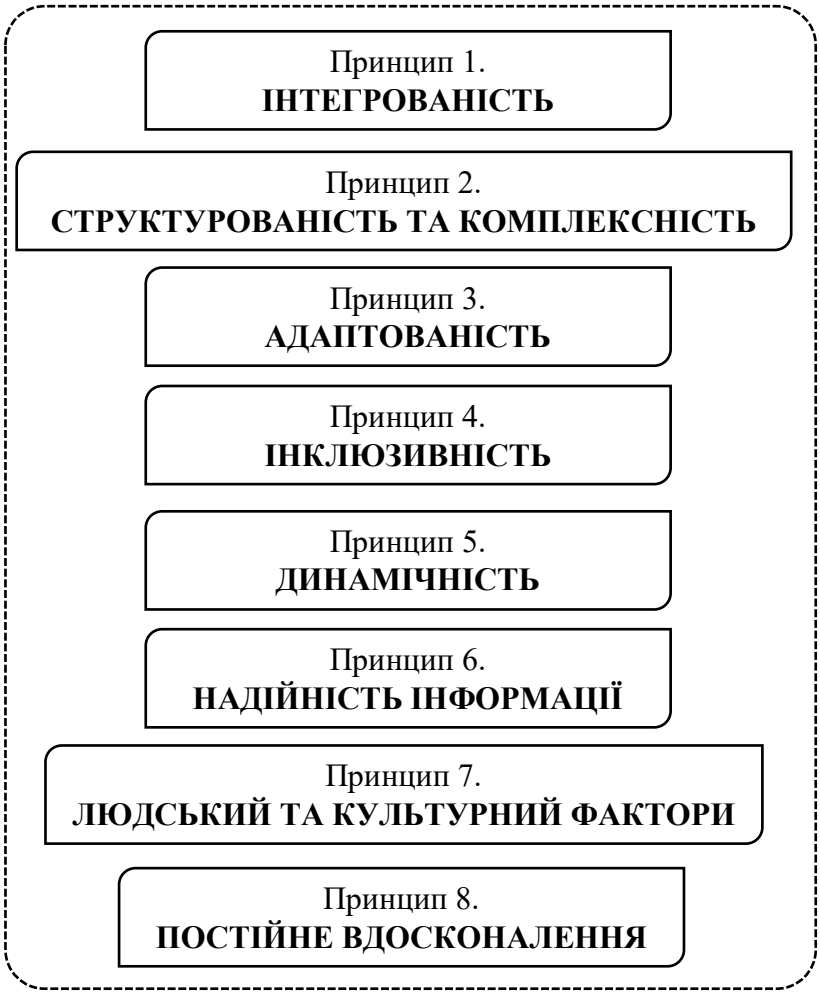


Рис. 2.15 Принципи управління ризиками у системі економічної безпеки підприємства [227]

Складено автором

1. Принцип інтегрованості передбачає розгляд управління ризиками як невід'ємної частини діяльності підприємства. Він застосовується двома методами: при розробці моделі управління ризиками (включаючи підтримку в робочому стані та його поліпшення); під час реалізації процесу управління ризиками у прийнятті рішень і пов'язаної з цим діяльності.

Модель управління ризиками повинна реалізовуватись шляхом інтеграції її компонентів у загальну систему управління та прийняття рішень підприємства, незалежно від того, чи є система формальною або неформальною. Управління ризиками повинно становити невід'ємну частину діяльності, що власне і створює ризик. В протилежному випадку підприємство досягне розуміння

необхідності впровадження ризик-менеджменту, але це відбудеться пізніше, коли відповідні ризики ним будуть прийняті та зрозумілі.

2. Принцип структурованості та комплексності сприяє досягненню погоджених і співставних результатів. Послідовний підхід до управління ризиками під час прийняття рішень дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити результати, які можуть закріпити довіру до компанії та її успіх. Для досягнення підприємством таких результатів необхідно, щоб у практичній діяльності всередині організації було закріплено врахування ризиків, які пов’язані з будь-якого роду рішеннями, а також використання узгоджених критеріїв ризику. Управління ризиками повинно застосовуватись в оптимальній точці процесу прийняття рішень. Частково це залежить від моделі, в межах якої цей принцип застосовується. Якщо обробка ризику проводиться зарано або занадто пізно, в такому випадку можуть бути втрачені можливості, або може виникнути необхідність залучення суттєвого обсягу фінансових витрат на перегляд рішення. Залежність від часу необхідно оцінювати задля визначення найбільш результативного підходу до управління ризиками.

3. Принцип адаптованості виражається через адаптацію моделі та процесу управління ризиками та відповідає зовнішньому та внутрішньому контексту підприємства, пов’язаний з його цілями. Кожен процес в управлінні ризиками необхідно адаптовувати до його конкретної цілі. Оскільки ціллю моделі є забезпечення того, щоб процес застосовувався до прийняття рішень таким чином, аби це було результативно та водночас відображало політику підприємства. Структура моделі повинна відображати де і як приймаються рішення, та враховувати будь-які законодавчі чи інші зовнішні обставини. Слід також зазначити, що адаптація не передбачає того, щоб елементи моделі або етапи процесу управління змінювалися. Цей принцип також скерований на розгляд внутрішніх проблем, наприклад на плинність кадрів. В такому випадку, за високого показника плинності може знадобитись внесення відповідних коректив у галузь вхідного навчання для того, щоб нові співробітники мали

змогу виконувати ті посадові обов’язки, які від них потребуються у питанні управління ризиками. Також адаптація моделі необхідна для досягнення інтеграції з процесами прийняття рішень на підприємстві. Такі процеси прийняття рішень можливо буде необхідно змінити для приведення у відповідність зі структурованою моделлю управління ризиками.

4. Принцип інклюзивності передбачає належну та своєчасну участь стейкхолдерів, що, в свою чергу, дозволяє враховувати їх знання, думку, а це призводить до підвищення освіченості та поінформованості щодо управління ризиками. Впроваджуючи цей принцип слід враховувати конфіденційність, безпеку та секретність. Наприклад, це може виражатись у обмеженні доступу до певної категорії документації. Дуже важливим аспектом при впровадженні принципу інклюзивності є його ефективність, саме на цьому етапі можна як вибудувати, так і зруйнувати довіру стейкхолдерів. Вони обов’язково повинні бути залучені у всі аспекти процесу управління ризиками, враховуючи розробку процесів обміну інформацією та консультації.

5. Принцип динамічності полягає у змінності самих ризиків, внутрішнього та зовнішнього контексту самого підприємства. Процес управління ризиками націлений на прогнозування, виявлення, підтвердження та реагування на зміни та події середовищ підприємств належним чином і своєчасно. Для успішної реалізації процесу управління ризиками модель необхідно моніторити, аналізувати, підтримувати застосування процесу прийняття рішень. Будь-яка зміна цілей підприємства, або будь-якого аспекту внутрішнього чи зовнішнього середовища неминуче призводить до зміни ризику. Наприклад, внутрішня реструктуризація, новий великий постачальник або зміна діючого законодавства. Так само впливає й зміна у контексті підприємства. Прикладом такої зміни може бути придбання іншої компанії, отримання нового великого контракту. Процеси управління ризиками повинні бути розроблені з відображенням динаміки діяльності підприємства. Міри контролю також повинні аналізуватись періодично задля забезпечення їх постійної результативності з врахуванням змін. У процесі моніторингу та аналізу

необхідною є оцінка показників, та за необхідності вони повинні бути адаптовані до перемінних обставин. Моніторинг повинен проводитись на постійній основі та стосуватися ключових параметрів задля перевірки, чи вони відповідають запланованому рівню чи ні. Аналіз проводиться періодично, він є структурованим у відповідності з завданнями та призначений для визначення актуальності припущень, на основі яких були прийняті рішення. Також з'ясовується необхідність перегляду фінальних рішень.

6. Принцип надійності інформації означає, що вхідні дані для управління ризиками базуються на історичній та поточній інформації, а також на майбутніх очікуваннях. Особливу увагу в управлінні ризиками слід приділяти усім обмеженням і невизначеності, що пов'язані з інформацією та очікуваннями. Для стейкхолдерів інформація повинна бути своєчасною, чіткою і доступною. Для того, щоб правильно розуміти будь-який ризик, важливо отримати найкращу з наявної інформацію, а відповідно, управління ризиками включає методи збирання та генерації інформації, підготовку внутрішньої статистики. Надійність та точність інформації необхідно постійно оцінювати щодо її актуальності, своєчасності та надійності при задокументованих припущеннях. Також передбачити періодичний аналіз і внесення оновлень чи виправлень у модель.

7. Принцип людського та культурного факторів передбачає існування суттєвого впливу на усі аспекти управління ризиками на кожному етапі та рівні поведінки та культури людини. Передбачається отримання думок стейкхолдерів, а також розуміння того, що на їх думки можуть чинити вплив людські та культурні фактори. Особливу увагу слід приділити здатності знаходити та реагувати на своєчасні попередження, надмірна увага чи байдужість до думок інших або нестача знань; упередженість через спрощені стратегії обробки інформації для вирішення складних завдань.

8. Принцип постійного вдосконалення базується на розумінні та необхідності постійного покращення процесу управління ризиками на основі накопичення досвіду та постійного навчання. На шляху до постійного

удосконалення необхідно подбати про те, щоб не ускладнювати процес управління ризиками та не робити перепон у реалізації можливостей і гнучкості реагування. Постійне покращення передбачає наступне: покращення інтеграції діяльності з управління ризиками в усі види діяльності підприємства; підвищення якості оцінювання ризиків; удосконалення моделі, наприклад, якості та доступу до інформації; покращення швидкості прийняття рішень. Постійне покращення базується на якісних і кількісних показниках прогресу. Завданням результативного управління ризиками є виключно підвищення ймовірності того, що підприємство досягне своїх цілей в повному обсязі. Чим швидше підприємство зможе досягти результативного управління ризиками, тим більш ефективно воно буде реалізовувати свої цілі.

У підсумку можна виділити ряд рекомендацій щодо впровадження (інтеграції) управління ризиками у процес забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 2.16).

1. Розвиток культури управління ризиками.

Сутність управління ризиками полягає перш за все у створенні такої культури у середині підприємства, яка б сприяла проведенню всебічного аналізу ризиків при прийнятті будь-яких управлінських, інвестиційних або проектних рішень. Першим кроком на шляху до запровадження ризик-орієнтованого управління повиненна на бути бесіда з топ-менеджментом та власником, задля визначення їх очікувань від управління ризиками та важливість намірів зробити підприємство більш ризик-орієнтованим з метою забезпечення його економічної безпеки. Обов’язково у практиці управління ризиками слід використовувати стандарти, яких зараз існує достатньо для того, щоб обрати для свого підприємства оптимальний варіант методології. Остання повинна бути пропорційною розміру та ступеню складності бізнесу, а також загальній зрілості підприємства в галузі управління ризиками. Після визначення та узгодження методології – проаналізувати ступінь знаходження стратегічних цілей підприємства «під ризиком». У процесі оцінювання ризиків ключовим етапом є декомпозиція та деталізація стратегічних цілей. Для подальшого

аналізу високорівневі складні цілі необхідно розкласти на більш прості. Під час декомпозиції цілей фахівцю, що працює з ризиками, необхідно дотримуватись принципу MECE (ME — Mutually Exclusive — взаємовиключні, CE — Collectively Exhaustive — спільно вичерпні), тобто упевнитись в тому, що інформація подана уся і не повторюється.

1. Розвиток культури управління ризиками

- оцінка схильності підприємства до ризиків;
- залучення топ-менеджменту;
- затвердження обов'язків щодо управління ризиками;
- нескладність і прозорість;

2. Управління ризиками – частина поточних задач

- допомога співробітникам враховувати у своїй роботі ризики;
- ризик-орієнтоване стратегічне планування, бюджетування та оцінка ефективності;
- проведення навчання щодо управління ризиками;
- взяття безпосередньої участі в оцінюванні ризиків;
- сприяння відкритому обговоренню ризиків;

3. Професіонал з управління ризиками – радник, якому довіряють

- регулярне тестування невизначеностей;
- інформування стейкхолдерів щодо можливих ризиків, загроз і небезпек;
- за запитом керівництва проведення аналізу ризиків;
- створення мережі контактів спеціалістів з управління ризиками, фахівців з економічної безпеки;
- постійне вдосконалення власних умінь і навичок з управління ризиками

Рис. 2.16 Рекомендації для успішної інтеграції/роботи управління ризиками з метою досягнення високого рівня економічної безпеки [227]

Складено автором

В аналіз ризиків стратегічних цілей слід включати ключові припущення у бізнес-плані чи стратегічному фінансовому плануванні. Такі припущення можуть бути обрані кількісним методом – за допомогою аналізу чутливості, або

експертним, через дослідження нормативної бази. Виявлення ризиків необхідно проводити через аналіз існуючої управлінської і фінансової звітності підприємства, вивчення галузевих звітів і даних конкурентів, аналіз аудиторської звітності, перевіряючих органів та контрольно-ревізійних комісій, а також даних співбесід ключових співробітників підприємства.

Для впливу невизначеності та ризиків на ключові показники діяльності підприємства необхідно використовувати сценарний аналіз та імітаційне моделювання. Для більш достовірного результату слід враховувати кореляцію між факторами. Управління ключовими зв'язками потребує доброго розуміння роботи самого підприємства, його слабких і сильних сторін. У даному випадку для проведення поглибленого аналізу ризиків і впливу взаємозв'язків є метод «метелик». Отримавши результат, оцінимо діапазон значень показників та його прийнятність з урахуванням ризиків.

Досить часто аналіз ризиків демонструє надлишкову «ризикованість», в такому випадку слід переглянути деякі фактори, або стратегію в цілому. Завдання фахівця з безпеки або ризик-менеджера спільно з топ-менеджментом підприємства визначити, які саме зімни повинні бути реалізовані для того, щоб рівень ризику став прийнятним. У випадку, якщо рівень ризику вищий за ризик-апетит, необхідно провести ряд коригуючих дій задля приведення ризику до відповідного рівня. Під ризик-апетитом слід розуміти такий рівень ризику, яким підприємство може знехтувати або прийняти його. Однією з найважливіших оперативних задач є аналіз якості контрольних заходів щодо вже ідентифікованих ризиків.

Для багатьох вітчизняних підприємств доцільно документувати уявлення керівництва щодо управління ризиками в багаторівневому документі, такому як «Політика управління ризиками». Документ повинен відображати фактичні види діяльності підприємства, ставлення та підходи до управління ризиками. В обов'язковому порядку рекомендується документувати ризик-апетит до різних видів ризику та в цілому формувати власні історичні дані на підприємстві, що у подальшому послугують основою для аналізу ризиків у майбутньому.

Правління та топ-менеджмент повинні чітко розуміти, що таке толерантність до ризику та за якого її рівня слід застосовувати заходи з управління. Важливим етапом інтеграції є включення питання управління ризиками у розгляд питань ради директорів.

Для підприємств, що вже мають певні результати в управлінні ризиками чи нещодавно їх досягли, необхідно працювати над розповсюдженням таких даних як на самому господарському субєкті, так і за його межами. Це може реалізовуватись через презентації на ярмарках-виставках, різних галузевих заходах або за допомогою поширення дописів у фахових виданнях чи на інтернет-порталах. Така стратегія посилить позитивний імідж управління ризиками, як на самому підприємстві, так і за його межами.

Позитивне сприйняття процесу управління ризиками на усіх рівнях управління можливе за умови створення відповідної атмосфери, коли кожен, хто порушує питання, пов’язане з ризиками, буде заохочуватись. Фокусування повинно бути не на тому, хто винен, а на важливості винесення уроків з ризиків, що реалізувались, та дій з управління, які були застосовані.

Багато в чому успішність інтеграції і реалізації управління ризиками залежить від підтримки топ-менеджменту. На початкових стадіях інтеграції необхідно знайти підтримку декількох керівників на рівні правління, що згодні з концепцією ризик-орієнтованого управління та готові надавати допомогу.

Чіткий розподіл і закріплення ролей і обов’язків з управління ризиками важливе для створення міцної корпоративної культури управління ризиками на підприємстві. Для того, щоб управління ризиками передбачалося в обов’язках кожного співробітника, необхідно слідувати наступним рекомендаціям:

- обрання моделі управління ризиками, яка б відповідала поточному рівню зрілості підприємства;
- документування ролі й обов’язків в галузі управління ризиками в існуючих посадових інструкціях, положеннях підрозділів і т.д.;
- актуалізація існуючої політики та процедур з врахуванням ризиків;
- часте проведення оцінювання культури управління ризиками;

- включення моніторингу виконання обов’язків із управління ризиками в процесі щорічної оцінки персоналу.

2. Управління ризиками – частина поточних задач.

Основною метою при інтеграції управління ризиками в діяльність підприємства є врахування ризиків не раз на місяць, квартал чи рік, а щоденно. Такого результату можна домогтися через реінжиніринг процесів планування, бюджетування, інвестиційного менеджменту, оцінювання ефективності та ін., для того щоб зробити їх більш ризико-орієнтованими.

Аналіз впливу ризиків підприємства в цілому допомагає керівництву суттєво розширити свої знання, знизити негативний вплив ментальних пасток на прийняття управлінських рішень. Управління ризиками допомагає чітко ідентифіковувати та приймати ризики, пов’язані зі стратегією.

3. Професіонал з управління ризиками – радник, якому довіряють.

Професіонал з управління ризиками в умовах поточної економічної, геополітичної ситуації в країні повинен виходити за межі існуючих проблем задля моніторингу за факторами зовнішнього середовища, аналізу взаємозалежності та кореляції, вивчення трендів та ін. Доцільним є використання сценарного аналізу, стрес-тестування, імітаційного моделювання, тестування поточних бізнес-планів і фінансових моделей та ін. Професіонал повинен знайти зовнішні, достовірні джерела інформації або внутрішню статистику, що було б підтвердженням чи спростуванням припущень менеджменту. У деяких випадках ризики можуть бути пов’язані з рішеннями, пропонованими іншими керівниками. Крім того, може бути, що на підприємстві є особи, особисто зацікавлені у прийнятті того чи іншого рішення при його надлишковій ризиковості. Роль менеджера з управління ризиками полягає у проведенні незалежної експертизи потенційних ризиків, пов’язаних із пропонованим рішенням, наданні результатів експертизи топ-менеджменту та аргументації власної позиції.

Аналітика, підготовлена менеджером з управління ризиками для топ-менеджменту підприємства, повинна містити наступну інформацію: опис

ризику, результати його аналізу; коротко- середньо- та довгострокові наслідки для підприємства; швидкість прояву ризику – часовий відрізок, який залишився до моменту реагування; стан готовності підприємства до реалізації ризику; пропоноване рішення/ дія / алгоритм, а також ресурси, відповідальні особи та часовий проміжок.

В окремих випадках керівництво може залучати ризик-менеджера до аналізу ризиків конкретного рішення, проекту чи бізнес-плану. Такий запит є досить гарною тенденцію та ілюструє розуміння необхідності ризик-менеджменту керівництвом. Після отримання такого запиту ризик-менеджер розробляє методологію виконання, що буде відповідати строкам, доступності інформації для аналізу та матеріальному рівню ризику.

В умовах постійно змінного зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства професіонал з управління ризиками повинен постійно удосконалювати свої знання, вміння та навички. Топ-менеджмент очікує, що ризик-менеджери будуть безпосередньо брати участь у прийнятті рішень, при цьому беручи на себе частину відповідальності за результат прийнятих рішень. Досить важливо, щоб такий професіонал був добре обізнаний у загальногалузевих питаннях і проблемах.

Ефективне управління ризиками за прогресивного варіанту його організації на підприємстві для забезпечення його економічної безпеки є початковим етапом до запровадження ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки. Ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки – це сукупність механізмів, підходів, інструментів, які використовуються для планування, організації, реалізації, стимулювання та контролю заходів управління ризиками, що виникають у кожному із процесів функціонування системи економічної безпеки, а також у період її формування, та є характерними або потенційно можливими для кожного із елементів її структури, і джерелом походження яких може бути як зовнішнє для системи економічної безпеки середовище, так і внутрішнє. Таким чином, ризик-орієнтований підхід до управління в системі економічної безпеки підприємства

– це методологічний напрям у безпекознавстві, що поєднує принципи, методи, прийоми забезпечення економічної безпеки через механізми ідентифікації, упередження, уникнення, мінімізації ризиків, привентивного оцінювання їх наслідків і розробки заходів протидії їх негативному впливу на рівень захищеності корпоративних ресурсів підприємства, що інтегруються в усі без винятку процеси здійснення підприємством господарської діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Порівняльний аналіз стандартів, що регулюють організацію і реалізацію процедур ризик-менеджменту, як міжнародних, так і національних, засвідчує їх спрямованість на управління ризиком як об’єктом впливу на нормальну роботу суб’єкта господарювання. Більшість стандартів встановлюють зв'язок ефективного ризик-менеджменту з стратегічними цілями функціонування підприємства, однією із яких має визнаватися побудова комплексної системи економічної безпеки та її результативна діяльність. Стандартизація процесу ризик-менеджменту передбачає врегулювання сукупності таких дій, як визначення переліку ризиків, їх оцінювання, аналіз ймовірності їх настання, встановлення підрахунок обсягів можливих збитків, формування звітності для представлення керівництву підприємства, розробка набору управлінських рішень щодо дій із ризиками, контроль їх результативності. У різних стандартах набір означених дій може відрізнятись, але його композиція завжди спрямована на побудову ефективного механізму ризик-менеджменту, функціонування якого здатне суттєво зменшити рівень загроз і небезпек як для діяльності підприємства в цілому, так і для стану його економічної безпеки.

2. В Україні відсутній національний стандарт ризик-менеджменту для підприємств, що актуалізує завдання його розробки із врахуванням зарубіжного досвіду та імплементацію на прикладному рівні. У вітчизняному стандарті мають бути відзначені найбільш дієві (за результатами оцінювання світового досвіду) методи та інструменти управління ризиками, а також встановлюватися обов’язок розробки та оприлюднення стратегічних документів щодо управління

ризиків з метою забезпечення високого рівня транспарентності діяльності підприємства. Також стандарт має допускати розходження у побудовах конкретних моделей управління ризиками у суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності для забезпечення їх відповідності особливостям різних видів підприємницьких структур. Стандарт має містити вказівку на інтеграцію ризик-менеджменту у систему економічної безпеки підприємства.

3. Алгоритм управління ризиками на підприємствах України має передбачати таку сукупність процедур роботи з ризиками, щоб результатом ризик-менеджменту став високий рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання. З огляду на це, запропоновано розпочинати управління ризиками зі збору інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства, на які впливає поле невизначеності, що породжує різні види ризиків і загроз для стану економічної безпеки підприємства; далі доцільно ідентифікувати ризики у п'ять етапів: провести ідентифікацію активів, джерел ризиків, ризикових подій, заходів контролю та наслідків; потім необхідно провести аналіз ризиків, у тому числі аналіз наслідків ризику, оцінювання ймовірності події, визначення рівня ризику; за цим слідує якісне і кількісне оцінювання ризиків, за результатами якого може відбутися перегляд цілей роботи з ризиком, прийняття ризику (управлінські дії не застосовуються), перегляд варіантів обробки ризику, проведення додаткового аналізу або підтримка існуючих заходів контролю. У кінцевому підсумку очікується вибір методу управління ризиками, що якнайкраще відповідає меті забезпечення економічної безпеки підприємства у випадку кожного конкретного ризику, а саме – ухилення від ризику, мінімізація ризику, передача ризику, прийняття ризику, диверсифікація ризику.

4. За умови інтеграції ризик-менеджменту у процес забезпечення економічної безпеки підприємства управління ризиками стає невід'ємною частиною менеджменту, оскільки включає скоординовану діяльність, пов'язану з впливом невизначеності на цілі суб'єкта господарювання. Ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства базується на

невід'ємності процесу управління ризиками від усіх видів діяльності, що пов'язані з підприємством, та включає взаємодію із стейкхолдерами; розглядає фактори внутрішнього та зовнішнього середовища і базується на принципах, структурі та процесі управління ризиками. Існує чотири варіанти управління ризиками, кожен із яких при доопрацюванні методологічних засад може бути інтегрованим до системи економічної безпеки. Це прогресивне управління ризиками, варіант ризик-менеджменту у межах бізнес-підрозділу, функціональне управління ризиками та управління ризиком в межах внутрішнього аудиту. З чотирьох наведених варіантів управління ризиками прогресивний варіант є найбільш близьким до ризик-орієнтованого управління. Варіант організації та реалізації прогресивного управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає формулювання внутрішнього та зовнішнього контексту управління ризиками, етапи впровадження прогресивного управління ризиками, у тому числі розробку, ідентифікацію, реалізацію та модифікацію механізмів ризик-менеджменту у системі економічної безпеки, власне процес управління ризиками та оцінку його ефективності, і за необхідності – удосконалення процесу управління ризиками для відновлення або підвищення рівня економічної безпеки.

5. Ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки – це сукупність механізмів, підходів, інструментів, які використовуються для планування, організації, реалізації, стимулювання та контролю заходів управління ризиками, що виникають у кожному із процесів функціонування системи економічної безпеки, а також у період її формування, та є характерними або потенційно можливими для кожного із елементів її структури, і джерелом походження яких може бути як зовнішнє для системи економічної безпеки середовище, так і внутрішнє.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [173], [175], [176], [184], [194], [199], [209], [215], [216], [220], [221], [222], [227].

РОЗДІЛ 3
ДІАГНОСТИКА СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Діагностика ризиків та загроз економічній безпеці підприємств на макрорівні

Після фінансово-економічної кризи 2008-2009 років спостерігався значний спад ролі інституту ризик-менеджменту: скрізь було скорочення посад ризик-менеджерів. Деякі компанії обирали інший підхід – намагалися досягти кращих умов за збереження старої ціни. Розпочалося зростання частоти страхових випадків та зростання збитковості за умов фіксованих або зростаючих витрат. Зараз вітчизняний ризик-менеджмент досі не повернувся до початкового стану. Однак, з деяких позицій можна спостерігати поступове повернення інституту ризик-менеджменту на докризову позицію. Оцінювати управління ризиками, в основі яких стихійні природні явища або людський фактор лише через інструмент страхування – фактично підтвердити своє безсилля [228].

Необхідність розгляду й знаходження новітніх технологій управління підприємницькими ризиками підтверджується також статистичними даними. Так, економіка України є однією з найвідкритіших в світі, про що, зокрема, свідчить частка експорту у ВВП, яка впродовж останніх 10 років коливається в діапазоні 46-53 %. Так, у 2009 році частка експорту становила 46,4%, а у 2017 році – 47,9%, найбільшого свого значення за аналізований період вона набула у 2011 – 53,8%. Актуальність ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки компаній проглядається й у статистиці глобальних індексів: індексу глобальної конкурентоспроможності «The Global Competitiveness Index», індексу ведення бізнесу «Doing Business», індексу економічної свободи «Index of Economic Freedom», індексу сприйняття корупції «Transparency International (CPI)» (рис. 3.1.) [228].

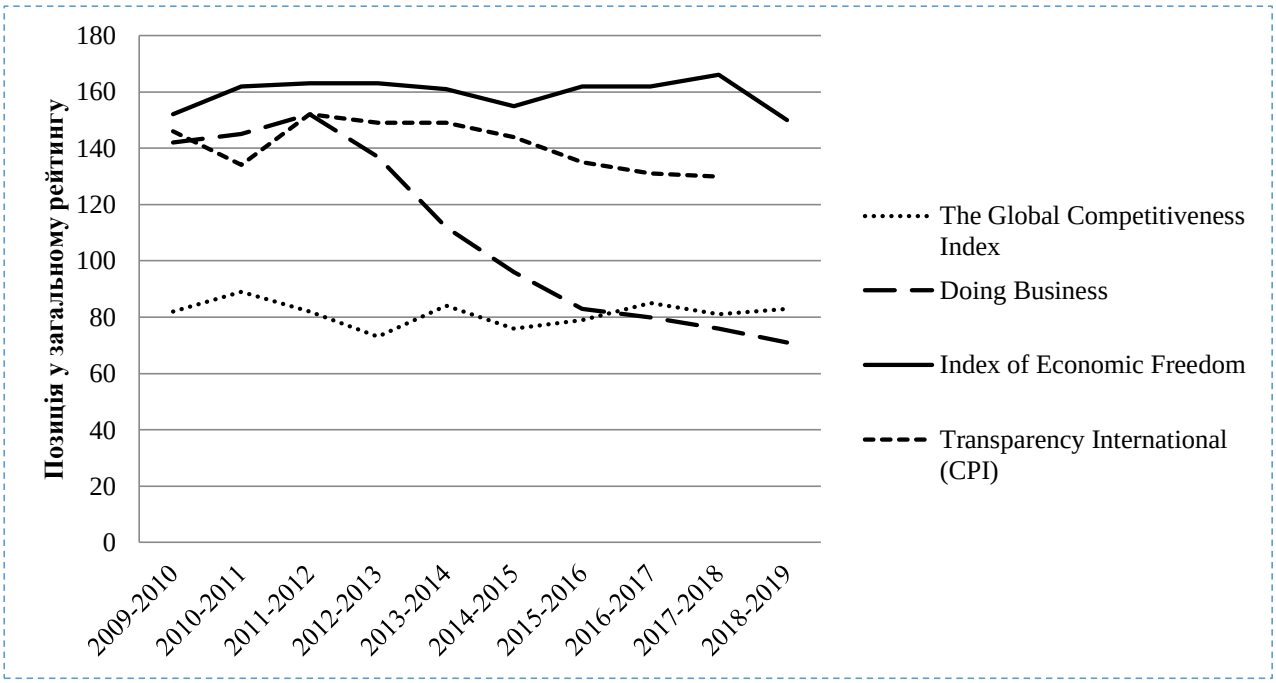


Рис. 3.1 Позиція України у міжнародних рейтингах [165]

Складено автором

Так, низькому рівню добробуту України у період 2009-2010 рр. у 3,9 тис. дол. США на душу населення відповідають Індекс економічної свободи із значенням у 46,4% (за яким Україна належить до країн, де економічна свобода відсутня) та Індекс глобальної конкурентоспроможності у 3,95 балів (низький рівень конкурентоспроможності). Для порівняння, держави з потужною економікою мають ВВП на душу населення понад 40 тис. дол. США при значенні Індексу економічної свободи більше 75% та середньому значенні Індексу глобальної конкурентоспроможності п’ятірки лідируючих у рейтингу економік світу на рівні 5,54 бали [229].

Водночас, у період з 2009 року Україна демонструвала регрес у більшості світових рейтингів, зокрема складених Всесвітнім економічним форумом за індексом глобальної конкурентоспроможності, the Heritage Foundation & the Wall Street Journal за індексом економічної свободи, Transparency International за індексом сприйняття корупції. Це переважно пояснюється нерозв’язаними інституційними проблемами (насамперед, йдеться про низьку прозорість і неефективність державної політики, відсутність незалежної судової влади та

захисту прав власності, марнотратство державних коштів, тощо). Майже в усіх рейтингах позиції України погіршені через підвищену корупцію, рівень якої є одним з найвищих у Європі [229].

Про погіршення ситуації в Україні свідчить також звіт Всесвітнього економічного форуму «Про глобальну конкурентоспроможність 2009-2010». Впродовж 2010-2011 року Україна з індексом глобальної конкурентоспроможності 3,9 значно втратила свої позиції у рейтингу Всесвітнього економічного форуму, посівши серед 139 країн світу 89-е місце [230]. Динаміка індексу значною мірою залежить від макроекономічної стабільності у країні. Найбільш низькі бальні значення індексу припадають на 2010 рік, що пов'язано з наслідками глобальної фінансової кризи 2008-2009 років. Як і до кризи, Україна програє середнім оцінкам розвинених країн ЄС за всіма складовими конкурентоспроможності. Відносно невеликі розриви за складовими макроекономічного середовища, ефективності ринку праці та розміру ринку. Досить значне відставання за складовими інституцій, інфраструктури, технологічної готовності та інновацій [231]. Значний стрибок відзначився у період 2012-2013 рр. - на 11 позицій, однак останні за три роки Україна повернулася на позиції 10-річної давності.

Як демонструє рис. 3.1, Україна вже чотири рази його покращувала приблизно на 0,09. Проблема, однак, у тому, що Україна не є в цьому послідовною. Покращення одного року зазвичай зводиться нанівець протягом наступного року (років). Як наслідок, результат 2018-2019 рр. є таким самим, як результат 2009-2010 рр. Тому, хоча Україна вже довела, що може досягнути належного покращення в окремому році, труднощі полягають у тому, щоб повторювати таке щорічне покращення послідовно впродовж тривалішого періоду.

На нашу думку, одним із параметрів для оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу має стати рівень зрілості управління ризиками [232]. Однак, поки що в основі розрахунку міжнародних рейтингів покладаються інші показники.

У глобальному рейтингу Doing Business-2019, що підготовлено World Bank Україна посіла 71 місце із 190 країн світу, проти 76 позиції у минулому році. За підрахунками експертів World Bank, один пункт у рейтингу дає можливість додатково залучити до економіки країни біля 600 млн. дол. Значно піднятися у рейтингу за останні роки (2011-2012 рр. – 152 позиція, 2018-2019 рр. – 71 позиція) дозволили покращення у показниках захисту міноритарних акціонерів, спрощення у частині отримання дозволів на будівництво шляхом збільшення внеску у міські соціальні фонди та розвиток інженерно-транспортної інфраструктури. Також відбулися покращення в частині міжнародної торгівлі й процедурі спорів з виконання контрактів, однак, такі критерії як: система сплати податків, реєстрація бізнесу, доступ до електроенергії, доступ до кредитів та ін. – є стримуючими у розвитку [228].

Індекс економічної свободи, який розраховує The Heritage Foundation у співпраці з The Wall Street Journal проілюстрував, що у рейтингу економічно вільних країн Україна на останньому 43-у місці у Європі станом на 2009-2010 рр., а її загальний показник нижчий за середньосвітовий. За 10 років ситуація суттєво не змінилась, у 2018 році Україна посіла 44 місце у Європі та 150 місце серед 186 країн світу. Також аналітичний центр Heritage Foundation зазначає необхідність боротьби з корупцією, розвитку ринків капіталу, приватизації державних підприємств і удосконалення законодавчої бази. На жаль показник фінансової свободи залишається багато років на низькому рівні. Україна знаходиться в групі країн з переважно невільною економікою.

Позитивну динаміку з року в рік за останнє десятиріччя демонструє Індекс сприйняття корупції Transparency International. Використання більш ефективних механізмів бізнесу та держави у боротьбі з корупцією останніми роками дало свої результати. А саме: функціонування реєстру електронних декларацій, використання системи ProZorro, слідча робота антикорупційних органів. За результатами дослідження, в країні стали менше використовувати службове становище в органах виконавчої влади, в поліції та збройних силах. Однак, незважаючи на позитивну динаміку корупція залишається для бізнесу однією з

головних проблем, що породжує собою великий спектр ризиків господарської діяльності.

Станом на 2009-2010 рр. за результатами опитування керівників підприємств найбільшим фактором перешкоджання бізнесу в Україні стала нестабільність політичної ситуації в країні та доступ до фінансування (рис. 3.2). Керівники підприємств із року в рік вказують на головну проблему – неадекватність політики уряду. Імовірно, це відображає загальне невдоволення бізнесу не лише антикризовими діями, але і низькою результативністю роботи державних інституцій загалом. Після рекордно високої інфляції 2008 року зростання цін суттєво уповільнилось, а тиск з боку податкових органів на бізнес збільшився (практика авансових платежів податків стала масовою) [210, 233].

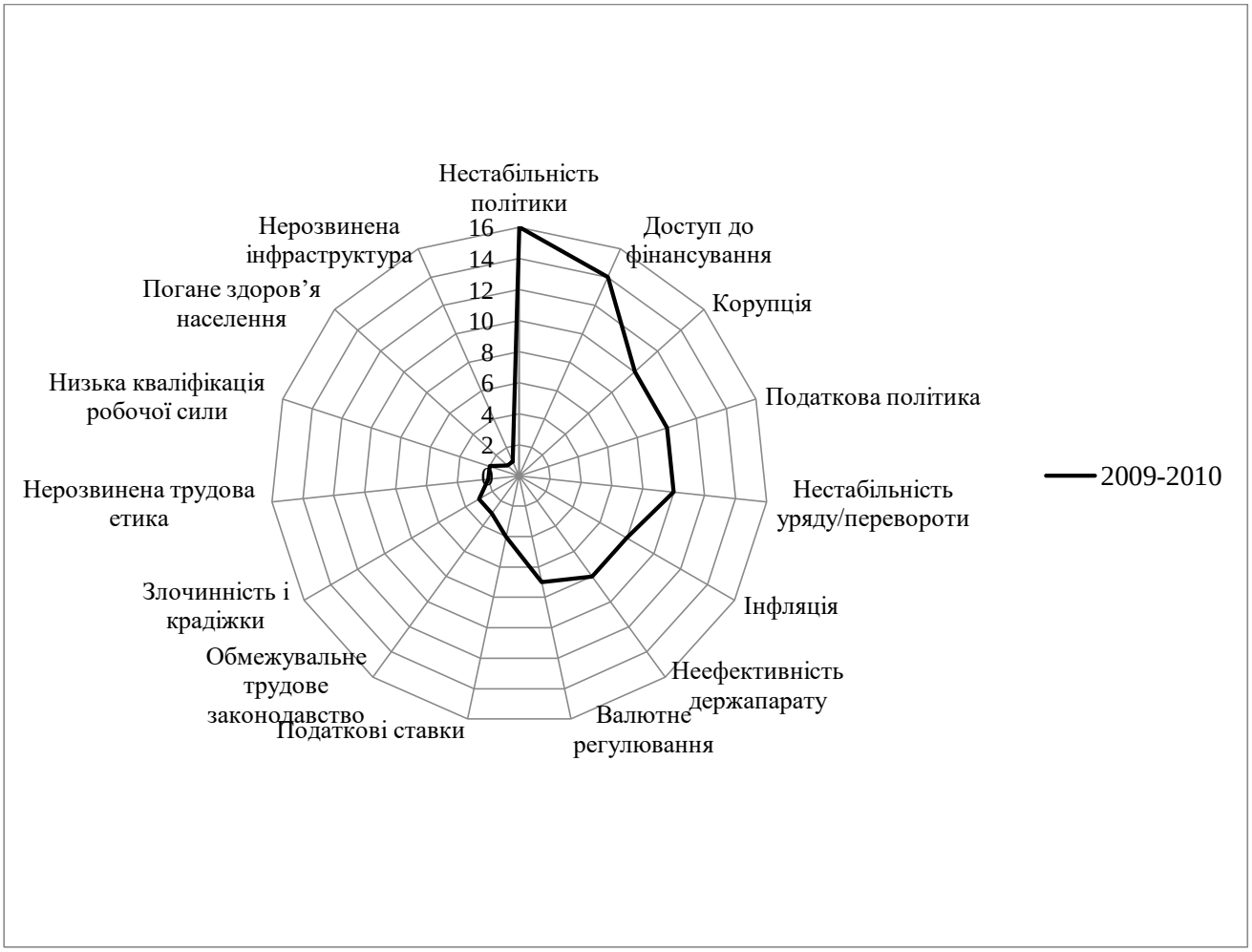


Рис. 3.2 Фактори, що перешкоджають розвитку бізнесу в Україні, 2009-2010 рр. [233, 234]

Складено автором

Погіршення ситуації в сфері розповсюдження корупції як в державному, так й в приватному секторах, спеціалісти Transparency International пояснюють політичною нестабільністю в країні, а також достатньо толерантним ставленням громадян України до дій осіб, задіяних в корупційних схемах.

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, впродовж останніх 12 місяців (2017 рік) значні зміни у зовнішньому середовищі сповільнили темпи впровадження комплексних інтегрованих концепцій і механізмів управління ризиками [235, 236].

Успіхи у формуванні та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу української економіки багато в чому обумовлені станом управління підприємницькими ризиками. Закордонний і вітчизняний досвід свідчить, що чим краще підприємці управляють своїми ризиками, тим активніше вони займаються інноваціями та інвестиціями [236].

Згідно щорічного глобального дослідження компанії «Kreston GCG» в Україні – «Шахрайство в українських компаніях» у 2017 році було проведено оцінку думок 536 керівників, відповідальних за корпоративне управління та ризики на своїх підприємствах. Дослідження проводилось компанією Kreston GCG у 2017 році в Україні за допомогою методу онлайн-опитування на основі власної CRM бази. В опитуванні взяли участь 130 компаній всеукраїнського масштабу, що склали 54,3%. Серед компаній-респондентів (рис.3.3) [237]: лідери аграрного ринку; найбільші виробники молочної продукції; найбільші виробники будівельних матеріалів; міжнародні лідери виробництва електроніки; найбільші будівельно-девелоперські компанії України; лідери українського фармацевтичного бізнесу та фармдистрибуції та ін. [228].

Опитування респондентів здійснювалося в усіх областях України (за виключенням окупованої території). Діяльність більше половини учасників

(54,3%) представлено по всій Україні в цілому. Інша частина компаній мають власні представництва та філіали в різних регіонах країни.

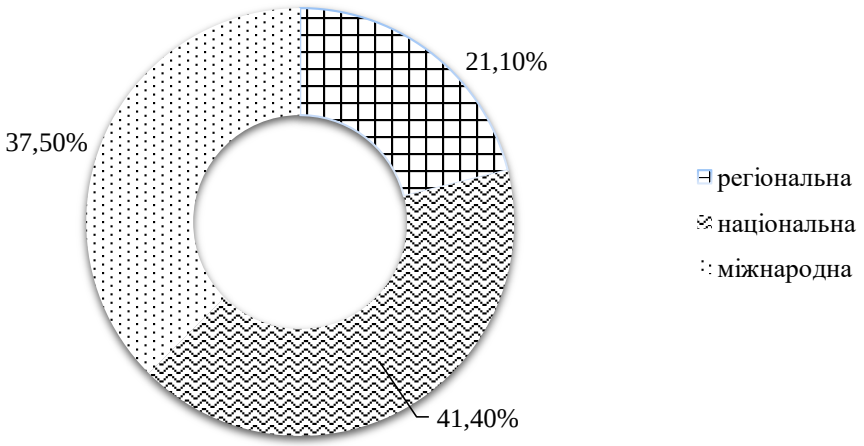


Рис. 3.3. Профіль компаній – респондентів дослідження 2017 р., % [237]

Складено автором

Більше 41% компаній-респондентів – це національні – виробництво, торгівля та послуги яких розміщені більше ніж в 10-ти регіонах України. Регіональні – це компанії, виробництво, торгівля та послуги яких знаходяться менш ніж в 3-х регіонах. Слід звернути увагу, що 35,4% компаній-респондентів налічують до 100 осіб персоналу, 12,6% – 101-250 осіб, 18,9% - 251-500 осіб та 33,1% налічують більше 1000 осіб персоналу. Отже, дослідженням охоплено різні за розміром види підприємств та організацій.

Серед галузей-респондентів лідерами стали: торгівля – 28,7%; сільське господарство 23,3%; харчова промисловість – 17,8%; промислове виробництво 12,4%; транспорт і логістика – 10,1%; технології – 10,1%; виробництво товарів народного споживання – 7,8%; нафтогазовий сектор – 7%; по 5,4% - нерухомість і зв'язок й телекомунікація; нижче 4% - хімічна промисловість, фармацевтична галузь, добувна промисловість, будівництво, соціальний сектор, металургійна промисловість і фінансова сфера [237].

Про високий якісний характер статистичних даних свідчить інформація щодо посад респондентів – учасників. Так, 52,8% респондентів – це фінансові

директори компаній, що приймають безпосередню участь у процесах управління ризиками та забезпечення економічної безпеки в компанії. Також серед респондентів були 15,7% – перші керівники (генеральний директор, президент та ін.), 8,7% – власники; 7,1% – внутрішній аудитор / контролер / ревізор; 3,9% – головний бухгалтер; 3,1% – заступник директора, член правління; 1,6% - керівник служби безпеки та ін. Такий кадровий склад респондентів свідчить про повне охоплення топ-менеджменту компаній під час дослідження [237].

Для повноти даних для аналізу проведемо також власне аналітичне дослідження. Основними напрямками власного дослідження стали: портрет сучасного підрозділу з управління ризиками, оцінювання поточного рівня управління ризиками; ключові проблеми, пов’язані з розвитком ризик-орієнтованого управління у нефінансових компаніях, перспективи подальшого розвитку ризик-орієнтованого управління окремими видами ризиків. Нами було проведено опитування різних вітчизняних компаній для оцінювання існуючих практик управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки, перспектив розвитку ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємств в Україні та виявлення ключових ризиків вітчизняного бізнесу [228].

Експертне опитування проводилось за допомогою сервісу Google Forms і реалізовувалося протягом 4 місяців (січень-квітень 2019 р.). У дослідженні взяли активну участь 165 вітчизняних підприємств, які 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. (Додатки Н.1, Н.2).

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 управління 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. 3.4) (Додаток Н.2). Сума відповідей перевищує 100%, оскільки респондентам можна було обрати декілька варіантів одночасно.

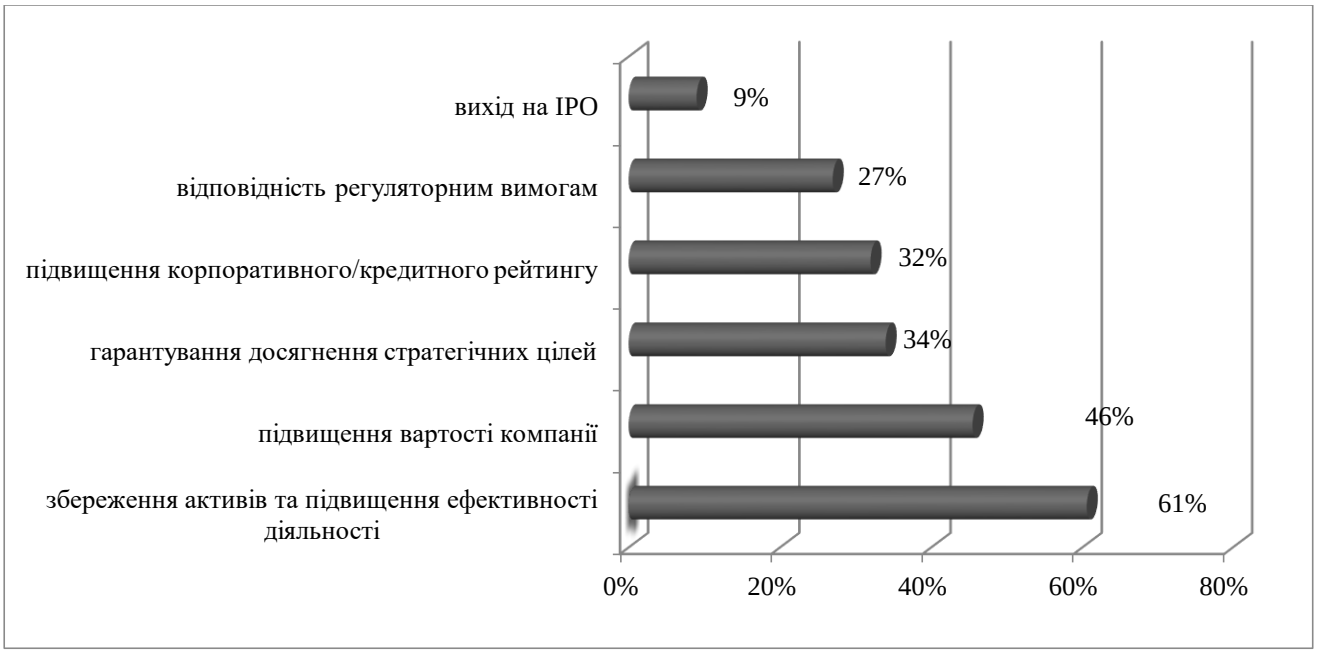


Рис. 3.4 Цілі впровадження ризик-орієнтованого управління на підприємстві (Додаток Н.2)

Складено автором

Також слід відмітити, що впровадження ризик-орієнтованого управління 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 і 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, 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 управління взагалі, в межах яких топ-менеджмент є прикладом для наслідування [232].

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

На період дослідження у 36% опитаних компаній сформовано окремий структурний підрозділ (рис. 3.5), 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 управління в систему 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. 3.6), 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 [232].

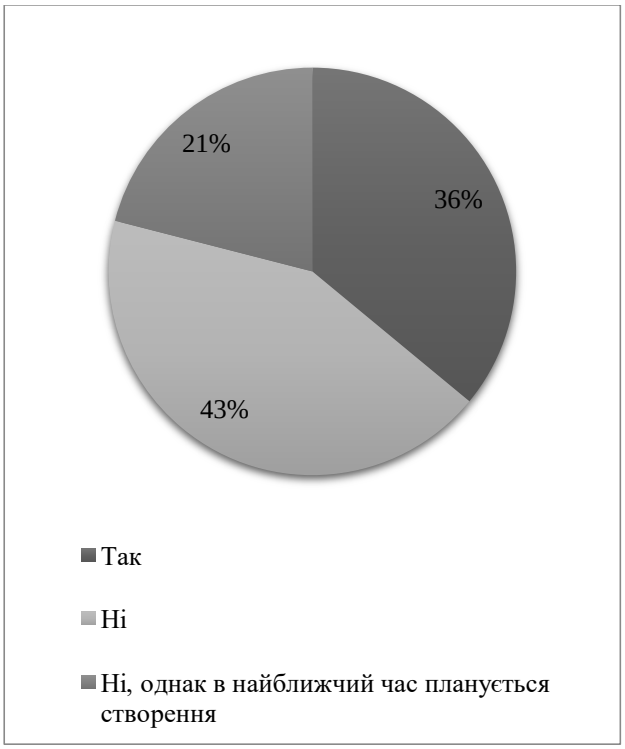


Рис. 3.5 Наявність окремого структурного підрозділу, відповідального за управління ризиками на підприємстві (Додаток Н.2)

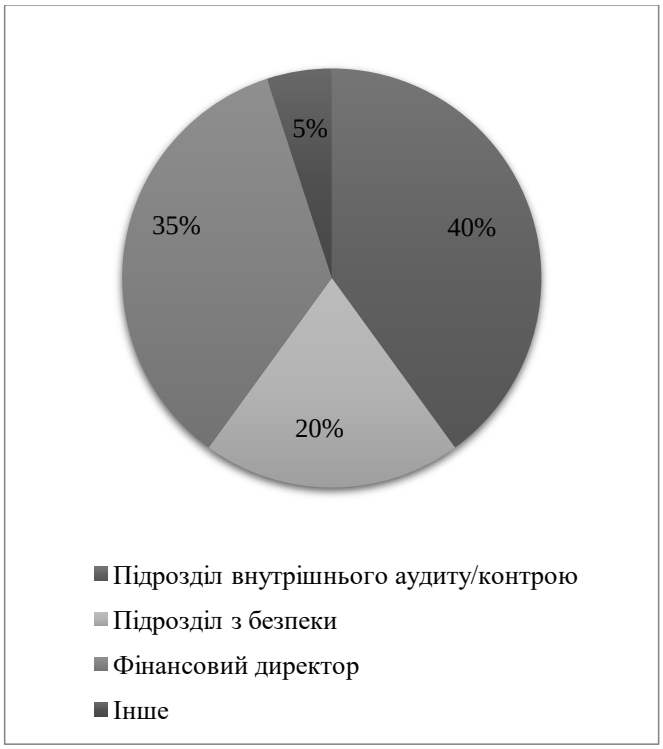


Рис. 3.6 Відповідальність за координацію процесів управління ризиками за відсутності окремого структурного підрозділу (Додаток Н.2)

Складено автором

Така 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. 3.7).

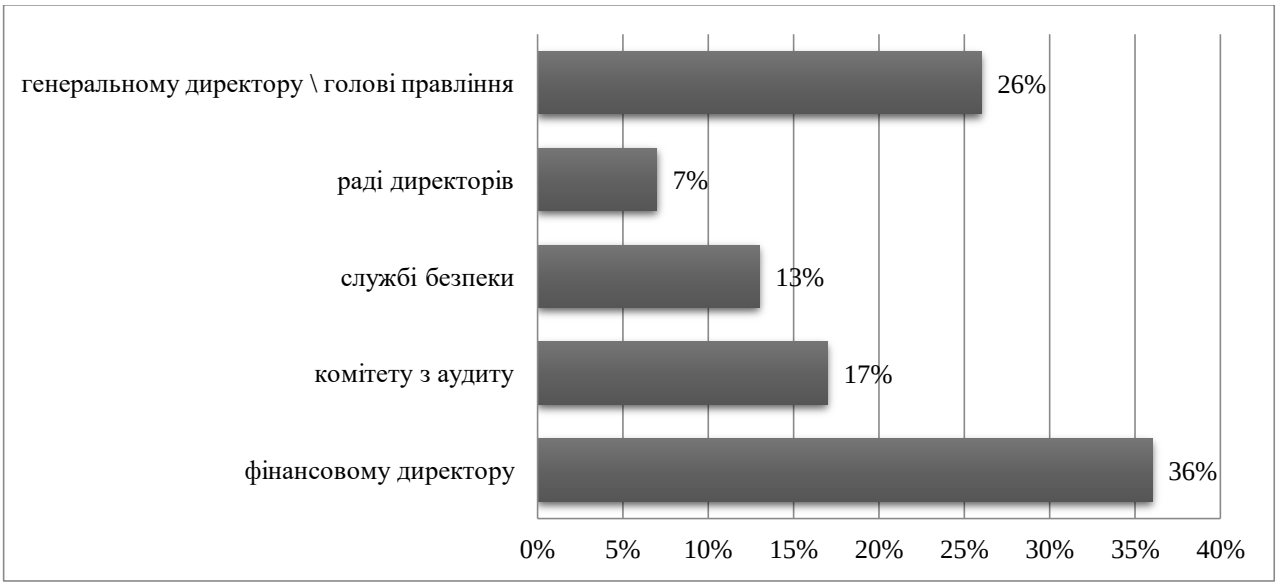


Рис. 3.7 Підзвітність структурного підрозділу, відповідального за координацію управління ризиками на підприємстві (Додаток Н.2)

Складено автором

Особливість підзвітності структурного підрозділу, що відповідає за роботу з ризиками, полягає у специфічності такої діяльності. Такий структурний підрозділ на промисловому підприємстві найчастіше є підзвітним генеральному директору, а в транспортній чи телекомунікаційній сфері - фінансовому директору. Зважаючи на світову практику, то керівник підрозділу, відповідального за впровадження ризик-орієнтованого управління, підзвітний напряму генеральному директору. По-перше, це дозволяє забезпечити достатній рівень повноважень, а по-друге - уникнути конфлікту інтересів, що можуть бути повзяані з поєднанням відповідальності за управління однією з функціональних сфер діяльності підприємства та впровадження підходів до

управління ризиками за усіма процесами. Отже, як свідчить рис. 3.7, українська практика досить різниться зі світовою через досить низьку культуру ризик-менеджменту у вітчизняній економіці. Необхідно звернути увагу, що для промислового сектору зазвичай ініціатором створення структурної одиниці з управління ризиками є генеральний директор чи інший топ-менеджер вищої ланки, на противагу цьому на підприємствах державного сектору, галузі освіти, охорони здоров'я та соціального захисту субєктами впровадження ризик-орієнтованого управління є управлінці середньої ланки.

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 і навичок в галузі управління ризиками більшість опитаних компаній пройшла. Зараз 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 значну увагу розвитку навичок співробітників у питаннях управління ризиками. Згідно даним дослідження (Додаток Н.2) у 59% українських підприємств проводиться на регулярній основі навчання співробітників, у 46% проводяться семінари для топ-менеджменту, у 40% респондентів функціонує внутрішній портал і форма для обговорення питань управління ризиками. Досить малий відсоток, а саме 19% проходять сертифікацію з ризик-менеджменту.

Більше ніж 60% українських компаній виявили у себе шахрайські операції. 40% компаній стикнулися з фактами розкрадання активів і фіктивними видатками. 20% оцінили свій збиток від 100 тис. дол. до 5 млн. в рік. 38,2% випадків шахрайства було виявлено із неофіційних внутрішніх джерел [238].

Найчастіше випадки шахрайства зафіксовані в секторах промислового виробництва, торгівлі, харчової промисловості та сільського господарства. Така

ситуація відповідає загальносвітовим тенденціям – за даними глобального дослідження шахрайства в організаціях, згідно звіту ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) [238]. Промислове виробництво входить до топ-5 галузей, що схильні до шахрайських схем. Як і в Україні, розкрадання активів є найбільш розповсюдженішим видом шахрайства у світовій практиці, що підтверджене даними дослідження ACFE [238], воно фіксується у 83% усіх випадків шахрайства. Як відомо, ризики шахрайства або fraud-ризики є найбільш розповсюдженими на підприємствах в країнах Східної Європи, при цьому Україна не є виключенням. Це твердження підтверджують дані міжнародних звітів з шахрайства. Так, для країн Східної Європи найхарактернішим видом шахрайства є корупція (рис. 3.8), що становить 60% від усіх професійних шахрайських схем. Друге місце (30%) займають шахрайські дії з безготівковими розрахунками. Майже в рівних частинах далі йдуть – фальсифікація, шахрайство з компенсацією виплат, крадіжками готівки, шахрайства з фінансовою звітністю і готівкою на руках [239].

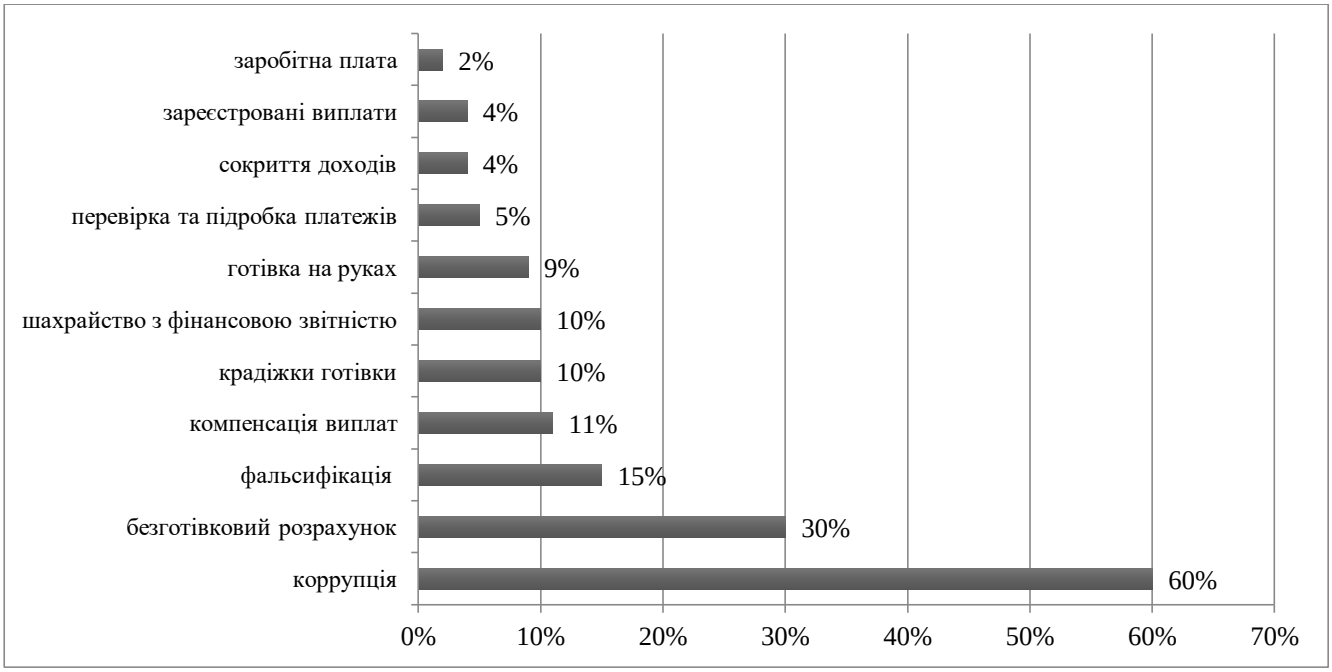


Рис. 3.8 Найбільш розповсюджені професійні схеми шахрайства у Східній Європі та Західній / Центральній Азії [238]

Складено автором

За даними звіту ACFE за 2018 рік факт професійного шахрайства виявлено у 40% за повідомленням про злочин, у 20% за результатами внутрішнього аудиту, 16% за перевіркою керівництвом (рис. 3.9). Слід звернути увагу на випадкову ідентифікацію фактів шахрайства, так як воно становить цілих 7%, а отже, може призводити до значних збитків підприємства чи взагалі не бути виявленим. Випадкові випадки виявлення свідчать про несистематичність і не контрольованість управлінського процесу з ризиками на підприємстві, що могло б за умови ефективного ризик-менеджменту бути максимально низьким чи повністю нівельованим.

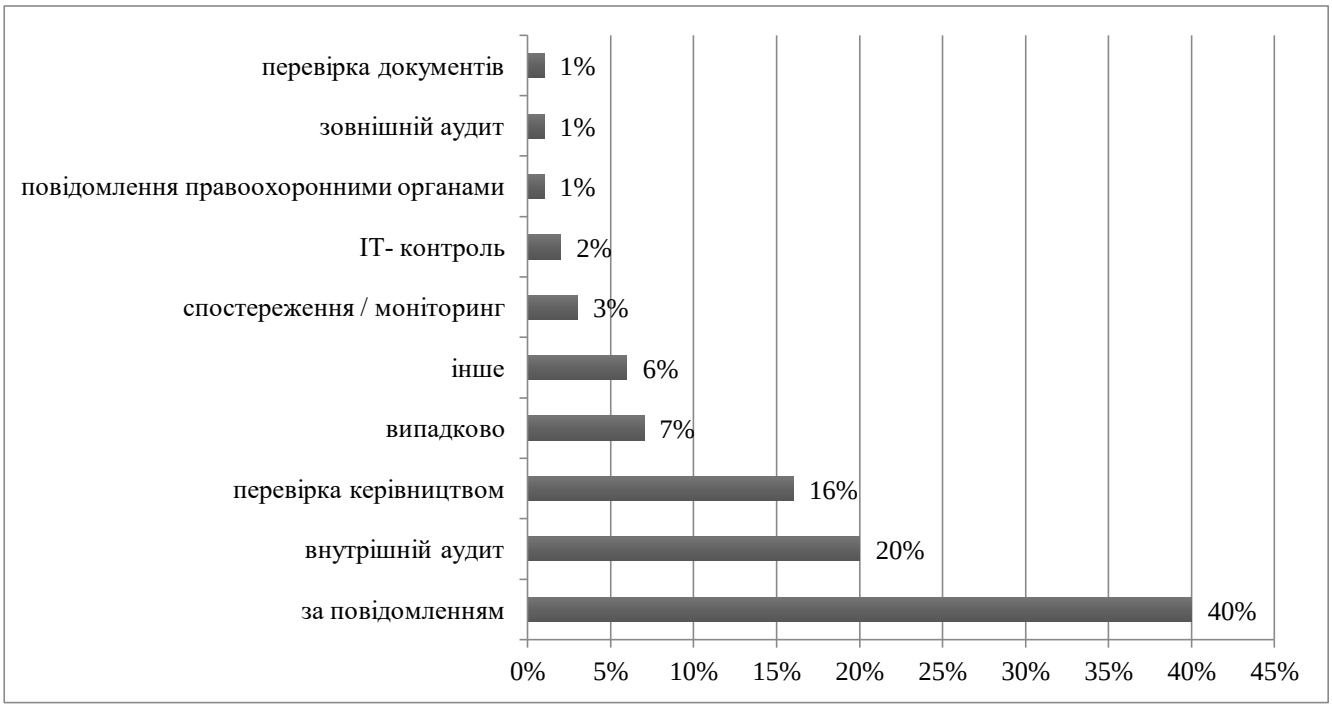


Рис. 3.9 Яким чином з’ясовано про факт професійного шахрайства [238]

Складено автором

Так, за даними ACFE [238] для країн Східної Європи та Західної / Центральної Азії, так і для України найбільш застосовним методом боротьби проти шахрайства є зовнішній аудит фінансової звітності та проведення перевірок відділом внутрішнього аудиту (рис. 3.9). Мало застосовними методами є: нагороди для інформаторів, ротація робочого місця та активний моніторинг. При цьому для підприємств, що працюють у Західній Європі, найбільш популярним методом боротьби із шахрайством є кодекс поведінки

(93%). Деякі елементи такого кодексу пропонується включити до «Концепції управління ризиками на підприємстві», як основного документу, що регламентує управління ризиками у компанії. Свою високу превентивну дію у країнах Західної Європи доводить управління сертифікацією фінансової звітності та зовнішній аудит фінансової звітності (по 88%) [228].

Слід зазначити, що результати статистичних та історичних даних за ризиками, що вже реалізувались мають тільки 51% українських господарських структур, а 37% найближчим часом планують почати акумулювати таку статистику. Основною проблемою, з якою стикаються при формуванні статистичних даних за ризиками, є відсутність надійних відомостей. За таких умов фахівці витрачають близько 70-80% робочого часу на збір якісних даних, а час, що залишився, витрачається на аналітику. Для підприємств, що планують побудову статистичної бази за ризиками вперше, слід налагодити та формалізувати процес підбору даних в єдиному форматі використовуючи IT-системи, що скоротять час на трудозатрати. В такому випадку необхідно лише відформатувати процеси та побудувати 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 і вразливість, управління відносинами, процеси корпоративного управління та управління ризиками, технологічні платформи, нові моделі надання товарів та послуг [237].

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

- серед стратегічних ризиків – зміна макроекономічних параметрів і ринкової кон’юнктури;

- серед операційних – ризики, пов’язані з реалізацією інвестиційних проектів;

- серед регуляторних – ризики, пов’язані з податковим законодавством;

- серед фінансових – цінові ризики [228].

Згідно дослідження у Google Forms (Додаток Н.2) вітчизняних підприємств, важливим елементом організації функції управління ризиками є її документаційне забезпечення. Наявність повного набору якісних нормативних і методичних документів сприяє загальній інституціоналізації процесу, інформованості усіх учасників – підвищенню культури ризик-менеджменту, неухильному виконанню відповідних процедур (рис. 3.10).

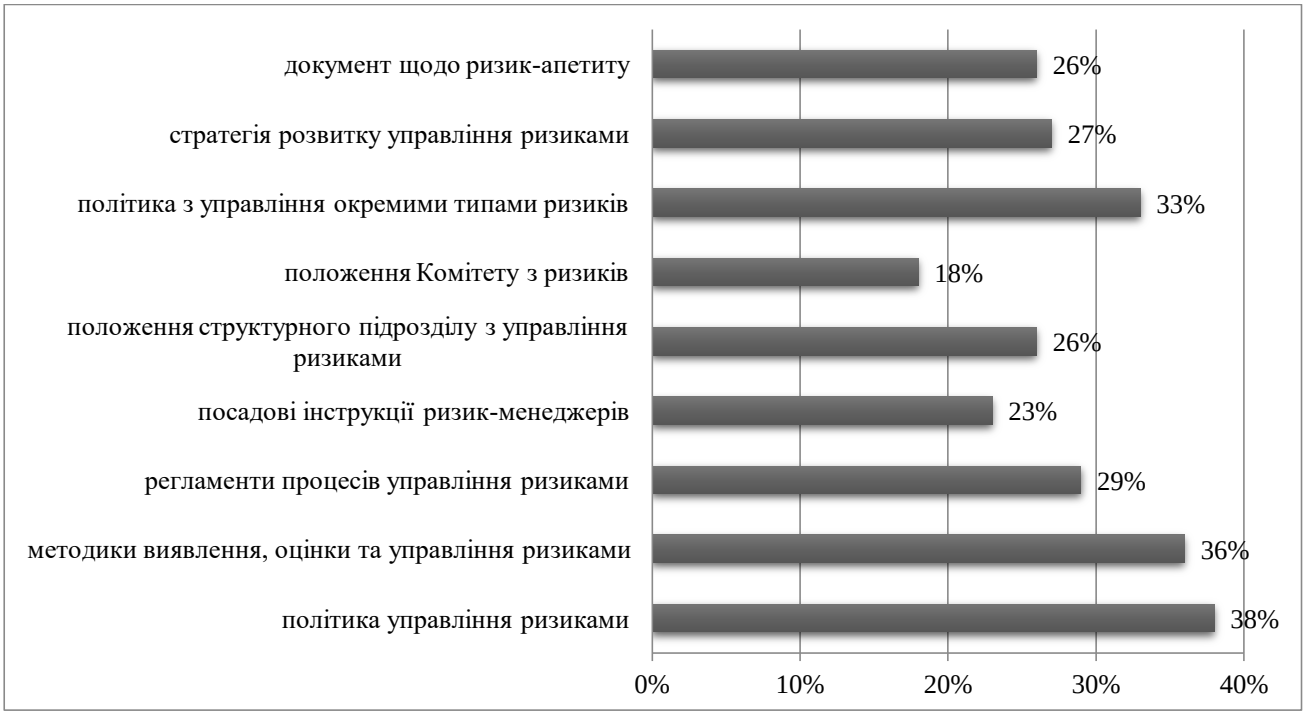


Рис. 3.10 Документи в галузі управління ризиками, що розроблено та впроваджено на підприємстві (Додаток Н.2)

Складено автором

Як свідчить дослідження, найбільшою популярністю серед вітчизняних підприємств, що взяли участь у опитуванні, користуються прикладні документи з управління ризиками, такі як політика з управління окремими типами ризиків, методики виявлення, оцінювання 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 і телекомунікаційної галузі, а також ті підприємства, кількість співробітників яких налічує не більше 100 осіб. У той же час підприємства, що мають Політику управління ризиками, будують її цілі, завдання та основні принципи згідно з міжнародними стандартами [232].

Згідно Додатку Н.2 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 [232].

Ефективне функціонування системи економічної безпеки за ризик-орієнтованого управління потребує інтеграції з усіма бізнес-процесами. Для досягнення заявлених цілей топ-менеджмент повинен брати 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 управління у системі внутрішнього аудиту, під час проведення якого необхідна системність у питаннях внутрішньої

комунікації і взаємодії зацікавлених підрозділів. Значна частина представників великого та середнього бізнесу, а це 68% респондентів, повідомили по 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 управління у систему менеджменту 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 і клієнтів. Це не лише дає можливість підвищувати інвестиційну привабливість підприємства, але й приносити фінансовий результат та дозволяє економити на вартості страхування та позиченого капіталу [232].

Для більшості вітчизняних підприємств результати аналізу ризиків пов'язані з досягненням стратегічних цілей і 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, які можуть вплинути на цілі, задля оцінки реалістичності їх досягнення, але і врахування у бюджеті витрат,

пов'язаних з управлінням ризиками за пріоритетними напрямами. 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 із управлінням мотивацією, та, відповідно, повною мірою реалізують ризик-орієнтоване управління у контексті планування/бюджетування. Інтегрованість управління ризиками у процеси прогнозування грошових потоків більшою мірою є характерними для підприємств, чисельність співробітників в яких не перевищує 100 чоловік [232].

Одним із прикладних інструментів ризик-орієнтованого управління є ведення реєстру ризиків. За результатами дослідження (Додаток Н.2), більшість українських підприємств (50%) найближчим часом планують створення реєстру ризиків та 19% вже його мають (рис. 3.11). 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 цього 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 і пропрацювання повинно проводитися із невеликою кількістю ключових ризиків.

Рис. 3.11 Наявність на підприємстві реєстру ризиків, (Додаток Н.2)

Складено автором

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 управління у системі 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 [232].

Аналітичні дані наочно ілюстрували бар'єри на шляху дієвого менеджменту ризиками на підприємствах-респондентах. Найзначнішою перешкодою (38%) став недолік взаємозв'язку між функціональними структурами в частині менеджменту та (35%) відсутність фірмової культури управління ризиками. Як наслідок, на перше місце виходить завдання культурного та комунікативного характеру (рис. 3.12).

Фахівці з управління ризиками повинні мати добрі психологічні навички, вміння уникати ментальних пасток при прийнятті рішень та на високому рівні володіння галузевими знаннями. Для цього може знадобитись додаткові кваліфікації та компетенції, яким необхідно навчати працівників. У 59% респондентів проводяться регулярні навчання співробітників, у 46% – семінари для топ-менеджменту, 40% – використовують внутрішній портал і форум для обговорення питань управління ризиками та у 19% – проводиться сертифікація в галузі управління ризиками. Важливо звернути увагу на те, що навчання повинно бути направленим не на виявлення, оцінювання та управління

ризиками, а на управління бізнесом із врахуванням ризиків. Відсутність компетенцій, необхідних для проведення кількісного оцінювання 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.

Рис.3.12 Перешкоди на шляху ефективного управління ризиками на підприємстві (Додаток Н.2)

Складено автором

Як форма виявлення фактів шахрайства в компаніях, у світі лідируючі позиції займають неофіційні джерела [240]. Причому найбільшою популярністю користується «гаряча лінія», яка у вітчизняних компаніях досі є недооціненою. За даними дослідження ACFE, наявність «гарячої лінії» практично у 2 рази підвищує ефективність виявлення шахрайських схем через неофіційні джерела інформації. Відсутність або недосконалість внутрішнього контролю згідно [238], також створює ризик виникнення шахрайства у 41,9% та 36,4% відповідно. Слід зауважити, що сам факт можливості шахрайських дій стимулює їх до реалізації. Одним із найістотніших факторів скоєння

шахрайських дій на вітчизняних підприємствах є незадоволеність співробітників власним матеріальним становищем.

В Україні ж трохи більше 40% респондентів стикнулися з фактами шахрайства у відділах продажів. Іншими підрозділами, в яких фіксовано fraud-ризики, є відділ закупівель (35,8%) та виробничий підрозділ (34,3%). При цьому в європейських компаніях ситуація протилежна. Основним підрозділом де виявлено найбільше фактів шахрайства є фінансовий відділ.

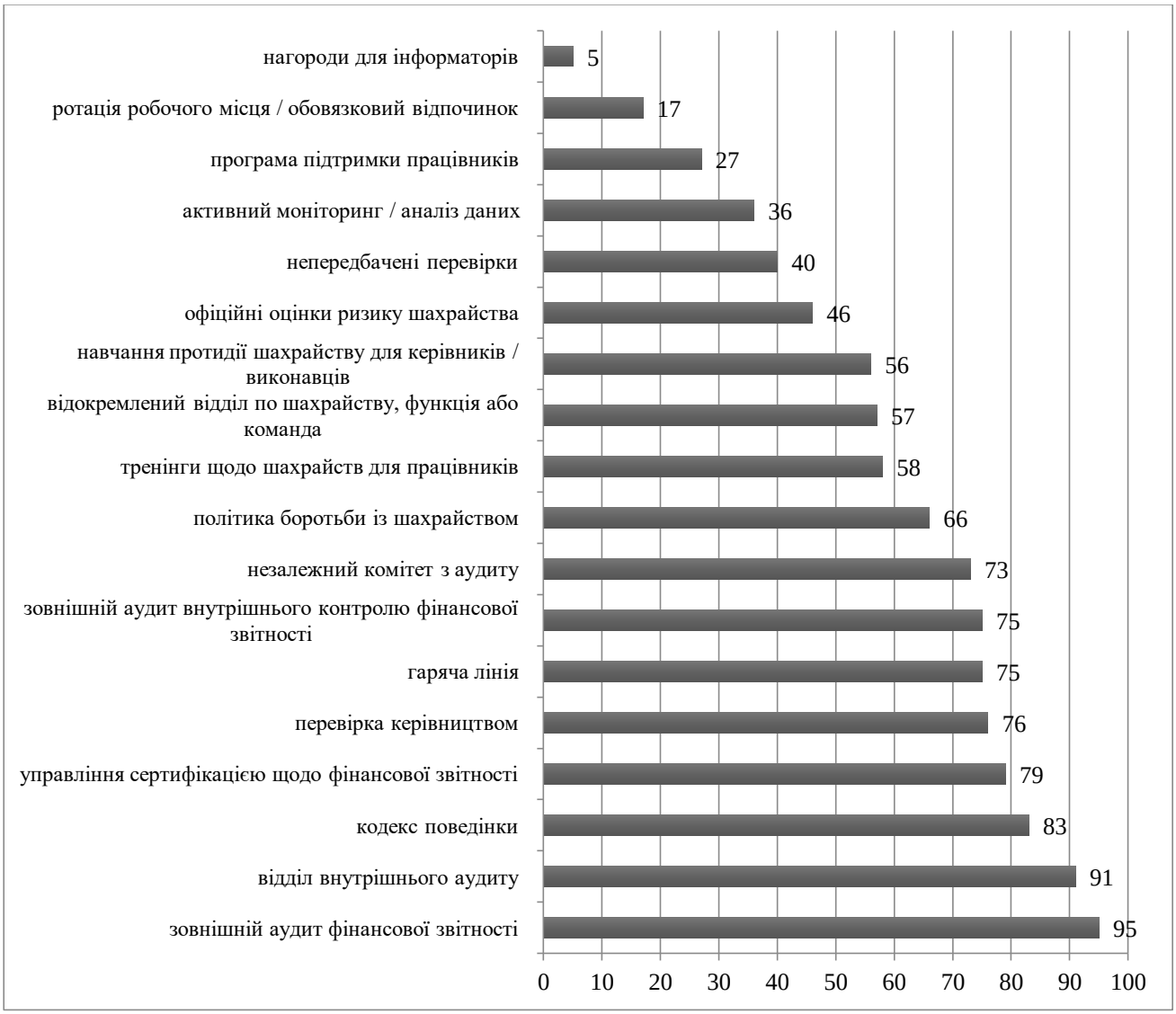


Рис. 3.13 Які заходи боротьби із шахрайством є найбільш поширеним в країнах Східної Європи та Західної / Центральної Азії [238]

Складено автором

Система регуляторного внутрішнього контролю для попередження шахрайства з боку персоналу різного рівня сприймається як найбільш

ефективний механізм. На відміну від України, у світовій практиці найбільш ефективним механізмом попередження шахрайства є зовнішній аудит фінансової звітності. За даними дослідження ACFE [238], 82% компаній регулярно використовують цей інструмент. При цьому, регулярне проведення зовнішнього аудиту позитивно корелює із меншими фінансовими втратами у результаті шахрайства та більш швидким виявленням негативних факторів.

Досліджуючи питання фіксації фактів шахрайства, слід звернути увагу на те, що більше 60% стикалися з фактами шахрайства у компанії, притому, що найчастіше такі правопорушення виявлено у наступних сферах: промислове виробництво, торгівля, харчова промисловість та сільське господарство. У більших підприємствах факти шахрайства фіксуються частіше. Це, передовсім, пов’язано з тим, що у великих компаніях ширший діапазон можливостей для реалізації шахрайських схем. Більше половини (60%) вітчизняних підприємств стикалися з випадками шахрайства, та оцінили середній обсяг фінансових втрат від таких дій за рік до 100 тис. дол., а у 20% компаній втрати становили від 100 тис. дол. до 5 млн. дол.

Розкрадання активів і необґрунтовані видатки є найбільш розповсюдженими видами шахрайства, з якими стикаються компанії в Україні (рис. 3.14). Дещо менше чверті підприємств стикалися з такими проявами шахрайських дій як саботаж, халатність та корупція/хабарництво (28% та 26,9% відповідно). Біля 20% компаній стикалися з розкраданням інформації та незаконним використанням активів.

Отже, статистичні дані чітко довели необхідність оцінювання ризиків виникнення шахрайства. Більше третини досліджуваних підприємств (35,6%) [238] підтверджують наявність високих чи помірних ризиків шахрайства у своїх компаніях впродовж поточного року (рис. 3.15).

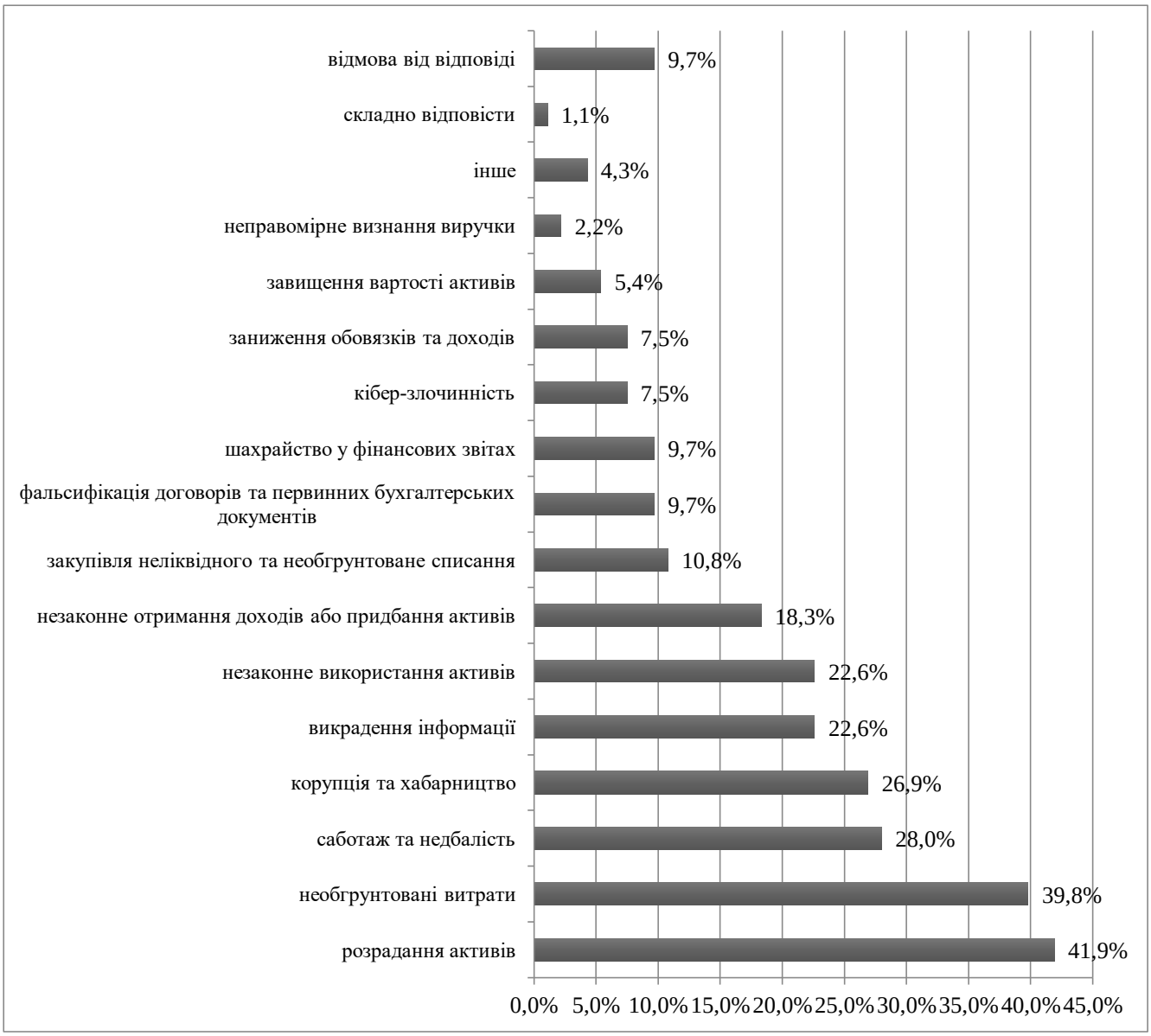


Рис. 3.14 Види шахрайства, із якими стикнулись компанії в Україні, % [238]

Складено автором

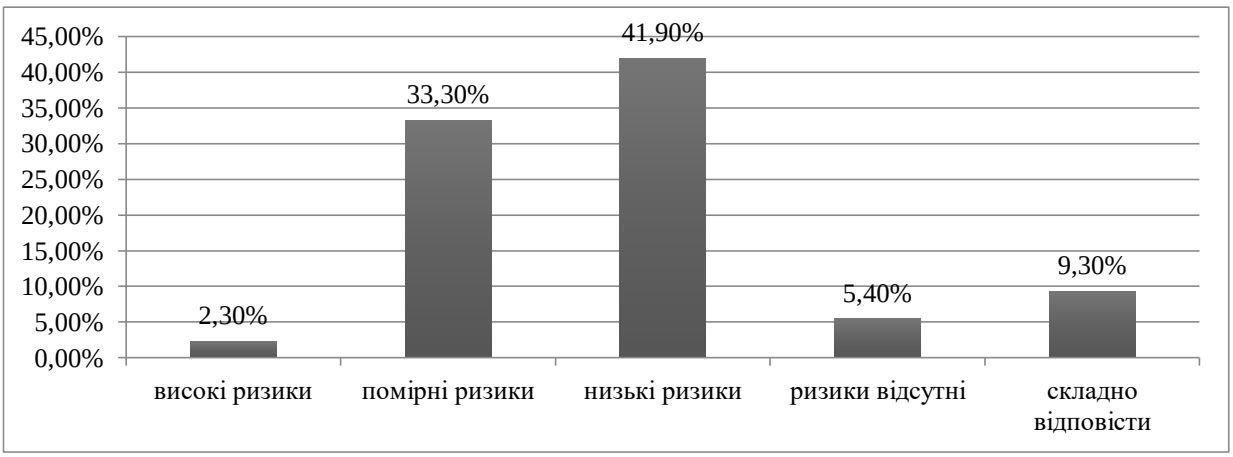


Рис. 3.15 Оцінка ризиків виникнення фактів шахрайства на 2020 рік, [238]

Складено автором

Слід зауважити, що підприємства-респонденти, які раніше не фіксували випадки шахрайства, стверджують про низькі ризики чи їх повну відсутність. Але в той же час більше половини підприємств, що вже стикнулись з фактом шахрайства очікують високу ймовірність повторних випадків або помірний рівень ризику. Найбільші очікування щодо конкретних форм шахрайства стосуються необґрунтованих видатків (31%), розкрадання активів (31%), саботажу та халатності (24%), а корупція і хабарництво (20,9%). Ключовим фактором виникнення шахрайства на вітчизняних підприємствах, на думку 51,2% респондентів, є несумлінність співробітників [238]. Іншими важливими факторами шахрайства є відсутність або недостатня ефективність процедур внутрішнього контролю та власне можливість шахрайства. Чверть респондентів вважає, що невдоволеність співробітників власним матеріальним становищем може бути стимулом до реалізації шахрайських дій (рис. 3.16).

Рис. 3.16 Фактори виникнення шахрайства у вітчизняних компаніях, % [238]

Складено автором

Згідно [238] заслуговує уваги невідповідність між реальною практикою та сприйнятою ефективністю: більш активне використання щорічного аудиту фінансової звітності та залучення власника до операційного управління як засобу боротьби з шахрайством у порівнянні з сприйнятою ефективністю; більш рідке залучення зовнішніх консультантів для проведення незалежних розслідувань на фоні більш високої ефективності сприйняття цього механізму протидії шахрайству. Майже 40% компаній проводять внутрішній контроль 1 раз на квартал та частіше, тоді як менше 30% проводять його 1-3 рази на рік.

На разі звернення до зовнішніх консультантів для проведення розслідувань щодо фактів/ймовірності шахрайства в компаніях залишається непопулярним заходом – лише 17% учасників дослідження використали цей метод. Ті, компанії, які звертаються до зовнішнього консультування мають високий рівень впевненості в об’єктивності такого розслідування. При цьому 40% українських компаній не вбачають у цьому методі ефективності щодо попередження шахрайства. Біля 25% респондентів впевнені в ефективності внутрішнього контролю. Основними причинами, через що українські компанії звертаються до зовнішнього консультування є: необґрунтоване зниження прибутку, анонімне сповіщення, інтуїтивна підозра.

Рис. 3.17 демонструє механізми протидії шахрайству у вітчизняних компаніях, що мають досвід фіксації шахрайства у минулому.

Так, задля попередження факту шахрайства з врахуванням специфіки функціонування вітчизняних компаній пропонується проведення щорічної експертизи. Пропонована процедура повинна включати [241]:

1) аудиторську перевірку (аудит фінансової звітності, переведення на МСФЗ, форензік, аудит процесів і систем);

2) оцінювання (оцінка для аудиту та звітності згідно МСФЗ, оцінка ризик-менеджменту згідно міжнародних стандартів, оцінка економічної безпеки);

3) податкову аналітику (виявлення податкових ризиків, аналіз на відповідність податковому законодавству, податковий аудит);

4) процедуру Due Diligence для об’єктів інвестування.

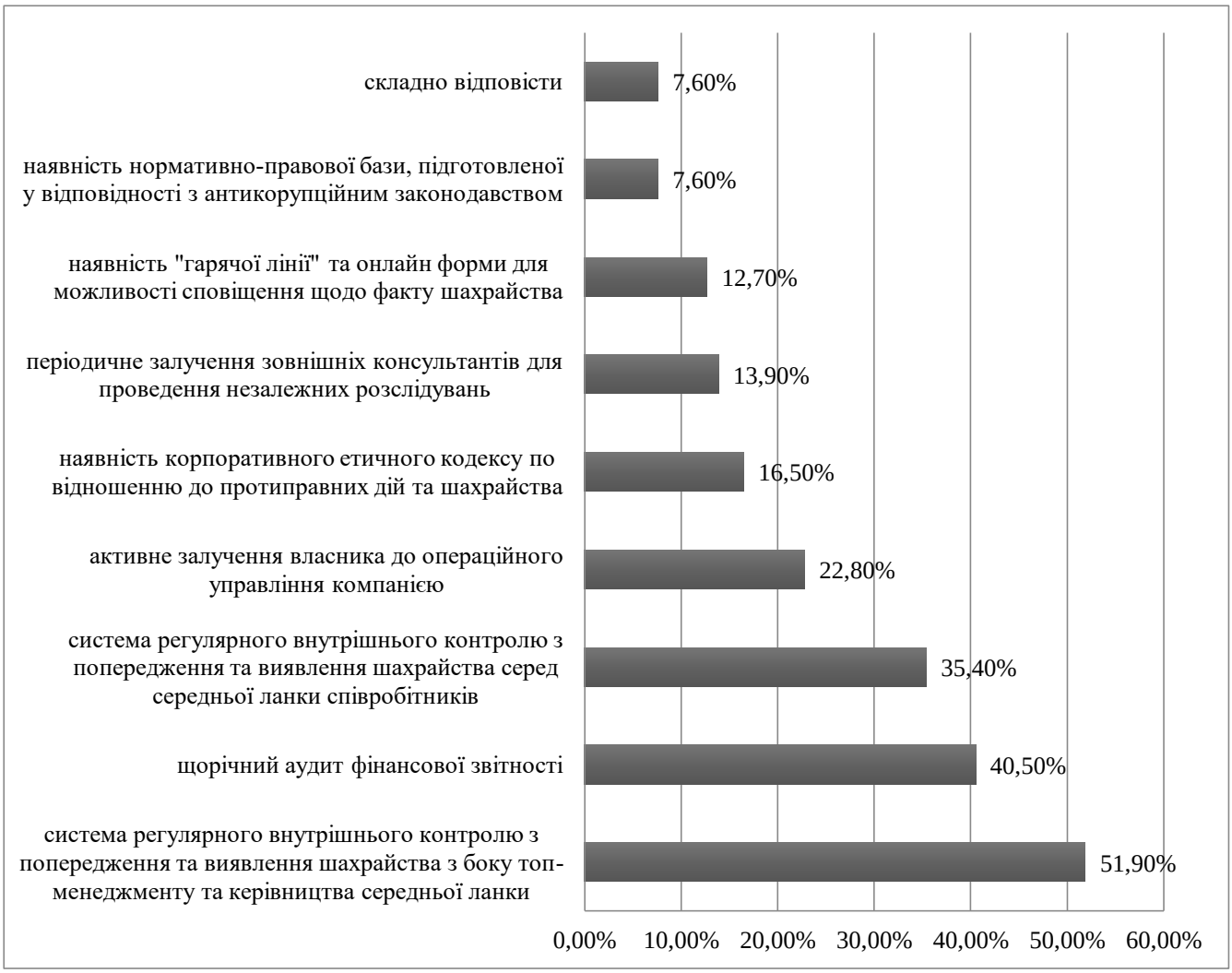


Рис. 3.17 Механізми протидії шахрайству у вітчизняних компаніях, що мають досвід фіксації шахрайства у минулому, % [238]

Розкриття інформації з управління ризиками для стейкхолдерів є одним із важливих заходів щодо зниження рівня шахрайств на підприємстві. Зацікавлені особи очікують надання детальної інформації щодо системи управління ризиками на підприємстві та щодо ключових його ризиків, до яких є схильним конкретний бізнес. Така інформація в першу чергу необхідна для отримання впевненості у тому, що ризик-орієнтоване управління інтегроване в усі бізнес-процеси підприємства, а також здатний своєчасно ідентифікувати та превентивно реагувати на нові ризики, небезпеки та загрози. Зміцненню та росту ділової репутації сприяє розкриття інформації за найбільш вагомими

ризиками та даними, що підтверджують ведення підприємством постійної роботи з управління ризиками та їх попередження [242, 243].

Ключовими для побудови ефективної системи управління ризиками на підприємстві згідно дослідження (Додаток Н.2) 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 напрямом для впровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства є розробка та реалізація основного документу, що регулював би процеси координації управління ризиками наряду з практичними діями з впровадження цього підходу в усі функціональні підрозділи підприємства. Особливої уваги в цьому процесі вітчизняні підприємств надають підтримці топ-менеджменту.

Для розвитку ризик-орієнтованого управління на підприємстві згідно дослідження (Додаток Н.2) 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 оцінювання ризиків та ін.

У табл. 3.1 запропоновано результати SWOT-аналізу, що має на меті продемонструвати ризики та загрози, притаманні економічній безпеці вітчизняних підприємств на макрорівні.

Отже, доводться констатувати, що національна економіка України зараз є середовищем формування великої кількості ризиків і загроз для стану систем економічної безпеки вітчизняних підприємств. Відсутність національних стандартів управління ризиками, з одного боку, дає можливість управлінцям використовувати кращі зарубіжні практики, а з іншого – означає можливість цілковитого нехтування потребою управляти ризиками для власників суб’єктів господарської діяльності. Результати рейтингів міжнародних організацій свідчать про непривабливість української економіки для інвесторів, великих компаній та фінансових інституцій.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз систем економічної безпеки вітчизняних підприємств

S	W
Інформаційна прозорість Використання інструментів страхового захисту у межах ризик-менеджменту Комплексний характер підготовки фахівців з управління економічною безпекою у межах підприємства Незалежність служби безпеки від керівництва підприємств і їх власників Низька вартість побудови систем економічної безпеки Гнучкість систем економічної безпеки та здатність до трансформацій та адаптацій	Відсутність культури управління ризиками зовнішнього середовища Фрагментарний характер систем економічної безпеки з орієнтацією на внутрішні загрози Мінімальна кількість персоналу для забезпечення економічної безпеки Відсутність документального оформлення організації процесів управління ризиками для потреб економічної безпеки Обмеженість ресурсів Недостатній рівень фінансування Низький рівень кваліфікації персоналу
O	T
Адаптація досвіду зарубіжних партнерів Паттерни для протидії повторюваним ризикам Залучення професіоналів з управління фінансово-економічною безпеки (фахівців зі спеціальною освітою) Залучення зовнішніх фахівців на умовах аутсорсингу Інтеграція ризик-орієнтованого управління в усі функціональні підсистеми без зміни їх пріоритетних завдань	Кібератаки Інсайдерство Помилкові управлінські рішення щодо векторів забезпечення економічної безпеки Шахрайство персоналу Конфлікти між фахівцями з безпеки і керівництвом Конкурентні розвідки Промислове шпигунство Брак інформації

Складено автором

Дані опитувань топ-менеджменту вітчизняних компаній сигналізують про відсутність культури управління ризиками, не розуміння важливості цього аспекту у процесах оперативної та стратегічної фінансово-господарської діяльності бізнес-структур.

Без втручання та сприяння держави у напрямі консультативної та регуляторної активності, цю ситуацію важко буде змінити. Зважаючи на те, що загрози та ризики макрорівня доповнюються і внутрішніми небезпеками, запровадження на вітчизняних підприємствах ризик-орієнтованого управління у системах економічної безпеки є актуальним завданням сучасного менеджменту.

3.2 Виявлення, ідентифікація та систематизація ризиків на окремих вітчизняних підприємствах

Процеси виявлення, ідентифікації і систематизації ризиків є першим і основним етапом процесу управління ризиками на підприємстві. Від того, наскільки повно та якісно буде виконано саме цей етап залежить ефективність, дієвість і результативність подальших дій з аналізу, оцінки, моніторингу ризиків.

Слід зазначити, що промислові підприємства схильні до ризиків не менше, ніж фінансові інституції, та вимушені працювати в умовах невизначеності: останні роки кількість ризиків зростає пропорційно до рівня соціально-економічного розвитку суспільства, погіршення виробничих і господарських зв'язків. Ідентифікація ризиків є одним з основних елементів управління ризиками та його першим аналітичним кроком. Цей етап є найбільш трудомістким та є базовим елементом методики управління ризиками [244].

В якості аналітичної бази взято 15 вітчизняних підприємств, що географічно відображають усі регіони України, а саме: м. Київ, м. Львів, м. Тернопіль, с. Новоолександрівка Дніпровської області, м. Запоріжжя, м. Кременчук, м. Нова Каховка Херсонської області, с. Крупець Хмельницької області, м. Шостка Сумської області, м. Кропивницький, с. Прилиманське Одеської області, м. Житомир, м. Чернігів та м. Черкаси. Аналізовані підприємства представляють різні галузі народного господарства: електроенергетика, легка промисловість, сільське господарство, будівельна галузь, машинобудування, виробництво харчових продуктів, готельно-ресторанний бізнес, шляхобудування, виробництво радіотехніки та ін.

Джерелом інформації у багатьох випадках будуть виступати офіційні сайти підприємств [245-260] і розміщені на них матеріали звітності. Задля зручності аналізу, агрегування даних, співставлення аналітичних результатів, базу підприємств буде об'єднано у групи. І група – підприємства, які більше 1 року провадять діяльність з управління ризиками, ІІ група – підприємства, що знаходяться у процесі інтеграції засад управління ризиками в бізнес-процеси та

III група – підприємства, що не мали та не мають управління ризиками як інтегрованого процесу чи самостійного виду діяльності. Усі аналізовані підприємства є акціонерними товариствами/або товариствами з обмеженою відповідальністю, що працюють на території України понад 5 років (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Перелік аналізованих вітчизняних підприємств за групами

№ з/п	I група	№ з/п	II група	№ з/п	III група
1	ПАТ ДТЕК «Західенерго» (м. Львів)	1	ПАТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат» (м. Запоріжжя)	1	ПАТ «Тернопіль-готель» (м. Тернопіль)
2	ПАТ «Укрзалізниця» (м.Київ)	2	ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій» (м. Нова Каховка Херсонська область)	2	ПрАТ «Одесагрошляхбуд» (с. Прилиманське, Одеська область)
3	ПАТ «Гідросила» (м. Кропивницький)	3	ПАТ «Торгівельно-промисловий консорціум «Юніком» (м. Черкаси)	3	ПАТ «Житомирмолоко» (м. Житомир)
4	ПрАТ «Славутський солодовий завод» (с.Крупець, Хмельницька область)	4	ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» (м. Шостка, Сумська область)	4	ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка» (м. Чернігів)
5	ПрАТ НЦЗ «Новоолександрівський цегельний завод» (с.Новоолександрівка Дніпровська область)	5	ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика» (м. Кременчук Полтавська область)	5	ТОВ «Трак-бас» (м. Черкаси)

Особливу цінність представляє собою аналіз підприємств, де функція управління ризиками вже реалізована. В цю групу об’єднано підприємства, які проводять роботи з управління ризиками як самостійний вид управлінської діяльності або інтегрований у інші процеси.

У теоретико-методологічних розділах дослідження було описано етапи, які передбачає процедура ідентифікації ризиків. Метою ідентифікації ризиків є пошук, розпізнання та опис ризиків, які можуть допомогти або заважати організації досягти своїх цілей. Для виявлення ризиків важливим є наявність доречної, відповідної та актуальної інформації [183].

Методи, якими буде проводитись ідентифікація ризиків, можуть включати: методи, що базуються на аналізі історичних даних, чек-листах; методи експертного оцінювання на основі підказок чи запитань; індуктивні методи (наприклад, HAZOP). Для кожного окремого випадка, конкретного підприємства та етапу ідентифікації будуть використовуватись різні методи відповідно до рекомендацій міжнародного стандарту ISO/IEC 31010.

Згрупуємо матеріали проведених для різних підприємств досліджень за етапами процедури ідентифікації ризиків у процесі управління ними.

Ідентифікація активів.

Активи кожного з аналізованих підприємств визначаємо за фінансовою звітністю. Визначивши основні та додаткові активи встановлюємо їх цінність. Шкала цінності активу враховує не лише його вартість/цінність але й залежність від інших активів, вплив на конфіденційність, цілісність, доступність. Так, за шкалу цінності активу приймемо:

Шкала	Вартість/цінність активу
Низький	0-3
Середній	4-6
Високий	7-10

Ця шкала нам ілюструє, який збиток для нас є прийнятним, яким активом готові знехтувати, а яким ні.

ДТЕК «Західенерго». Оскільки рівень деталізації при ідентифікації активів буде впливати на загальний обсяг інформації, якість аналізу, його глибину та ефективність, до процесу залучимо річну фінансову звітність, вхідну та вихідну документацію, реєстр правопорушень, інформацію щодо вчинення правочинів на біржі, інформацію щодо роботи з партнерами та контрагентами та ін. Ця документація буде аналізуватись на усіх етапах ідентифікації. Однак, ідентифікацію обмежимо такими даними, що мають найбільш високу цінність для підприємства. Так, за методологією OCTAVE, наприклад, пропонується враховувати лише від 5 до 10 активів.

Основними активами є: бізнес-процеси; інформація.

Додатковими активами є: обладнання: ноутбук, комп'ютер, персональний цифровий помічник (PDA), CD ROM; ПО: ПО для управління базою даних, групове ПО, серверне ПО; системи мереж: суспільна телефонна мережа переключення, локальні мережі,WiFi, швидкісний порт FireWire; персонал: вище керівництво, лідер проекту, менеджер з управління ризиками, системний адміністратор; майданчики: міська територія, будівлі, комунікації; організаційна структура: головний офіс організації, IT керівництво, керівництво по закупівлям, керівництво підрозділів.

ПАТ «Укрзалізниця». Ідентифікацію ризиків державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування ПАТ «Укрзалізниця» [260, 261] почнемо з того, що підприємство вже більше 10 років проводить політику управління ризиками, щороку її удосконалюючи.

У 2018 році підприємство документально впровадило функцію управління ризиками, метою якої є забезпечення надійними інструментами внутрішнього контролю як одного з ключових елементів корпоративного управління. Так, призначено керівника з питань управління ризиками, затверджено положення про підрозділ з управління ризиками та робочий план з управління ризиками

У 2-му кварталі 2019 року затверджено та впроваджено стратегію відповідно до показників діяльності АТ «Укрзалізниця» та управління ризиками, задля забезпечення розробки та застосування КПЕ, визначення чинників ризику при складанні та реалізації робочих планів підприємства й окремих функціональних вертикалей.

Ідентифікацію ризиків проводимо на основі документації, відкритої у широкому доступу, а саме фінансової звітності підприємства, Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 рр., помісячного плану перевезень, основних показників роботи регіональних філій та ін. До аналізу взято також непрофільні активи, оскільки підприємство замається рекламою на залізничному транспорті, надає телекомунікаційні послуги, має атестаційний центр зварників, а також філію «Проектно-вишукувального інституту

залізничного транспорту» та філію «Науково-дослідного та конструкторсько-технологічного інституту залізничного транспорту».

АТ «Гідросила». Ідентифікацію ризиків підприємства АТ «Гідросила» [245] доцільно розпочати із зазначення того, що підприємство є світовим виробником шестеренних насосів і гідромоторів. Продукція за своїми параметрами та технічним виконанням відповідає або перевищує рівень провідних світових виробників аналогічних продуктів.

Ідентифікацію активів проводимо на основі документації відкритої у широкому доступу, а саме фінансової звітності підприємства, установчої документації та ін. Так, до аналізу взято виробничі об'єкти, інженерну інфраструктуру, персонал, обладнання, бази даних, ІТ-сервіси, бізнес-процеси, організаційну інфраструктуру. Дочірні підприємства, філії та представництва не створювались.

ПрАТ «Славутський солодовий завод» [246] підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива, є одним з найпотужніших виробників солоду в Україні.

За аналізований період 2009-2018 рр. підприємство було прибутковим та активно займалось управлінням ризиками в різних сферах господарської діяльності. Винятком став 2015 рік, що пояснюється частковою втратою ринку через військові дії на сході та анексією Криму. Генеральний директор несе загальну відповідальність за створення структури управління ризиками та здійснення нагляду за нею. У процесі ідентифікації було виявлено основні та допоміжні активи, серед яких бізнес-процеси, інформаційні активи, обладнання, ПЗ і мережеві системи, персонал, організаційна структура, матеріальні ресурси, технології та ін.

ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» [247] є виробником цегли, черепиці та інших будівельних виробів з глини.

У процесі ідентифікації було виявлено основні та допоміжні активи, серед яких бізнес-процеси, інформаційні активи, обладнання, ПЗ та мережеві

системи, персонал, організаційна структура, матеріальні ресурси, технології та ін. Основним активом підприємства є його виробничі потужності для виготовлення цегли. Підприємство свою діяльність веде лише на внутрішньому ринку. Філіали або інші відокремлені структурні підрозділи у підприємства відсутні. ПрАТ «НЦЗ» є членом ТОВ «Українські будівельні матеріали та вироби».

АТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат». Процес ідентифікації ризиків АТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат» [248] почнемо з зазначення тієї особливості, що АТ «ЗАлК» - єдине в Україні та одне з небагатьох серед країн СНД підприємство, що виробляє одночасно алюміній та основну сировину для його виробництва – глинозем; виробляє алюміній в чушках та алюміній в циліндричних злитках; був первістком розробок та освоювання багатьох ливарних сплавів на основі алюмінію, що знайшли широке застосування в автомобільному та сільськогосподарському машинобудуванні. Зазначені переваги підприємства одночасно можуть бути в деяких аспектах його ризиками.

Цей етап ідентифікації проводимо на основі документації відкритої у широкому доступу, а саме фінансової звітності підприємства, стратегії розвитку АТ «ЗАлК», кодексу корпоративного управління, основних показників роботи філій та ін. Взято до уваги те, що пакет акцій товариства у розмірі 68,0095% перебуває у державній власності, а відповідно, управління таким пакетом акцій здійснює Фонд державного майна України. До аналізу активів товариства взято також дані відокремлених філій: Придніпровське виробниче управління ПАТ «ЗАлК», базу відпочинку «Надія» АТ ЗАЛК. Процес управління ризиками підприємства здійснюється під безпосереднім контролем дирекції, при цьому усі стратегічні рішення орієнтовані на своєчасне виявлення вищезазначених ризиків, їх оцінку та управління. Слід підкреслити, що у своїй організаційній структурі підприємство не має відокремленого підрозділу, що займався б безпосередньо управлінням ризиками. Так само у нормативній документації

підприємства не зазначається про функцію управління ризиками, хоча у звітній документації йдеться про менеджмент певними видами ризику.

ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій». Аналіз ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій» [249] розпочнемо із зазначення того, що підприємство не має філій, представництв та інших підрозділів. Починаючи з 2009 року виробнича діяльність не здійснювалась – виробництво збірних бетонних і залізобетонних виробів. Фінансування здійснюється за рахунок поворотної фінансової допомоги. Відповідно до звітної документації підприємства на товаристві є система управління ризиками, ключовими характеристиками якої є: адекватність розрахунку страхових резервів, участь у затвердженні нових устаткувань і змін до існуючих, оцінка ринкових та операційних ризиків.

Виявленими активами є: основні та оборотні засоби підприємства. Найбільш цінними активами згідно фінансової документації є основні засоби, новітня техніка та технологія на підприємстві відсутні. У зв’язку з відсутністю виробничої діяльності основні фонди щороку втрачають свою вартість, не приносячи доходу підприємству.

ПАТ «Юніком». Підприємство ПАТ «Юніком» [250] впродовж не одного десятку років провадить діяльність з виробництва, ремонту та торгівлі автомобілями, устаткуванням промислового призначення та ін. За аналізований період дочірніх компаній, філіалів чи інших відокремлених підрозділів не було зареєстровано.

Під час аналізу документації ПАТ «Юніком» ідентифіковано наступні активи: будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, незавершені капітальні інвестиції, запаси та дебіторська заборгованість. Слід зазначити, що у 2018 році вартість чистих активів була від’ємною (-2209,5 тис. грн.), що свідчить про перевищення розміру зобов’язань над активами підприємства. Така ситуація провокує виникнення кредитних ризиків, ризиків неповернення коштів через значний розмір поточних зобов’язань.

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» замається виробленням основного виду продукції – хлібобулочних виробів і роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах тютюновими виробами, різного виду напоями та продуктами харчування. Основним ринком збуту продукції підприємства є місто Шостка та Сумська область [251].

Під час аналізу підприємства ідентифіковано активи, а саме: основні засоби, нематеріальні активи, запаси та дебіторську заборгованість. Особливу цінність на підприємстві мають будівлі, приміщення, обладнання, автомобілі, що були придбані за останні п’ять років, оскільки підприємство розраховує на розширення своєї діяльності поза межі ринку збуту Сумської області. Також цінним нематеріальним активом є технології і рецептури виробництва основного виду продукції, що є унікальними та конкурентоспроможними порівняно з іншими виробниками аналогічної продукції.

ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика». Для ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика» [252] три останніх роки основним видом діяльності було надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна. Виробництво та реалізація основного виду продукції відбувалась у незначних обсягах. У 2017 році підприємство змінило назву ПАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика» на ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика».

Під час ідентифікації активів підприємства було виявлено основні та додаткові активи, серед яких основні засоби, дебіторська заборгованість, запаси готової продукції, нематеріальні активи. Особливу цінність мають виробничі потужності та площі, мережі водопостачання, теплопостачання та водовідведення, автотранспортний під’їзд, мережі газопостачання та електропостачання.

2. Ідентифікація джерел ризику.

ДТЕК «Західенерго». Для ідентифікації причин, джерел і факторів ризику доцільно використовувати діаграму Ісікави, що використовується для визначення можливих причин небажаної події чи проблеми [262]. Таким чином,

згрупуємо можливі фактори у категорії так, щоб усі можливі гіпотези могли бути враховані. Наслідок може бути позитивним (ціль) або негативним (проблема) в залежності від контексту.

Отже, ми розглядаємо усі можливі сценарії та причини, що дає можливість встановити консенсус з питання найбільш ймовірних причин, що потім може бути перевірено емпірично або шляхом оцінки доступних даних. Спочатку ми визначаємо можливі причини, а потім визначаємо потенційні гіпотези, які у подальшому буде апробовано.

Так, для побудови діаграми ідентифікації ризиків за даними ДТЕК «Західенерго» встановимо та визначимо наслідки: ідентифікуємо залучених осіб; визначаємо проблеми; визначаємо де та коли вони виникають; визначаємо, який наслідок необхідно проаналізувати; сформулюємо наслідки як: позитивне (ціль) та негативне (проблема).

Таким чином, внаслідок ідентифікації джерел ризиків методом діаграми Ісікави для ДТЕК «Західенерго» (рис. П.1, Додаток П) можна стверджувати про те, що: сконцентровано увагу над конкретною проблематикою підприємства; визначено основні проблеми, використовуючи структурований підхід; використано упорядкований і легкий для сприйняття формат для представлення причинно-наслідкових зв’язків; визначено можливі причини відхилення у процесі; виявлено зони, що потребують додаткових даних для подальшого дослідження. За такою методикою можемо аналізувати й ряд інших джерел ризиків цього підприємства, що дає можливість визначити можливі причини, основу конкретного наслідку, проблеми чи умови; розібратися та визначити взаємодію факторів, що впливають на визначений процес; проаналізувати існуючі проблеми та виконати коригуючи дії [262].

Для такого роду аналізу (рис. П.1, Додаток П) зазвичай обирають кількість і зміст категорій залежно від галузі. Оскільки компанія ДТЕК «Західенерго» є виробничою, використаємо категорії 6M: Machines – машини (механізми, обладнання), Methods – методи (технології), Materials – матеріали, Measurement – вимір, Man – людина, Mother Nature (the environment) – природні фактори,

навколишнє середовище. Таким чином, діаграма структурована шляхом розділення причин на основні категорії та менші, що описують конкретні причини в межах категорії. Оскільки дана діаграма є причинно-наслідковою, а відповідно, застосовується якісно, можемо зробити припущення, що ймовірність виникнення проблеми складає 1 та розподіляємо ймовірності за загальними причинами, а потім відповідно на підпричини.

ПАТ «Укрзалізниця». Для дослідження першоджерел ризиків ПАТ «Укрзалізниця» використаємо метод аналізу «краватка-метелик». Він дає можливість схематично відобразити аналіз шляхів розвитку ризику від причини до наслідків. Увагу за такого виду аналізу приділяємо бар'єрам між причинами та ризиком, а також між ризиком та наслідками (рис.П.2, Додаток П).

Цей метод аналізу було обрано через те, що він є досить простим і зрозумілим, дає візуалізацію проблеми, фокусування робиться на причинах виникнення ризикової події, задля того, щоб попередити та пом'якшити наслідки. Аварії на об'єктах залізничного транспорту на сьогодні є однією з головних причин дестабілізації економічної ситуації підприємства та причиною появи ряду ризиків, що проілюстровано на рис. 3.18.

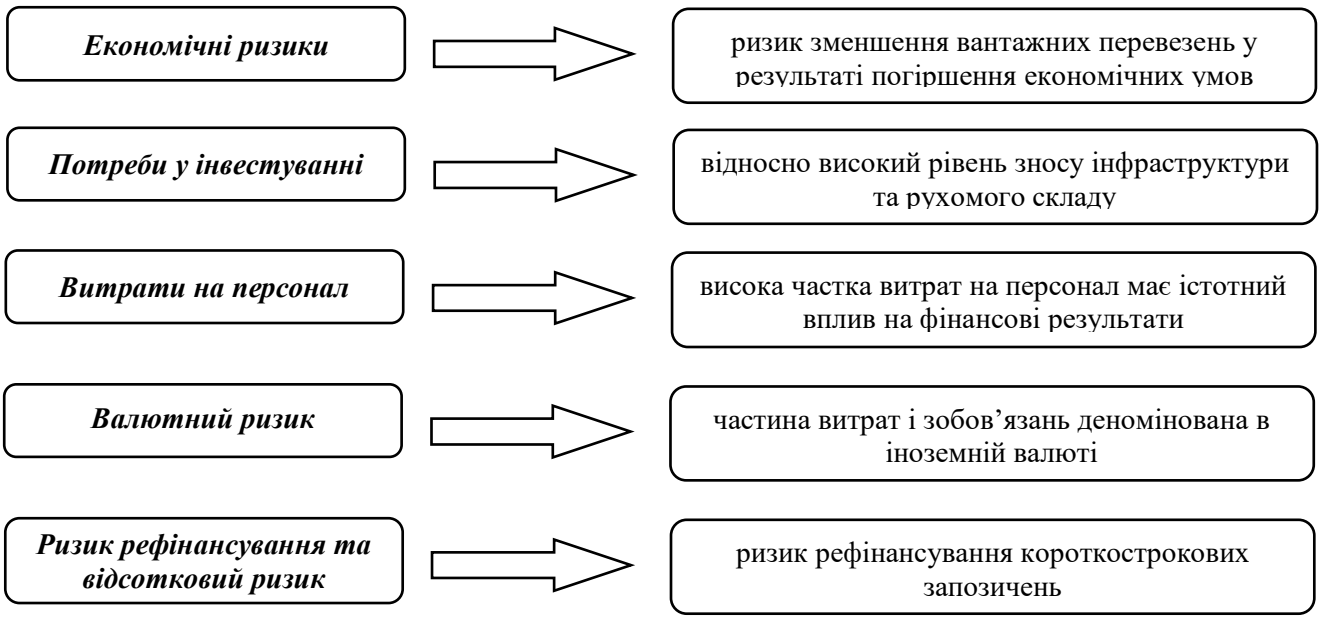


Рис. 3.18 Основні ризики ПАТ Укрзалізниця

Складено автором на основі [261]

АТ «Гідросила». Близько 85% продукції підприємства постачається за кордон: 70% від обсягів реалізації ринок країн СНД, Китай, країни Південно-Східної Азії, Південної Америки та країни Євросоюзу. Отже, для підприємства актуальними є ряд макроекономічних ризиків.

Впродовж аналізованого періоду підприємство активно працює над управлінням екологічними ризиками. Так, встановлено очисні споруди, для контролю за викидами виконуються умови дозволу (щоквартальні заміри), 16 видів відходів здаються на утилізацію ліцензованому підприємству, 3 види відходів передаються на міське сміттєзвалище, ресурсоцінні види відходів реалізуються.

Особливу увагу в управлінні ризиками на АТ «Гідросила» присвячено кадровій складовій, для підприємства працівники є головною цінністю. Починаючи з 2018 року розроблено та впроваджено «Реєстри ідентифікації небезпек» згідно міжнародного стандарту ISO 45001 «Системи менеджменту охорони здоров’я та безпеки праці» та організовано групи по ідентифікації небезпеки та оцінки ризиків у сфері охорони праці. Однак, дані плинності кадрів свідчать про інше: за 2015 рік - звільнено 214 осіб, прийнято 171 особу; за 2016 рік – звільнено 278, прийнято 269 осіб; за 2017 рік – звільнено 244, прийнято 233 особи. Перспективою задоволення потреб підприємства у кадрах є впровадження дуальної системи навчання, що дозволить усунути основні недоліки традиційних форм та методів навчання та підвищити якість підготовки кваліфікованих кадрів з врахуванням вимог роботодавців у рамках нових організаційно-відмінних форм навчання. Позитивною тенденцією у вирішенні кадрових ризиків та плинності кадрів є початок співпраці АТ «Гідросила» у 2019 році з Центральноукраїнським вищим професійним училищем ім. Миколи Федоровського та Економіко-технологічним інститутом ім. Роберта Ельворті. На підставі аналізу спеціалістами підприємства розроблена Програма управління ризиками ПАТ «Гідросила», що включає систему заходів, спрямованих на забезпечення: надійності і ефективності

роботи підприємства; ефективності системи внутрішнього контролю; відповідності законодавству.

ПрАТ «Славутський солодовий завод». ПрАТ «Славутський солодовий завод» входить до солодового департаменту Групи Суффле (Франція). Від загальних обсягів реалізації солоду біля 15% здійснюється на експорт, що породжує певні зовнішньоекономічні ризики. Суттєвим джерелом ризику є те, що основним постачальником сировини пивоварного ячменю є ТОВ «Суффле Агро Україна», а це більше 10% від загального обсягу сировини. Також ряд різного роду ризиків спричинює сезонність реалізації основного виду продукції товариства. Незмінним джерелом ринкових, політичних, податкових і фінансових ризиків за аналізований період залишається нестабільність геополітичної та економічної ситуації в країні [263].

ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Для ідентифікації ризиків ПрАТ «НЦЗ» обрано метод причинно-наслідкового зв’язку, оскільки він дає Одним із головних джерел ризику підприємства є сезонність та затребуваність продукції на ринку. На сьогодні на ринку будівельних матеріалів попит на цеглу починає скорочуватись оскільки з’являються нові, більш рентабельні матеріали. Слід також враховувати, що у ніші виробництва цегли досить висока конкуренція. Зростання конкуренції у вигляді появи на ринку великих підприємств із значними обсягами виробництва, які готові запропонувати продукцію за більш низькими цінами формує у ПрАТ «НЦЗ» ряд ринкових ризиків. Ще одним фактором ризику є те, що підприємство торгує лише на внутрішньому ринку. Фондові ризики у підприємства взагалі відсутні через те, що його акції не котируються на жодній біржі. Зростання плати за комунальні послуги є опосередкованим джерелом фінансово-економічних ризиків, оскільки безперервна робота обладнання потребує значних витрат електроенергії, водопостачання та водовідведення, а це, в свою чергу, призводить до зростання собівартості товару. Через значні витрати на електроенергію підприємство планує використання загальноєвропейської тенденції відмови від цегли в приватному будівництві на користь газобетонних

блоків. Слабкою ланкою у процесі управління ризиками на підприємстві є безпека на виробництві. Цим питанням менеджмент товариства недостатньо приділяє уваги, що може призвести до травмування працівників в результаті порушення правил техніки безпеки.

АТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат». Основними фінансовими інструментами, що несуть собою фінансові ризики АТ «ЗАлК», є грошові кошти, дебіторська заборгованість і кредиторська заборгованість.

Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні, що триває з 2013 року, негативно вплинула на діяльність товариства та загалом призвела до погіршення стану державних фінансів, волатильності фінансових ринків, неліквідності ринків капіталу, девальвації національної валюти по відношенню до основних іноземних валют, підвищення темпів інфляції та ін. Топ-менеджментом підприємства вживаються усі необхідні заходи для підтримки економічної стабільності товариства в умовах, що склалися. Рівень управління ризиками на сьогоднішній день на підприємстві є незадовільним, про що свідчать щорічні аудиторські висновки, згідно яких відкрито ряд кримінальних та адміністративних проваджень. За 2018 рік підприємство не випускало продукції, а основним доходом було надання в оренду майна комбінату, реалізація товарно-матеріальних цінностей, надання послуг стороннім організаціям. Відсутність виробничої діяльності несе з собою ряд суттєвих ризиків, що можуть призвести до втрати економічної стабільності та у результаті до банкрутства.

Станом на 31.12.2018 р. тривають численні судові провадження з податковими органами щодо додаткових нарахувань зобов’язань із податку на прибуток, податку на додану вартість та інших податків щонайменш на суму у 800 млн. грн. Цей ризик, свідчить про те, що підприємством не було створено резервів по потенційних штрафах, пов’язаних із оподаткуванням. Валютний ризик товариства пов’язаний з монетарними зобов’язаннями в іноземній валюті. Кредитний ризик товариства пов’язаний з невиконанням своїх

зобов’язань клієнтами, ризик по дебіторській заборгованості періодично оцінюється та приймається до уваги при формуванні резерву сумнівних боргів.

ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій». Значними факторами, що впливають на діяльність підприємства, є погіршення економічної ситуації в країні, значні коливання курсу національної валюти до іноземної, відсутність замовлень на продукцію, коливання цін на паливо, матеріали та ін. За аналізований період 2009-2018 рр. підприємство має непокритий збиток, сума якого щороку змінюється. Як свідчить документація підприємства, основною проблемою є відсутність замовників продукції, що, у свою чергу, породжує відсутність виробничої діяльності, заборгованість по кредитам, непокриті збитки та ін.

ПАТ «Юніком». Основним джерелом ризиків для цього підприємства є значний розмір короткострокових зобов’язань, що перевищують розмір активів. У 2019 році товариство спрямовуватиме свої зусилля на підтримку довготривалих партнерських відносин з діючими контрагентами і залучення до співпраці нових клієнтів і забезпечення економного та раціонального використання коштів з метою погашення боргових зобов'язань перед кредиторами.

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Основними ризики досліджуваного підприємства є фінансові, а саме інфляційні та валютні ризики, політична ситуація в країні та зміни у законодавстві, конкуренція та попит на продукцію. Товари для подальшої реалізації закупаються виключно українського виробництва, що мінімізує валютні ризики підприємства. Високі ціни на основну сировину, енергоносії, застаріле обладнання та низька купівельна спроможність населення є основними джерелами ризиків підприємства. Впродовж аналізованого періоду 2009-2018 рр. для товариства характерними були фінансові ризики в результаті ринкових змін курсів обміну валют і відсоткових ставок. Валютний ризик не чинить суттєвого впливу, це обумовлено тим, що станом на 31.12.2018 року торгова та інша дебіторська

заборгованість в іноземній валюті відсутні. Для діяльності підприємства не характерні ринкові ризики щодо змін відсоткових ставок.

ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика». Останні три роки підприємство надавало послуги з надання в оренду й експлуатацію власного майна, торгівельно-посередницьку діяльність на комерційних, комісійних, дилерських і агентських засадах, в усіх її видах і формах включаючи оптову, роздрібну, виїзну та комісійну торгівлю. На підприємстві існує управління ризиками як функція, що частково розподілена між різними посадовими особами. Метою такого управління є мінімізація самих ризиків та/або їх наслідків. Основними фінансовими інструментами, що несуть у собі фінансові ризики, є грошові кошти, дебіторська заборгованість і кредиторська заборгованість.

3. Ідентифікація ризикових подій.

ДТЕК «Західенерго». Найбільш яскравим представником І групи підприємств є ДТЕК «Західенерго» – компанія, що займається видобутком вугілля та генерацією електроенергії в структурі енергетичного холдингу ДТЕК. Є одним з найбільших українських виробників електроенергії та тепла. Електроенергія, вироблена компанією, постачається українським споживачам та на експорт.

До складу ДТЕК «Західенерго» входять Бурштинська ТЕС, Ладижинська ТЕС і Добротвірська ТЕС, а також сервісні підприємства Галременерго, Львівенергоспецремонт, Львівенергоавтотранс, Западенергопоставка. ДТЕК «Західенерго» - третя за величиною енергогенеруюча компанія України з встановленою потужністю 4 707,5 МВт, що становить близько 14,2% від загальної потужності електроенергетики країни. За обсягами виробництва електричної енергії «ДТЕК Західенерго» займає одне з провідних місць серед теплових генеруючих компаній [259].

ДТЕК «Західенерго» є одним з найкращих прикладів ефективної роботи ризик-орієнтованого управління у забезпеченні економічної безпеки. Існуючі підходи до управління ризиками є уніфікованими для усіх процесів ДТЕК.

Тобто, діє єдиний підхід до оцінювання, аналізу, одні принципи страхування, одні вимоги до системи внутрішнього контрою у відповідності з Політикою ризик-менеджменту ДТЕК [259] та ряду додаткових документів. Усі ключові рішення в ДТЕК Західенерго приймаються з врахуванням можливих ризиків, а також ризик-апетиту до них, що є однією зі складових успішного управління ризиками. Підтверджуючі дані можемо відшукати у звітності компанії [264]. З метою розвитку та підтримки системи ризик-менеджменту, у складі організаційної структури компанії функціонує Департамент із внутрішнього контролю та управління ризиками, а також Комітет з ризиків при Правлінні. Слід звернути увагу на те, що оцінювання ризиків відбувається навіть у тих випадках, коли істотних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі не відбувається.

Процедура ідентифікації кожної групи ризиків здійснюється та у подальшому реалізується у аналізі й оцінці через: створення робочих груп за участю експертів в усіх профільних сферах; виявлення ризиків на основі поставлених цілей та існуючих процесів; оцінка схильності та ранжування ризиків за ступенем важливості; розробка та тестування щодо ефективності контролю, вбудову елементів внутрішнього контролю у процеси для попередження настання ризикових подій; реалізація найбільш ефективних і маловитратних заходів зі зниження схильності до ризику; моніторинг ефективності заходів і загального профілю ризиків і можливостей компанії.

Енергетична галузь є досить складною, ризиковою, з високим рівнем соціальної відповідальності. За останні роки для компанії проявилися деякі важливі тенденції, що ведуть до ризиків, а саме: - посилення конкуренції за обмежені ресурси (ДТЕК «Західенерго» займається видобутком і збагаченням вугілля, генерацією електроенергії, машинобудуванням і шахтобудуванням, а також має ремонтний і сервісний напрямки) [264]; високі темпи зростання енергоспоживання (енергоспоживання в Україні зросло майже в 1,5 рази при зменшенні ефективності вдвічі) [265; 266]; зміна регіональних пропорцій енергоспоживання [267]; висока частка та зростаючі обсяги споживання

органічного палива; проблеми забезпечення інвестицій в розвиток енергетичної галузі; зміна структури енергоресурсів; зростання цін на енергоносії, волатильність цін; зростання обсягів міжнародної торгівлі енергоносіями; посилення політичних ризиків, у тому числі транзитних.

У 2018 році новим ризиком для компанії став анбандлінг, який повинні були провести всі енергетичні компанії до кінця грудня 2018 року згідно закону «Про ринок електричної енергії» [268]. Так, кінцевою метою анбандлінгу є повне відмежування власника розподільчих електромереж від процесу зміни постачальника споживачем. Слід зазначити про нові виклики для енергетичних компаній. З 1 липня 2019 року почала діяти нова модель ринку електроенергетики [269]. Оскільки урядом було закладено дві різні ціни – для населення та для промисловості, це закладає у нову модель ряд корупційних ризиків. Рис. 3.19 демонструє топ-10 ризиків ДТЕК «Західенерго» (станом на 01.06.2019).

Рис. 3.19 Топ-10 ризиків ДТЕК «Західенерго» (станом на 01.06.2019)

Складено автором

Таким чином, нова модель стає на користь енергохолдингу ДТЕК. Обидва документи, для побутових споживачів та для промисловості, розроблені

Міністерством енергетики та вугільної промисловості та обидва містять корупційні ризики. Отже, слід очікувати цінових стрибків для промислових споживачів у 1,5 рази, це монополізує ринок постачання електроенергетики та може провокувати колапс енергетичної системи України. Зазначимо у зв'язку із законодавчими нововведеннями ряд ризиків для енергогенеруючих компаній: перехресне субсидування; монополізація генерації електроенергії; борги державних шахт і комунальних водоканалів; корупційні ризики.

В Україні виробляють електроенергію три компанії загальним обсягом 86%. ДТЕК – 24%, «Енергоатом» – 54 %, державна компанія «Укргідроенерго» – 7,7%. В якості бази працює АЕС, що постачає електроенергію за рівним графіком, при цьому ТЕС згладжують пікові стани та знижують чи підвищують генерацію протягом декількох годин, ГЕС та ГАЕС – підвищують виробіток миттєво, працюючи на балансуючому ринку. При цьому ДТЕК «Західенерго» це лише ТЕС, що займає одне з провідних місць серед теплових генеруючих компаній (рис. 3.20).

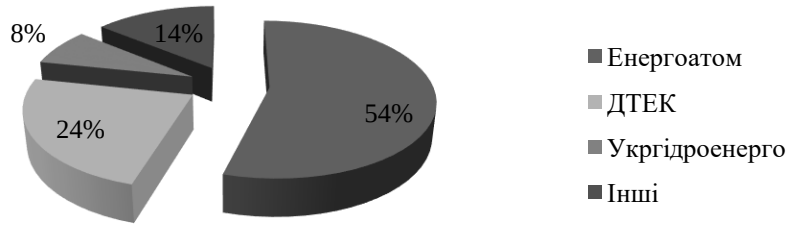


Рис. 3.20 Частка генерації Енергоатома, ДТЕК та Укргідроенерго у 2018 р.

ПАТ «Укрзалізниця». Для досліджуваного підприємства одним із пріоритетних для аналізу видів ризиків є ризик аварії на об'єкті залізничного транспорту. Основними причинами таких аварій є: помилки диспетчерів, машиністів, стихійні лиха, не спрацювання техніки, порушення експлуатації та технологічних процесів, неякісне та несвоєчасне обслуговування рухомого складу. За останні 5 років зросла кількість аварій на залізничному транспорті через вину колійних працівників. Негативну динаміку можна прослідкувати за

даними Державної служби України з безпеки на транспорті. Так, щомісяця трапляється 8-10 дорожньо-транспортних пригод, аварій та інцидентів на залізничному транспорті [270].

АТ «Гідросила». Для АТ «Гідросила» існує ряд факторів, що можуть призвести до виникнення ризиків. До таких факторів можемо віднести макроекономічні ризики, так як вони чинять синергетичний ефект, тобто один ризик несе за собою виникнення ряду інших. Такі події можуть досить значно вплинути на котирування акцій підприємства, на його фінансові показники та ін. На діяльність АТ «Гідросила» впливає нестабільність цінової та економічної політики держави, зростання індексу інфляції, що приводить до зростання цін на послуги, товари, енергоносії та інші матеріали та обумовлює платоспроможність контрагентів; значний податковий тиск на результати діяльності підприємства та фонд оплати праці; нестабільність законодавства України, а також негативний вплив макроекономічних процесів на загальний стан в країні, що в результаті призводить до зниження ділової активності підприємств та його контрагентів. Зазначені проблеми свідчать про достатню залежність від законодавчих та економічних обмежень.

ПрАТ «Славутський солодовий завод». Основною ризиковою складовою діяльності підприємства є слабка сировинна база України, а також сезонні коливання вартості енергоносіїв. Також створює додатковий ризик сезонність попиту на товар, через що у зимовий період спостерігається спад реалізації. Ризиковими подіями, що чинять вплив на підприємство, є періоди не врожайності, що у свою чергу знижує прибутковість через розмір ввізного мита на ячмінь. За останні роки основною небезпекою були збільшення вартості енергоносіїв, подорожчання сировини та матеріалів. Також, через сезонність закупівлі сировини є необхідність залучення значних обсягів позикових коштів.

Рис. 3.21 унаочнює етапи використання HACCP для ідентифікації ризику, визначення наслідків та для оцінювання ризику на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Розвиток галузі у напрямку виготовлення цегли та черепиці знаходиться у стані залежності від зовнішніх показників і носить нестабільний характер. На підприємстві намагаються постійно впроваджувати нові технології, випускати нові види продукції, удосконалювати технологічний процес, однак, це потребує додаткових витрат. Аналіз виробників цегли показав, що аналізоване підприємство є найбільшим виробником керамічної цегли в Придніпровському регіоні.

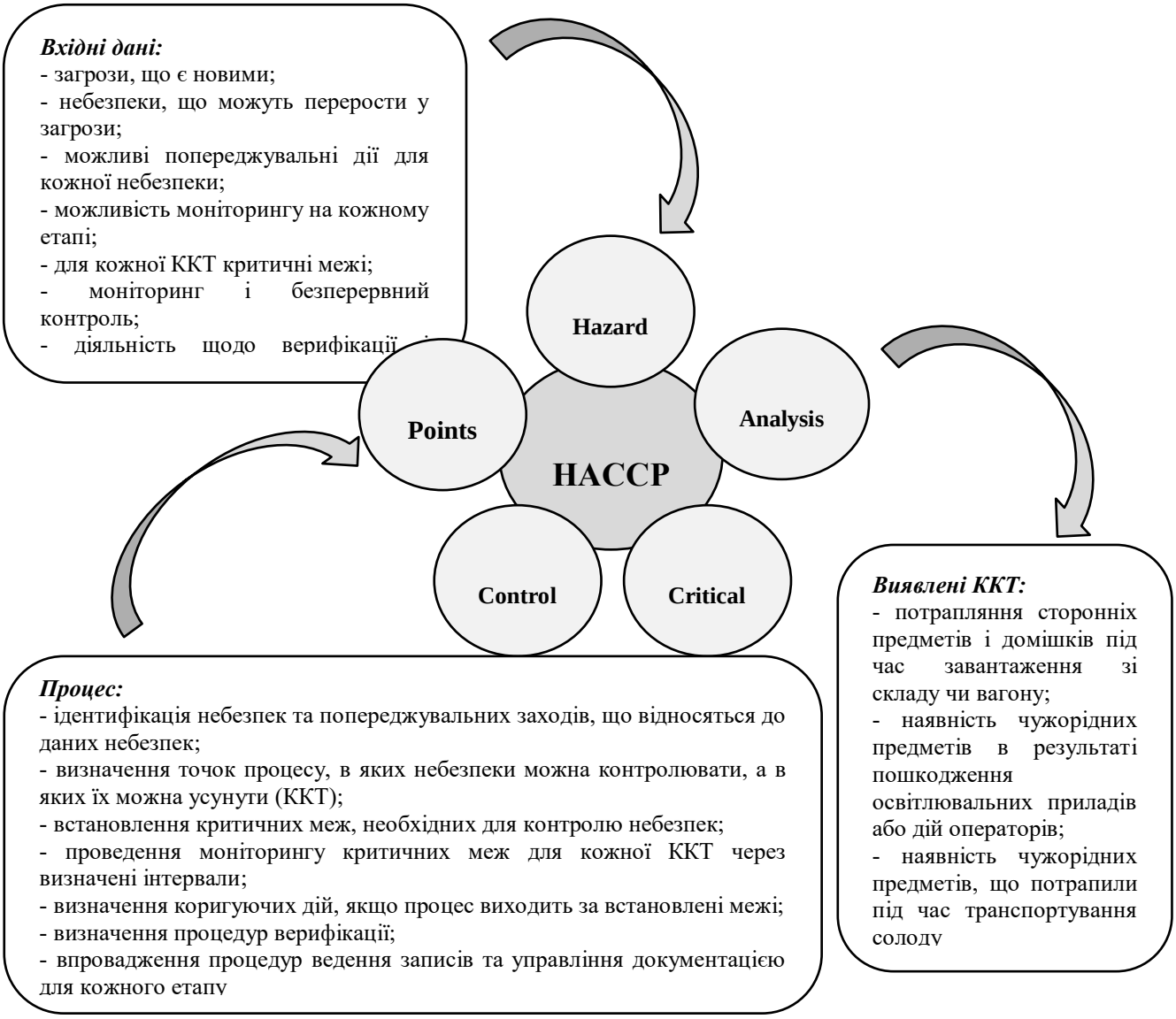


Рис. 3.21 Етапи використання HACCP для ідентифікації ризику, визначення наслідків та для оцінювання ризику на ПрАТ «Славутський солодовий завод» [246]

Складено автором

АТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат». Основними факторами ризику для товариства є: фактори, що можуть обмежувати виплати дивідендів за акціями; недостатня ліквідність цінних паперів; високий ступінь державного регулювання енергетичного ринку України; достатньо високий рівень інфляції; висока чутливість до впливу політичних ризиків, що у довгостроковій перспективі може негативно вплинути на діяльність товариства; неякісне та застаріле обладнання, так як станом на 31.12.2018 р. ступінь зносу основних засобів та інвестиційної нерухомості склав 87,3%.

Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень - високий. У якості заходів щодо зменшення ризиків і захисту своєї діяльності емітентом планується підвищення рівня продуктивності праці, переобладнання використовуючи у виробництві основних засобів, реструктуризація непрофільних активів підприємства.

ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій». Основною ризиковою подією останніми роками є відсутність замовників продукції, що виробляє підприємство, однак ведеться активна політика щодо пошуку більш дешевих постачальників і відновлення замовлень і виробничої діяльності.

ПАТ «Юніком». Значних ризикових подій для даного підприємства виявлено не було, однак, існує ряд факторів, які можуть призвести до виникнення ризику: значний рівень зносу основних засобів, значний обсяг запасів готової продукції, непогашена дебіторська заборгованість та непокритий збиток.

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Реалізація продукції підприємства залежить від купівельної спроможності населення, а отже загальна економічна ситуація в країні напряму впливає на економічну безпеку аналізованого підприємства. Суттєвий вплив на діяльність підприємства має не досконала економічна політика держави, щодо ціноутворення шляхом обмеження рівня рентабельності на масові види хлібобулочних виробів. Несе собою потенційні ризики надання в оренду основних засобів.

ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика». Суттєве зростання вартості комунальних послуг, а саме цін на газ, воду та електроенергію, чинить негативний вплив на загальний фінансово-економічний стан підприємства. Станом на 2018 рік підприємство готове прийняти участь інвестора у вигляді створення СП, лізингу чи надання ринку, що свою чергу несе з собою ряд інвестиційних ризиків, які перед прийняттям рішення повинні бути якісно пропрацьованими.

4. Ідентифікація існуючих заходів контролю.

ДТЕК «Західенерго». Ідентифікація існуючих заходів контролю в галузі безпеки повинна бути проведена для того, щоб уникнути непотрібних робіт і витрат. У доповнення до оцінювання вже встановлених у компанії заходів контролю безпеки, також повинні бути проаналізовані заходи контролю, які заплановано до впровадження. Під час аналізу існуючі та плановані заходи контролю повинні бути визнані неефективними або необґрунтованими. Якщо певний контроль є необґрунтованим або не враховує певний ризик, то його контроль безпеки необхідно ще раз перевірити, задля визначення необхідності його виключення, заміни іншим або ж залишити. Якщо заходи контролю безпеки є неефективними або не працюють як повинні, в такому випадку це може трансформуватись у вразливість.

Існуючі заходи контролю реалізуються через ряд дій компанії: аналіз документів через перевірку впровадження/виконання планів обробки ризиків; перевірка виконання заходів – які заходи контролю впроваджено для забезпечення результативності процесу управління ризиками; проведення аналізу на місці – необхідно проаналізувати впроваджені заходи контролю на результативність та ефективність, порівняння ймовірності виникнення ризику до провадження політики та після її впровадження; перевірки/аналіз результатів аудиту через використання чек-листу задля визначення дотримання рекомендацій ISO 31000.

ПАТ «Укрзалізниця». Починаючи з 18.01.2019 р. на підприємстві функціонує Департамент економічної та інформаційної безпеки, а з 2-го

півріччя 2019 р. Підрозділ з управління ризиками, що безпосередньо займаються питаннями ідентифікації ризиків, їх аналізом, оцінюванням, обробкою, документування і звітністю, а також моніторингом та контролем. На виконання вимог Закону України «Про запобігання корупції» [271] в акціонерному товаристві «Українська залізниця» наказом ПАТ «Укрзалізниця» від 23.03.2018 № 192 введена в дію оновлена Антикорупційна програма ПАТ «Укрзалізниця», розроблена з урахуванням положень Типової антикорупційної програми, затвердженої рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції від 02.03.2017 №75, та «Методичних рекомендацій щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб» [272], затверджених рішенням НАЗК від 22.09.2017 №734. Текст Антикорупційної програми оприлюднений на офіційному веб-сайті Товариства [260]. Також підприємством розроблено та затверджено Положення про комерційну таємницю та іншу конфіденційну інформацію, де визначено перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю та іншу конфіденційну інформацію АТ «Укрзалізниця». Отже, зазначені дані свідчать наявність ефективно функціонуючого ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства.

АТ «Гідросила». Фінансовою службою на підприємстві контролюються операційні ризики, що пов’язані з ризиком неплатежів або затримкою платежів, а також порушенням умов угод і невиконанням зобов’язань. Для оцінки ризиків непогашення кредиту в установлені терміни та прийняття рішень щодо доцільності, збільшення або зменшення обсягів кредитування, застосовують індикативні показники: коефіцієнт загальної ліквідності, відношення DEBT/EBITDA, відношення EBITDA/Interest payments.

ПрАТ «Славутський солодовий завод». Загальну відповідальність за створення структури управління ризиками та нагляду за нею несе генеральний директор. На підприємстві діє Політика управління ризиками, метою якої є виявлення та аналіз ризиків, встановлення лімітів ризиків і засобів контролю за ними, моніторинг ризиків.

Політика та система управління ризиками на підприємстві регулярно переглядається задля її актуалізації. Досліджене підприємство є гарним прикладом ризико-орієнтованого управління. Наглядовою радою здійснюється нагляд над тим, як управлінським персоналом контролюються дотримання процедур і політик управління ризиками, а також перевіряється відповідність структури управління ризиками.

Оскільки з вересня 2019 року законодавчою вимогою є відповідність стандарту НАССР, підприємство завчасно готувалось до цієї події: у 2016 р. завершили першу чергу реконструкції ящиків солодорощення з використанням нержавіючих матеріалів. Це дозволило повністю задовольнити вимоги споживачів згідно стандартів НАССР (рис. 3.24). ПрАТ «Славутський солодовий завод» успішно підтвердив сертифікацію за стандартами ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 у міжнародній компанії Бюро Верітас.

ККТ (критична контрольна точка) – процедура, що може застосовуватися під час виробничого процесу для ідентифікації загрозливого фактору та (або) управління ризиком.

Задля зниження ризиків, які пов’язані з енергоменеджментом підприємством було впроваджено ряд енергозберігаючих проектів, що у подальшому дало можливість отримання сертифікату ISO 50001. Слід також зазначити, що за рішенням Загальних зборів акціонерів від 27 квітня 2017 року, Товариство змінило організаційно-правову форму та з 5 травня 2017 року стало називатись Приватне акціонерне товариство «Славутський солодовий завод». Основним стейкхолдером підприємства є Група Суффле як один з головних акціонерів ПрАТ «Славутський солодовий завод». На товаристві задля контролю з управління ризиками введено посаду ревізора та створено ревізійну комісію з трьох осіб.

ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». На підприємстві функцію внутрішнього контролю та управління ризиками здійснює менеджмент і ревізійна комісія, які приймають рішення щодо мінімізації

ризиків, спираючись на власні знання та досвід, та застосовуючи наявні ресурси.

АТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат». Служби з внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві не створено, однак деякі функції з управління ризиками покладено на різних посадових осіб. Менеджмент приймає рішення щодо мінімізації ризиків, спираючись на власні знання та досвід, і застосовуючи наявні ресурси. Згідно щорічних аудиторських висновків товариства можемо стверджувати про ведення управління ризиками різними посадовими особами в межах своїх повноважень ще з 2011 року. Однак неодноразово незалежною аудиторською перевіркою було виявлено суттєве викривлення даних. Аудитором подавались запити до управлінського персоналу та інших працівників щодо ідентифікації ризиків, суттєвого викривлення даних внаслідок шахрайства або помилки. Так, було виявлено ряд бізнес-ризиків, однак, офіційних підтверджень не зафіксовано. Слід зазначити, що починаючи з 2011 року були перші прояви податкових ризиків, що було подано у вигляді припущення топ-менеджментом про те, що суми й інтерпретації оплати податків і відрахувань досить різнилися. Так, у 2017-2019 роках, як наслідок не опрацювання податкового ризику у минулому, підприємство має ряд судових позовів про несплату податків. Для підприємства актуальним є ризик управління капіталом. Контроль капіталу здійснюється за допомогою коефіцієнта фінансового важеля. Політика підприємства щодо управління капіталом націлена на забезпечення та підтримку оптимальної структури капіталу для зменшення загальних витрат на його утримання.

ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій». На підприємстві документально діє внутрішній контроль та система управління ризиками, однак, як свідчить фінансова звітність, з основними видами ризику підприємство не пропрацювало.

ПАТ «Юніком». Щорічно на підприємстві проводиться аудиторська перевірка – висновки за результатами якої за аналізований період є умовно-позитивними. Також діє ревізійна комісія, що здійснює перевірку фінансово-

господарської діяльності. Власного кодексу корпоративного управління підприємство не має. Певні функції з управління ризиками покладено на директора, головного бухгалтера та голову ревізійної комісії, що прописано у посадових обов'язках.

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Для зменшення ризиків і захисту своєї діяльності підприємство на регулярній основі проводить моніторинг своєї діяльності. На підприємстві діє загальна програма управлінського персоналу щодо управління фінансовими ризиками, котра зосереджена та спрямована на зменшення їх потенційного негативного впливу на фінансовий стан, для якої використовуються операції хеджування. Згідно законодавчої вимоги, усі підприємства харчової промисловості з 20 вересня 2019 року впроваджують методологію управління ризиками НАССР, не винятком є і ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика». Основним контролюючим органом на підприємстві, що опосередковано займаються контролем за ризиками підприємства, є ревізійна комісія. Для проведення внутрішнього контролю створено спеціальні служби контролю, наглядова рада в межах своїх компетенцій забезпечує функціонування належної системи контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства. З метою мінімізації кредитних ризиків на підприємстві активно ведеться моніторинг, аналіз та оперативна оцінка кредитоспроможності кожного контрагента.

5. Ідентифікація наслідків.

ДТЕК «Західенерго». Останній етап ідентифікації впливів на компанію, що можуть бути викликані певним сценарієм інциденту розкривається у переліку певних потенційних наслідків, що чинять вплив на доступність, цілісність та/або конфіденційність: фінансові втрати; втрата активу та його цінності; втрата клієнтів, втрата постачальників; судові переслідування та стягнення; втрата конкурентної переваги; втрата прогресу у технології чи техніці; втрата результативності або ефективності; порушення конфіденційності користувачів або клієнтів, постачальників; переривання обслуговування; нездатність надання

послуги; втрата іміджу, репутації та довіри до бренду; порушення діяльності; порушення роботи зовнішніх зацікавлених осіб (постачальників, замовників та ін.); порушення законів, нормативних актів або неможливість виконання юридичних обов'язків; неможливість виконання договірних зобов'язань, штрафні санкції; порушення безпеки персоналу, користувачів.

На разі ДТЕК «Західенерго» будує ефективне ризико-орієнтоване управління на основі: побудови культури відкритих інновацій на базі відкритості перед глобальним технологічних суспільством і готовності до змін; створення технологічної екосистеми, розвиток і впровадження лише найкращих рішень у бізнес; пошуку і реалізації стартапів, з готовністю їх адаптувати до викликів компанії; постійного пошуку рішень щодо цифрової трансформації компанії та бізнес-процесів.

Рис. 3.22 демострує ризики, що спричинили падіння вартості акцій енергетичних компаній у 2009-2019 рр. Так, на рис. 3.22 можемо спостерігати які саме ризики є найбільш впливовими для компаній енергетичного сектору. Падіння вартості акцій провокує ряд інших ризиків, що може досить негативно позначитись на фінансово-економічному стані усієї компанії, а також її місці в енергетичній системі України. Так, за результатами процедури ідентифікації ризиків для ДТЕК «Західенерго» сформовано перелік виявлених ризиків, відображені в Таблиці П.1 Додатку П.

ПАТ «Укрзалізниця». Цей етап ідентифікації ризиків передбачає майже однаковий перелік потенційних наслідків, що впливатимуть на доступність, цілісність та/або конфіденційність, що розкрито для ДТЕК «Західенерго». Цей перелік можуть доповнювати специфічні саме для аналізованого підприємства наслідки. Так, за результатами процедури ідентифікації ризиків для АТ «Укрзалізниця» сформовано перелік виявлених ризиків, відображений в Таблиці П.2, Додаток П.

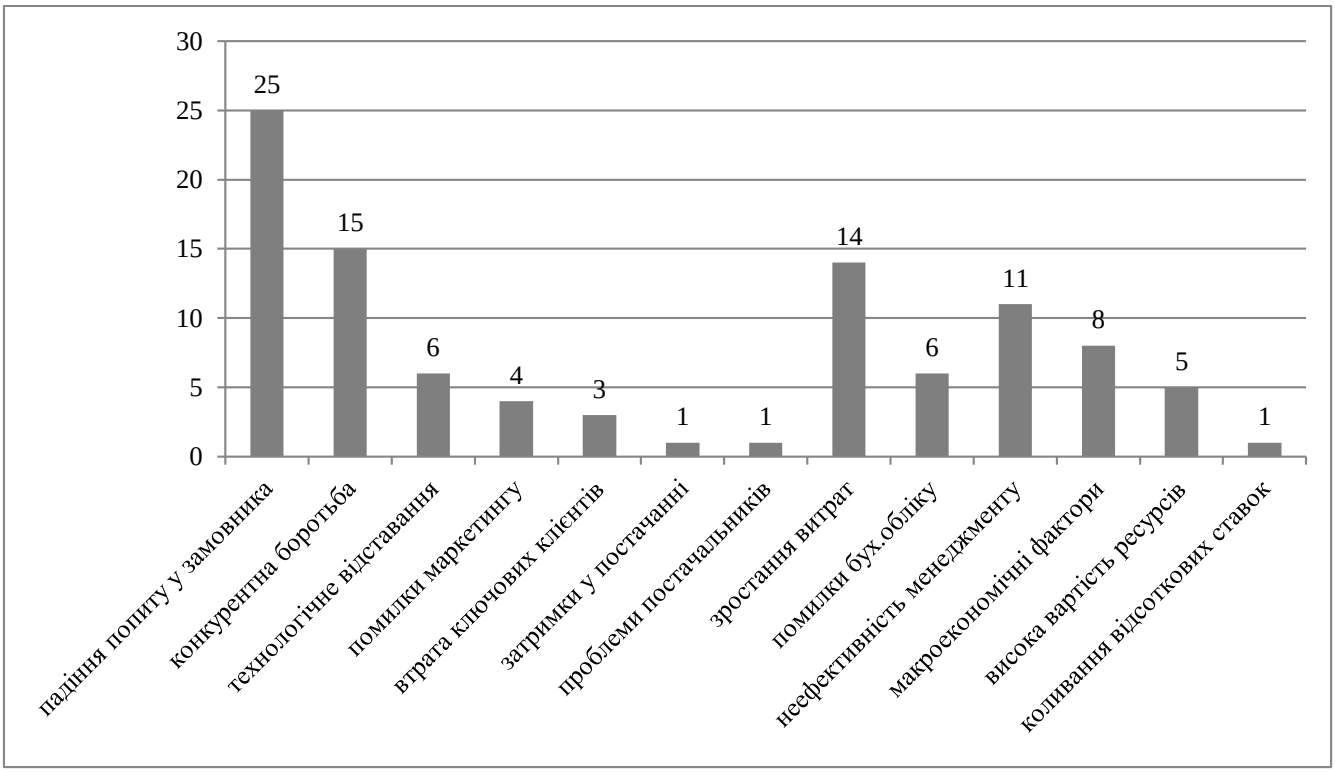


Рис. 3.22 Ризики, що спричинили падіння вартості акцій енергетичних компаній у 2009-2019 рр.

АТ «Гідросила». Для ідентифікації наслідків АТ «Гідросила» проаналізовано установчі документи підприємства, його фінансову звітність за період 2009-2018 рр., звіти з корпоративного управління та ін., що дало змогу за результатами процедури ідентифікації ризиків сформувати перелік виявлених ризиків, що відображені в Таблиці П.3, Додаток П.

ПрАТ «Славутський солодовий завод». Для ідентифікації наслідків ПрАТ «Славутський солодовий завод» проаналізовано установчі документи підприємства, його фінансову звітність за період 2009-2018 рр., звіти з корпоративного управління та ін., що дало змогу за результатами процедури ідентифікації ризиків сформувати перелік виявлених ризиків, які відображені в Таблиці П.4, Додаток П.

ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Цей етап ідентифікації ризиків передбачає майже однаковий перелік потенційних наслідків, що впливатимуть на доступність, цілісність та/або конфіденційність. Цей перелік можуть доповнювати специфічні саме для аналізованого підприємства ризики.

Такими для ПрАТ «НЦЗ» можуть бути ризики, відображені в Таблиці П.5, Додаток П.

Перспективним планом підприємства передбачається налагодження договірних відносин із іншими промисловими підприємства. Такий підхід може передбачати ризики, що принесуть або позитивний, або негативний вплив. Оскільки підприємство є залежним від сезонності, у зимовий період проводиться ремонт та обслуговування технічного обладнання, а також реалізація готової продукції, виробленої в інші періоди. Таким чином підприємство намагається балансувати вплив сезонності на фінансові показники діяльності.

АТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат». Цей етап ідентифікації ризиків передбачає майже однаковий перелік потенційних наслідків, які впливатимуть на доступність, цілісність та/або конфіденційність. Цей перелік можуть доповнювати специфічні саме для аналізованого підприємства ризики. Такими для АТ «ЗАлК» можуть бути ризики, відображені в Таблиці П.6, Додаток П. Слід зауважити, що у 2015 році товариство зазнало збитку в сумі 2043755 тис. грн. та на кінець 2015 року зобов’язання перевищували суму активів. Тобто, вартість чистих активів не відповідала законодавству, а саме ст. 155 п.3 Цивільного Кодексу України [105]. Отже, були великі сумніви щодо можливості товариством продовжувати свою безперервну діяльність.

Ще одним негативним наслідком ряду ризиків, що підприємство не взяло до розгляду у попередніх роках - через зазначену вище невідповідність вартості чистих активів вимогам законодавства було подано позов до суду, однак рішення було апельоване та скасоване у лютому 2015 року.

ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій». Цей етап ідентифікації ризиків передбачає майже однаковий перелік потенційних наслідків, що впливатимуть на доступність, цілісність та/або конфіденційність. Цей перелік можуть доповнювати специфічні саме для аналізованого підприємства ризики.

Такими для ПрАТ «Комбінат будівельних конструкцій» можуть бути ризики, відображені в Таблиці П.7, Додаток П.

ПАТ «Юніком». За аналізований період 2009-2018 рр. були виявлені певні правопорушення на ринку цінних паперів з подальшим накладанням санкцій (2011 р. та 2013 р.), що було скоєно через неуважність під час заповнення даних про підприємство. У подальшій роботі топ-менеджментом підприємства зазначене порушення було виправлено і надалі не допускалося. Цей етап ідентифікації ризиків передбачає майже однаковий перелік потенційних наслідків, що впливатимуть на доступність, цілісність та/або конфіденційність. Перелік можуть доповнювати специфічні саме для аналізованого підприємства ризики. Такими для ПрАТ «Юніком» можуть бути ризики, відображені в Таблиці П.8, Додаток П.

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Цей етап ідентифікації ризиків передбачає майже однаковий перелік потенційних наслідків, що впливатимуть на доступність, цілісність та/або конфіденційність. Перелік можуть доповнювати специфічні саме для аналізованого підприємства ризики. Такими для ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» можуть бути ризики, відображені в Таблиці П.9, Додаток П.

ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика». Цей етап ідентифікації ризиків передбачає майже однаковий перелік потенційних наслідків, що впливатимуть на доступність, цілісність та/або конфіденційність. Перелік можуть доповнювати специфічні саме для аналізованого підприємства ризики. Такими для ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика» можуть бути ризики, відображені в Таблиці П.10, Додаток П.

Отже, провівши аналіз ідентифікації ризиків на підприємствах І групи, до яких відносяться товариства, що більше 1 року провадять діяльність з управління ризиками, слід відмітити про покращення ефективності їх діяльності, скорочення витрат, прагнення до досягнення максимально ефективного використання власного капіталу, зростання стійкості в розвитку та ін.

ІІ група – підприємства, що знаходяться у процесі інтеграції засад управління ризиками в бізнес-процеси. Досліджуючи такі підприємства, була змога виявити наявні та латентні ризики, фактори ризиків, слабкі місця, що можуть бути усунуті впровадженням ризик-орієнтованого управління.

До ІІІ групи віднесено підприємства, що не мали та не мають управління ризиками як інтегрованого процесу, функції чи самостійного виду діяльності. Усі ці підприємства ведуть свою діяльність без застосування принципів, методів, стандартів з управління ризиками, а відповідно мають схоже підґрунтя для впровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства. Проведемо етапи ідентифікації ризиків для цих підприємств у вигляді аналітичної табл. П.11, Додаток П. Ризики для цих підприємств конкретизовано у табл.П.12-П.16 Додатку П.

Відсутність будь-яких дій з управління ризиками породжує відсутність аналітичної роботи з пошуку слабких місць, факторів ризику, невизначеностей, побудови плану дій з управління виявленими ризиками, контролю і моніторингу заходів з попередження чи мінімізації ризиків. Відсутність явних ризиків не виключає наявності ряду латентних ризиків. Ще однією особливістю аналізованих підприємств ІІІ групи є високий рівень залежності від економічної ситуації в країні, залежність від позикових коштів та зміни кон’юнктури на ринку. Відсутність заходів з контролю над ризиками веде до роботи в постійних умовах невизначеності, за якої можуть реалізуватись непередбачені обставини, що можуть привести до дестабілізації економічної ситуації.

Отже, процедура ідентифікації ризиків передбачала ряд процесів: ідентифікацію активів; ідентифікацію джерел ризику; ідентифікацію ризикових подій; ідентифікацію існуючих заходів контролю; ідентифікацію наслідків. Послідовне проведення цих процедур для п’ятнадцяти вітчизняних підприємств доводить, що для діяльності обраних господарських структур притаманними є як традиційні для вітчизняного бізнесу ризики, що є характерними і для зарубіжних компаній, і уникнути яких повністю просто неможливо через їх економічну природу, так і новітні ризики. Також перелік ризикових факторів

визначається конкретним видом економічної діяльності суб'єкта господарювання. У процесі ідентифікації було використано різний аналітичний інструментарій, і його ефективність довела можливість рекомендувати його внесення до арсеналу відповідальних за управління ризиками та забезпечення економічної безпеки підприємств. Крім того, процедура ідентифікації ризиків продемонструвала реальний стан систем економічної безпеки вітчизняних бізнес-структур, а в окремих випадках – довела їх відсутність. Існуючі системи мають фрагментарний характер, а механізми ризик-менеджменту виявляються окремим напрямом управління, не інтегрованим до структури такої системи, хоча їх цілі в цілому співпадають.

3.3. Оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств

Послідовність виконання робіт з ризик-менеджменту згідно ризик-орієнтованого управління задля забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає тріаду послідовних дій, а саме «ідентифікація – аналіз/оцінка – зниження». Провівши ідентифікацію ризиків, виявивши найсуттєвіші ризики для кожного з аналізованих підприємств – отримали найбільш суттєві кількісні та якісні характеристики ризиків шляхом співставлення: з розміром можливого збитку, з результатами конкретних бізнес-процесів, з ймовірністю виникнення цих подій, з провадження різних видів діяльності, з можливостями функціональних підрозділів підприємства.

Процес аналізу ризиків на вітчизняних підприємствах розпочнемо з аналізу їх фінансової стійкості та одночасно виявленням ризиків, що відображує фінансова звітність. За системного групування факторів ризику важливим є аналіз даних за наявною на підприємстві документацією (правовою, організаційною, фінансовою, технологічною). Серед перших документів, на які слід звернути увагу при ідентифікації, аналізі та оцінці ризиків, є бухгалтерська звітність. Інформація, що міститься в таких документах має свої переваги та недоліки. До переваг слід віднести те, що у звітності виконуються наступні

правила, як безперервність, збалансованість, подвійний запис і відображення даних. Використовуючи моделі фінансового аналізу та поєднуючи з критеріями та аналітичними підходами класичного ризик-менеджменту, можемо провести оцінювання ряду фінансово-економічних ризиків. На основі бухгалтерської звітності проведемо аналіз та оцінку ризиків. Слід зазначити, що майже кожна стаття Форми №1 Звіт про фінансовий стан «Баланс» несе в собі інформацію щодо конкретного виду ризику, а також дає змогу прослідкувати потенційні ризикові події (табл. 3.3, табл. 3.4). Фінансова звітність підприємств дає можливість проаналізувати більшість підприємницьких ризиків. Види ризиків безпосередньо пов'язані з джерелом статей «Балансу», а це в свою чергу дозволяє оперативно провести аналіз задля виявлення вже існуючих ризиків чи задля попередження майбутніх. На основі бухгалтерської звітності, з допомогою фінансового департаменту підприємства ініційовано процедуру оцінки вищезазначених ризиків. Кожна зі статей активу та пасиву балансу несе інформацію щодо існуючих чи потенційних ризиків.

Слід зазначити, що ризиковий потенціал присутній не лише у статтях балансу, а й у звіті «Про прибутки і збитки» (табл. 3.5). Для проведення оцінки ризику фінансового стану та фінансової стійкості використаємо програмний засіб Microsoft Office Excel для відстеження динаміки змін статей фінансової звітності за період 2009-2018 рр. Так, проведемо аналіз та оцінку здатності фінансування поточної операційної діяльності та здатності відповідати за своїми зобов'язаннями за відсутності необхідних для цього коштів. Фінансовий стан і фінансова стійкість підприємства є ключовим фактором для стейкхолдерів. Від цього залежить не лише успіх підприємства на ринку, але й ризики акціонерів, інвесторів і партнерів підприємства. Ризики втрати компанією фінансової незалежності, стійкості, платоспроможності акумулюються у комплексний ризик фінансової неплатоспроможності [274].

Таблиця 3.3

Потенційні ризики підприємства, прив'язані до статей форми №1 Звіт про фінансовий стан «Баланс», актив

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Функціональна складова СЕБ підприємства
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	Цінові ризики		Матеріальна безпека
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	Цінові ризики		
Основні засоби	1010	Цінові ризики		
первісна вартість	1011			
знос	1012			
Інвестиційна нерухомість	1015	Майнові ризики		
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	Інвестиційні ризики		Фінансова безпека
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	Ризики неповернення		
Відстрочені податкові активи	1045	Податкові ризик		
Інші необоротні активи	1090			Матеріальна/фінансова безпека
Усього за розділом I	**1095**	Ризик ліквідності, втрати фінансової стійкості, ризик втрати фінансової незалежності		Матеріальна/фінансова безпека
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	Ризик втрати фінансової стійкості		Матеріальна безпека
Поточні біологічні активи	1110	Ризик втрати активу, зниження його ліквідності		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	Кредитні ризики		Фінансова/правова безпека
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160	Відсотковий та кредитний ризики		Фінансова безпека
Гроші та їх еквіваленти	1165	Валютний ризик, ризик ліквідності		
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			Матеріальна/фінансова/правова безпека
Усього за розділом II	**1195**	Ризик ліквідності, втрати фінансової стійкості та незалежності		Фінансова безпека
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**			Фінансова безпека
Баланс	**1300**	Ризик банкрутства		Матеріальна/фінансова/правова безпека

Таблиця 3.4

Потенційні ризики підприємства, прив’язані до статей форми №1 «Баланс», пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Функціональна складова СЕБ підприємства
1	2	3	4	5
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	Ризики фінансового інвестування		Фінансова безпека
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420			
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	**1495**	Ризик ліквідності		
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’язання	1500	Податковий ризик		Матеріальна/фінансова/правова безпека
Довгострокові кредити банків	1510	Відсотковий та кредитний ризики		
Інші довгострокові зобов’язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	**1595**	Ризик ліквідності		
III. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	Відсотковий та кредитний ризики		Фінансова/правова безпека
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615			
розрахунками з бюджетом	1620			
у тому числі з податку на прибуток	1621	Ризик ліквідності		
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов’язання	1690			
Усього за розділом III	**1695**	Ризик ліквідності		
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**			Матеріальна/фінансова безпека
Баланс	**1900**	Ризик банкрутства		Матеріальна/фінансова/правова безпека

Таблиця 3.5

Потенційні ризики підприємства, прив'язані до статей форми №2 «Звіт про фінансові результати»

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Функціональна складова СЕБ підприємства
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	Ціновий ризик		Фінансова/репутаційна безпека
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	Ціновий ризик		
Валовий: прибуток	2090	Ризик ліквідності, втрати фінансової стійкості, ризик втрати фінансової незалежності		
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120			
Адміністративні витрати	2130	Інфляційний ризик		
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	Ризик ліквідності, втрати фінансової стійкості, ризик втрати фінансової незалежності		
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290			
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	Податкові ризики		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	Ризик банкрутства		
збиток	2355			

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Функціональна складова СЕБ підприємства
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	Фінансовий ризик, ризик банкрутства ризик ліквідності		Фінансова/правова безпека
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410	Відсотковий ризик		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	Фінансовий ризик, ризик банкрутства ризик ліквідності		
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	Податковий ризик		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	Фінансовий ризик, ризик банкрутства ризик ліквідності		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**			

Підприємство, проходячи етапи розвитку кризового стану, набуває ознак неплатоспроможності не відразу, а отже, негативні тенденції мають властивість

поступово накопичуватись. Використовуючи модель групування активів і пасивів балансу за ліквідністю можна оцінити рівень ризику за цим показником. В табл. Р.1 Додатку Р відобразимо залежність показників ліквідності активів/пасивів і ризику. Ризиком ліквідності володіють не лише активи, а й пасиви, тому чим коротшим є термін покриття зобов'язання, тим більшим ризик ліквідності.

Проводячи регулярний аналіз та оцінку фінансової звітності, можна своєчасно виявити низхідний тренд і напрацювати стратегію обробки ризику й виходу з кризового стану. За ситуації, коли ризик ліквідності є досить явним, наступає активна фаза кризи, за якої підприємство ще має можливість справлятися із тимчасовими складнощами щодо покриття власних фінансових зобов'язань. Однак, можна спостерігати все частіше касові розриви, перекредитування та погіршення кредитної історії. Так, структура активів погіршується та ускладняється отриманням нових позик, і криза підприємства переходить до стадії ризику банкрутства. Підприємство не має можливості оплатити борги за кредитами, видати заробітну плату та покрити заборгованість за податковими зобов'язаннями. Отже, розвиток неплатоспроможності відбувається латентно, та стає явним лише за демонстрації у звітності від'ємної ліквідності активів, платоспроможності, фінансової стійкості та незалежності, за якими криза стає явною.

З використанням методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, розроблених Міністерством економічного розвитку і торгівлі, можна сформувати аналітичні дані для реалізації подальших висновків щодо ризиків фінансово-господарського стану підприємства (табл. Р.2, Додаток Р).

На основі вищезазначених показників можна провести аналіз фінансов-економічної звітності підприємств із визначенням за цими показниками ключових ризиків. Також коливання цих показників за межі гранично допустимих значень сигналізують про деструктивні фактори, а відповідно,

менеджмент підприємства має можливість превентивних дій ризик-орієнтованого управління. Рівень ризику, опис його наслідків та що необхідно для відновлення, розіб'ємо за п'ятибальною шкалою. Також кожен з рівнів ризику відповідає певному значенню EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) [275] – операційному прибутку. Результати аналітичного дослідження рівня ризику відповідно до груп активів і пасивів за досліджуваними підприємствами відображено у Додатку С.

Таблиця 3.6 демонструє критерії оцінки ризиків.

Таблиця 3.6

Критерії оцінки ризиків

Шкала	Рівень ризику	EBIT [276]	Опис наслідків				Відновлення
			Тривалість	Організаційні та операційні масштаби	Репутаційні наслідки (стейкхолдери)	Вплив на вартість	Що необхідно для відновлення
5	катастрофічний	> 500 M	не відновлюється	у масштабах підприємствах при зупинка діяльності	повна втрата довіри з боку усіх груп стейкхолдерів	обвал ринкової капіталізації	поглинання або банкрутство
4	критичний	> 500 M	відновлюється протягом тривалого періоду (24-36 місяців)	2 та більше бізнес одиниці; значне, тривале призупинення діяльності 2-х чи більше бізнес-одиниць	тимчасова втрата довіри з боку 2 та більше груп стейкхолдерів	зниження ринкової капіталізації більше 50%, реалізації резервів	2 та більше зміни в топ - менеджменті, фінансова реструктуризація, значні зміни стратегічного плану
3	високий	<100 M	відновлюється протягом короткого періоду (12-24 місяці)	1 та більше бізнес одиниця; складні наслідки для 1 та більше бізнес одиниць	великі втрати довіри у 1 та більше груп стейкхолдерів	зниження капіталізації більше 25%, мінімальні операційні потоки, створення резерву ліквідності	1 та більше змін в топ-менеджменті, значні зміни операційного плану та виробництва
2	прийнятний	<100 M	тимчасовий (менше 12 місяців)	1 бізнес одиниця; обмежені наслідки для однієї бізнес одиниці	обмежені або незначні втрати довіри у 1 групи стейкхолдерів	Помилки у прогнозах та/або в бюджеті	уточнення чи коригування операційного плану та виробництва
1	мінімальний	<50 M	мінімальні наслідки				

В групах показників фінансової стійкості та прибутковості використовуються показники EBIT, EBITDA, які у вітчизняному фінансовому аналізі застосовуються для визначення рівня банкрутства за допомогою зарубіжних дискримінантних моделей. Постає питання правильності таких

розрахунків на українських підприємствах. EBIT (earnings before interest and taxes – прибуток до виключення відсотків та податків) – як міра прибутковості, дозволяє проводити порівняння компаній із різним співвідношенням боргу до капіталу і з різними податковими ставками. Цей показник – основа для оцінки бізнесу, тобто ціни, яку потенційний покупець може запропонувати за той чи інший бізнес, примножуючи показник EBIT на певний мультиплікатор. Показник EBIT представляє особливий інтерес для банківських структур.

Кредитні установи зацікавлені в високому значенні EBIT, тому що це означає, що підприємство в змозі залучати й обслуговувати позики. У міжнародних стандартах бухгалтерського обліку IAS, IFRS, стандартах США US GAAP не існує єдиної методики визначення цього показника. Якщо взяти за основу розрахунку EBIT в міжнародних стандартах (IAS), то цей показник можна визначити, віднімаючи від виручки прямі витрати на виробництво продукції: EBIT = Виручка компанії - Прямі витрати, тобто EBIT це валовий прибуток підприємства [277-278]. Другий етап оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства розпочинаємо з експертної оцінки задля визначення п’яти найбільш впливових ризиків на діяльність, кожного з аналізованих підприємств, з переліку ідентифікованих ризиків, що наведені у Додатку П. Для цього у якості експертів залучимо 10 фахівців, що вже були задіяні у дослідженні під час анкетування, а саме ризик-менеджери, керівники підприємств, фінансові директори, генеральні директори, топ-менеджмент, керівники служби безпеки, спеціалісти провідних департаментів. Кожен з експертів пройшов анкетування самооцінки себе як експерта з управління ризиками (Додаток Л). Експертам було запропоновано по кожному з аналізованих підприємств проранжувати ідентифіковані ризики за ступенем впливу ризику на підприємство: де 1 – мінімальний вплив, а 10 – максимальний вплив для визначення найбільш впливових ризиків, які у подальшому будуть піддані обробці.

Проведене аналітичне дослідження продемонструвало, що топ-менеджмент вітчизняних підприємств досить адекватно сприймає понятійний

апарат та основні операційні характеристики ризик-орієнтованого управління у системі 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 цій галузі. Інституційне середовище управління ризиками нажаль в Україні поки не сформовано. Однак, в той же час українські підприємства готові до сприйняття інститутів ризик-менеджменту (Додаток У) [232].

У результаті проведеного дослідження нами було розраховано рівень економічної безпеки підприємств (табл.3.7). Отримані результати свідчать про не врахування у розрахунках фактору ризику, який включає такі компоненти, як: дії або бездіяльність персоналу, трансформації бізнес-процесів, системні зміни, зовнішні фактори, рівень безпеки.

Так, три підприємства першої групи – ПАТ «Гідросила», ПрАТ «Славутський солодовий завод», ПрАТ «НЦЗ» за результатами розрахунків мають прийнятний рівень економічної безпеки, а два підприємства – ПАТ «ДТЕК Західенерго» та ПАТ «Укрзалізниця» – високий рівень. З аналізованої вибірки це єдині об’єкти, що характеризуються високим рівнем економічної безпеки. Усі підприємства другої групи, що стали об’єктами дослідження, а це: ПАТ «ЗаЛК», ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій», ПрАТ «Юніком», ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», ПрАТ Кременчуцька трикотажна фабрика – демонструють прийнятний рівень власної економічної безпеки. Одне з підприємств третьої групи, а саме – ПрАТ «Тернопіль-готель» – має прийнятний рівень еконмічної безпеки. Рівень економічної безпеки решти підприємств у цій групі – ПрАТ «Одесагрошляхбуд», ПАТ «Житомирмолоко», ПАТ «Чернігівпобутрадіо-техніка», ТОВ «Трак-бас» – оцінюється як критичний.

Таблиця 3.7

Рівні економічної безпеки підприємств без врахування складової ризик-орієнтованого управління на основі фінансово-господарської аналітики

Підприємство	EBIT	KPI	P-D-C-A	Рівень КСУР	Рівень ризик-апетиту	RPN	Рівень економічної безпеки підприємства без врахування ризик факторів
I група підприємств							
ПАТ «ДТЕК Західенерго»	1934742,0	123%	оптимізований	рівень розвинутого управління	2587,86	89	високий
ПАТ «Укрзалізниця»	203854,0	161%	оптимізований	рівень розвинутого управління	342,90	111	високий
ПАТ «Гідросила»	50955,0	126%	оптимізований	рівень розвинутого управління	43,08	94	прийнятний
ПрАТ «Славутський солодовий завод»	107680,0	119%	оптимізований	рівень розвинутого управління	175,21	87	прийнятний
ПрАТ «НЦЗ»	1644,0	125%	оптимізований	рівень розвинутого управління	1,87	64	прийнятний
II група підприємств							
ПАТ «ЗаЛК»	279486,0	104%	керований	рівень регулярного управління	544,87	92	прийнятний
ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій»	11,7	111%	оптимізований	рівень регулярного управління	2,34	94	прийнятний
ПрАТ «Юніком»	291,6	116%	визначений	рівень системного управління	45,65	216	прийнятний
ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»	1289,0	82%	керований	рівень системного управління	87,23	186	прийнятний
ПрАТ Кременчуцька трикотажна фабрика	55,0	98%	визначений	рівень регулярного управління	6,33	130	прийнятний
III група підприємств							
ПрАТ «Тернопіль-готель»	1981,0	88%	повторюваний	початковий рівень	5,76	110	прийнятний
ПрАТ «Одесагрошляхбуд»	35,0	84%	повторюваний	початковий рівень	37,94	172	критичний
ПАТ «Житомирмолоко»	662,0	75%	керований	початковий рівень	86,37	166	критичний
ПАТ «Чернігівпобутрадіо-техніка»	103,0	61%	повторюваний	початковий рівень	32,18	243	критичний
ТОВ «Трак-бас»	1093,0	64%	визначений	початковий рівень	337,34	178	критичний

Складено автором

У більшості підприємств, що мають високий і прийнятний рівень економічної безпеки, оптимізований показник P-D-C-A і рівень КСУР характеризується як розвинутий. Показники KPI у таких підприємств знаходяться у інтервалі 88%-126%, тобто розбіжність за цим індикатором досить суттєва (майже 40%). Значення ризик-апетиту абсолютно різні, а RPN – від 64 до 186.

Для підприємств із критичним рівнем економічної безпеки характерним є початковий рівень КСУР, значення їх KPI – від 61% до 84%. P-D-C-A – керований, повторюваний, визначений; рівень ризик-апетиту – від 37,94 до 337,34. Отже, підприємства, що характеризуються подібними параметрами, можуть мати різний рівень економічної безпеки, що схиляє до висновку про необхідність врахування ризиків у процесі оцінювання, бо саме їх наявність або відсутність при інших подібних характеристиках може знижувати або підвищувати загальну оцінку рівня економічної безпеки суб’єкта господарювання.

Таким чином, рівень економічної безпеки більшості підприємств, які стали об’єктом дослідження, потребує щонайперше стабілізації, а у перспективі – підвищення за рахунок прийняття зважених безпеко орієнтованих управлінських рішень.

Управління ризиками повинно бути органічно інтегровано до корпоративного управління підприємством, щоб кожен співробітник мав змогу брати активну участь у рішенні відповідних питань. Однак, зріле ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства передбачає більше ніж просто управління ризиками. Окрім основних завдань, він передбачає створення чітких систем контролю, інформування учасників ринків капіталів щодо фінансового стану підприємства, недопущення шахрайських дій, забезпечення виконання вимог діючого законодавства та нормативно-правових документів – що в кінцевому результаті дає підприємству великий ряд переваг, оскільки керівництво має змогу отримувати максимально повну інформацію про реальний стан справ.

Висновки до розділу 3

1. Значна кількість ризиків для діяльності вітчизняних підприємств формується на макрорівні. Зарубіжний досвід управління ризиками демонструє суттєві відмінності від української практики, зокрема, у світі держава виступає суб'єктом забезпечення безпеки (остаточним арбітром між власниками та менеджментом, компанією та її контрагентами і клієнтами), а в Україні держава є і суб'єктом забезпечення безпеки, і як значне джерело небезпеки та невизначеності. Крім того, в іноземних компаніях власники ставлять перед менеджментом принципові питання управління ризиками компанії, а на вітчизняних підприємствах – власники досить часто не мають бажання нести втрати на управління ризиками та чекають законодавчих вимог, і таким чином, ризик-менеджмент може бути вимушеним заходом і тягарем для власників, у той час, як у світі управління ризиками є інструментом ефективності компанії.

2. У світових рейтингах позиція України зазвичай є найгіршою серед країн Європи, не зважаючи на те, який параметр береться до уваги. Це схиляє до думки, що ведення бізнесу в Україні є більш ризикованою діяльністю, ніж у країнах ЄС. Однак, позиції держави поступово покращуються, що свідчить про позитивну тенденцію до появи можливостей розширення підприємницької діяльності при мінімальних ризиках.

3. Експертні опитування довели, що не залежно від виду економічної діяльності вітчизняні підприємства основною ціллю впровадження ризик-орієнтованого управління вбачають збереження активів та підвищення ефективності фінансово-господарських процесів. Впровадження ризик-орієнтованого управління сприймається як інструмент підвищення вартості компанії та гарантування досягнення стратегічних цілей. У 36% опитаних компаній сформовано окремий структурний підрозділ, що відповідальний за координацію процесів управління ризиками. Серед ключових ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємств, респонденти відмітили зміну макроекономічних параметрів і ринкової кон'юнктури, ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів, ризики, пов'язані з податковим

законодавством, цінові ризики. Забезпечення на підприємстві ризик-апетиту зазначили 34% респондентів. Для більшості вітчизняних підприємств результати аналізу ризиків пов’язані з досягненням стратегічних цілей і плануванням бюджету. Більшість українських підприємств (50%) найближчим часом планують створення реєстру ризиків та 19% вже його мають.

4. Суттєвим ризиком для стану економічної безпеки для сучасних підприємств є шахрайство. Задля попередження факту шахрайства з врахуванням специфіки функціонування вітчизняних компаній пропонується проведення щорічної експертизи. Пропонована процедура повинна включати: аудиторську перевірку (аудит фінансової звітності, форензік, перехід на МСФЗ, аудит систем і процесів); оцінювання (оцінка для аудиту та звітності згідно МСФЗ, оцінка ризик-менеджменту згідно міжнародних стандартів, оцінка ефективності економічної безпеки); податкову аналітику (виявлення податкових ризиків, аналіз на відповідність податковому законодавству, податковий аудит); процедуру Due Diligence для об’єктів інвестування.

5. Ідентифікація ризиків на п’ятнадцяти вітчизняних підприємствах різних видів економічної діяльності довела, що спільною рисою для них всіх є відсутність механізму інтеграції ризик-менеджменту до системи економічної безпеки, що доводить актуальність запровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки. Комплексне використання різних інструментів ідентифікації ризиків найкраще виконує задачу точного визначення переліку ризиків, характерних для підприємства. Конкретні види ризиків, притаманні суб’єкту господарювання, суттєво відрізняються у залежності від виду його діяльності, так само, як і активи, джерела ризику, ризикові події, існуючі заходи контролю та наслідки ризиків.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [228], [229], [234], [240], [241], [242], [243], [244], [261], [262], [263], [273], [274].

РОЗДІЛ 4
КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Концептуалізація ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства

Вітчизняний досвід управління ризиками на підприємствах, а особливо із застосуванням міжнародних стандартів, майже відсутній, перш за все через відсутність навіть методологічних підходів до ризик-менеджменту. Топ-менеджмент підприємств в управлінні ризиками вбачає більшою мірою надлишкові витрати без отримання явного результату; на жаль поняття ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах є дещо викривленим. Така ситуація склалася через ряд факторів: відсутність традицій управління ризиками на підприємствах; низьку поінформованість суспільства про ризик-менеджмент; відсутність або недостатню кваліфікацію в цій сфері; відсутність нормативного забезпечення з боку держави.

На розвиток ефективного управління ризиками в Україні також впливають:

- високий рівень витрат на впровадження системи ризик-менеджменту;
- відсутність єдиного національного стандарту з управління ризиками;
- не адаптованість використовуваних методик ризик-менеджменту у вітчизняній практиці;
- ризик-менеджмент не відносять до стратегічних цілей підприємства;
- відсутність розуміння керівництвом необхідності застосування ризик-менеджменту;
- відсутність кваліфікованих спеціалістів – ризик-менеджерів та структур з управління ризиками;
- відсутність структурованої інформації для аналізу та моніторингу ризиків, відрив від науково-практичного фундаменту, на якому виник та базується сучасний ризик-менеджмент [279].

Для зниження впливу перелічених факторів пропонується впровадження в управлінську діяльність вітчизняних підприємств міжнародних стандартів ризик-менеджменту. Покращенню ситуації з впровадження та використання міжнародних стандартів сприяло б створення асоціації чи співтовариства з питань управління ризиками, а також її членство у Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA).

У більшості вітчизняних підприємств, а особливо приватних акціонерних товариств, впровадження ризик-менеджменту напряму залежить від генерального директора. Цей фактор є найрозповсюдженішою перепоною для становлення ризик-менеджменту на підприємствах. Причому, в ідеальному варіанті ризик-менеджер повинен підпорядковуватись лише першій особі компанії. Його завданням є аналіз та оцінювання стратегічного розвитку конкретного бізнесу, подання власної незалежної експертної оцінки та надання рекомендацій керівництву. До послуг таких професіоналів прогресивні керівники звертаються, зазвичай бажаючи побудувати довгостроковий стабільний бізнес.

Проведення досліджень експертної оцінки ризик-менеджером потребує фінансових ресурсів, що становить ще одну перепону на шляху до становлення ефективного управління ризиками. Користуватися послугами ризик-менеджерів та створювати системи управління ризиками зараз мають можливість лише великі компанії паливно-енергетичного комплексу, металургії, хімічної промисловості, будівництва, телекомунікацій тощо. В Україні для малого та середнього бізнесу поки що такі послуги недосяжні, однак, для них існує аутсорсінг.

З іншого боку, керівники та власники компаній все більше починають схилятися до розуміння необхідності побудови процесу ефективного управління ризиками. Такий підхід є більш характерним для промислових компаній, в яких, на відміну від фінансово-кредитних організацій, відсутні вимоги в управлінні ризиками, передбачені регулятором. Певний рівень ризик-менеджменту присутній переважно на великих та експортно-орієнтованих

підприємствах, які усвідомили необхідність використання міжнародних стандартів. Однак, на державному рівні ще досі немає сприйняття управління ризиками як невід'ємної частини забезпечення стійкого розвитку не лише компанії, але й самої держави.

На великих підприємствах в останні роки все частіше починають використовувати зазначені стандарти як основу для розробки та впровадження систем управління ризиками. Однак, професія ризик-менеджера як спеціаліста, досі залишається непопулярною, хоча у фінансовій сфері, зокрема банках, є високооплачуваною. Про її непопулярність свідчить відсутність професії ризик-менеджера у діючому Національному класифікаторі професій ДК 003:2010 [217], кваліфікаційних довідниках спеціалістів, відсутність єдиних вимог і підходів до сертифікації менеджерів у сфері управління ризиками [280].

Для України першим етапом у становленні вітчизняного ризик-менеджменту повинна стати розробка національного стандарту або адаптація до міжнародних стандартів. Тобто, проходження через процедуру громадського обговорення професійного стандарту, його структури, змісту, логіки побудови, вимог до складу трудових функцій, а також знань та вмінь ризик-менеджера як професіонала, що відповідали б чинними нормам та законодавству України. Розроблений національний стандарт повинен стати базою для створення освітнього стандарту та легітимізації нової спеціальності «ризик-менеджер» у вітчизняних ЗВО, що дасть змогу сформувати єдину базу даних сертифікованих спеціалістів, а також здійснить певний вклад у розвиток професійної стандартизації в Україні. Існуючий національний стандарт «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» (IEC/ISO 31010:2009, IDT) [281] чинний з 2013 року є повною відповідністю міжнародному стандарту «ISO/IEC 31010 Risk Management — Risk assessment guidelines». Розробка нового стандарту ризик-менеджменту, який включав би у себе загальноприйняті та використовувані терміни та поняття, кращі світові практики управління ризиками й одночасно слугував би інструментом

накопичення, передачі знань і досвіду вітчизняних ризик-менеджерів – це оптимальний варіант вирішення проблеми управління ризиками в Україні.

Зараз професія ризик-менеджера є достатньо новою для України, тому на ринку праці існує дефіцит і кваліфікованих кадрів за цимм напрямом і навчальних закладів, які б готували такого роду спеціалістів. Донедавна ризик-менеджерами на підприємствах ставали досвідчені керівники, що володіли високим рівнем знань ключових аспектів діяльності, або ж випускники ЗВО математичних і технічних спеціальностей, що володіли арсеналом знань зі статистичного та математичного аналізу управління ризиками. Починаючи з 2010 року, ситуація в Україні почала змінюватись. В країні своє відділення відкрила Глобальна асоціація професіоналів ризик-менеджменту (Global Association of Risk Professionals, GARP). До комітету управління регіонального відділення GARP увійшли українські та міжнародні банкіри.

Професія ризик-менеджера потребує не лише володіння економічними, математичними інженерними методами, а й такими загальнотеоретичними знаннями з менеджменту, теорії ймовірності, соціальної психології, економічного аналізу та аудиту, маркетингу, права, основ страхування та ще багатьма специфічними знаннями з фінансової математики, управління безперервністю бізнесу та ін. Слід зауважити, що професіонал з управління ризиками повинен мати глобальне, асоціативне, образне мислення, постійно розвивати досвід та вміло користуватися інтуїцією.

Ринок кваліфікованих спеціалістів з досвідом управління ризиками в компаніях реального сектору економіки на даний час досить обмежений. Компанія, що впроваджує ризик-менеджмент має можливість здійснити це малобюджетними методами: найняти кваліфікованого та досвідченого ризик-менеджера, надавши йому можливість підібрати команду. Такий метод є досить дієвим, малобюджетним, але для українського ринку праці майже неможливим через дуже малу кількість фахівців даного напрямку [282]. Через те, що відшукати кваліфікованого ризик-менеджера на сьогодні для вітчизняних компаній є задачею майже неможливою, більшість повинні на таку позицію

призначати недосвідчених в ризик-менеджменті співробітників з недостатньою кваліфікацією. Так, розраховують на те, що досвід буде отримано в процесі впровадження корпоративної системи управління ризиками.

Що стосується якісного складу підрозділів з ризик-менеджменту, то як ми бачимо на практиці компанії реального сектору економіки стикаються з дефіцитом кваліфікованих ризик-менеджерів, що мали б відповідну освіту та досвід управління ризиками. Саме через це компанії приділяють увагу кількості, а не знанням та досвіду [282].

Виходячи з такої досить гострої ситуації, пропонується ряд рекомендацій щодо якісного складу підрозділу з ризик-менеджменту для компаній реального сектору економіки. Так, для господарських суб'єктів, що на даний момент не мають можливості тримати у штаті певну кількість професійних та високоефективних ризик-менеджерів через складнощі на ринку праці рекомендуємо такий підрозділ в структурі компанії, що відображено на рис. 4.1.

Перші три блоки об'єднують співробітників, що рекомендовано мати в штаті підрозділу з ризик-менеджменту обов'язково. Блок виділений пунктиром - співробітники, які за певних умов повинні бути в штаті підрозділу з ризик-менеджменту, але на початковому етапі розвитку КСУР це не обов'язково. Останнім блоком є блок співробітників, що повинні обов'язково брати участь в корпоративній системі управління ризиками, однак при цьому за певних умов вони можуть і не бути в штаті підрозділу з ризик-менеджменту, та організаційно відноситись до іншого підрозділу [282].

Для крупного бізнесу реального сектору економіки, що на сьогодні має дефіцит з досвідченими та кваліфікованими спеціалістами з управління ризиками, що мають на меті імплементацію КСУР та як наслідок створення підрозділу з управління ризиками, на початковому етапі необхідно створити таку структуру з наступним штатом працівників.

Рис. 4.1 Структура ризик-менеджменту в компанії з браком кваліфікованих ризик-менеджерів [282]

Складено автором

Для початку великій компанії необхідно знайти кваліфікованого керівника (ризик-менеджера), що буде володіти добрими управлінськими навичками, буде ефективно планувати та контролювати діяльність свого підрозділу. При цьому головною задачею ризик-менеджера є забезпечення гарантій того, що діяльність компанії здійснюється у повній відповідності із затвердженим корпоративним стандартом з управління ризиками або аналогічним документом [282].

Спеціаліст з організації процесу ризик-менеджменту повинен мати добрі організаційні та координаційні навички, так як його головною відповідальністю повинні бути виключно адміністративні функції. Наприклад, правильне ведення реєстру та карти ризиків, своєчасне скликання комітету по ризикам та відслідковування формування планів заходів по управлінню ризиками в єдиному форматі. Також даний спеціаліст повинен керуватись в своїй роботі виключно корпоративним стандартом з управління ризиками та вказівками ризик-менеджера компанії [282].

Спеціаліст з оцінки ризиків повинен мати відмінні навички в математичному моделюванні, а також бажано мати математичну освіту. Для роботи знадобляться знання математичної статистики та теорії ймовірності. На початковому етапі даному спеціалісту не обов'язково мати певну кваліфікацію з ризик-менеджменту. Процес реалізації циклу корпоративного управління ризиками обов'язково проходить етап оцінки ризиків, а тому в команді ризик-менеджера обов'язково повинен бути співробітник, що має для цього достатні знання та кваліфікацію. Він також повинен, як і інші співробітники, спиратися на нормативно-методичну базу з управління ризиками та безпосередньо вказівки ризик-менеджера [282].

Експерт-аналітик з виробничих ризиків - посада досить специфічна. З одного боку діяльність кожної компанії реального сектору економіки унікальна, тим паче діяльність з виробництва продукції. З іншого боку, головними внутрішніми ризиками компанії є операційні ризики, до яких відносяться виробничі ризики компанії реального сектору. Якісне виявлення виробничих ризиків та участь в процесах планування заходів з управління виробничими ризиками може лише той співробітник, що є експертом саме у виробничій діяльності даної компанії. Ним може бути співробітник, залучений з відповідного відділу або з інших компанії даної галузі. Однак він обов'язково повинен мати виробничий досвід [282].

Чотири наступних фахівці мають бути в штаті підрозділу з управління ризиками лише за наявності певних умов. Спеціаліст з IT підтримки ризик-орієтованого управління залучається до роботи, якщо підприємство планує інтегрувати або вже впровадила IT-систему, що реалізує процеси ризик-менеджменту у відповідності з корпоративним стандартом управління ризиками. Він здійснює роботу адміністратора даної системи, але за наявності достатнього часового ресурсу та можливостей обов'язки адміністратора IT-системи можуть перекладатись на спеціаліста з організації ризик-менеджменту.

Наступними фахівцями є: спеціаліст з ризиків охорони праці та промислової безпеки, спеціаліст з екологічних ризиків та спеціаліст з ризиків

інформаційної безпеки. Системи управління ризиками охорони праці, промислової безпеки, інформаційної безпеки та екологічними ризиками є підсистемами корпоративної системи управління ризиками та мають єдину методологію управління. Дані системи є найпопулярнішими та найчастіше впроваджуваними як в Україні, так і в світі. Таким чином, вітчизняні компанії не маючи КСУР зазвичай вже мають впроваджені вищеназвані системи. В ідеалі співробітники, що є відповідальними за такі системи повинні підпорядковуватись ризик-менеджеру компанії. Однак через специфіку та унікальність ситуації кожної окремо взятої компанії дана підзвітність може бути реалізована лише функціонально, тобто без безпосереднього організаційного входження в підрозділ з управління ризиками [282].

Не зайвим буде зважити на те, що ми розглядаємо підрозділ ризик-орієнтованого управління на початковому етапі, коли відчувається брак компетенції та відповідної кваліфікації з управління ризиками, що в свою чергу може бути причиною конфліктів з представниками вже діючих систем менеджменту. Особливо це актуально, коли співробітники, які відповідають за систему охорони праці, екологічний менеджмент та інформаційну безпеку є компетентними в своїх напрямках, однак більш вузьких в порівнянні з широким поняттям ризик-менеджменту.

Після того, як ризик-орієнтоване управління буде впроваджено та ризик-менеджер отримає достатній рівень кваліфікації для управління цими трьома системами, що в будь якому випадку не повинні сприйматися як окремо існуючі, почнуть відбуватися організаційні зміни.

Спеціаліст зі страхування ризиків є одним із провідних спеціалістів підрозділу ризик-менеджменту. Ідеальним варіантом є підпорядкування функцій страхування ризик-менеджеру компанії тому, що він володіє комплексним баченням усіх ризиків та може рекомендувати які з них та в якому обсязі підлягають страхуванню. Тим паче функція страхування у великих компаніях реального сектору почала існувати задовго до впровадження корпоративної системи управління ризиками. Іноді КСУР починала

формуватися саме з відділу, що займався страхуванням ризиків. Порушення напрацьованих за весь час існування автономної функції страхування, організаційних та зовнішніх зв'язків при різкому поданні цієї функції тільки-но створеному підрозділу по ризик-менеджменту може привести до непередбачених негативних наслідків. Саме тому рекомендується функціонально в межах затвердженого корпоративного стандарту управління ризиками обов'язково включити дану функцію до КСУР та приділити їй окрему увагу.

Спеціаліст з ринкових ризиків – це фахівець, що займається валютними, процентними та ціновими (товарними) ризиками. Тобто ризиками коливання курсів іноземних валют, коливання відсоткових ставок, а також коливання ринкових цін на продукцію компанії, електроенергію, на сировину, що використовується компанією та інші матеріали [282].

Управління ринковими ризиками зазвичай супроводжується роботою з форвардами, ф'ючерсами, опціонами, свопами та іншими інструментами менеджменту ринковими ризиками для субєктів реального сектору економіки. Важливим аспектом є не ототожнювати ринкові ризики підприємств реального сектору з ринковими ризиками компаній фінансового сектору.

Окрім вище викладених рекомендацій щодо якісного складу підрозділу з ризик-менеджменту є й інші рекомендації. Співробітники даного підрозділу повинні:

- періодично проводити зовнішнє навчання з метою постійного підвищення кваліфікації. Так, разом із зовнішніми тренінгами та курсами дуже корисним буде обмін досвідом з ризик-менеджменту інших компаній реального сектору;

- володіти добрими комунікаційними та організаційними навичками, оскільки такі співробітники по суті є внутрішніми консультантами компанії з ризиків та повинні вміти переконливо взаємодіяти на рівні горизонтальних зв'язків з іншими співробітниками компанії в межах загального процесу ризик-

менеджменту, а особливо в процесах виявлення ризиків, планування заходів з управління ризиками та контроль виконання даних заходів [282].

Важливим завданням організації ризик-менеджменту є створення єдиної системи аналітично-інформаційного забезпечення. Вона повинна складатись з різних баз даних: каталог ризиків, план дій ризик-менеджменту, загально-корпоративні бази даних, які фіксують зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ тощо. Використання такої системи дасть змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень стосовно ризик-менеджменту, оскільки вони є взаємопов'язаними [283, с.128].

Невміння ризик-менеджера вести добру комунікацію з колегами «по горизонталі» може бути критичним для компанії. Співробітники для ризик-менеджера повинні бути якісними постачальниками інформації про ризики, а у випадку невмілих комунікацій з боку ризик-менеджера (з точки зору психології людського спілкування) його «горизонтальні» колеги можуть бути демотивовані до взаємодії з ними. Така ситуація може виникати навіть за умови затвердженого корпоративного стандарту з управління ризиками. Це може призвести до значних прогалин в загальному обсязі інформації про ризики, яким володіє ризик-менеджер та як наслідок до недостатнього забезпечення управління ризиками в компанії [282].

Розглянувши питання якісного складу структури з управління ризиками, що підпорядковується управлінцю з ризиків виникає питання: кому є підзвітний менеджер з ризиків як керівник даного підрозділу (рис. 4.2). Існує безліч варіантів, однак розглянемо найбільш актуальні для сучасних підприємств реального сектору економіки.

Рис. 4.2 Варіанти підпорядкування ризик-менеджера

Складено автором

На сьогодні для вітчизняних компаній неможливо виокремити однозначну тенденцію того, кому підзвітний ризик-менеджер. Найчастіше вищою ланкою керівництва над ризик-менеджером є Рада директорів, Правління та безпосередній керівник.

В такій ситуацій велика кількість компаній потребує рекомендацій – як краще впровадити підрозділ з управління ризиками в існуючу організаційну структуру компанії та у відповідних рекомендаціях щодо звітності ризик-менеджера.

Пропонується декілька практичних рекомендацій:

1. Ризик-менеджер компанії реального сектора економіки, в якій не фінансові активи превалюють над фінансовими повинен входити до складу Правління та звітуватися безпосередньо Генеральному директору на постійній основі. Функціонально та на періодичній основі – Комітету з ризиків при Раді директорів (за наявності такого комітету). У випадку, якщо даний комітет відсутній у компанії рекомендується його створити або об’єднати з Комітетом з аудиту. Рекомендована періодичність такої звітності – один раз на квартал. Якщо фінансові активи у компанії превалюють над не фінансовими, тоді ризик-менеджер повинен організаційно знаходитись у фінансовому підрозділі компанії та звітуватися фінансовому директору на постійній основі. При цьому перед Комітетом з ризиків при Раді директорів на періодичній основі звітується фінансовий директор [282].

2. Форма звітності ризик-менеджера та її періодичність повинні бути зафіксовані в корпоративному стандарті управління ризиками. Дотримання формату та періодичності даної звітності повинно проходити через дуже ретельний внутрішній аудит.

Співробітники служб, які приймають ризики (тобто генеруючих дохід), повинні проявляти обачність щодо ризиків і здійснювати свою діяльність в рамках встановлених стандартів ризику, але не повинні мати обов'язків з контролю над ризиками щодо їх власних бізнес-рішень. Аналогічно, ефективне ризик-орієнтоване управління передбачає, що такі функції як оцінка прибутку і

збитків, оцінка та звітність по ризикам та фінансові результати, перевірка дотримання правил і процедур не можуть залишатися виключно в компетенції агентів, що відповідають за вирішення по прийняттю ризиків. Ці види діяльності повинні здійснюватися незалежними підрозділами - включаючи фінансову звітність та контроль над продуктами, контроль ризиків і аудит - які не можуть щось виграти, або щось втратити за допомогою спотворення оцінки рішень щодо прийняття ризику. Також вірно і зворотне, тобто співробітники, що виконують функції контролю над ризиками не повинні бути залучені в діяльність, яка передбачає прийняття ризиків, оскільки це скомпрометує їх позицію незалежності і неупередженості. Існування незалежної функції управління ризиками також означає, що для всіх видів діяльності, пов'язаної з прийняттям ризиків, існують численні рівні оцінки ризику - перший на рівні функції прийняття ризику, другий на рівні незалежної функції управління ризиками, і третя «лінія захисту» - на рівні незалежного внутрішнього аудиту. Такого роду багаторівневе бачення ризиків служить не тільки мірою операційної безпеки, захищаючи від конфлікту інтересів, людського фактора, неповноти інформації або шахрайства, але і сприяє підвищенню прозорості та поліпшенню комунікації.

На кожному підприємстві повинен бути призначений керівник вищої ланки, відповідальний за всі аспекти управління ризиками та всі види ризику - як правило, такою посадовою особою є наприклад, Директор з ризиків. Організаційна ієрархія та розподіл виконавчих повноважень повинні відображати важливість Директора з ризиків і функції управління ризиками, які повинні знаходитися на одному рівні з функціями, пов'язаними з генеруванням доходу. У кожній організації функція управління ризиками повинна мати належний статус, повноваження та ресурси. Характерні риси ефективного Директора за ризиками включають:

- незалежність від якого б то не було напрямку бізнес-діяльності;
- членство в Правлінні / виконавчому органі управління, що чинить безпосередній вплив на визначення стратегії організації;

- можливість оскаржувати і потенційно ветувати рішення Правління, пов'язані з ризиками;

- пряма підзвітність Головному виконавчому директору (Голові правління); останні дослідження свідчать про те, що безпосередня підзвітність Раді директорів / Спостережній Раді має відчутні переваги і зміцнює становище Директора з ризиків.

- фінансова винагорода, порівнянне з рівнем важливості в організації.

Підприємство повинно розвинути глибоке розуміння знань, навичок і досвіду, необхідних для всіх співробітників, залучених в процес ризик-орієнтованого управління, для успішного виконання їх функціональних обов'язків. Ці компетенції повинні бути чітко викладені і систематично оцінюватися при прийомі на роботу, включаючи тестування або вимоги щодо сертифікації. В цілому, всі фахівці служби з оцінки ризиків повинні бути компетентні в питаннях економіки, теорії фінансів, математики і статистики, а також інформаційних технологій. Більшість з менеджерів з управління ризиками також повинні володіти винятковими навичками письмового та усного спілкування.

Вимоги до персоналу не повинні обмежуватися виключно академічною освітою і, в більшості випадків, повинні включати компонент практичного досвіду бізнес-діяльності. Якщо наявні кандидати на відповідні посади не мають необхідних навичок або досвіду роботи, необхідно організувати проведення спеціалізованих тренінгів, які могли б заповнити відсутні знання та навички. Досвід в сфері управління ризиками повинен доповнюватися (в максимально можливій мірі) досвідом роботи в інших підрозділах або досвідом виконання інших функціональних обов'язків. Особливо корисно забезпечити ризик менеджерів знаннями і досвідом функціональних обов'язків у сфері прийняття ризиків, а також знаннями щодо продуктів, клієнтів і ринків, над якими вони здійснюватимуть незалежний контроль ризиків. Менеджери з управління ризиками також повинні володіти винятковими навичками письмового та усного спілкування.

Для українських підприємств важливо розуміти, що робота з управління ризиками повинна проводитись безперервно, застосовуватись на усіх стадіях життєвого циклу продукції. В цьому процесі повинні бути задіяні спеціалісти усіх підрозділів, зовнішні експерти, а також має проводитись аналіз дій конкурентів. Таким чином, пропонується алгоритм управління ризиками з використанням міжнародних стандартів, адаптований до вітчизняної практики господарювання (рис. 4.3).

Згідно поданого на рис. 4.3. алгоритму перші чотири щаблі становлять етап ідентифікації ризиків, після якої суб'єкт управління ризиком визначає необхідність заходів щодо зменшення, локалізації чи попередження ризику. За умови відсутності необхідності проведення таких заходів визначається наявність чи відсутність ризиків, що не підпали під управлінські заходи. Якщо запобіжні заходи все ж необхідні - проводяться процедури застосування управлінських інструментів і методів. Саме на цьому етапі обов'язковим є застосування ISO 31000, що дозволяє формалізувати процедури управління ризиком, чітко документувати, слідувати основним принципам, формуючи особливу «ризик-культуру» на підприємстві. Кількісну та якісну оцінку ризиків пропонується проводити із врахуванням стандарту FERMA. Так, етап аналізу ризиків поступово переходить у етап управління ризиками, що завершується їх обробкою, визначенням розміру залишкового ризику, ступеня його прийнятності.

Для забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта ризик-орієнтоване управління дедалі стає необхідністю [284]. Цей вид управління передбачає концентрацію обмежених ресурсів підприємства в зонах максимального ризику для попередження його реалізації та заподіяння збитків, через комплекс дій з ідентифікації, аналіз, оцінки та обробки ризиків [244].

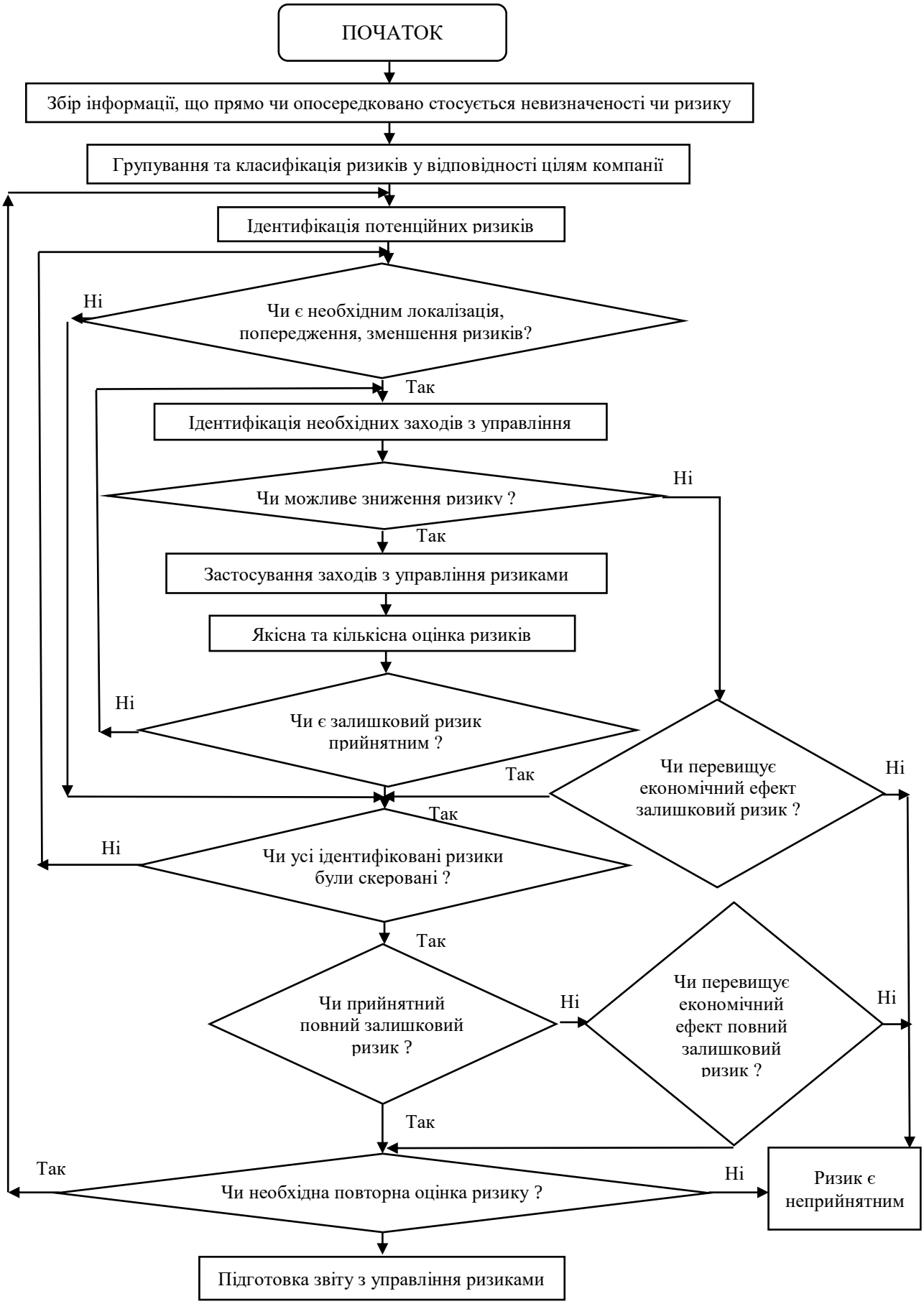


Рис. 4.3 Блок-схема управління ризиками із застосуванням міжнародних стандартів [220] Складено автором

Основним стрижнем ризик-орієнтованого управління 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.

Основним завданням ризик-орієнтованого 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. Цей вид управління 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.

Для трансформації ризиків та підвищення ефективності бізнесу відповідно до проведених нами досліджень підприємству необхідно працювати спираючись на нижчезазначені елементи ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки (рис. 4.4).

Основними принципами ризик-орієнтованого управління у системі 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 спів вимірними з можливими отриманими вигодами; гнучкість – регулярність проведення перегляду заходів моніторингу та контролю, актуальності застосовуваних методів; відкритість – максимальна відкритість для стейкхолдерів; антиципація – передбачення майбутнього розвиту подій за різних сценаріїв реалізації ризику.

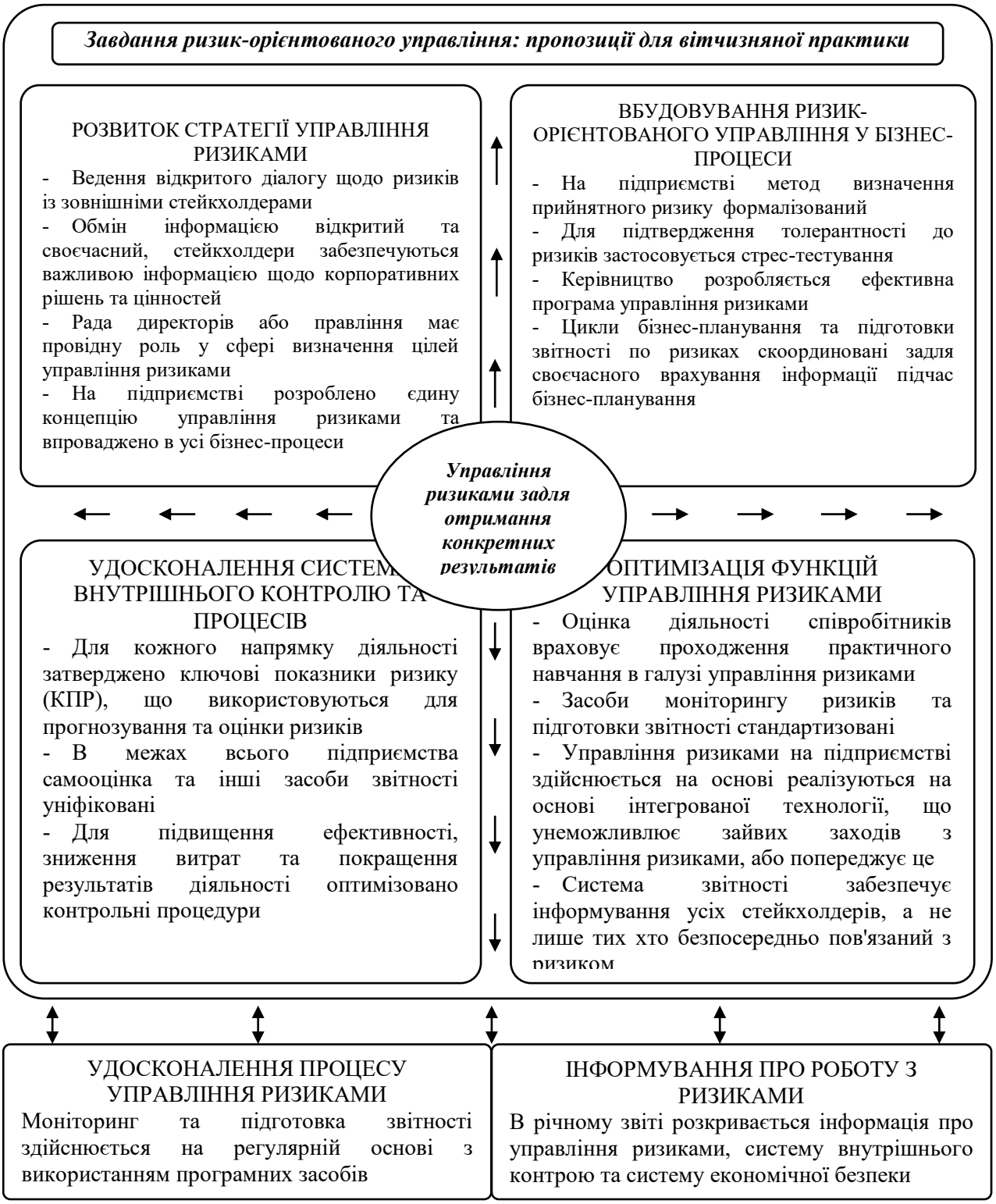


Рис. 4.4 Елементи ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства

Складено автором

До переліку дій відповідно контексту управління ризиками пропонуємо наступні, що відображено на рис. 4.5.

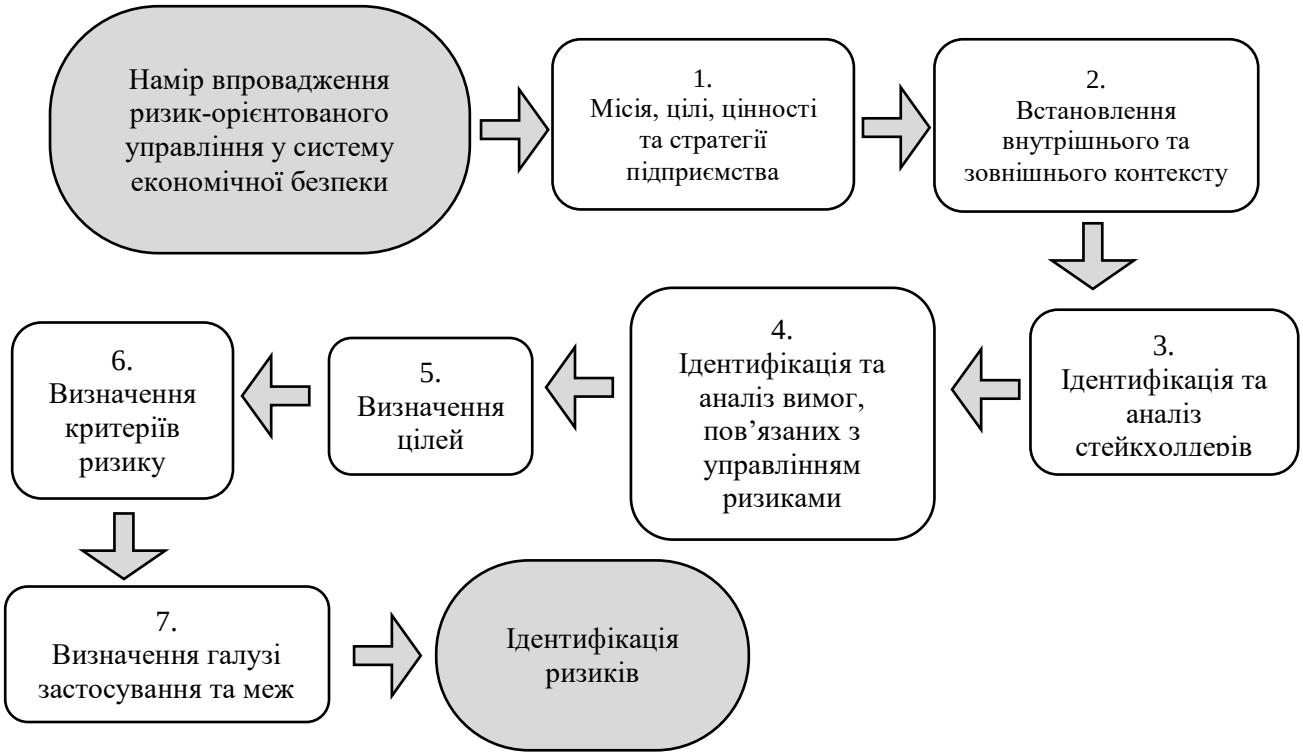


Рис. 4.5 Контекст впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства

Складено автором

Основою ризик-орієнтованого управління 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 [285].

На початку впровадження ризик-орієнтованого управління 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 можеть 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 обовзяків, сфери відповідальності, повноважень та обміну інформацією на підприємстві.

Стейкхолдерами за ризик-орієнтованого управління 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 управління виставляється ряд вимог учасників ринку, законодавства та ін. (рис. 4.6).

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

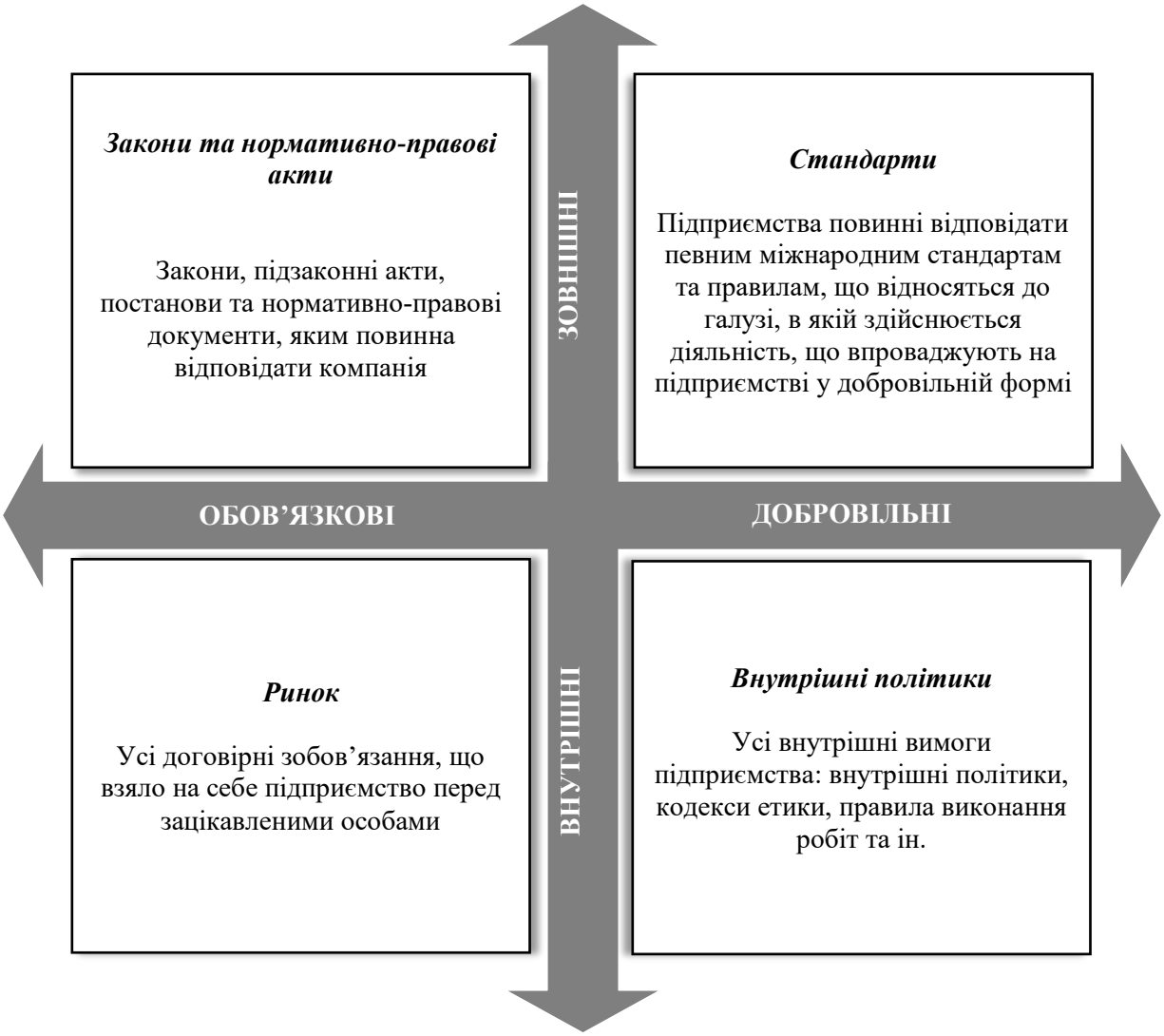


Рис. 4.6 Вимоги до процесів управління ризиками для підприємства

Складено автором

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.

Онією з головних цілей управління ризиками є мінімізація витрат і втрат вітчизняних підприємств. Усі втрати, що понесло чи може понести у майбутньому підприємство, можна поділити на групи втрат:

- матеріальні втрати – витрати чи прямі втрати матеріальних цінностей в натуральному виразі (матеріали, сировина, продукція, будівлі, споруди,

обладнання та ін.), що не були передбачені проектом чи попередньо узгоджені менеджментом;

- трудові втрати – втрати робочого часу, що спричинені випадковими чи непередбачуваними обставинами;

- фінансові втрати – виникають в результаті прямого грошового збитку, що не передбачений (у вигляді платежів, штрафів, виплат за прострочені кредити, додаткові податки, втрата грошових коштів, цінних паперів), а також як результат недоотримання грошових коштів із завчасно запланованих джерел, неповернення боргів та ін.;

- втрати часу – виникають у випадку, якщо процес ведення підприємницької діяльності відбувається повільніше, ніж це було передбачено;

- спеціальні види втрат – втрати, що пов’язані з нанесення збитку здоров’ю та життю людей, навколишньому середовищу, престижу компанії та з іншими несприятливими морально-психологічними та соціальними факторами [244]. Також до спеціальних втрат можна віднести втрати від впливу непередбачених факторів політичного характеру. Вони привносять до економічних умов господарювання хаос, порушують ритм виробничо-господарської діяльності, породжують підвищення трудових витрат, знижують прибуток. Також до цієї групи можемо віднести втрати нематеріальних цінностей, таких як: технології, інформація, контакти, репутація та ін.

При ризик-орієнтованому управлінні у системі економічної безпеки підприємство повинно визначити сферу застосування та межі, що відносяться до процесу управління ризиками. Процес управління ризиками може застосовуватись до усього господарського суб’єкта 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 та ін.;

- технології: сервер, прикладні програми, сітьові системи, 4-5G інтернет та ін.

Важливо визначити обмеження, що чинять вплив на сферу застосування ризик-орієнтованого управління: обмеження, що пов'язані із вже існуючими процесами; технічні обмеження; фінансові обмеження; екологічні обмеження; часові обмеження; методичні обмеження; організаційні обмеження.

Рис. 4.7 демонструє методологію управління ризиками (цілісність та безперервність).

Оцінка ризиків за ризик-орієнтованого управління 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.

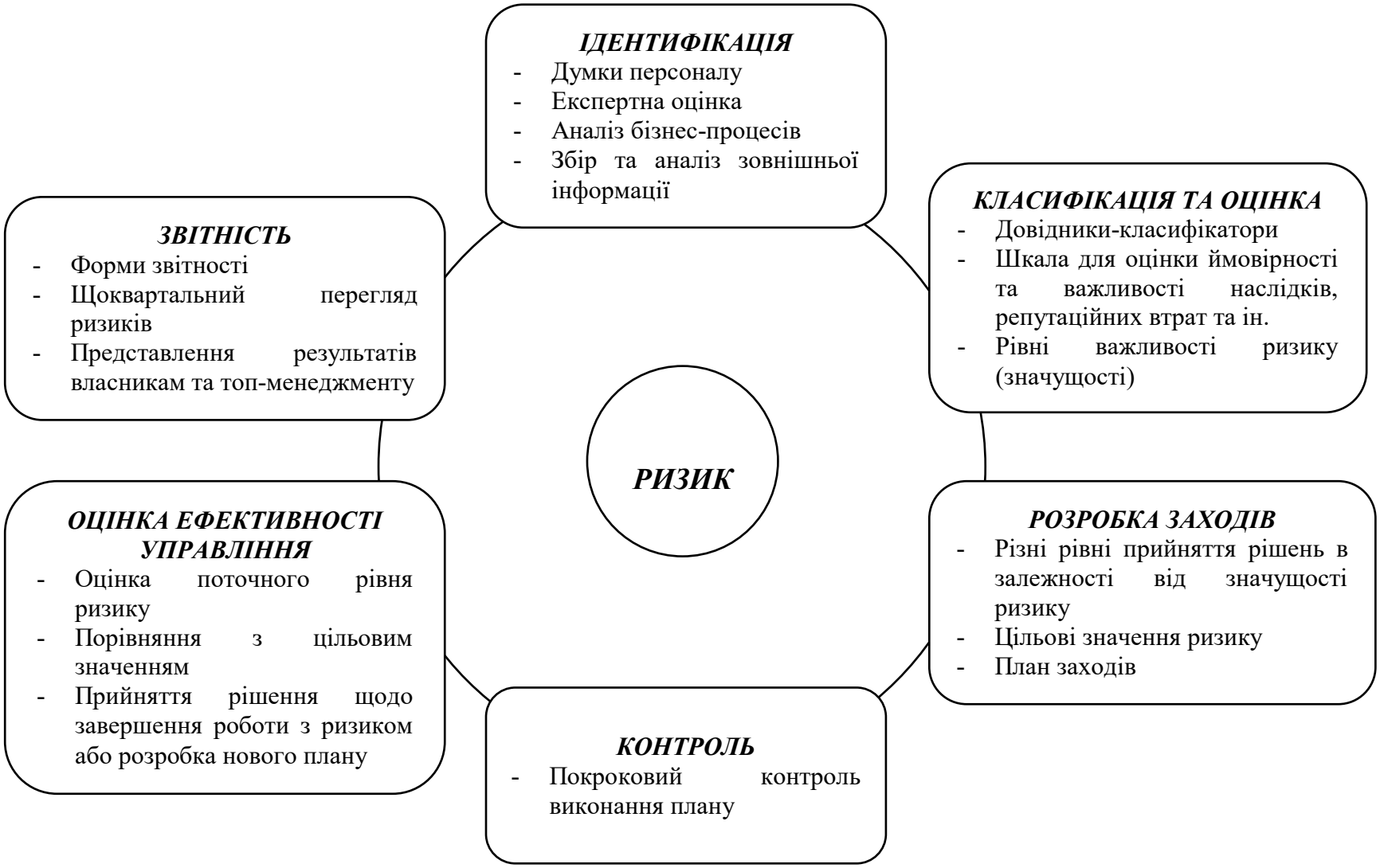


Рис. 4.7 Методологія управління ризиками (цілісність та безперервність) Складено автором

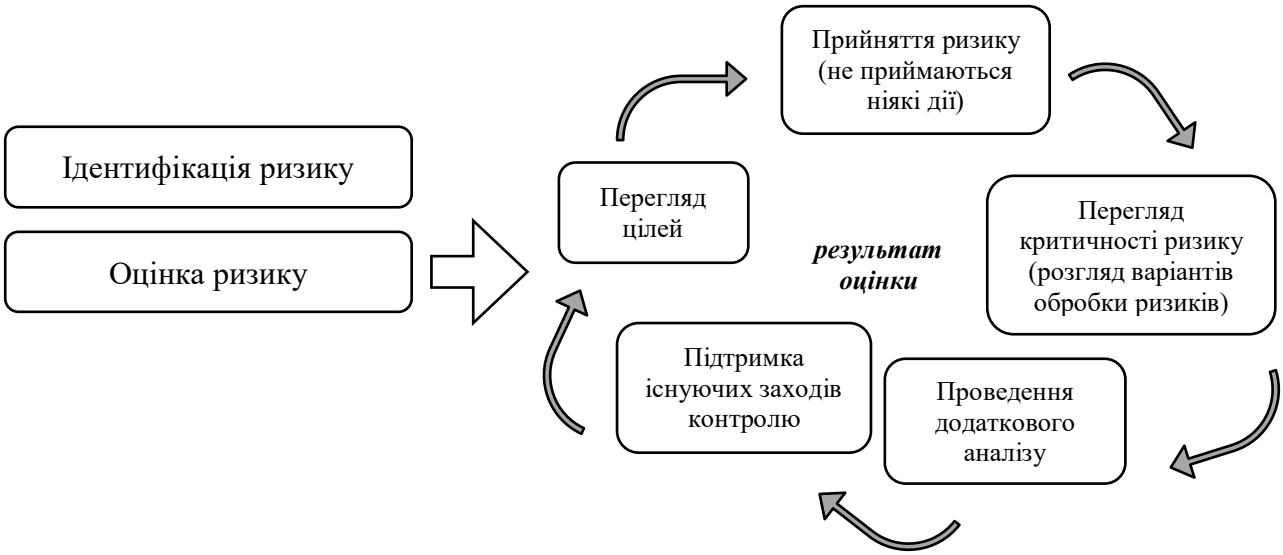


Рис. 4.8 Рішення в результаті оцінки ризику

Складено автором

Рис. 4.8 демонструє рішення в результаті оцінки ризику. 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 ризики 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 посилених заходів контролю.

Загальний підхід до прийняття рішення про те, чи потрібно та яким чином опрацьовувати ризик пропонується поділити на три діапазони, що відображено на рис. 4.9.

За такого підходу пропонується використовувати систему критеріїв ALARP (as low as reasonably practicable), що використовується у сфері безпеки.

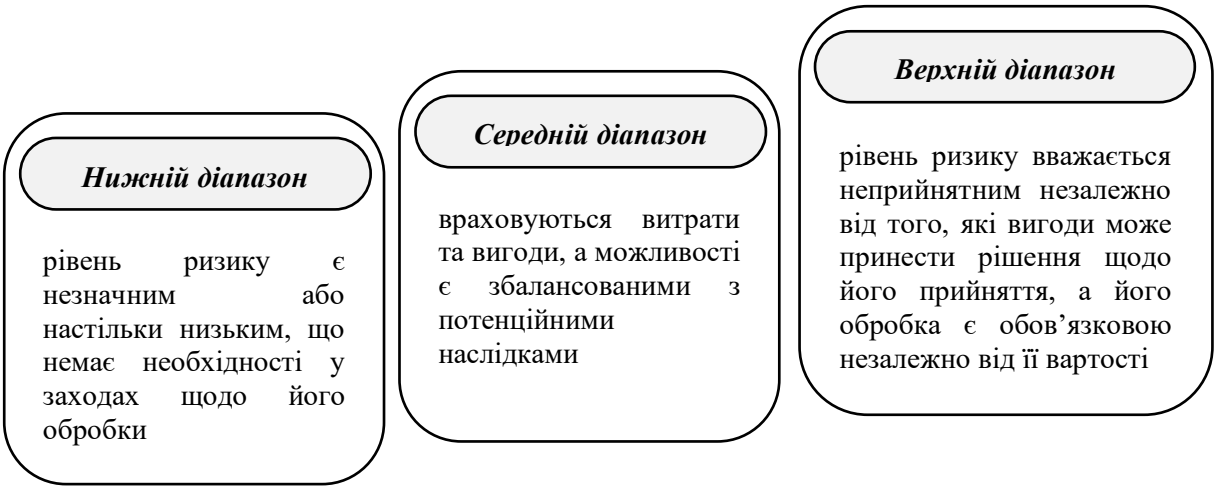


Рис. 4.9 Діапазони прийнятності ризику у процесі його оцінки та прийняття управлінського рішення

Складено автором

Регламентація реагування на ризикові події, контролю та прогнозування ризиків, показників ефективності управління ризиками це [286]:

- політика управління ризиками;
- методології управління ризиками (регламенти, формати звітів);
- реєстри ризиків;
- положення про підрозділ управління ризиками;
- посадові інструкції, що включають функції з управління ризиками;
- корпоративні стандарти управління ризиками;
- карти ризиків.

Як вітчизняними так і зарубіжними теоретиками не вирішеним залишається питання про те, коли саме закінчується стадія управління ризиком. На сонові проведених досліджень пропонується наступний підхід до вирішення цієї задачі. Коли намір керівництво щодо проведення господарської або фінансової операції переходить у конкретний актив, категорія ризику модифікується у результат від оборудки: 1) отримання збитку; 2) отримання прибутку; 3) нульовий результат. На даній стадії вже неможливо управляти ризиком, можна лише управляти активами, що несуть собою усі три зазначених варіантів, наприклад, управління рентабельністю та ін.

Одним із шляхів ризик-орієнтованого управління на підприємстві є введення введення посади ризик-менеджера чи особи, що була б відповідальною за управління ризиками, це питяння є актуальним та дискусійним.

Професія ризик-менеджера потребує не лише володіння економічними, математичними інженерними методами, а й такими загальнотеоретичними знаннями з менеджменту, теорії ймовірності, соціальної психології, економічного аналізу та аудиту, маркетингу, права, основ страхування та ще багатьма специфічними знаннями з фінансової математики, управління безперервністю бізнесу та ін. Слід зауважити, що професіонал з управління ризиками повинен мати глобальне, асоціативне, образне мислення, постійно розвивати досвід та вміло користуватися інтуїцією.

Посада ризик-менеджера, що відповідає за забезпечення економічної безпеки на підприємстві повинна запроваджуватись на етапі зрілості компанії. Введення у штатний розпис такої посади буде обґрунтованим за умови, що модель-бізнес процесів на підприємстві створена та активно працює. За умови незрілості бізнес-процесів або неналежному рівню корпоративного управління посада ризик-менеджера не найкращим чином вбудується у загальну структуру. Крім того, введення посади може викликати конфлікти, що пов’язані з позподілом повноважень та сфер відповідальності: якщо бізнес-процеси не визначені, тоді відповідно неможливо визначити їх власників та до кінця сформувати межі повноважень відповідальних осіб. Слід відзначити, що навіть якщо на підприємстві немає окремого спеціаліста, що займався б управлінням ризиками сам процес завжди присутній. В таких випадках процес реалізується різними структурними підрозділами, наприклад:

- службою безпеки – у частині забезпечення економічної та фінансової безпеки, протидії шахрайству та зовнішнім загрозам;

- юридичним підрозділом – у частині мінімізації правових ризиків;

- ІТ-відділом – у частині забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформації;

- фінансовим підрозділом – у частині управління фінансовими ризиками;

- підрозділом внутрішнього контролю – у частині управління операційними ризиками та коректністю роботи бізнес-процесів.

Кожен з міжнародних стандартів ризик-менеджменту потребує безперервного моніторингу ризиків та контролю над ними, що залежить від рівня управління інформаційними технологіями. Інформаційні технології в процесах управління ризиками, з одного боку, є інструментом управління, а з іншого джерелом операційних ризиків. Рівень зрілості систем управління ризиком взаємопов'язаний з рівнем зрілості IT-технологій (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Рівні зрілості системи управління ризиками

Рівень зрілості	Назва рівня	Стан процесу управління ризиками
0	нульовий	не використовуються
1	навчальний	спеціалізовані та неорганізовані, поза загального підходу
2	повторюваний	повторюються регулярно та не є елементом корпоративних знань
3	визначений	документовані та взаємопов'язані, моніторинг та контроль покладено на виконавців
4	керований	контролюються, перевіряються, вимірюються, але відображають практику лише даного господарського суб'єкта
5	оптимізований	відповідають кращій світовій практиці та є автоматизованими

Оскільки на початку робіт з управління ризиками кожен структурний підрозділ підприємства знаходиться на різному рівні впровадження елементів ризик-менеджменту, необхідним є визначення, де саме та на яких рівнях управління ризиками вже активно застосовується, а на яких потрібно доопрацювання або повна зміна формату роботи. У випадку, якщо топ-менеджмент не використовує у процесі прийняття рішень методологію та ідеологію ризик-орієнтованого управління, використовувати різні моделі управління ризиками на виробництві буде неефективним, оскільки керівництво не розуміючи суті такого підходу, не буде підтримувати зазначені дії та не надасть необхідні ресурси. Якщо топ-менеджмент вимагає застосування ризик-орієнтованого управління, а виконавці не мають достатньої для цього кваліфікації, тоді актуальним буде вивчення міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, обґрунтований підхід у виборі технік з оцінки ризиків,

підвищення кваліфікації безпосередніх виконавців з управління ризиками. Критерії ідеальної системи ризик-менеджменту залежать від багатьох факторів. Перш за все слід зважувати на те, хто проводить оцінку, які її цілі, чим керуються спеціалісти з управління ризиками. Наприклад, ряд вітчизняних банків керуються лише вимогами Basel II, не враховуючи думку акціонерів, а лише точку зору наглядових органів.

За даними проведеного дослідження сформовано табл.4.2, що узагальнює та візуалізує концептуальні засади ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства.

Отже, концепція ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства полягає у взаємозв’язку, взаємовизначенні та взаємодоповненні теоретико-методологічних засад безпеко орієнтованого управління з прикладними аспектами ризик-менеджменту, яким у межах цього дослідження було надано форму наукової теорії сучасного безпекознавства, а не другорядного напряму управлінської діяльності. Методологія управління ризиками з метою забезпечення економічної безпеки суб’єкта господарювання поглиблена композицією елементів ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, узагальненням принципів ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, обґрунтуванням контексту впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства та вимог до процесів управління ризиками для підприємства у сучасних умовах господарювання, конкретизацією обмежень, що чинять вплив на сферу застосування ризик-орієнтованого управління, методологією управління ризиками на засадах цілісності та безперервності, алгоритмом прийняття управлінського рішення в результаті оцінки ризику, визначенням трьох діапазонів прийнятності ризику у процесі його оцінки та прийняття управлінського рішення та п’яти рівнів зрілості системи управління ризиками.

Таблиця 4.2

Концептуальні засади ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства

Параметр управління	Конкретизація
Сутність ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства	Це сукупність механізмів, підходів, інструментів, які використовуються для планування, організації, реалізації, стимулювання та контролю заходів управління ризиками, що виникають у кожному із процесів функціонування системи економічної безпеки, а також у період її формування, та є характерними або потенційно можливими для кожного із елементів її структури, і джерелом походження яких може бути як зовнішнє для системи економічної безпеки середовище, так і внутрішнє
Мета	Забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства за рахунок своєчасної ідентифікації ризиків, їх обєктивної оцінки та всебічного аналізу і обрання найбільш дієвого методу управління ризиком
Завдання	Збір та аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства, ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, оцінювання ризиків (у тому числі якісна оцінка та кількісна оцінка), вибір методу управління ризиками, прийняття управлінського рішення, максимально спрямованого на досягення високого рівня економічної безпеки підприємства
Підходи	Стандартизоване управління, класичний ризик-менеджмент, безпеко орієнтоване управління
Принципи	Принцип інтегрованості, принцип структурованості та комплексності, принцип адаптованості, принцип інклюзивності, принцип динамічності, принцип надійності інформації, принцип людського та культурного факторів, принцип постійного вдосконалення
Функції	Планування заходів управління ризиками, організація та реалізація безпеко орієнтованих процесів управління ризиками, мотивація суб’єктів управління ризиками у системі економічної безпеки, оцінювання ефективності управління ризиками на основі індикаторів рівня економічної безпеки підприємства, контроль діяльності з управління ризиками з позиції економічної безпеки
Об’єкти	Функціональні підсистеми системи економічної безпеки підприємства, процеси функціонування підприємства, усі без винятку господарські операції підприємства
Суб’єкти	Професіонали з фінансово-економічної безпеки, ризик-менеджери, топ-менеджмент, власники, працівники підприємства
Нормативно-правове регулювання	Законодавство України, що фіксує окремі аспекти управління ризиками, міжнародні та національні стандарти ризик-менеджменту
Методи	Попередження, уникнення, диверсифікація, передача, трансформація, мінімізація, компенсація, розподіл, аналіз
Заходи (інструменти)	Ідентифікація, оцінювання, каталогізація, розробка карт ризиків, документування

Складено автором

Запропоновані методичні підходи та інструменти забезпечують наукове підґрунтя для застосування ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки на прикладному рівні, а також містять інструментарій для підвищення рівня ефективності ризик-менеджменту у межах традиційних управлінських підходів, що використовуються на вітчизняних підприємствах.

4.2. Оптимізація сучасного інструментарію управління ризиками на підприємстві

Для забезпечення економічної безпеки підприємства при використанні ризик-орієнтованого управління пропонується використовувати сучасний інструментарій управління ризиками, що формується на основі сукупності методичних і технічних прийомів, методів та принципів у їх тісному взаємозв’язку, що відповідають потребам сучасного підприємства.

Одним із методів, що пропонується зостосувавати за ризик-орієнтованого методу управління задля забезпечення економічної безпеки підприємства є використання реєстру ризиків та карти ризиків.

У реєстрі визначаються фактори ризику, які можуть виникати, можливі ризикові події та наслідки їх настання, з якими може зіткнутися компанія, заходи з управління інформаційними ризиками. Як правило, в рамках постановки системи управління ризиками реєстр опрацьовується досить докладно для всіх видів ризиків, включаючи причинно-наслідкові зв'язки між ними. Далі кожен ризик, наведений у реєстрі, необхідно ранжувати виходячи з ймовірності настання ризикового події та оцінки можливого збитку. Таке ранжирування служить базою створення карти інформаційних ризиків. Взагалі, карта ризику є потужним інструментом для їх аналізу і угрупування по пріоритетах. Карта ризиків, включаючи і інформаційні ризики, виконує важливу роль в оцінці стратегічних дій компанії, в прогнозуванні та плануванні її діяльності. Процес її створення є складним і часто вимагає залучення зовнішніх консультантів.

Для забезпечення системного підходу до управління ризиками існує необхідний комплекс документів, таких як [287]: 1. Політика управління ризиками; 2. Корпоративний стандарт управління ризиками; 3. Методології управління ризиками (регламенти, формати звітів); 4. Реєстр ризиків; 5. Положення про підрозділ з управління ризиками; 6. Посадові інструкції, що включають функції з управління ризиками; 7. Карта ризиків.

Реєстр ризиків є одним із найважливіших документів, яким керується у своїй діяльності підрозділ з управління ризиками або ризик-менеджер. Тож необхідно з’ясувати, що даний документ представляє собою. Реєстр ризиків – це документ, що містить результати якісного та кількісного аналізу ризиків, планування реагування на ризики. Реєстр ризиків візуально демонструє усі визначені ризики та містить опис, категорію, причину, ймовірність, вплив на цілі, предикативні дії у відповідь, стейкхолдерів і поточний стан. Реєстр ризиків є елементом плану ризик-орієнтованго управління на підприємстві.

Ідентифікація ризиків та наявність реального об'єктивного погляду на наявні ризики є однією з основ ефективного управління ризиками, які сприяють у досягненні поставлених цілей компанії. Результатом ідентифікації ризиків створюється реєстр ризиків, що передбачає собою перелік виявлених ризиків; очікувані дії на них з боку підприємства; основні джерела, які викликають виявлені ризики; та додаткові категорії, запропоновані в процесі ідентифікації. Ідентифікація ризиків надає інструмент для реєстрації та заявлення можливих негативних подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей і завдань, поставлених перед компанією і кожним його працівником, а також визначення напрямку і необхідності удосконалення процесу управління ризиками. Ідентифікація ризиків дозволяє підвищити рівень впевненості в досягненні поставлених завдань шляхом отримання огляду ризиків та їх основних характеристик, визначення взаємозв'язку ризиків одне з одним, ранжирування рівня ризиків компанії, підвищення обізнаності про ризики і методи їх управління, а також концентрації уваги на найбільш критичних ризиках.

Компанія ідентифікує потенційні події, які можуть впливати на організацію та визначає, чи становлять вони собою можливості або ризики. Події з негативним впливом являють собою ризики, які вимагають проведення оцінки та термінове реагування. Події з позитивним впливом являють собою можливості, враховані в процесі розробки стратегії і встановлення цілей на майбутнє. При ідентифікації подій розглядаються різні внутрішні і зовнішні фактори, спроможні викликати ризики і відкрити можливості в масштабах всієї компанії. Кожен працівник структурного підрозділу компанії на постійній основі ідентифікує й оцінює ризики, що впливають на досягнення поставлених цілей та завдань перед компанією і зокрема перед кожним працівником. Своє бачення наявних ризиків кожен працівник відображає в опитувальних листах або під час інших заходів, що проводяться відповідальним підрозділом з управління ризиками, спрямованих на ідентифікацію та оцінку ризиків для компанії. Реєстр ризиків переглядається, уточнюється або доповнюється на щорічній основі та/(або) по мірі надходження інформації про ризики, що надається структурними підрозділами компанії при ідентифікації нових або зміни статусу існуючих ризиків до підрозділу компанії, відповідального за управління ризиками. При включенні до реєстру ризиків нового або зміни статусу існуючого ризику з потенційним впливом вище рівня стримуючої здатності та високою ймовірністю його реалізації, структурний підрозділ компанії, відповідальний за управління ризиками доводить інформацію про такий ризик з пропозиціями про його мінімізацію до відома топ-менеджменту компанії. Дана інформація реєструється в реєстрі в процесі ідентифікації. Крім того, в реєстрі передбачені поля, які заповнюються в процесі подальшої роботи, зокрема при оцінюванні і обробці ризиків. Вони визначають: ймовірність настання ризику; тяжкість наслідків; можливі заходи регулювання та фінансування даного ризику; способи контролю рівня ризику та ефективності управління ним.

На основі ідентифікованих подій складається реєстр ризиків, який являє собою систематизований перелік усіх ризиків, з якими стикається компанія.

Підрозділ, відповідальний за управління ризиками щорічно подає керівництву компанії Реєстр ризиків на консолідованій основі за визначеною формою [287]: (табл.4.3).

Процес ідентифікації ризиків на підприємстві є невід'ємною частиною успішної реалізації ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства. Однак, на шляху впровадження цього підходу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства існує ряд бар'єрів: відсутність організаційної культури, в якій цінують результати від управління ризиками; низький рівень навичок з управління ризиками; недостатність часу та ресурсів для підтримки процесу; низький рівень підтримки топ-менеджменту; нестача навчання, знань та інструментів у персоналу; відсутність чітких інструкцій для управлінців середньої ланки; відсутність мотивації для учасників процесу; неефективні комунікації.

Також в результаті аналізу виявлено основні помилки під час інтеграції ризик-орієнтованого управління на підприємстві:

Твердження про те, що системне управління ризиками є рішенням виключно великого бізнесу.

Несистемне управління ризиками.

Неповнота ідентифікації ризиків. Якщо визначати лише подію, або лише вплив, та не визначати слабкі місця, в такому випадку управління ризиком буде досить складним і непередбачуваним. Таким чином, не буде визначене джерело ризику та причини його реалізації.

Вибіркове управління ризиками. Будь-який вид діяльності схильний до ризиків: ринкових, інформаційних, кредитних та ін.

Концентрація на незначних ризиках (помилки у пріоритетності ризиків).

Неефективна стратегія управління ризиками. Використання різних стандартів з управління ризиками, різна підзвітність систем менеджменту.

Систематизація ідентифікованих ризиків дозволяє [287]:

Таблиця 4.3

Підрозділ: _____
Посада: _____

Реєстр ризиків

№	Ризик для досягнення поставлених задач/цілей	Причини виникнення ризику	Опис можливих наслідків від реалізації ризику	План заходів з реагування на ризики		Оцінка ефективності дій на випадок реалізації ризику	Оцінка ризику (залишковий ризик)			Власник ризику
				Попереджувальні заходи	Особа/підрозділ, відповідальний за захід		Ймовірність реалізації ризику	Оцінка впливу негативних наслідків від реалізації ризику	Рейтинг ризику	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

РОЗРОБЛЕНО:

_____ _____ _____ _____
керівник підрозділу підпис підпис П.І.Б.

ПОГОДЖЕНО:

_____ _____ _____ _____
керівник підрозділу підпис підпис П.І.Б.

1) досягти послідовності в класифікації та кількісної оцінки ризиків, яка дозволяє покращити порівняння профілю ризиків (по бізнес-процесам, структурним підрозділам, проектам і т.д.);

2) надати платформу для побудови більш складних інструментів та технологій кількісної оцінки ризиків;

3) надати можливість для узгодженого керування та контролювання ризиків компанії.

Реєстр ризиків компанії являє собою перелік ризиків, з якими стикається компанія у своїй діяльності, який також включає різні сценарії можливої реалізації ризику. По кожному ризику визначені власники ризику. В результаті формується великий список можливих ризиків. Застосовуючи правило 80/20 (20% ризиків викликають 80% проблем), кількість ризиків обмежується прийнятним рівнем. У разі відсутності статистичної інформації про виникнення ризиків обмеження рекомендовано виконувати після проведення їх якісної оцінки.

Реєстр ризиків повинен містити всі внутрішні і зовнішні ризики компанії. Він розробляється, періодично оновлюється і затверджується відповідно до корпоративного стандарту управління ризиками. Реєстр ризиків повинен містити інформацію про кореляції між ризиками. Іншими словами, в реєстрі ризиків компанії повинна міститися інформація про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, що містяться в реєстрі ризиків компанії [288].

При відсутній можливості якось зменшити ймовірність виникнення ризику обирається стратегія на мінімізацію наслідків виникнення ризику. Основним інструментом протидій ризикам цього типу є створення запасів і резервів. Результатом даного етапу є додавання до реєстру ризиків плану дій на випадок запланованих позаштатних ситуацій.

Єдиної рекомендованої форми реєстру немає. Однак у більшості випадків в ньому присутні поля, що визначають для кожного ризику:

- категорію за різними критеріями класифікації;
- види цінностей, підданих дії даного ризику;

- основні причини реалізації ризику;
- опис небезпечних подій;
- види впливу небезпечних подій на цінності при реалізації даного ризику;
- перелік факторів, що впливають на ймовірність і тяжкість реалізації ризику (фактори ризику);
- співробітників або підрозділу, відповідальних за роботу з даним ризиком.

Подання щодо повноти (ступеня подробиці) інформації по кожному полю також різні. Зайве деталізована інформація вимагає великих трудових витрат на її збір і реєстрацію, вона може погано піддаватися формалізації і обробці. У той же час поверхневий опис не дозволяє виявляти аспекти ризику. Завданням ризик-менеджера є вибір такої структури і формату заповнення реєстру ризиків, які найбільш адекватно відповідають цілям забезпечення економічної безпеки та наявним трудовим і інформаційних ресурсів організації.

Оновлення реєстру ризиків відбувається на підставі інформації, одержуваної від якісного аналізу ризиків:

- список пріоритетів ризиків проекту;
- ризики, згруповані за категоріями;
- список ризиків, що вимагають негайного реагування;
- список ризиків для додаткового аналізу і реагування;
- список ризиків з низьким пріоритетом, що потребують спостереження;
- тренди результатів якісного аналізу ризиків.

В процесі ідентифікації ризиків починається формування реєстру ризиків, в процесі якісного аналізу ризиків виконується його оновлення, під час кількісного аналізу ризиків відбувається повторне оновлення реєстру. Реєстр ризиків є складовою частиною плану управління компанією. Результат аналізу, у вигляді розподілу кумулятивних ймовірностей, з урахуванням толерантності до ризику учасників проекту, дозволяє коригувати вартісну і тимчасову складові резерву на непередбачені обставини. Тренди результатів кількісного аналізу ризиків можуть сприяти ухваленню рішень, що впливають на реагування на ризики.

Замість того, щоб заповнювати реєстр загальними ризиками, що не потребують спеціального реагування, крім належного виконання робіт, необхідно звертати увагу на виявлення реальних ризиків, що можуть бути неочікувані. Це ризики, що потребують спеціальної уваги та планування рішень про те, як і що з ними робити, так якщо вони не відносяться до стандартних робочих процедур. Типові ризики для діяльності компанії повинні бути розташовані окремо від реєстру ризиків, а до нього заносити лише ті ризики, що становлять реальну загрозу або можливість.

Одним з основних та доступних методів управління ризиками для більшості компаній є побудова карти ризиків. Компанії можуть використовувати даний метод управління ризиками у випадках стратегічного планування бізнесу, нових інвестиційних проектів та ін. Метод побудови карти ризиків дозволяє швидко та стисло оцінити ризики, можливі при реалізації управлінських рішень компанії.

За стандартизованих умов процес картографування ризиків дає можливість:

- ідентифікувати та виокремити ризики;
- розташувати ризики за пріоритетністю;
- провести оцінювання ризиків та класифікувати їх.

Одним з базових документів на підприємстві є карта ризиків. Вона включає класифікатор ризиків, матрицю ризиків та додаткову інформацію, що отримана у ході роботи з ризик-орієнтованого управління під час первинного аналізу. В ній проводиться ранжування ризиків і повинна бути розглянута і формально прийнята керівництвом компанії. Карта ризиків є одним з найбільш популярних інструментів ERM (Enterprise Risk Management) - комплексної системи управління ризиками.

Картографія ризиків полягає у визначенні небезпечних вузьких місць компанії в різних аспектах її діяльності: технологічному, інформаційному, економічному, фінансовому, кадровому та ін. В якості основи картографії в більшості випадків використовують спеціальні опитувальні листи, дані з яких

переносять на карти ризику. Інформація, що використовується в опитувальних листах виходить з двох джерел: документів та персоналу.

Карта ризиків - це графічне відображення підприємницьких ризиків бізнесу. Карта ризиків як би матеріалізує ризики, робить їх ймовірними, дозволяє оцінити ситуацію, прийняти рішення, спланувати тактику і нанести вирішальний удар по підприємницьким ризикам. Карта ризиків іноді просто не дає заблукати у бізнес-просторі і не зав'язнути у складних проблемах [289]. Вона сприяє знаходженню шляху досягнення цілей підприємництва з найнижчими показниками фінансових втрат. Карта ризиків будується переважно у вигляді таблиці, по вертикалі якої розміщуються об’єкти ризику, що підпадають під обробку, а по горизонталі виявлені внутрішні та зовнішні ризики. На перетині зазначаються визначені ризик з розрахунку – розмір втрат та їх ймовірність. Графічні візуалізація ризиків дає можливість чіткого розуміння втрат як наслідку реалізації певних факторів на визачені об’єкти ризику. Можлива побудова як двовимірної так я тривимірної карти, що зображують динаміку ризиків з плином часу та можливі сценарії розвитку подій.

Якщо бізнес представлений мононапрямком, то створюється одна карта ризиків. Якщо ж бізнес багатопрофільний, доцільно сформувати карти ризиків за принципом - один напрям бізнесу - одна карта ризиків. В цьому випадку повинна бути і карта ризиків головної компанії, якщо вона бере участь в управлінні дочірніми структурами. Ризики великих інвестиційних проектів бажано розглядати окремо.

Складання карти ризиків може стати основою ризик-орієнтованого управління у системі забезпечення економічної безпеки на підприємстві, але щоб наочно представляти «гарячі точки», необхідно вжити цілий ряд обов'язкових дій.

В карту заносяться всі виявлені і впорядковані по пріоритетах ризики. Детальний опис процесів ідентифікації і пріоритетності ризиків представлено у Документі «Положення про управління ризиками». «Карта ризиків» містить

характеристики і опис ризиків, згрупованих за джерелами їх виникнення; визначає відповідальності учасників та зацікавлених сторін в управлінні ризиками; ідентифікує заходи щодо попередження (зниження ймовірності виникнення) і реагування на ризики.

Згідно вимогам до розділів шаблону «карти ризиків» повинні входити [290]:

- категорія/група ризику - вказується найменування ризику / ризикової події. Формулювання повинно бути чітким і конкретним, що розуміли усі члени команди проекту.

- пріоритет/статус ризику - вказується, до якої категорії - групи відноситься ризик. Структурування та упорядкування ризиків за категоріями/групами здійснюється на етапі формування «структури ризиків».

- ймовірність ризику - вказується присвоєний пріоритет ризику відповідно до рангу за значимістю впливу на цілі (параметри) проекту.

- ранг ризику - вказується ранг ризику. Присвоєння ризику рангу (ступінь значущості ризику) здійснюється на основі комбінації його показників вірогідності виникнення і ступеня наслідків.

- опис ризику - коротко описується суть ризику.

- джерела/причини ризику - вказуються джерела (причини) виникнення ризику.

- період найбільшого впливу на проект/етап проекту - вказується період (етап) проекту, на який ризик може мати найбільший вплив.

- наслідки ризику - вказуються можливі наслідки ризику.

- методи реагування на ризики - визначаються методи реагування на ризик.

- попереджувальні заходи - вказуються всі можливі методи, щоб попередити виникнення ризикової події, уникнути виникнення ризику, тобто передбачення і запобігання.

- коригувальні заходи - зазначаються конкретні заходи, які будуть проводитися в тому випадку, якщо ризикова подія відбудеться з метою

зниження наслідків ризику, або коли попереджувальні заходи не дадуть результат.

- відповідальний за реагування на ризик - вказується відповідальна особа за реагування на ризик, реалізацію вищезазначених заходів.

- прийнятний результат реагування на ризик - вказується результат, який би свідчив про запобігання або зняття негативних наслідків ризиків.

Поняття прийнятного рівня ризику є досить ємним та має декілька різних варіацій. Найбільш розповсюдженими різновидами даного поняття є такі як: «ризик-апетит», «толерантність до ризику» та «ємність ризику». Іншими різновидами є «ліміт на ризик» та «порогові значення ризику». Ризик-апетит це вираження того, що є прийнятним або неприйнятним для досягнення цілей бізнесу. Толерантність до ризику – це прийнятний для підприємства рівень відхилення показника від запланованого значення. Ємність ризику – це максимальний обсяг ризику, що підприємство може самостійно витримати у процесі досягнення поставлених цілей.

Основним способом виявлення й аналізу стратегічних ризиків є побудова не однієї, а декількох карт ризику: для кожного розрізу діяльності компанії (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, персонал) будується своя карта.

Все це дозволяє більш точно оцінити ефективність заходів, що знижують рівень того чи іншого ризику. Розуміння збитку тільки як прямих фінансових втрат применшує небезпеку ризику, так як не враховує довгострокових наслідків від реалізації ризику. Відповідно, вигоди від боротьби з ризиком, вимірювані лише зниженням прямих втрат в короткостроковому періоді, виявляються менше дійсних вигод компанії від реалізації довгострокових стратегічних цілей. У результаті багато проектів, що знижують той чи інший ризик, відхиляються як неефективні, хоча насправді їх реалізація підвищила б вартість компанії в майбутньому.

Для оцінки ризику використовуються наступні стандартні підходи:

- ведення журналів реєстрації ризиків (для операційних ризиків);

- використання зовнішніх даних і аналітики (для валютних ризиків, ризиків стихійних лих);

- звіти внутрішніх і зовнішніх аудиторів (операційні ризики, пов'язані зі спотворенням фактів при складанні фінансової звітності; податкові ризики);

- опитування ключових фахівців і лінійних керівників;

- імітаційне моделювання та оцінка значень KPI at risk - аналог Value at Risk.

Для топ-менеджменту та ради директорів рекомендовано складати такі звіти:

- опис ризиків, що знаходяться в правій верхній чверті карти ризиків хоча б на одній карті;

- перелік з 15-20 найбільш небезпечних для компанії ризиків із зазначенням їх можливого впливу на фінансові та не фінансові показники та ймовірності настання;

- складання переліку заходів, спрямованих на зниження зазначених ризиків із зазначенням можливого ефекту у вигляді зниження очікуваного впливу на діяльність компанії.

Побудувати карти ризиків можна різні та з різним набором показників, наведемо основні типи.

1-й варіант карти ризиків.

Класична карта ризиків пропонується як таблиця множення, де по осі "Х" розташовані види ризиків (або при деталізації - фактори ризику), а по осі "У", розташовані об'єкти, що піддаються ризику (або напрямки бізнесу).

Для складання такої карти необхідно підготувати опитувальні листи. Більш ефективно діяти кількома методами, такими, які застосовуються, наприклад, при оцінці операційних ризиків: Self Assesment (Самооцінка - тобто підготовка опитувальників і їх відправка у відповідні підрозділи, в яких потенційно можуть виникнути ризики, анкетування співробітників відповідних підрозділів), Risk audit (ризик-аудит - "виїзд / вихід на місце" співробітника

ризик-менеджменту в підрозділ Банку, в якому, як передбачається, виникають ризики, проведення бесід із співробітниками підрозділу, протоколювання бесід.

Карта ризиків розбита на декілька областей, виділених різним кольором.

1) зона - ризики, які є катастрофічними для компанії або у зв'язку з високою ймовірністю настання, або у зв'язку з серйозним потенціалом збитку, який може дуже негативно вплинути на фінансову життєздатність компанії, можливість банкрутства;

2) зона – критичні ризики, що можуть призвести до значних матеріальних та фінансових втрат;

3) зона – високі ризики, які можуть нанести підприємству значних фінансових чи майнових збитків;

4) зона – прийнятні ризики, які мають середню ймовірність настання або середній потенційний вплив на фінансову життєздатність;

5) зона - ризики, які мають низьку ймовірність настання і (або) не справляють значного впливу на фінансову життєздатність.

Подібна колірна сигналізація отримала назву «Базельський світлофор». Таким чином, вивчивши дану карту ризиків, компанія повинна звернути увагу на роботу з конкурентами, удосконалення пожежної безпеки та посилення охорони власності. Область ризиків, що відмічено темним кольором, саме тут і потрібно очікувати негативних наслідків. А на світлі сектори можна не витрачати кошти, так як вони не несуть ризику.

2-й варіант карти ризиків.

Карта ризиків за другим типом - це графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків, зображених у вигляді таблиці, де з одного боку зазначається значиміст ризику або його вага, а з іншого – ймовірність йго реалізації. На карті ймовірність або частота відображається по вертикальній осі, а сила впливу або значимість - по горизонтальній осі. У такій ситуації ймовірність виникнення та реалізації ризику збільшується знизу вгору при русі по вертикальній осі, а вплив ризику зростає зліва направо по горизонтальній осі. На перетині рядка «У» і колонки «Х» у комірці вказується найменування

ризику (або чинники) ризику, який експертно наділяється рівнем важливості та ймовірністю настання.

Перш ніж побудувати таку карту ризиків, спеціаліст класифікує ризики за декількома категоріями важливості. Потім необхідно визначити категорії ймовірності їх виникнення ризиків. Команда, що займається побудовою карти ризиків повинна виявити усі можливі ризики компанії, що є потенційними за даної стратегії розвитку компанії. Далі команда складає письмовий опис отриманих сценаріїв. Важливим для опису кожного сценарію є визначення об'єкту ризику або «вразливість компанії», факторів ризику або «тригерного механізму», розмір можливих втрат або «наслідків ризику». Наступним етапом для команди є визначення рангу кожного сценарію. Ранжування проводиться в термінах «ймовірність» та «вплив». Отримані дані зводяться для зручності до таблиці, а далі значення «ймовірності» та «важливості» переносяться на карту ризиків. Таким чином, складається графік поєднання ймовірності виникнення та важливості кожного ризику, причому важливо, щоб кожному поєднанню відповідав один вид ризику. Головна задача, що вирішується за допомогою побудови карти ризиків – це скорочення циклів та часу прийняття рішень.

Процес картографування – це використання усією компанією методології, що дозволяє їй виділити ризики, розташувати їх за пріоритетами та кількісно оцінити, розподіливши їх при цьому на класи. Дуже часто компанія, що має достатні фінансові можливості, не займається управлінням ризиками самостійно, а використовує допомогу консультантів та спеціалістів.

Основними кроками процесу самостійного картографування ризиків є [291]:

1. первинне навчання;
2. визначення меж аналізу;
3. формування складу команди;
4. аналіз сценаріїв та ранжування;
5. визначення межі терпимості до ризику (ризик апетит);
6. складання плану дій;

7. технології кількісних оцінок і моделювання.

Консультанти використовують різні методи при побудові карти ризиків. Це інтерв'ю, різні анкети та опитувальні листи формального та неформального характеру, дослідження галузі, аналіз документообігу компанії та ін. Якщо проводиться аналіз фінансової звітності, то доцільно використовувати кількісні методи оцінки та аналізу даних.

Першим етапом побудови карти ризиків компанії завжди є визначення зон та меж майбутнього аналізу. Під межами аналізу маються на увазі ті стратегічні рішення, що може охопити карта ризиків. Це проводиться шляхом повного дослідження компанії. Межі аналізу можуть бути як широкими, так і достатньо вузькими. Це залежить від бажання самої організації. Встановлення меж аналізу рівнозначне ідентифікації ризиків, встановленню пріоритетів та розумінню ризиків, що можуть перешкоджати досягненню корпоративних цілей компанії. Повинен витримуватись баланс між широтою меж, обсягом та цінністю інформації, що очікується отримати за результатами процесу складання карти ризиків. Наприклад, для організації може бути більш доцільним скласти карти ризиків за видами діяльності окремо, ніж для всієї компанії в цілому.

При визначенні меж повинен витримуватися баланс між: широтою меж; глибиною інформації; цінністю майбутньої інформації, яка буде отримана завдяки картографування ризиків. Наступним, не менш важливим, етапом картографії є вибір команди для її складання. Від правильності підбору команди спеціалістів буде залежати успіх складання карти ризиків в цілому. Якщо компанія звертається за допомогою до зовнішніх консультантів в галузі аналізу та оцінки ризику, то у такому випадку робоча група буде включати топ-менеджерів компанії, тобто висококваліфікованих спеціалістів, що мають значний досвід та знання у галузі ризику та можуть проводити експертну оцінку. У випадку ж, коли компанія використовує лише власні сили, тоді робоча група буде містити в собі команду, якою керуватимуть ті спеціалісти, що мають досвід роботи з ризиками. Як показує досвід вітчизняних та

зарубіжних компаній, найбільш ефективною є робота команди, в складі якої від 6 до 10 спеціалістів. Дуже важливо, щоб етап відбору команди йшов після етапу визначення меж аналізу, а не навпаки. Необхідно визначити кількість підрозділів, що охоплені ризиком, та зважаючи на це залучати фахівців, що спеціалізуються саме в даних підрозділах. Досить часто у складанні карти ризиків приймають участь ті працівники, які мають повноваження у прийнятті стратегічних рішень. Це адміністратори, керівники фінансових та юридичних підрозділів, керівники відділів стратегічного планування. На деяких підприємствах у картографії приймають участь керівники контрольних відділів та відділів інформаційних і комп’ютерних технологій. У такому випадку, коли серед підрозділів компанії є відділ ризик-менеджменту, його керівник також входить до робочої групи. Якщо існує необхідність складання карти ризиків для окремого підрозділу або певної операційної бізнес-одиниці, тоді команда буде складатись з менеджерів та керівників даного підрозділу.

На етапі сценарного аналізу та ранжування керівним складом компанії проводиться «мозковий штурм», пов'язаний з визначенням усіх потенційно можливих ризиків, що загрожують діяльності організації за обраної стратегії та можливості виникнення цих ризикових подій. В результаті виявлення ризиків і їх ідентифікації проводиться обговорення отриманих результатів про існуючі ризики та сценарії їх появи. Надалі команда прагне досягнути консенсусу за усіма визначеними питаннями: готується письмовий опис усіх видів ризиків та сценаріїв їх появи. В кожному сценарії важливими є три характеристики. Це об’єкт ризику (вразливість компанії), фактори ризику (тригерний механізм) та розмір можливих втрат (наслідки). Об’єкт ризику представляє собою цінність компанії, що постійно піддається впливу потенційних загроз. Під тригерним механізмом слід розуміти фактори ризику, що викликають негативні наслідки для об’єктів ризику. Наслідки представляють собою величину втрат, викликаних вразливістю об’єкту ризику та природою факторів ризику. На даному етапі може скластися ситуація, за якої доцільно об’єднати в один сценарій різні сценарії та різні фактори ризику, що приводить до однакових

наслідків. Після того, як робоча група визначила певну кількість сценаріїв та досягнула консенсусу за їх змістом, команда може розпочинати ранжувати сценарію за методом «вплив - ймовірність».

Дуже важливо визначити кількісні та якісні характеристики ранжування. Так, ранжування можна представити в якості розподілу можливого ризику на катастрофічний, критичний, високий, прийнятний та мінімальний. Можна проранжувати ризики за ймовірністю їх виникнення. Також можна визначити ранги ймовірності та значимості ризиків кількісно. Далі за отриманими даними складається карта ризиків (рис. 4.10) [291]:

На карті визначається межа толерантності до ризику - лінія, що показує ступінь ризику, прийнятного для компанії. Дана межа бере початок з верхнього лівого кута та прокладається по середнім величинам у напрямку до нижнього правого кута карти. Вона виокремлює ті ризики, які на даний момент можна вважати прийнятними від тих, які відразу необхідно взяти під контроль та усунути.

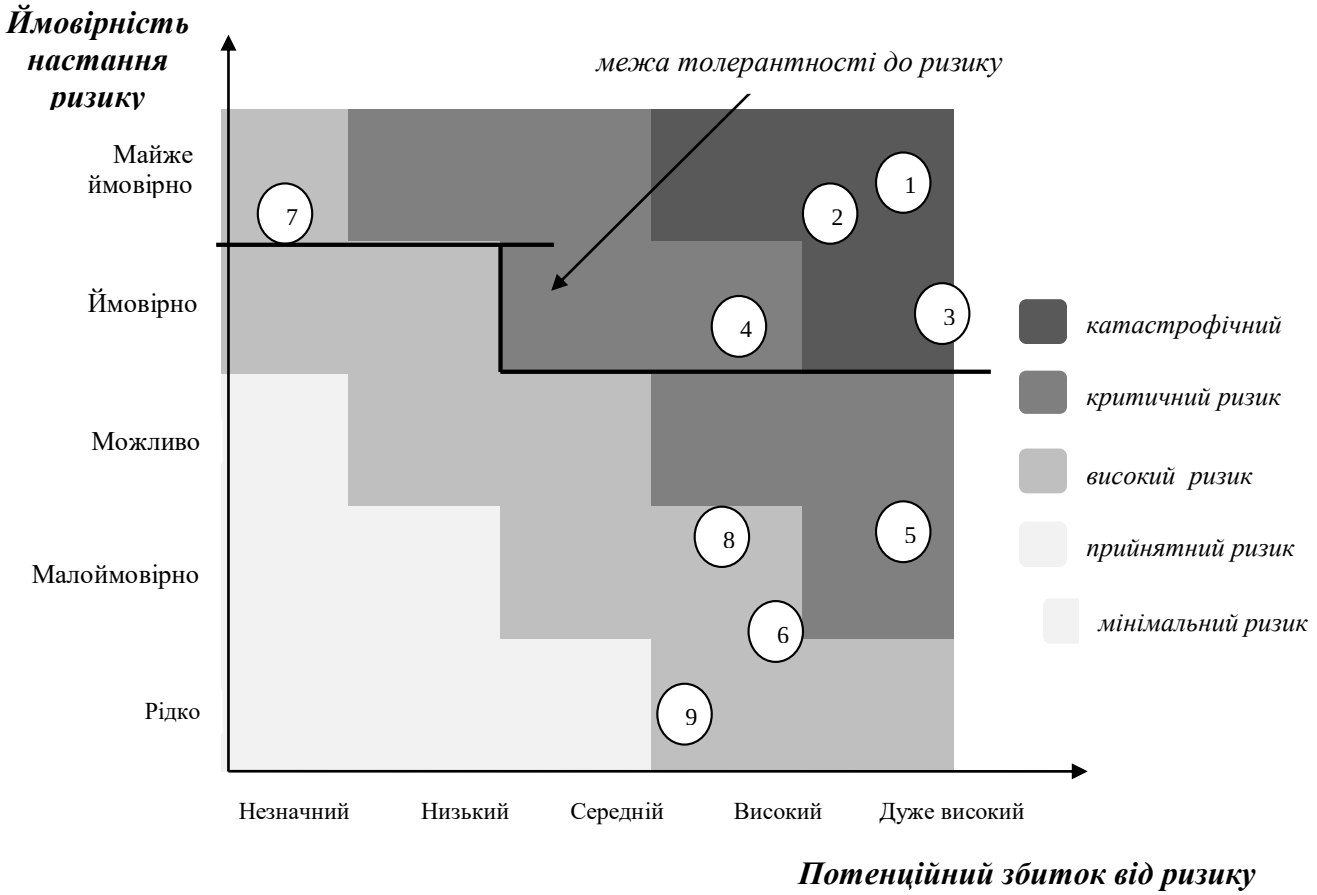


Рис. 4.10 Карта ризиків, сладено автором

Спеціаліст виявляє критичні ризики, що знаходяться вище межі толерантності та вважаються для компанії неприйнятними. До прийняття вірного стратегічного рішення спеціаліст повинен прийняти заходи щодо їх зниження або передачі іншим суб’єктам. Межа толерантності визначається, як правило, на рівні ради директорів при обговоренні стратегії компанії. Ризики, розміщені вище лінії толерантності, є критичними для компанії, і при їх наявності необхідні заходи для зниження небезпеки до прийнятного рівня.

Заключним етапом в процесі картографії є нанесення отриманих даних на карту. Ризики наносяться на карту на основі їх рангу впливу та рангу ймовірності. Тут розглядається класифікація ризику лише за двома параметрами – вплив та ймовірність. Але класифікаторів може бути більше. В такому випадку якісними методами не обмежитись, необхідно буде використовувати математичні методики. Після складання карти ризику важливо прийняти усі можливі заходи, щоб ризики з верхньої зони перейшли до нижньої. Для цього необхідно розробити план дій для зниження величини та ймовірності можливих втрат від негативних наслідків ризиків. Це перш за все розробка цільових показників, визначення дати досягнення цільових результатів, а також призначення відповідальних за проведення даних заходів. Метою даного плану є пошук можливості перенести неприйнятні ризики в зону прийнятних. При цьому дуже важливо – оцінити та зіставити затрати на це переміщення та вигоди від нього. Також необхідно врахувати, що значне зниження рівня ризику для компанії може привести до значного зниження рівня дохідності.

Арабські цифри на карті - позначення ризиків, які були класифіковані за п’ятьма категоріями значущості і п’ятьма категоріям ймовірності, причому так, щоб кожному поєднанню ймовірність / значущість був приписаний ризик.

На карту наносяться ідентифікаційні номери ризиків (згідно реєстру) відповідно до показників частоти (ймовірності) настання та розміру (впливу) ризику. Карта ризиків являє собою графічне зображення схильності компанії до критичних ризиків і є обов'язковим додатком до звіту з управління ризиками

для Ради Директорів. Пріоритетність ризиків встановлюється відповідно до позиції кожного з ризиків на карті ризиків [291].

Усередині кожної з груп пріоритетність ризиків встановлюється на основі бала значущості ризику. Кожен з ризиків, що увійшли в 1 і 2 групу пріоритетності, оцінюється на основі наступних чинників:

1) аналіз причин настання ризиків (сценарії збитків);

2) аналіз потенційного впливу ризику на фінансові показники компанії - притаманні ризики (без обліку методів управління ризиками) і залишкові ризики(залишковий ризик після застосування методів управління ризиками);

3) аналіз кореляції ризиків з іншими ризиками (погашення негативного ефекту від настання ризику в одному підрозділі позитивним в іншому підрозділі - принцип компенсації або посилення негативного ефекту у зв'язку з настанням інших ризиків - принцип доміно).

Розмір впливу критичного ризику може бути оцінений кількісно (табл.4.4). При кількісній оцінці ризик завжди оцінюється спочатку на основі притаманних ризиків (без урахування прийнятих заходів по управлінню ризиками), потім на основі залишкових ризиків (з урахуванням прийнятих заходів по управлінню ризиками). На карті зміна ризику може бути відображена шляхом переміщення відповідного ідентифікаційного номера [291].

Таблиця 4.4

Шкала ймовірності

<table>
<tr><th>Ймовірність виникнення ризику</th><th>%</th><th>Примітка</th></tr>
<tr><td>Мінімальна</td><td><10%</td><td>Ризик не реалізується</td></tr>
<tr><td>Незначна</td><td>10-19%</td><td rowspan="4">Ймовірність існує, однак не менш ніж 50%</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Малоймовірна</td><td>20-29%</td></tr>
<tr><td>30-39%</td></tr>
<tr><td>40-49%</td></tr>
<tr><td>Ймовірна</td><td>50-59%</td><td>50/50</td></tr>
<tr><td>Високоймовірна</td><td>60-89%</td><td>Висока ймовірність, більше 50%</td></tr>
<tr><td>Очікувана</td><td>>90%</td><td>Ризик точно реалізується</td></tr>
</table>

Для вирішення проблеми ранжування ризиків та визначення пріоритетних завдань можна запропонувати такий алгоритм [291]:

- для кожної групи KPI складається окрема карта ризиків;

- кожна карта ризиків ділиться на декілька зон таким чином, що ризики, які потрапляють в одну зону, є однаково загрозливими для компанії;

- кожній зоні присвоюється коефіцієнт k_i;

- кожній групі показників присвоюється вага e_j;

- для кожного ризику R виводиться показник, що характеризує ступінь реалізації ризику $d(R) = e_j k_j(R)$.

В цілому цінність карти ризиків компанії полягає не у кокретизації точного впливу або ступеня ймовірності специфічної загрози, а у відносному розташуванні одного ризику відносно інших ризиків та в їх розташуванні відносно межі толерантності до ризику. Ризики, що знаходяться вище межі толерантності, потребують негайної уваги. Саме тому важливо розробити певні плани дій для зниження розміру або ймовірності втрат від конкретного ризику. Необхідно також розрахувати цільові показники та міру оцінки успіху в управлінні ризиком, дати досягнення цільових показників та призначити відповідальних.

Безсумнівно, що вищезазначені управлінські заходи щодо ризиків є недостатніми, та для більш ефективного менеджменту слід застосовувати певні методи обробки ризиків. Метою обробки ризику є обрання та впровадження варіантів дій у відношенні ризику. Обробка є процесом циклічним (рис. 4.11) та включає у себе розробку різних способів зниження ризику, оцінку альтернативних варіантів, підготовку та представлення планів дій.

Ризики, що були оцінені як катастрофічні розглядаються з врахуванням терміновості. Прийняття рішення щодо певного методу обробки як найбільш прийнятого означає збалансованість витрат на реалізацію кожного виду діяльності з отриманими вигодами. Таким чином формулюємо формулу: доцільність методу обробки ризику це витрати на управління ризиком = отримані вигоди від обробки ризику.

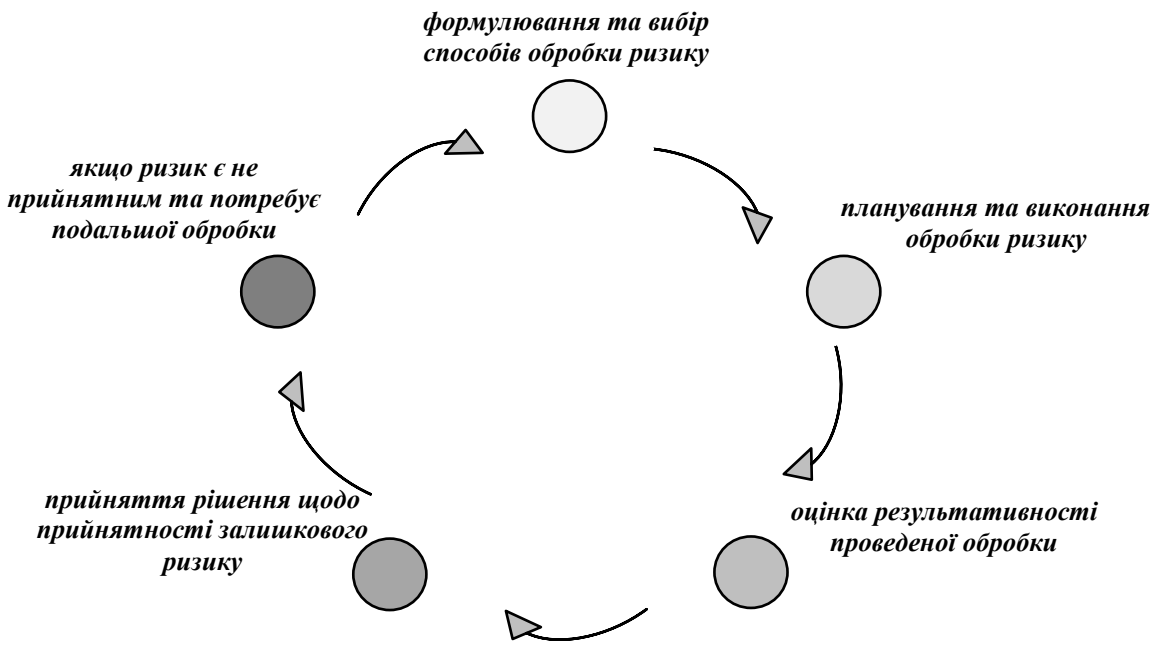


Рис. 4.11 Схема обробки ризику

Складено автором

Після того як оцінювання ризиків проведено, під час обробки ризиків слід обрати та узгодити один або декілька відповідних способів зміни ймовірності виникнення та/або наслідків ризиків і впровадити їх. Після цього проходимо циклічний процес повторної оцінки нового рівня ризику з метою визначення його прийнятності у порівнянні з попереднім результатом рівня ризику. Слід також зазначити, що у обробці ризику є два шляхи: перший – це зниження ризику, тобто зниження рівня можливого збитку від його реалізації, другий – це зниження ймовірності ризику.

Зазначені на рис. 4.11 чотири способи обробки ризику не є взаємовиключними, деякі з них можуть бути результативними щодо більше ніж одного ризику.

Способи з обробки ризику можуть включати в себе одну чи декілька дій:

- уникнення ризику, прийнявши рішення не починати або не продовжувати діяльність, що призводить до виникнення ризику;

- прийняття або підвищення ризику, задля того, щоб скористатися можливостями;

- видалення джерела ризику;

- зміна ймовірності;
- зміна наслідків;
- розподіл ризику (диверсифікація);
- збереження ризику на основі обґрунтованого рішення.

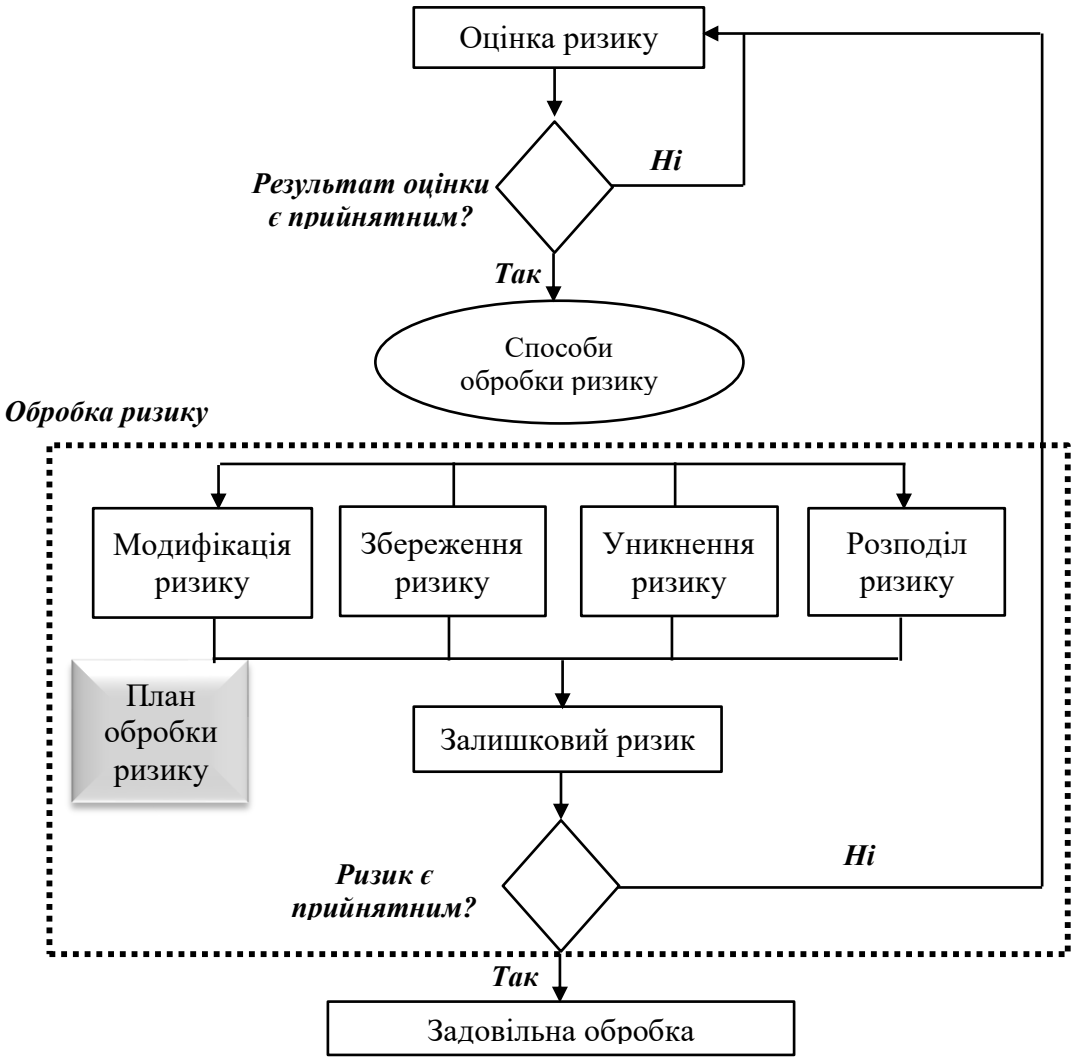


Рис. 4.12 Алгоритм обробки ризику з використанням рекомендацій ISO/IEC 27005 [292]

Відповідно до алгоритму обробки ризику з використанням рекомендацій ISO/IEC 27005 [292] та ISO 31000 [183] необхідно, щоб метод оцінки ризику дозволяв управляти ризиком відповідно до наступних способів:

1. модифікація ризику: рівень ризику повинен керуватись через введення, виключення чи зміну заходів контролю, таким чином, що залишковий ризик міг

би бути переоціненим як прийнятний. Для виконання вимог, що встановлені при оцінці та обробці ризику повинні бути обрані відповідні та обґрунтовані заходи контролю. Під час вибору слід прийняти до розрахунку критерії прийняття ризиків, нормативні, законодавчі та контрактні вимоги. Також під час вибору слід врахувати витрати та строки впровадження заходів контролю або технічні, екологічні та культурні аспекти.

2. збереження ризику: можливо, що будуть конкретні ризики, для яких підприємство не може встановити чіткі заходи контролю або витрати на ці заходи контрою будуть перевищувати потенційні втрати від матеріалізації ризиків. В такому випадку, підприємство може прийняти наслідки ризику, у випадку його реалізації. Дане рішення підприємство документує.

3. уникнення ризику: якщо ідентифіковані ризики визнано зависокими, або витрати на обробку ризиків перевищують вигоду, у такому випадку може прийматися рішення щодо повного уникнення ризику шляхом виключення із запланованого виду або сукупності видів діяльності, або шляхом зміни умов, за яких дана діяльність провадиться.

4. розподіл ризику: розподіл ризику включає рішення поділити визначені ризики із зовнішніми стейкхолдерами. Поділ ризику може створювати нові ризики або змінювати вже ідентифіковані ризики, через це виникає потреба додаткової обробки ризику.

Після обробки ризику може бути залишковий ризик, який визначимо як ризик, що залишається після застосування заходів з обробки, повинен бути задокументавний та залишатися об’єктом моніторингу, аналізу, а за необхідності подальшої обробки. Такий ризик може мати в собі інший, не ідентифікований ризик. Слід зазначити, що ризик повинен визначатися та оцінюватися у відповідності з вимогами керівництва та на задовільному для керівництва рівні. Залишковий ризик визначимо як:

$$\text{Залишковий ризик} = \text{Наявний ризик} - \text{Оброблений ризик за допомогою заходів контролю} \quad (4.1)$$

Після впровадження плану з обробки ризиків завжди є залишкові ризики. Після обробки ризику величину зниження ризику треба оцінити, розрахувати та задокументувати. Оцінювати залишковий ризик може бути складно, однак треба його довести у відповідність критеріям прийняття ризику на підприємстві. Якщо залишковий ризик залишається неприйнятним посля реалізації заходів контролю сілд прийняти рішення щодо способу його обробки.

Наступним етапом після обробки ризику є процес прийняття ризику (рис.4.13). Прийняття ризику є тією функцією, котра відрізняється в різних галузях, підприємствах та відділах, таких як операційна діяльність. Прийнятний ризик – це той ризик, що підприємство може прийняти за умови поточних суспільних та організаційних цінностей.

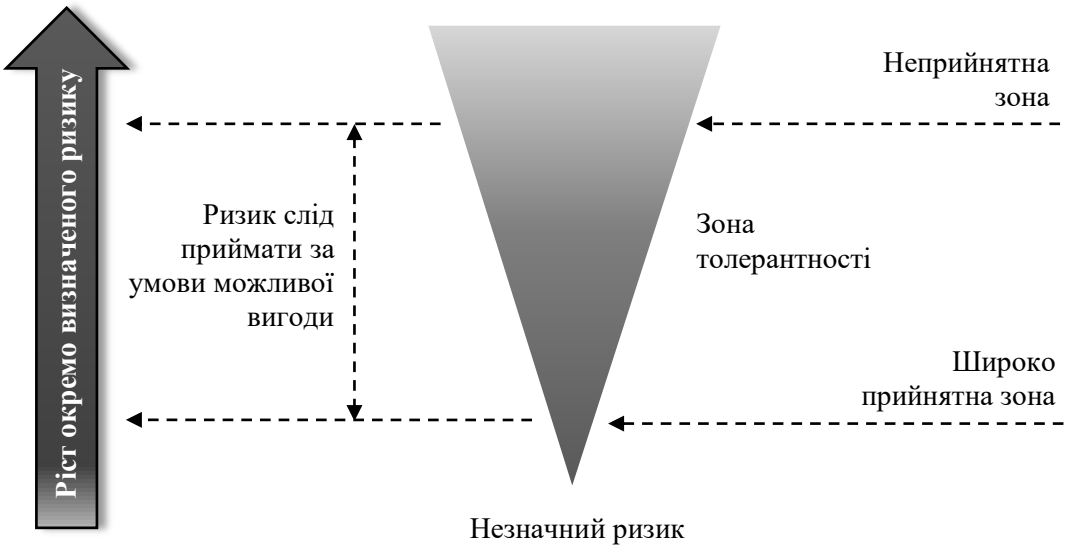


Рис. 4.13 Схема прийнятності ризику

Неприйнятною зоною є зона де ризик занадто високий, для його прийняття, повинні бути прийняті заходи щодо зниження ризику. ALARP-зона (зона толерантності до ризику) – ризик в даній зоні є нижче рівня неприйнятності, однак він може залишатись неприйнятним, якщо не застосовувати заходів щодо зниження рівня ризику. Широко прийнятна зона – зона в якій ризик є прийнятним, немає необхідності додаткових заходів з обробки ризику. Критеріями прийняття ризику є критерії, що

використовуються в якості основи при прийнятті рішень щодо прийнятності ризику.

Метод ALARP базується на оцінці вартості ризику та вартості задяних засобів для його зниження. Принцип ALARP полягає у тому, що ризик повинен бути належний до някомога низького рівня. Для проведення такої оцінки, принцип ALARP спирається на систему глобального аналізу ризиків, що описано у європейських EN 50126 [293] та міжнародних нормах CEI 61508 [294]. Такий підхід має на увазі максимально можливе зниження ризику, що досягається за рахунок реально наявних обмежених ресурсів. Тобто приймаються тільки ті заходи, які вважаються розумними і доступними з практичної точки зору. Реалізація даних заходів не повинна вимагати невиправдано високих матеріальних або трудових витрат.

Процес завдання гранично допустимого рівня ризику називають «нормуванням ризику». Воно може здійснюватися за різними показниками, які характеризують рівень ризику, зокрема:

а) за ймовірністю (наприклад, може бути встановлена гранична ймовірність загибелі при аварії);

б) за наслідками (наприклад, неприйнятними можуть вважатися всі ризики, збитки від яких перевищують певну суму);

в) за комбінованими показниками (наприклад, за твором ймовірності на наслідки);

г) за непрямими показниками (наприклад, нормування гранично допустимих концентрацій шкідливих речовин, їх перевищення не означає гарантованого заподіяння шкоди, але є серйозною небезпекою і вимагає регулювання).

Вибір гранично допустимого рівня залежить від багатьох факторів, зокрема від: можливостей організації по утриманню ризику; можливостей організації щодо зниження ризику; наявності вимог і обмежень з боку соціальних систем більш високого рівня (саморегулівних організацій, держави,

міжнародних організацій); ставлення до ризику суспільства в цілому і конкретних осіб, що приймають рішення в організації.

При використанні концепції прийнятного ризику в соціально-економічних системах гранично допустимий рівень повинен бути, з одного боку, досить низьким, щоб не викликати занепокоєння індивідуумів, які піддаються йому, і забезпечувати прийнятну безпеку суспільства. З іншого боку, його дотримання має бути технічно можливим і не гальмувати економічний розвиток через занадто високі витрати на його зниження. Баланс між цими двома протилежними вимогами залежить від рівня соціального і економічного розвитку суспільства, в якому функціонує розглянута організація.

При нормуванні економічних ризиків часто використовують тільки одну межу - межу надмірного ризику. Вона ділить весь спектр ризиків на ті, які можуть бути залишені на власному утриманні, і ті, які повинні бути або знижені, або передані [295].

Після прийняття залишкового ризику обов’язковим елементом еефективного ризик-орієнтовного управління є обмін інформацією та консультування. Інформування щодо ризиків використовується для того, щоб пояснити ймовірність впливу ризику та спрогнозувати його дію, визначити різницю між ризиками та небезпеками, що зустрічаються у визначених сферах, покращити загальне розуміння ризику на основі кращих практик, термінології та концепцій управління ризиками. Крім того інформування необхідне для підвищення прозорості для стейкхолдерів та для осіб. що здійснюють управління ризиками та визначити як прцювати з довгостроковими наслідками ризику.

Обмін інформацією за ризиками потребує двостороннього руху інформації [296]:

- зверху – до низу: у складі команди керівників повинен бути «фахівець з ризиків». Таким чином, управління ризиками чітко доводиться до відома та усіма розуміється як розпорядження зверху;

- знизу – до верху: консолідована інформація щодо ризиків. Управління ризиками базується на принципі Європейского союзу «субсидіарності». Таким чином, правління забезпечується «розумною впевненістю» в належному управлінні ризиками.

Завдання результативного обміну інформацією з управління ризиками полягає у тому, щоб у результаті безперервного процесу навчання весь персонал був залучений до управління ризиками. У більш складних системах кожен керівник середньої ланки, як правило, є менеджмерем з управління ризиками даної компанії.

Обмін інформацією щодо ризиків можна пропонується поділити на чотири категорії:

- інформування та навчання (кожен є поінформованим та навченим тому як оцінювати ризики та щодо ризиків з якими стикається підприємство);

- зміна поведінки та дії щодо захисту (дії, що заохочують поведінку сприятливу для зниження ризику, через намагання вплинути на сприйняття аудиторії);

- попередження щодо катастроф та інформування про надзвичайні ситуації (надання рекомендацій щодо поведінки у випадку катастрофи чи надзвичайної ситуації);

- спільне рішення проблем та вирішення конфліктів (дії, щодо залучення громадськості до прийняття рішень у сфері управління ризиками).

Саме тому, сформуємо основні завдання обміну інформацією щодо ризиків: діагностика та створення довіри; розробка стратегій підвищення обізнаності; розуміння концепцій ризику та пошук шляхів подолання проблем; розвиток навичок посередництва; спонукання громадськості до дій.

Процес управління ризиками та його результати необхідно документувати та надавати звітність за допомогою сучасних засобів. Документування та звітність у процесі управління ризиками направлені на: інформування щодо діяльності та результатах з галузі управління ризиками в межах усієї організації; надання інформації для прийняття рішень; покращення діяльності з

управління ризиками; сприяння взаємодії із с тейкхолдерами, у тому числі з відповідальними та підзвітними за діяльність з управління ризиками та економічну безпеку особами. Важливим аспектом є наявність шаблону-заготівки для документування інформації щодо кожного ризику. За допомогою шаблону для реєстрації ризиків уся інформація, що занесена до такого документу.

Пропонується створення такої документації з управління ризиками для користування підприємством, яка буде забезпечувати відповідність наступним критеріям:

- зміст документу (підприємству рекомендується мати документацію, що містила б інформацію, рекомендовану ISO 31000);

- формат документу (підприємству рекомендується мати документи, що матимуть єдиний формат: зазначення розробника, дата розробки, номер, дата останнього затвердження та ін.);

- життєвий цикл/строк дії документу (підприємству рекомендується керувати життєвим циклом документів, для того щоб забезпечити постійне покращення та підтримку документації в робочому стані).

Завершальним етапом роботи з ризик-менеджменту згідно пропонованої концепції ризик-орієнтованого управління пропонується моніторинг та аналіз. Після завершення оцінки ризику можна продовжувати моніторинг та аналіз виявлених ризиків на підприємстві, для того, щоб впевнитись у вірності заходів з обробки та результативності. Проводиться аналіз даних з оцінки ризику та переоцінка ризику на основі результатів діяльності з моніторингу. Регулярне проведення аналізу наявної інформації щодо ризиків та оцінки результативності заходів з контролю можуть допомогти у майбутньому визначати тенденції та покращувати обробку ризиків. Моніторинг та аналіз спрямовані на забезпечення гарантій необхідного рівня управління ризиками, виявлення недоліків в управлінні ризиками та виявлення можливостей для удосконалення управління ризиками.

Отже, інструментарій управління ризиками на підприємстві потребує оновлення, враховуючи появу нових видів ризиків, актуалізованих четвертою промисловою революцією, інформаційною економікою, цифровізацією фінансових відносин. Оскільки ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки передбачає орієнтацію менеджменту компаній саме на процесах визначення та оцінювання ризиків, необхідно оновити інструментарій аналітичної роботи з ризиками відповідно до вимог часу. Пропозиції щодо модернізації структури реєстру ризиків і використання різних видів карт ризиків дозволять сформувати якісне інформаційне підґрунтя для обробки ризику та подальшої роботи з ним. Розроблені інструменти мають комплексну природу, оскільки не лише містять відомості про факт наявності ризику, але і дають вказівки на те, яким чином його можна мінімізувати, як уникнути або розподілити, тощо. Крім того, велику увагу має бути приділено залишковому ризику, що буде характерним для діяльності підприємства навіть після проведення усіх раціональних заходів ризик-менеджменту. Для реакції на такі ризики розроблено кілька варіантів управланський дій, кожна із яких повинна використовуватись у конкретній ситуації із належним обгрунтуванням. Водночас, ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки має бути спрямоване не лише на роботу з явними та дійсними ризиками, але і передбачати набір заходів щодо покращення організації управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

4.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства з позицій ризик-орієнтованого управління

Критерії ідеальної системи ризик-менеджменту залежать від багатьох факторів. Перш за все слід зважувати на те, хто проводить оцінку, які її цілі, чим керуються спеціалісти з управління ризиками. Наприклад, ряд вітчизняних банків керуються лише вимогами Basel II, не враховуючи думку акціонерів, а лише точку зору наглядових органів.

Кожен з міжнародних стандартів ризик-менеджменту потребує безперервного моніторингу ризиків та контролю над ними, що залежить від рівня управління інформаційними технологіями. Інформаційні технології в процесах управління ризиками, з одного боку, є інструментом управління, а з іншого джерелом операційних ризиків. Рівень зрілості систем управління ризиком взаємопов'язаний з рівнем зрілості інформаційних технологій (табл.4.5).

Таблиця 4.5

Рівні зрілості системи управління ризиками

Рівень зрілості	Назва рівня	Стан процесу управління ризиками
0	нульовий	не використовуються
1	навчальний	спеціалізовані та неорганізовані, поза загального підходу
2	повторюваний	повторюються регулярно та не є елементом корпоративних знань
3	визначений	документовані та взаємопов'язані, моніторинг та контроль покладено на виконавців
4	керований	контролюються, перевіряються, вимірюються, але відображають практику лише даного господарського суб'єкта
5	оптимізований	відповідають кращій світовій практиці та є автоматизованими

Завдяки широкому застосуванню принципів ризик менеджменту значно посилюється ефективність ключового підходу в системному менеджменті, який спирається на замкнений управлінський цикл Шухарта-Демінга P-D-C-A (плануй – виконуй – перевіряй – дій).

Застосування цього підходу стало вже класичним та присутнє у всіх без виключення системах менеджменту. Головним чинником такого підвищення ефективності класичного управлінського циклу P-D-C-A виступає проведення попереднього аналізу та урахування найбільш важливих загроз та можливостей які виконуються в рамках застосування методології ризик менеджменту стосовно всіх стадій діяльності організації. Враховуючи цей факт у всіх трьох стандартах на системи менеджменту нової генерації значно більший акцент зроблено на постійне їхнє удосконалення та пошук можливостей для такого удосконалення.

Слід зазначити, що вцілому підприємству необхідно прагнути до того, щоб усі бізнес-процеси, що супроводжують діяльність управлінця з ризиків та його

підрозділу повинні якнайкраще та детальніше описані, задокументовані та стандартизовані.

Отже, на основі вищевикладеного пропонується на підприємстві незалежно від розміру, виду діяльності чи галузі господарювання створення і затвердження документу – «Політика ризик-орієнтованого управління підприємства» (Додаток Ф), що базується на основних принципах, зазначених у статті Майкла Расмуссена «Enterprise Risk Management Policy Structure» [297], а також основних положеннях міжнародних стандартів з ризик-менеджменту. У цьому документі визначено концепцію ризик-орієнтованого управління підприємством. Концепція ризику при ризик-орієнтованому управлінні включає в себе два основних компоненти: ймовірність заподіяння збитку; наслідки заподіяного збитку, тобто його тяжкість. Дана концепція досить важлива особливо важлива для промислових підприємств через велику кількість сторін що беруть участь у використанні готового продукту.

Головні завдання документу полягають у наступному:

- спростити процес інтеграції управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства;
- поліпшити ефективність управління ризиками і контроль на підприємстві;
- підвищити ефективність стандартів управління ризиками на підприємстві, таким чином, підвищивши рівень довіри з боку партнерів, контрагентів, споживачів, державних органів та ін.;
- підвищити конкурентоспроможність та економічну стабільність підприємства (і, в кінцевому підсумку, його загальну стабільність) за допомогою впровадження ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки та стандартів управління ризиками, відповідних вітчизняній і міжнародній практиці.

Цей документ покликаний допомогти у досягненні розуміння за допомогою аналізу поведінкових моделей та основоположних причин, що лежать у основі деяких найбільш розповсюджених практик у сфері управління

ризиками задля забезпечення економічної безпеки. Принципи управління ризиками, в першу чергу, є сферою відповідальності Ради директорів, керівництва вищої ланки та топ-менеджменту підприємства. Зазначені посадові особи повинні визначити та розробити дані принципи у межах внутрішніх положень, а також довести їх до відома співробітників за усіма рівнями організації. Принципи повинні відповідати міжнародному стандарту ISO 31000:2018 «Управління ризиками». Топ-менеджмент повинен здійснювати контроль над впровадженням цих принципів через управлінські рішення та заходи.

Розробка та інтеграція/впровадження процесу управління ризиками, головним чином, входить до спектру відповідальності Директора з управління ризиками, Професіонала з економічної безпеки, керівників бізнес-напрямків, відділу/департаменту економічної безпеки/управління ризиками, а також у сферу відповідальності інших служб/відділів/департаментів аудиту/контролю на підприємстві.

Принципи, викладені нижче, є значимі для будь-якого господарюючого суб’єкта, практично на кожному етапі його розвитку, і в будь-якій країні. Однак, їх практичне впровадження може варіюватися в залежності від регіональних і національних чинників, а також від розміру, характеру та рівня складності установи. Однак, будь-який господарюючий суб’єкт повинен бути здатний зрозуміти визначені принципи та їх практичне значення для діяльності підприємства. Кожне підприємство повинно намагатися розробити власні практичні механізми по дотриманню цих принципів, та бути здатним продемонструвати стороннім стейкхолдерам як свої дії в цьому напрямку, так і їх ефективність.

Підприємство повинно визначити свою готовність до прийняття різних видів та рівнів ризику зважаючи на організаційну здатність управляти такими ризиками. Усебічне розуміння готовності до прийняття ризику на різних рівнях повинно визначати збалансованість ризику та дохідності, розподіл капіталу, ціноутворення продукції, а також механізми заохочення та структури

винагороди для співробітників, топ-менеджменту. Бізнес стратегія повинна розроблятися та постійно приводитись у відповідність до ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства.

Готовність до прийняття ризику, як складової частини забезпечення економічної безпеки підприємства та вибору його бізнес-стратегії повинен визначати найвищий рівень управління. Рівень ризику, який топ-менеджмент готовий прийняти може бути пов’язаний не лише з бажаним рівнем та ступенем ймовірності отримання прибутку, але й з переслідуванням інших бізнес-цілей, таких як частка на ринку, інновації, репутація та ін. Однак, в кінцевому підсумку, співвідношення між ризиком і доходами - це самий чіткий і корисний спосіб вираження готовності до прийняття ризику.

Готовність до прийняття ризику (другою стороною якої є ухилення від ризику) – це готовність згодитися на певний ризикований проект в обмін на визначений дохід.

Складність у готовності до прийняття ризику є вимірювання/оцінка власне самого ризику. Готовність до прийняття ризику/схильність до ризику повинна повинна виражатися в тому, «який рівень ризику» можна прийняти. Однак самі вимірювання / одиниці вимірювання ризику - хоча і є більш об'єктивними і послідовними однак все ж далекі від досконалості. Їх особливо важко використовувати у випадку порівняння за різними «видами ризику» (наприклад, ринковий ризик, кредитний ризик, ризик втрати ліквідності, операційний ризик), або в випадку їх поєднання для оцінки та порівняння складних видів діяльності. З огляду на ці фактори, висловити готовність до прийняття ризику узгоджено і з високим ступенем надійності дійсно дуже складно.

Однак, готовність до прийняття ризику - це одна з небагатьох змінних, які може контролювати підприємство (на відміну від ринкових умов, законодавчих норм та інших зовнішніх факторів). Тому готовність до прийняття ризику - це один з найважливіших чинників, які зумовлюють успіх (або невдачу) будь-якої організації.

Стратегічні цілі, завдання і стимули повинні встановлюватися таким чином і на такому рівні, який може бути досягнутий в умовах стабільної господарської діяльності і без перевищення максимальних ризиків, які готове прийняти на себе підприємство.

Після встановлення рівня готовності до прийняття ризику його слід на регулярній основі переглядати (за необхідності частіше 1 разу на рік) – з врахуванням змін у бізнес-середовищі та відповідно до розвитку ситуації, пов’язаної з оцінкою та розумінням ризиків.

Топ менеджмент підприємства повинен демонструвати чітке розуміння взаємозв’язку між ризиком та дохідністю, тобто розуміння того, що прагнення до більш високого рівня прибутковості, як правило, пов'язане з більш високим рівнем ризику і можливістю значних збитків.

Необхідним є наявність добре розвинутої системи оцінки ризиків, що дозволяла б топ-менеджменту виявляти різні види ризиків та отримувати оцінку рівня таких ризиків, що пов'язаний з різними бізнес-стратегіями. Там де неможливо отримати кількісну оцінку необхідно розробити механізми чіткого всебічного якісного опису ризиків.

У тій мірі, в якій це дозволяють можливості за оцінкою ризику, готовність до прийняття ризику повинна бути виражена у вигляді стандартних одиниць вимірювання ризику, що використовуються підприємством. Це спрощує донесення інформації щодо рішень до більш низьких рівнів організації та погоджений розподіл готовності до прийняття ризику між бізнес-напрямками, продуктами, видами ризику і т.д. Однак, оскільки за деякими напрямками діяльності метрики ризику можуть бути відсутніми, готовність до прийняття ризику повинна викладатися в якісному вираженні.

Після того як готовність до прийняття ризику встановлена рівні топ-менеджменту, її необхідно розподілити і збалансувати на більш низьких рівнях - для окремих напрямків бізнесу та підрозділів підприємства, різних продуктів, філіалів в різних регіонах, а також для різних видів ризику. Цей процес, який також називають каскадування, включає в себе комплексний розгляд

залежностей ризику - взаємозв'язку і розбіжностей – яким необхідно приділити належну увагу. Хоча на практиці важко досягти точності в цьому процесі, йому, тим не менш, необхідно приділити максимальні увагу і дати найбільш точне визначення.

Рада директорів також несе відповідальність за те, що підприємство чітко інформувало усі зовнішні зацікавлені сторони, для яких така інформація має значення (інвесторів, регуляторів, партнерів, постачальників, споживачів) щодо своєї готовності до прийняття ризику.

Підприємства повинні винагороджувати і заохочувати співробітників та керівників на основі довгострокової, скоригованої на ризик доданої вартості для організації. Рентабельність бізнес-підрозділів і будь-які оцінки фінансової прибутковості повинні бути скориговані, щоб вони відображали значення відповідних ризиків. Питання поведінкових стимулів впливає на управління ризиками на кожному рівні організації - від члена Ради директорів або рівня керівника вищої ланки, який скеровує бізнес діяльність у сфері конкретних ринків, продуктів, сегментів клієнтів і бізнес-практики, до офісу / функції торгівлі і продажів, який приймає індивідуальні рішення про прийняття ризику від імені підприємства за будь-якої транзакції. Як свідчить практика, на всіх рівнях підприємства надмірний акцент на короткостроковий прибуток без урахування ризику і довгострокових фінансових наслідків є фатальною помилкою в сфері управління ризиками та економічною безпекою.

Вплив винагороди і стимулів / механізмів заохочення менш помітно, але не менш важливо на рівні функцій контролю, включаючи функцію управління ризиками. Тут головною проблемою є відсутність загальноприйнятої та прозорої методики оцінки вкладу цих функцій в «остаточний практичний результат» (тобто рентабельність). Незважаючи на цю проблему, надання належних стимулів функцій контролю, включаючи управління ризиками, є абсолютно необхідним для забезпечення виконання цих функцій найкращим чином і в найкращих інтересах установи.

Запобігання будь-яких форм конфлікту інтересів є абсолютною вимогою належного ризик-орієнтованого управління. На підприємстві повинен бути налагоджений належний процес усунення потенційного конфлікту інтересів для всіх нових членів Ради директорів, вищих посадових осіб виконавчого органу управління і співробітників. Необхідно впровадити і постійно підтримувати розмежування обов'язків, незалежність функцій контролю від функцій генерування доходу, а також належні механізми стримувань і противаг на всіх рівнях організації. Питання конфлікту інтересів (або одночасних обов'язків перед різними сторонами, де інтереси одних стейкхолдерів суперечать інтересам інших) тісно пов'язане зі стимулами, які впливають на осіб, які приймають рішення.

Запобігання конфлікту інтересів досягається за допомогою впровадження ключових механізмів стримувань і противаг. Мабуть, найбільш важливим з них є відмежування будь-якого рішення про прийняття ризику від оцінки ризику і здійснення контролю над ним, тобто ці функції повинні бути незалежними. Головним компонентом практичного впровадження принципу незалежності є організаційне структурування на всіх рівнях.

Всі аспекти системи управління підприємством повинні періодично перевірятися зовнішнім незалежним органом або органами. Це буде перешкоджати конфліктам інтересів, характерним для підприємства, і забезпечить відповідність управління ризиками ринків, секторам, географічним регіонам, і іншим зовнішнім факторам, в умовах яких функціонує організація. Це також сприятиме відповідності і послідовності між внутрішніми правилами і процедурами, прийнятими в компанії, і її публічними заявами.

Підприємства повинні постійно розвивати культуру розуміння ризику, визнаючи важливість управління ризиками і несучи особисту відповідальність за визначення ризиків та управління ними. Крім впровадження належних правил, процедур і структури, культура ризику грає головну роль для успіху організації і управління ризиками. Побудова культури, заснованої на усвідомленні ризиків, вимагає визнання - на всіх рівнях і всіма членами

організації – індивідуальних обов'язків і відповідальності у визначенні і управлінні ризиками. Це також вимагає постійного відкритого діалогу та перегляду / коригування бізнес-цілей, процесів оцінки і стимулів для співробітників. Це довгий і важкий процес, але його ефект має довгостроковий і далекоглядний характер. Як і у випадку з визначенням готовності до прийняття ризику і проведенням оцінки ризику, культура ризику повинна поширюватися на всі підрозділи і напрями бізнесу організації, а також охоплювати всі релевантні ризики, як фінансові, так і не фінансові.

Побудова належної організаційної структури, на основі принципу незалежності і з усуненням всіх конфліктів інтересів на всіх рівнях підприємства, що не скасовує необхідність визначення чітких сфер відповідальності. Члени Ради директорів, вищі посадові особи виконавчого органу управління, департаменти і окремі співробітники повинні чітко знати сферу своєї відповідальності і наслідки несвоєчасного або неналежного виконання своїх обов'язків. Розкриття інформації та прозорість створюють найкращу середу для відповідальності. Їх необхідно забезпечувати за допомогою формальних вимог і щоденної неформальної взаємодії в рамках підприємства, а також між підприємством і його зовнішніми зацікавленими сторонами - інвесторами, клієнтами, регуляторами і бізнес-партнерами. Рада директорів і вище керівництво повинні сприяти розкриттю інформації та прозорості, подаючи особистий приклад, в затверджених правилах і процедурах, а також через будь-який інший канал комунікації.

Навіть наймасштабніші зусилля щодо регулювання, запровадження обов'язкових принципів і встановлення конкретних правил не можуть вичерпно охопити всі ситуації і необхідну поведінку, які гарантували б належне управління ризиками. У ситуаціях, де інші принципи недостатні, все ще необхідно – закликати до чесності, сумлінності, справедливості і турботи про інтереси інших. Ключові особи, залучені до процесу впровадження ефективного ризик-орієнтованого управління задля забезпечення економічної

безпеки підприємства, також повинні встановити і подавати особистий приклад найвищих етичних стандартів поведінки.

Позитивна культура ризику виражається безліччю повсякденних поведінкових моделей:

Співробітники організації в цілому усвідомлюють ризики та завбачливо беруть аспекти ризику до уваги в своїй повсякденній роботі.

Організації притаманні повага і вдячність по відношенню до ролі, яку виконує спеціалізована функція управління ризиками, бажання надавати підтримку в її діяльності, розуміти результати її роботи і вчитися у неї.

Відкритість і готовність розкривати і обговорювати інформацію, пов'язану з ризиками, і оскаржувати усталені погляди і припущення.

Всі рівні організації відчувають відповідальність і дотримуються принципів належного управління ризиками в дусі співробітництва, яке сприяє не тільки контролю зверху-вниз, але і залучення знизу-вгору з боку співробітників.

Функція ризику розглядається іншими і вважається функцією, яка надає підтримку і сприяє успіху бізнесу, а не функцією, яка здійснює виключно контроль і накладає обмеження.

Методологія та оцінка ризику є послідовно і належним чином інтегрована в усіх напрямках бізнес-діяльності і видах ризику.

Існує належна координація між функціями ризиків і фінансів, як частина належної основи рентабельності, скоригованої на ризики, для цілей бізнес-планування та структурування стимулів.

Існує належний баланс між кількісною та якісною оцінкою ризику - співробітники прагнуть до кількісної деталізації - однак вони розуміють пов'язані з нею обмеження, включаючи припущення, наявність даних і можливості систем.

Належне управління ризиками вимагає високоефективної комунікації, що включає навчання, збір відгуків, звітність і залученість в конструктивний діалог щодо ризиків. Для належного управління ризиками комунікація щодо них не

менш важлива, ніж оцінка ризиків і контроль над ними. Роль ризик менеджерів і всіх осіб, задіяних в процесі управління ризиками, повинна включати істотну відповідальність за донесення інформації про ризики до всіх зацікавлених співробітників в рамках підприємства.

Ефективна комунікація щодо питань, пов'язаних з ризиком, багато в чому є ще одним компонентом всеосяжної культури ризику. Однак вона торкається багатьох аспектів управління ризиками (дуже специфічним і, іноді, формальним чином), що її варто розглядати в якості окремого принципу.

Комунікація включає навчання, збір відгуків, звітність і залученість в конструктивний діалог про ризики. Для належного управління ризиками комунікація щодо ризиків не менш важлива, ніж оцінка ризиків і контроль над ними. Роль ризик- менеджерів і всіх осіб, задіяних в процес управління ризиками, повинна включати істотну відповідальність за донесення інформації про ризики до всіх зацікавлених співробітників в рамках підприємства.

Фінансові та технологічні ресурси, якими володіє функція управління ризиками, також є показником значущості цієї функції. Ці ресурси повинні бути порівнянні з складністю і важливістю ролі, яку виконує функцію управління ризиками.

Змінність середовища господарювання, невизначеність виробничого навантаження, нестабільність замовлень та складність економічного становища ставить перед топ-менеджментом підприємств питання необхідності прорахунку прийняття управлінських рішень оперативного та стратегічного рівня. Прогнозування навіть з незначною достовірністю дають можливість знизити невизначеність майбутнього, а відповідно й знизити ризик планових рішень.

Спектр загроз економічній безпеці підприємства досить широкий. Забезпечити безпеку в усіх напрямках на практиці просто нереально. Для оптимізації роботи в сфері захисту ключових активів і процесів господарюючого суб'єкта необхідно визначити найбільш вразливі точки підприємства, які є носіями найвищого рівня ризику.

Існування ризиків як невід'ємної частини підприємницької діяльності призвело до необхідності розробки конкретних методів і прийомів їх виявлення при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Підприємства працюють в різних умовах конкурентного середовища, маючи різне внутрішнє середовище, рівень виробничого потенціалу, кадровий склад і т.д. У зв'язку з цим у кожного підприємства виникають ризики, безпосередньо властиві тільки даній компанії і пов'язані зі специфікою виробничої, технологічної, комерційної, фінансової та інших видів діяльності. Важливо своєчасно їх виявити і визначити ймовірність настання, час настання, а також можливу шкоду.

Одні і ті ж ризики можуть зустрічатися в різних областях виробничо-господарської діяльності. Тому при управлінні ризиками головне - ідентифікувати можливі області ризику стосовно досліджуваного підприємству.

Метою розробки будь-якої моделі управління ризиком є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах ризику і невизначеності. Ця мета може бути досягнута за рахунок вирішення наступних основних завдань:

- виявлення можливих економічних ризиків;
- зниження фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками.

Модель управління ризиком являє собою послідовність дій, що забезпечують розумні поєднання ризиків і вигод.

При цьому, економічна безпека являє собою стан стабільності, при якому соціально-економічна система може здійснювати свою діяльність, зберігаючи рівновагу і загальний вектор розвитку в умовах динамічно трансформованого зовнішньої і внутрішнього середовища, в тому числі в умовах активного і постійно зростаючого впливу дестабілізуючих факторів [298].

В дослідженні забезпечення системи економічної безпеки підприємства важливу роль відіграє ресурсно-функціональний підхід, перевагою якого є його комплексний характер, оскільки згідно даного підходу досліджуються найважливіші фактори, що впливають на стан функціональних складових системи економічної безпеки (СЕБ). Також досліджуються основні процеси

забезпечення СЕБП, здійснюється аналіз розподілу та використання ресурсів підприємства, економічні показники та індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових СЕБП. За результатами проведеного аналізу в рамках зазначеного підходу проводиться розробка заходів по забезпеченню максимально високого рівня функціональних складових економічної безпеки підприємства. Однією з невід’ємних частин зазначеного підходу є аналіз економічних ризиків, який дає змогу розробити та у подальшому впровадити комплекс дій зі зниження, оптимізації чи нейтралізації ризиків. Як і будь-які заходи «робота» з ризиками потребує фінансових витрат. Перед персоналом служби ЕБП, або окремими працівниками на яких покладено обов’язки із забезпечення ЕБП постає задача розрахунку прийнятного рівня надбавки за ризик, тобто пошуку балансу між витратами на ризик та інструментами, методами та ресурсами боротьби з ризиками. Такий пошук може проводитись у вигляді прогнозу, який навіть з невеликим ступенем достовірності дасть змогу зменшити невизначеність у майбутньому, а відповідно знизити ризик планових рішень.

Існує велика кількість ризиків, з якими може зіткнутися підприємство. Це ризик того, що продукція підприємства не буде користуватися попитом; ризики, пов'язані з конкуренцією; ризики, пов'язані з можливим вчиненням шахрайства на фірмі; ризики втрати дорогих активів; податкові ризики; ризики, пов'язані з персоналом і контрагентами і т.д. Всі можливі ризики бізнесу перерахувати складно. Їх аналіз і мінімізація - фундаментальна об'ємна робота, яка повинна проводитися на підприємстві.

Витрати на зниження, оптимізацію та нейтралізацію ризиків в системі економічної безпеки повинні бути економічно обґрунтовані. Про їх доцільність свідчитиме такий рівень економічної безпеки підприємства, який забезпечить стабільність рентабельності аналізованого підприємства. Такі витрати необхідно розраховувати перш за все з позицій економічної безпеки. В такому випадку принцип «чим більше, тим краще» або не буде працювати взагалі, або буде лише додатковою статтею витрат, без суттєвого результату. Отже, до цієї

статті витрат необхідно підходити досить зважено, витримуючи чіткий баланс витрат та очікуваного результату. Така позиція підтримується науковцем Занорою В.О. [299], що наголошує на уніфікації та формалізації операційної структури управління технологічними витратами з врахуванням ризиків.

Аналіз економічних ризиків є процесом комплексної оцінки захищеності системи економічної безпеки підприємства в процесі якого формуються кількісні або якісні показники ризиків. Ризик в СЕБП це ймовірнісна категорія, що характеризує збиток, залежний від захищеності усієї системи.

На вході алгоритму аналізу ризику знаходиться фінансова звітність підприємства, а на його виході можна отримати два варіанти результату: кількісну або якісну оцінку ризику. У подальшому результати аналізу за допомогою універсального та спеціального інструментарію створюють основу для виявлення найбільш вірогідних та найбільш фінансово загрозливих ризиків, що у майбутньому можуть перерости у реальну небезпеку або загрозу. Зазвичай, для будь-якого ризику є декілька варіантів нейтралізації. Однак, у процесі оцінки таких варіантів слід враховувати не лише витрати на придбання обладнання, програмного забезпечення, систем контролю доступу і т.д., а й витрати на оплату нового персоналу, або доплату існуючому та ін. [300].

З точки зору економічної безпеки витрати на зниження, оптимізацію та нейтралізацію ризиків в СЕБ повинні розраховуватись за наступним алгоритмом:

1. Беруться дані бухгалтерської звітності, а зокрема Форма №2 «Звіт про фінансові результати» оптимально за останні 10 років, а у випадку неможливості такого обсягу даних мінімально за останні два роки. За даними звітності проводиться розрахунок рентабельності за кожен рік (Ri) та визначається середня рентабельність за весь аналізований період (Rср).

ВПЗ – валовий прибуток (збиток);

ВР – виручка від реалізації.

2. Проводиться розрахунок дисперсії рентабельності підприємства, що є середньоквадратичним відхиленням за ймовірностями квадратів відхилень

можливих результатів від очікуваного, де n ≥ 2 (2 або більше років). Дисперсія вимірюється в тих самих одиницях, що і сам результат (у нашому випадку – рентабельність – у відсотках), але у квадраті. Оскільки дисперсія це міра розкиду можливих варіантів очікуваного значення, відповідно чим вищою буде дисперсія, тим більше буде розкид значень, а відповідно і ризик.

Кількісна оцінка ризиків на сьогодні досить складний і вартісно ємний процес. Така ситуація в першу чергу пов'язана з відсутністю необхідних даних для розрахунків конкретного ризику, оскільки переважна більшість методик аналізу ризику використовують зарубіжний досвід, який не завжди прийнятний до вітчизняних реалій. Саме тому більш розповсюдженим у практиці аналізу ризику є якісний підхід, основним завданням якого є визначення факторів ризику, встановлення потенційних зон ризику, оцінка впливу кожного з них. В українській практиці досить часто для якісної оцінки ризику використовують метод експертного оцінювання. Даний метод в алгоритмі розрахунку витрат на зниження, оптимізацію та нейтралізацію ризиків в системі економічної безпеки використовується на етапі підрахунку дисперсії рентабельності підприємства.

Так, показник Pi – імовірність і-го результату, можна розрахувати лише експертним методом. Тобто, для якісного обрахунку дисперсії необхідним є отримання інформації про імовірність рентабельності в певному розмірі. Збільшення показника дисперсії рентабельності буде свідчити про зростання ризику.

Для отримання точної експертної оцінки доцільно провести оцінку ступеня узгодженості думок експертів. Такий підхід дасть можливість виявити наявність або відсутність розбіжностей у ранговій оцінці експертів, а також якість самої оцінки. Результуючий висновок для прийняття управлінського рішення, щодо показника Pi можливий лише за умови певного рівня узгодженості думок експертів. В іншому випадку проведена оцінка буде недостовірною та неадекватною ситуації.

Для отримання більш точної оцінки за кожним оцінюваним критерієм, можна використати групову експертну оцінку, що отримується шляхом

додавання індивідуальних оцінок з вагами компетентності. Вага оцінки дорівнюватиме коефіцієнту компетентності експерта, що її поставив.

Розраховується коефіцієнт компетентності кожного експерта. Передбачається, що компетентність експертів оцінюватиметься за ступенем узгодженості їх оцінок з груповою оцінкою критеріїв.

Оцінка коефіцієнта компетентності експерта проводитиметься за формулою [301]:

$$К_j = \frac{\sum(X_{ij} \times M_i)}{\sum(M_i \times S_i)} \quad (4.2)$$

де K_j – коефіцієнт компетентності j-го експерта;

X_{ij} – оцінка і-го критерію, що поставлена j-им експертом;

$М_i$ – середня оцінка і-го критерію;

S_i – сума оцінок і-го критерію.

Наступним етапом є оцінка якості експертизи. Якісно проведена експертиза оцінюється за допомогою коефіцієнту конкордації (коефіцієнт узгодженості думок експертів), що розраховується за формулою [302]:

$$W = \frac{12 \times S}{n^2 \times (m^3 - m)} \quad (4.3)$$

де S – сума квадратів відхилень суми оцінок кожного об’єкту від їх середнього значення;

n – кількість експертів;

m – кількість крите їв, що оцінюється.

Коефіцієнт конкордації варіює від 0 до 1, так 0 означає повну неузгодженість, а 1 – повну узгодженість. Високе значення коефіцієнта конкордації показує узгодженість думок експертів, а відповідно якість експертизи можна оцінити як високу.

У випадку низького показника конкордації склад експертної групи необхідно буде переглянути і більш відповідально віднестися до її якісного

складу. Якщо після проведення розрахунків коефіцієнт конкордації має високе значення, відповідно можна переходити до розрахунку дисперсії. Чим більше показник середньоквадратичного відхилення, тим вищий ризик прогнозованої події. Відповідно можемо визначити найбільш імовірне відхилення рентабельності від її середньої величини за аналізований період.

3. Проводиться розрахунок середньоквадратичного відхилення (квадратний корінь з дисперсії) рентабельності підприємства для полегшення порівняння та аналізу ризику. Даний показник так само вимірюється в одиницях варіюючого показника. На відміну від дисперсії середньоквадратичне відхилення буде розраховуватись у тій самій одиниці вимірювання що й аналізований показник, тобто у відсотках, але не у квадраті. Далі розраховується показник варіації.

4. Проводиться розрахунок коефіцієнту варіації рентабельності аналізованого підприємства, який враховує співвідношення ризику та очікуваного доходу. За результатами розрахунків чим меншим є значення коефіцієнта варіації, тим кращим є захід з точки зору співставлення витрат на нейтралізацію ризику та результатів від цього заходу. Коефіцієнт варіації може змінюватись від 0 до 100%. Існує встановлена кількісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

- до 10% - слабкі коливання;
- 10-25% - помірні коливання;
- понад 25% - високі коливання.

У коефіцієнтах варіації усувається не тільки непорівнянність, пов'язана з різними одиницями виміру досліджуваного ознаки, а й несумісність, що виникає внаслідок відмінностей у величині середніх арифметичних. Крім того, показники варіації дають характеристику однорідності сукупності. Сукупність вважається однорідною, якщо коефіцієнт варіації не перевищує 33%.

При обранні управлінського рішення щодо заходів мінімізації ризиків найбільш прийнятним буде не те рішення, яке забезпечить вищий рівень

рентабельності, а те, що дасть більшу рентабельність після врахування факторів ризику.

Найбільше меті кількісної оцінки ризику відповідає не визначення ступеня коливання, а розрахунок ймовірності потрапляння ризикової події у «несприятливий інтервал». Під час якісного аналізу кожен із факторів ризику, визначений в цей період, може змінюватися – приймати мінімальне або максимальне значення. Будь-який фактор ризику, як і результуючий показник піддається нормуванню. «Несприятливим інтервалом» вважається інтервал, що розміщується між мінімальним та нормативним показником [303, с.86].

За таких умов ймовірність потрапляння в даний інтервал розраховується за формулою [303, с.86]:

$$P = \frac{X_{\text{норм}} - X_{\text{мін}}}{X_{\text{макс}} - X_{\text{мін}}} \tag{4.4}$$

де Р – імовірність потрапляння у несприятливий інтервал;

$X_{\text{мін}}$, $X_{\text{макс}}$, $X_{\text{норм}}$ – відповідно мінімальне, максимальне та нормативне значення досліджуваного фактору ризику або результуючого показника.

За такої кількісної оцінки вирішується питання двосторонніх коливань – у позитивну та в негативну сторону від очікуваного значення. У такій ситуації ризиковим є лише відхилення фактору в гіршу сторону від нормативу. Однак, в економічній практиці існують ситуації, коли відхилення у кращу сторону може призвести до ряду несприятливих подій. Тому, зазвичай такі ситуації чітко окреслюються, а ризиком вважають відхилення від норми в сторону мінімального значення.

5. Визначається рентабельність та коефіцієнт варіації найбільших за ринковою вартістю підприємств (середньогалузевий показник). Оскільки коефіцієнт варіації є відносною величиною за його допомогою можна порівнювати змінність ознак, що виражаються в різних одиницях виміру. Отриманий результат необхідно порівняти з середньогалузевим територіальним нормативом. Наприклад якщо норматив становить 20%, то Rср > 0,2 – високий

рівень рентабельності, 0,1 < Rcp > 0,2 – достатній рівень рентабельності, Rcp < 0,2 – низький (виробництво продукції не є економічно ефективним).

Провівши розрахунок рентабельності і коефіцієнта найбільших за ринковою вартістю підприємств можна перейди до передостаннього етапу – визначення прийнятного рівня надбавки за ризик.

6. Розраховується прийнятний рівень надбавки за ризик, що забезпечує стабільний рівень рентабельності. Це є останнім етапом у підрахунку рівня витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства. За результатами розрахунків формується висновок про доцільність витрат в певному обсязі на забезпечення економічної безпеки.

Основним принципом управління ризиком є економічність. Витрати суб’єкта, який проводить заходи з мінімізації ризику не повинні перевищувати суму можливих фінансових втрат. У іншому випадку втрачається сенс заходів, скерованих на мінімізацію ризику. При цьому повинні розроблятися варіанти зниження, мінімізації, усунення ризику та обиратися найкращий згідно принципу «витрати - ефективність».

Підсумовуючи можна зазначити, однією з важливих складових системи забезпечення економічної безпеки підприємства є система управління економічними ризиками, яка здатна оперативно реагувати на зміни політичної і соціальної обстановки, економічних умов, протидіяти негативному впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, мати властивість саморегулювання.

Забезпечення економічної безпеки не може ґрунтуватися тільки на запобіганні збитків, оскільки повинно враховуватись і необхідність забезпечення запланованого рівня доходу. Одним з критеріїв оцінки рівня економічної безпеки є співвідношення величин: «мінімізований ризик» і «витрати на реалізацію заходів мінімізації».

При виборі інструменту управління ризиками варто врахувати той факт, що вплив не всіх ризиків можна знизити. Крім цього, вибір методів управління економічними ризиками необхідно здійснювати з урахуванням специфіки діяльності господарюючого суб'єкта, зовнішніх і внутрішніх умов, а також

максимально забезпечувати реалізацію цілей господарської діяльності підприємства.

Отже, на основі вищевикладеного сформовано напрямки розвитку ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства для підвищення ефективності бізнесу:

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 [285].

Інтеграція ризик-орієнтованого управління 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 [285].

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 [285].

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 [285].

Отже, за непотрапляння типових ризиків до реєстру ризиків відповідає ризик-менеджер. Саме він приймає рішення про те, чи є пропонований ризик обґрунтованим, та чи необхідно його включати до реєстру ризиків. Він повинен мати чітку позицію щодо того, що повинно включатися до реєстру ризиків, а що ні, та чому саме. Саме це гарантує виключення загальних ризиків (а також, таких елементів, що не є ризиками як факти, проблеми, причини, дії, небезпеки і т.д.), що допоможе зберегти реєстр ризиків для тих ризиків, що становлять серйозну загрозу компанії.

Після завершення складання карти ризиків процес управління ризиками лише починається, оскільки вона розвивається та змінюється з розвитком та зміною бізнесу. З’являються нові ризики та нові можливості, старі ризики втрачають свою актуальність та стають малозначимими для бізнесу відносно деяких нових ризиків. Всі зміни повинні постійно вноситись до карти ризиків компанії. Вона не безстрокова та має певний термін дії – визначений період, після якого вона потребує коректувань та уточнень.

У цілому можна зробити висновок, коли успішно працюючі компанії прагнуть управляти окремими ризиками, майбутній успіх буде належати тим з них, які піднімають управління ризиками на наступний рівень. Тобто тим, хто впроваджує метод управління ризиками всього підприємства, що охоплює компанію в цілому. Маючи повну та системну інформацію про ключові бізнес-ризики своєї компанії, ризик-менеджери зможуть розробляти плани і програми

управління ризиками з використанням координованих, комплексних і достатньо складних методів. Ефективне управління ризиками всієї компанії - це обов'язковий елемент її управління в XXI столітті [285]. Коли компанії, що успішно працюють намагаються управляти окремими визначеними ризиками, майбутній успіх буде належати тим, які в управлянні ризиками переходять на новий рівень, тобто тим хто впроваджує ризик-орієнтоване управління задля забезпечення економічної безпеки всієї компанії.

Зрілість системи управління ризиками на підприємстві у великій мірі визначається організаційним забезпеченням цього процесу, а саме тим, фахівці якої кваліфікації та у якій кількості працюють над завданнями ризик-менеджменту. Так, для великих компаній рекомендується запроваджувати у своєму штаті посади: спеціаліста з організації процесу ризик-менеджменту, експерта (аналітика) з виробничих ризиків, спеціаліста з оцінки ризиків, спеціаліста з ринкових ризиків, спеціаліста зі страхування ризиків, спеціаліста з IT підтримки КСУР, спеціаліста з екологічних ризиків, спеціаліста з ризиків охорони-праці та промислової безпеки, спеціаліста з ризиків інформаційної безпеки. Усі ці фахівці мають підпорядковуватись безпосередньо керівнику підприємства або ризик-менеджеру. Для компаній із обмеженою кількістю ресурсів раціональним є варіант формування підрозділу, до якого увійдуть лише спеціаліст з IT підтримки КСУР, спеціаліст з екологічних ризиків, спеціаліст з ризиків охорони-праці та промислової безпеки та спеціаліст з ризиків інформаційної безпеки, оскільки саме ці вектори формування ризиків є найбільш невизначеними для вітчизняних підприємств. Ризик-менеджер, як провідний спеціаліст реалізації напряму управління ризиками, може підпорядковуватися Раді директорів, Комітету при Раді директорів, Правлінню, Керівнику структурної одиниці, в склад якої входить підрозділ з управління ризиками, або Генеральному директору компанії. Інформаційним підґрунтям для роботи ризик-менеджера має стати «Політика ризик-орієнтованого управління підприємства», що визначатиме процедури розробки та інтеграції/впровадження процесу управління ризиками, діагностики рівня

готовності до прийняття ризику, систему оцінки ризиків, форми заохочення та стимулів безпеко орієнтованої поведінки, шляхи запобігання конфлікту інтересів у царині управління ризиками, періодичність перевірки стану ризик-менеджменту зовнішнім незалежним органом, засади культури розуміння ризику персоналом, механізми ефективної комунікації щодо питань, пов'язаних з ризиком, тощо.

Висновки до розділу 4

1. Концептуально ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства покликане сприяти вирішенню ряду важливих завдань. Зокрема, стимулювати розвиток стратегії управління ризиками, забезпечувати вбудовування ризик-орієнтованого управління у бізнес-процеси, сприяти удосконаленню системи внутрішнього контролю та процесів, гарантувати оптимізацію функцій управління ризиками, а також виступати каталізатором удосконалення процесу управління ризиками та забезпечувати інформування стейкхолдерів про роботу з ризиками. Основними принципами ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства мають стати інтегрованість, розподіл ресурсів, співвимірність, гнучкість, відкритість, антиципація.

2. Процес впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства пропонується провести у кілька етапів. Після формування у керівництва підприємства наміру щодо впровадження ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки, уточняються місія, цілі, цінності та стратегії підприємства у площині ризик-менеджменту; далі відбувається етап встановлення внутрішнього та зовнішнього контексту ризик-орієнтованого управління, за ним – ідентифікація та аналіз інтересів і потреб стейкхолдерів, потім – ідентифікація та аналіз вимог, пов’язаних з управлінням ризиками; на наступному етапі очікується визначення цілей впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства, за чим слідує визначення критеріїв ризику та визначення галузі застосування та

меж на останньому етапі. В результаті такого процесу управлінський персонал своєчасно та точно ідентифікує ризик для діяльності суб'єкта господарювання та об'єктивно прогнозує їх наслідки для системи економічної безпеки.

3. Авторська методологія управління ризиком у межах використання ризик-орієнтованого управління передбачає: ідентифікацію ризиків на основі опрацювання думок персоналу, експертної оцінки, аналізу бізнес-процесів, збору та аналізу зовнішньої інформації; класифікацію та оцінювання ризиків із використанням довідників-класифікаторів, шкали для оцінки ймовірності та важливості наслідків, репутаційних втрат та ін. і рівнів важливості ризику (його значущості); розробку заходів щодо управління ризиками, що передбачатиме різні рівні прийняття рішень в залежності від значущості ризику, визначення цільових значень ризику та план заходів ризик-менеджменту; покроковий контроль виконання плану з управління ризиками; оцінку ефективності управління, у т.ч. оцінку поточного рівня ризику, порівняння з цільовим значенням, прийняття рішення щодо завершення роботи з ризиком або розробка нового плану та звітність про результати управління, що передбачає розробку форми звітності, щоквартальний перегляд ризиків та представлення результатів власникам та топ-менеджменту.

4. У якості інструменту управління ризиками пропонується реєстр ризиків за оновленою формою. Так, фіксації підлягатимуть ризики для досягнення поставлених задач/цілей, причини виникнення ризику, опис можливих наслідків від реалізації ризику, план заходів з реагування на ризики, що міститиме попереджувальні заходи та дані особи/підрозділу, відповідального за захід, оцінка ефективності дій на випадок реалізації ризику, оцінка ризику (залишковий ризик, у т.ч. ймовірність реалізації ризику, оцінка впливу негативних наслідків від реалізації ризику та рейтинг ризику) і власник ризику. Додатково рекомендується застосовувати карту ризиків, яка міститиме відомості щодо категорії/групи ризику, пріоритету/статусу ризику, ймовірності ризику, рангу ризику, опису ризику, джерел/причин ризику, періоду найбільшого впливу ризику, наслідків ризику, методів реагування на ризики,

попереджувальні та коригувальні заходи щодо ризику, відповідального за реагування на ризик, прийнятного результату реагування на ризик. Побудувати карти ризиків можна різні та з різним набором показників. В цілому цінність карти ризиків компанії полягає не у визначенні точного впливу або рівня ймовірності специфічної загрози, а у відносному розташуванні одного ризику відносно інших ризиків та в їх розташуванні відносно межі толерантності до ризику. Застосування модернізованого оновленого інструментарію ризик-менеджменту дасть змогу більш точно оцінити ефективність заходів, що знижують рівень того чи іншого ризику.

5. Ідентифіковані із використанням сучасного методичного інструментарію ризики мають піддаватися обробці. Цей процес доцільно реалізувати як сукупність таких послідовних дій: формулювання та вибір способів обробки ризику, планування та виконання обробки ризику, оцінка результативності проведеної обробки, прийняття рішення щодо прийнятності залишкового ризику. Якщо залишковий ризик є неприйнятним і потребує подальшої обробки, процес стає циклічним, і ризик-менеджер повертається до першого із названих етапів. Алгоритм обробки ризику з використанням рекомендацій ISO/IEC 27005 передбачає модифікацію ризику, збереження ризику, уникнення ризику та розподіл ризику. Після цього приймається рішення щодо того, чи є залишковий ризик прийнятним. Робота із залишковим ризиком є важливою складовою ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства.

6. Суттєвим позитивним ефектом від запровадження ризик-орієнтованого управління для сучасних підприємств буде покращення показників EBITDA за рахунок заходів з управління ризиками, а саме по причині зниження рівня ризику, скорочення витрат і створення доданої вартості. Однак, досягнути позитивного ефекту можна лише за умови, що система управління ризиками суб’єкта господарювання буде достатньо зрілою. Пропонується виділяти такі рівні зрілості системи, як нульовий, навчальний, повторюваний, визначений, керований та оптимізований. Незріла система управління ризиками

характеризується такою структурою ризик-менеджменту компанії, у якій бракує кваліфікованих ризик-менеджерів, а також документального забезпечення прийняття управлінських рішень, наприклад, такого як «Політика ризик-орієнтованого управління підприємства».

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [279], [280], [282], [284], [285], [286], [287], [291], [300].

РОЗДІЛ 5
ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ

5.1 Декомпозиція системи економічної безпеки підприємства при ризик-орієнтованому управлінні в умовах глобальних викликів

За останнє десятиліття глобальні ризики, ризики регіонального характеру, ризики господарських структур, організацій і тощо набирають обертів. Щорічно з'являються нові загрози, нові виклики економіці, бізнесу, що потребують безупинного процесу адаптації до нових реалій, пошуку можливостей та шляхів подолання. Усе це початок глобальних економічних перетворень, які поступово насуваються на Україну. Так, ще з 2014 року триває російсько-українська кібервійна [304], що проявляється у атаках на інформаційні системи приватних підприємств та державні установи. Більше 10 років українська промисловість функціонує в умовах фінансової кризи, дефляції, стрибків цін на енергоносії, останні роки в умовах міждержавного конфлікту та ін. Усе це є свідченням неминучості впливу світових тенденцій на економічний стан, потенціал та можливості країни, як невід'ємної частини світового простору.

Означена тенденція була підтверджена аналітичними даними за результатами ВЕФ у Давосі у 2017 році. Так, згідно Global Risks Report 2017 [305] за оцінкою міжнародних експертів визначені 30 глобальних ризиків, а також 13 тенденцій, що можуть посилити їх або змінити їхнє співвідношення, що відображено на рис. 5.1. Складники цих ризиків у порівнянні із звітом 2016 р., де було оголошено про ЧПР, майже не змінилися. Єдине, що було привнесено, – це новий ризик «неефективності регіонального та глобального управління», який визначено як нездатність регіональних і глобальних структур вирішувати економічні, геополітичні та екологічні проблеми.

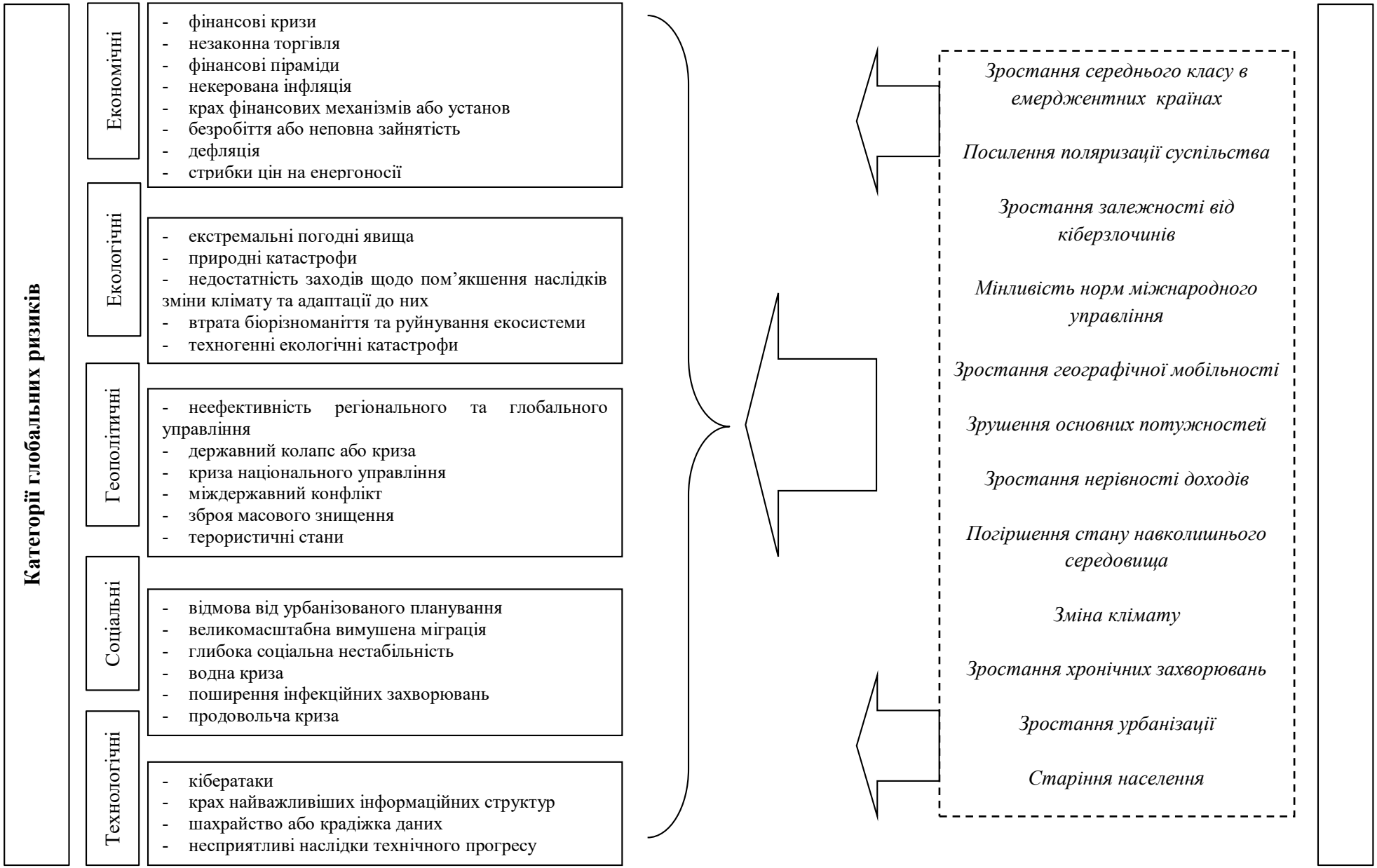


Рис. 5.1. Карта впливу світових тенденцій на глобальні ризики

Побудовано автором на основі [305]

Найбільшими глобальними ризиками визнано природні, а саме: зміна клімату, водні катастрофи та ін. Для України вплив природних глобальних ризиків не є досить відчутним, перш за все через вдале географічне розміщення. Отже, суттєвих дестабілізаторів природного характеру для економічної сфери в Україні не прослідковується.

На другому місці знаходяться геополітичні ризики, серед яких великі терористичні акти, міждержавні конфлікти та нездатність ефективного управління. Геополітичну напругу підтримує і неефективність державної влади. Ризики конфліктів посилюються технологічними нововведеннями, а саме: штучний інтелект, робототехніка, прискорення гонки озброєнь. При цьому слід відмітити певну інертність інституцій, відповідальних за забезпечення глобальної безпеки.

Згідно звіту ВЕФ [305], на третьому місці знаходяться технологічні ризики, це перш за все, викрадення персональних даних або махінації з ними та масштабні кібератаки. Останній вид ризику є найбільш вірогідним технологічним ризиком майбутнього десятиліття. Деструктивний вплив технологій на невиробничі галузі економіки буде невпинно посилюватись через стрімкий розвиток робототехніки, сенсорів та «машинного навчання», витісняючи людську працю зі сфери послуг.

Соціальні та економічні ризики також увійшли до десяти глобальних ризиків майбутнього – масштабна примусова міграція та незаконна торгівля, включаючи відмивання грошей та контрабандні операції. До незаконної торгівлі як глобального ризику належать наступні протиправні дії: незаконний рух фінансових ресурсів, виробництво та розповсюдження контрафактної продукції, ухилення від податків, організована злочинність. Усе це є факторами, що підривають економічну, соціальну, регіональну та міжнародну взаємодію та ріст світової економіки. Світові тенденції, зазначені експертами ВЕФ стануть каталізаторами глобальних ризиків, чи спричинять зміну їх співвідношення [2].

Найбільші п’ять глобальних ризиків з точки зору ймовірності та з точки зору впливу ілюструють глобальну світову тенденцію за останні 10 років, що відображено у табл. 5.1 та табл. 5.2. Глобальні ризики не можуть бути строго порівняні, оскільки деякі з них з часом розвивались, трансформувались, знаходили своє відображення у іншій галузі, набували іншого значення. Слабкість відновлення економіки після глобальної фінансової кризи пояснюється економічним спадом в багатьох країнах, небажанням бути частиною глобалізації та ін. Через це, в першу чергу, в економічній сфері з’явився ряд нових ризиків.

Розглядаючи глобальні ризики з точки зору ймовірності слід зазначити, що кожного року їх структура та значення досить вагомо змінюється. Лише за останній рік до п’ятірки основних ризиків увійшли «масові інциденти шахрайства та крадіжок даних» та зник ризик «міждержавного конфлікту з регіональними наслідками». В глобальному масштабі останній ризик дійсно є менш вірогідним за прогнозом на 2017 рік, однак, для України це все ж залишається геополітичним питанням номер один, що є досить вагомим деструктивним чинником перш за все для економіки України.

Позитивною тенденцією є те, що за останні 4 роки кібератаки стають менш ймовірними, однак, як свідчать статистичні дані, для України цей ризик лише набирає обертів.

Починаючи з 2014 року триває Російсько-Українська кібервійна. Перші атаки на інформаційні системи приватних підприємств та державні установи України фіксували ще під час масових протестів в 2013 році [304]. Російсько-українська кібервійна стала першим конфліктом в кіберпросторі, коли була здійснена успішна атака на енергосистему з виведенням її з ладу. Мали місце атаки проти інформаційної системи «Вибори» під час виборів Президента, численні атаки на відмову обслуговування, дефейси, кібершпигунство, тощо.

Таблиця 5.1

Топ-5 глобальних ризиків з точки зору ймовірності, 2008-2017 рр.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1-й	падіння цін на активи	падіння цін на активи	падіння цін на активи	Шторми та циклони	Значна нерівність доходів	Значна нерівність доходів	Нерівність доходів	Міждержавний конфлікт з регіональними наслідками	Масова примусова міграція	Екстремальні погодні умови
2-й	нестабільність на Ближньому Сході	Уповільнення темпів економіки Китаю (<6%)	Уповільнення темпів економіки Китаю (<6%)	Повені	Хронічні диспропорції фіскальної сфери	Хронічні диспропорції фіскальної сфери	Екстремальні погодні умови	Екстремальні погодні умови	Екстремальні погодні умови	Масова примусова міграція
3-й	держави, що розпалися та розпадаються	Хронічні захворювання	Хронічні захворювання	Корупція	Збільшення обсягу викидів парникових газів	Збільшення обсягу викидів парникових газів	Безробіття та неповна зайнятість	Провал національно на управління	Провал попередження змін клімату та адаптації до нього	Великі стихійні катастрофи
4-й	Нафтогазовий стрибок цін	Глобальні проблеми у сфері управління	Фінансові кризи	Втрати біорізноманіття	Кібератаки	Криза водних ресурсів	Зміна клімату	Державний колапс або криза	Міждержавний конфлікт з регіональними наслідками	Великомасштабні терористичні акти
5-й	Хронічні захворювання розвиненого світу	Обмеження глобалізації (мередженти их)	Глобальні проблеми у сфері управління	Зміна клімату	Криза водних ресурсів	Погане управління процесом старіння населення	Кібератаки	Високий рівень структурного безробіття та неповної зайнятості	Високий рівень природних катастроф	Масові інциденти шахрайства та крадіжок даних

Побудовано автором на основі [305]

Так, в грудні 2015 року була здійснена кібератака на енергетичні компанії України. Найбільше постраждали споживачі «Прикарпаттяобленерго»: було вимкнено близько 30 підстанцій, близько 230 тисяч мешканців залишались без світла впродовж однієї-шести годин. Атака відбувалась із використанням троянської програми BlackEnergy. Водночас синхронних атак зазнали «Чернівціобленерго» та «Київобленерго», але з меншими наслідками. Загальний недовідпуск електричної енергії становив - 73 МВт·год (0.015 % від добового обсягу споживання України) [306].

6 грудня 2016 року зафіксовано хакерську атаку на урядові сайти (Держказначейства України та інших) і на внутрішні мережі держорганів, що призвела до масштабних затримок бюджетних виплат. Вже 7 грудня Кабінет Міністрів України виділив 80 млн гривень для захисту від хакерів [307].

14 квітня 2017 року була перша спроба хакерської атаки, що вже 27 червня 2017 року переросла у масштабну хакерську атаку вірусом Petya, яка вразила майже 80 % підприємств в Україні, а також перекинулась на підприємства закордоном. Зловмисники мали можливість викрадати інформацію з підприємств через відкритий доступ до комп'ютерних мереж [308].

Можна прослідкувати тенденцію залежності ризиків з точки зору ймовірності та з точки зору впливу. Так, більш впливовими за останні 10 років стали ризики економічні та геополітичні, однак, останні три роки ситуація кардинально змінюється, і першість займають ризики екологічні, геополітичні та соціальні. Така ситуація стосується ризиків і за ймовірністю, і за рівнем впливу. Починаючи з 2012 року набирають обертів ризики технологічної сфери, це пояснюється перш за все входженням світової економічної спільноти до нового технологічного, цифрового простору, що вимагає від його учасників зовсім нових підходів до господарювання.

Таблиця 5.2

Топ-5 глобальних ризиків з точки зору впливу, 2008-2017 рр.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1-й	падіння цін на активи	падіння цін на активи	падіння цін на активи	Фіскальні кризи	Великий системний фінансовий крах	Великий системний фінансовий крах	Фіскальні кризи	Водна криза	Недотримання заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них	Зброя масового знищення
2-й	обмеження глобалізацій них процесів (розвинених)	обмеження глобалізацій них процесів (розвинених)	обмеження глобалізацій них процесів (розвинених)	Зміна клімату	Криза водних ресурсів	Криза водних ресурсів	Зміна клімату	Швидке і масове поширення інфекційних захворювань	Зброя масового знищення	Екстремальні погодні явища
3-й	Уповільнення темпів економіки Китаю (<6%)	Нафтогазовий стрибок цін	Стрибки цін на нафту	Геополітичний конфлікт	Криза нестачі продовольства	Хронічний фіскальний дисбаланс	Водна криза	Зброя масового знищення	Водна криза	Водна криза
4-й	Нафтогазовий стрибок цін	Хронічні захворювання	Хронічні захворювання	падіння цін на активи	Хронічний фіскальний дисбаланс	Поширення зброї масового знищення	Безробіття і неповна зайнятість	Міждержавний конфлікт з регіональними наслідками	Великомасштабна вимушена міграція	Великі стихійні лиха
5-й	Пандемії	Фіскальні кризи	Фіскальні кризи	Критична цінова нестабільність на енергоносії	Екстремальна цінова нестабільність на енергоносії	Недотримання заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них	Критичний занепад інформаційної інфраструктури	Недотримання заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них	Шокові ціни на енергоносії	Недотримання заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них

Побудовано автором на основі [305]

Під впливом зазначених ризиків до 2030 року економіка України зазнає великих змін через нововведення робототехніки, автономного транспорту, штучного інтелекту, машинного навчання, біотехнологій та геноміки. Більше 35% навичок, якими тепер володіє робоча сила, будуть змінені. Деякі робочі місця будуть зникати, а замість них будуть виникати інші, які на разі навіть не існують. Отже, вищезазначені ризики технологічної сфери будуть породжувати кадрові, соціальні, інформаційні ризики на макрорівні [2].

Традиційно політика управління ризиками спрямована на внутрішню та зовнішню безпеку, виникнення надзвичайних ситуацій. Однак, за нових умов господарювання слід розвивати компетенції в галузі управління більш складним набором різних, але зазвичай взаємозалежних ризиків, через створення відповідних механізмів державного управління [2].

Глобальні тенденції, як відомо, призводять і до локальних змін. Так за останні 10 років глобальні ризики спричинили велику трансформацію в економічній, соціальній, інформаційній системах України. Було породжено ряд нових ризиків, які раніше не зустрічались, а відповідно СГД не мають чіткого, сформованого механізму щодо управління цими процесами. Постає питання про визначення тих ризиків, що стали реалізацією світових глобальних тенденцій. На рис. 5.2 відображено основні ризики для економічної сфери України, що спричинені наближенням першої хвилі Четвертої промислової революції [2].

Багато наукових підходів щодо суті є абстракціями, що виявили параметри порядку, які можна врахувати при оцінюванні сучасного складного світу. Але ж і параметри порядку змінюються, іноді радикально. Тому величезне значення при аналізі ризиків має роль особистості, роль малих подій [309].

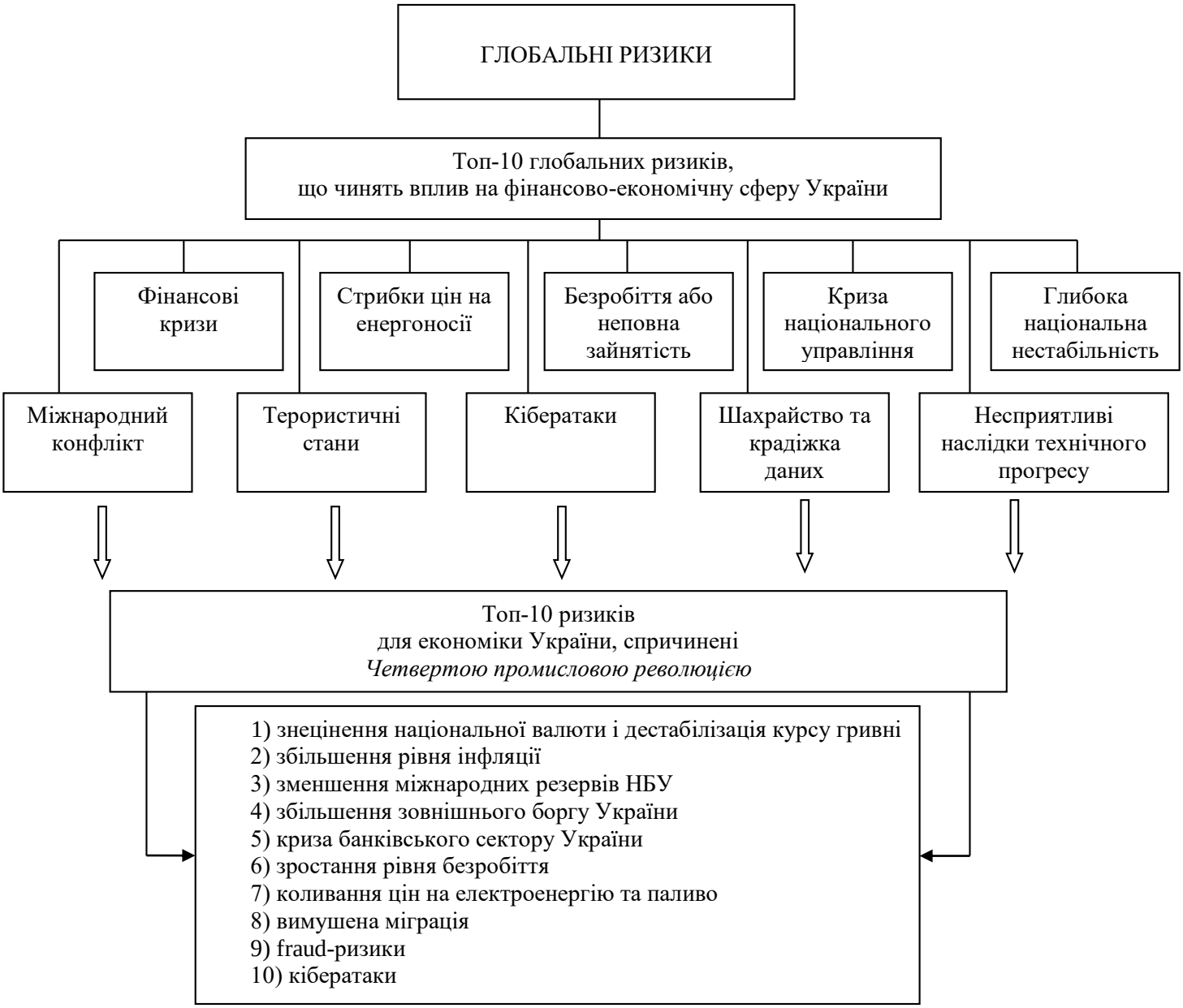


Рис. 5.2 Топ-10 ризиків для економіки України, спричинені ЧПР [2]

Побудовано автором

Слід зазначити, що в цілому аналіз ризиків в системі економічної безпеки слід обов’язково розглядати комплексно та системно, надаючи великого значення кореляційним зв’язкам між самими ризиками та структурними елементами систем, до яких вони належать. Для того, щоб сформувати уявлення про певний ризик, слід, по-перше, провести оцінювання того, де на поточний момент він розташовується у системі координат у випадку настання цієї події.

Якщо глобальні ризики та світові тенденції розглядати як поштовх до системних зрушень регіонального характеру, то слід зазначити, що при побудові системи економічної безпеки необхідно їх враховувати. Саме світовий досвід підготовки до першої хвилі ЧПР дасть змогу вітчизняним підприємствам вчасно підготуватися до системних нововведень, розробити механізми адаптації до нових видів ризиків, мінімізувати їх деструктивний вплив або використати «еру інформаційної економіки» задля суспільної корисності [2].

З посиленням глобалізаційних процесів українські компанії все більше починають стикатися з комбінованими ризиками – «гібридними ризиками». З такими дестабілізаторами досить важко працювати за стандартною схемою «аналіз-вплив-контроль». В управлінні вони передбачають комплексний підхід, заснований на поєднанні різних методик протидії ризикам.

Так, «гібридними ризиками» є комбіновані або змішані ризики в економічній, соціальній, геополітичній, технологічній, інформаційні сферах, які проявляються більшою мірою як операційний ризик в короткостроковий або середньостроковий період із застосуванням комбінованих засобів [9].

Таким чином, перед топ-менеджментом постає вибір між підготовкою до комплексу дій щодо підтримки стабільного стану компанії або приведення до високоінтенсивних дій щодо попередження, мінімізації або усунення ризику.

Ґрунтуючись на інноваційному підприємництві, менеджменті, автоформалізації економічних процесів і інформаційному інжинірингу інформаційна економіка породжує нові виклики сучасності. Для української економіки процес інформатизації знаходиться на етапі активного розвитку. За соціально-економічним критерієм відсоток населення, зайнятого в інформаційні сфері, наближається до 40%, а з технічним - період інформатизації суспільства триває вже понад 40 років.

Розвиток інформаційних технологій провокує формування оновленої нормативно-правової бази в сфері інформаційних технологій; створення умов для приєднання до відкритих інформаційних систем; розвиток телекомунікаційної та інформаційної інфраструктури; широке впровадження

інформаційно-комунікаційних технологій в різні сфери господарювання. Зазначені тенденції стосуються потенційно корупціємістких секторів: банківські структури, енергетика, телекомунікації та державне управління.

Поряд із великою кількістю позитивних аспектів інформатизації економічного сектора виникає ряд ризиків, що перш за все стосуються великих виробничих підприємств. У сучасному світі більшість транзакцій здійснюється в електронному вигляді, починає працювати система електронного уряду, зростає інтернет-злочинність, fraud-шахрайство, монополізація підприємств, які володіють певними інформаційними ресурсами. Все це створює нові ризики, які до цього часу були невідомі. Вони поєднують в собі елементи ринкових ризиків, фінансових, інформаційних, політичних, виробничих, бізнес-ризиків і ін.

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 [285].

Пропонується концепцію ризик-орієнтованого управління інтегрувати до системи 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 структури ризик-орієнтованого управління [285].

Напрямки інтеграції ризик-орієнтованого управління в діяльність підприємства [285]:

- 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 контрою 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 управління; ризики повинні оцінюватись систематично, розроблятись плани заходів з метою зниження ризиків до прийнятного 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 [285]:

- 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 управління у системі економічної безпеки складається із сукупності елементів, що розглянуто нижче.

Управління ризиками при ризик-орієнтованому управлінні - це сукупність організаційних заходів, методик і процедур, що створюються і використовуються для ефективного здійснення управління ризиками. Метою ризик-орієнтованого управління 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 [285].

Рис. 5.3 демонструє декомпозицію забезпечення економічної безпеки підприємств при ризик-орієнтованому управлінні.

Рис. 5.3 Декомпозиція забезпечення економічної безпеки підприємств при ризик-орієнтованому управлінні

Складено автором

Завдання ризик-орієнтованого управління у системі 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 господарської 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 господарської діяльності. Процес управління ризиками сприяє більш ефективного реагування на різноманітні впливи і інтегрованому підходу щодо множинних ризиків [285].

Цілі і завдання ризик-орієнтованого управління можуть змінюватися з ходом розвитку і вдосконалення самого процесу менеджменту ризиками. Перегляд цілей і завдань ризик-орієнтованого управління на предмет їх актуальності і відповідності навному рівню розвитку, проводиться з періодичністю не менше 1 разу на 3 роки.

На діяльність підприємства в галузі ризик-орієнтованого управління у системі 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 [285].

Принципи функціонування ризик-орієнтованого управління у системі 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 ключовим областям 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-орієнтоване управління 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-орієнтоване уравління 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 внутрішнє 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 управління у системі 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 [285].

Основними учасниками процесу інтеграції ризик-орієнтованого управління у системі 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 управління;
- підрозділ з управління ризиками та економічної безпеки;
- підрозділ внутрішнього аудиту [285].

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 [285].

На рис. 5.4 представлено вербальну модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки.

Зобов'язання з боку топ-менеджменту організації:

• Розробка та затвердження політики управління ризиком.

• Визначення індикаторів роботи в галузі управління ризиком, включення їх до числа показників діяльності компанії.

• Забезпечення відповідності цілей управління ризику з цілями і стратегією організації та завданнями системи економічної безпеки.

• Забезпечення відповідності із законодавством.

• Структурування управлінських обов'язків в ризик-орієнтованому управлінні за організаційними рівнями.

• Забезпечення управлінського процесу ризиками визначеними ресурсами; актуалізація всіх можливих переваг, пов'язаних з управління ризиком до усіх стейкхолдерів.

• Своєчасне оновлення чинної моделі ризик-менеджменту.

Побудова моделі управління ризиком:

• Розуміння специфіки організації і її середовища.

• Політика управління ризиками, включаючи обґрунтування доцільності ризик-менеджменту; процеси, методи і інструментарій, які необхідно використовувати в процесі управління ризиками; зобов'язання періодичного аналізу політики управління ризиками, її верифікації і постійного вдосконалення).

• Інтеграція в організаційні процеси.

• Відповідальність, включаючи визначення відповідальних за створення, впровадження і підтримки моделі управління ризиком, власників ризику, які здійснюють обробку ризику, контроль ризику і підготовку відповідної звітності).

• Ресурси, включаючи поряд з традиційними ресурсами такі складові, як задокументовані процеси і процедури, інформація та система менеджменту знаннями.

• Встановлення внутрішніх і зовнішніх механізмів комунікації та звітності

Безперервне вдосконалення моделі управління ризиком

Впровадження ризик-орієнтованого управління

• Впровадження моделі ризик-орієнтованого управління, в тому числі визначення тимчасових рамок і стратегії впровадження, накладення політики управління ризиком і процесу ризик-менеджменту на організаційні процеси забезпечення економічної безпеки,

• Впровадження процесу управління ризиком

Моніторинг і аналіз моделі управління ризиком

Рис. 5.4 Вербальна модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки [310]

Регламентація та методологічний супровід процесу імплементації ризик-орієнтованого управління у системі 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 [285].

Застосування викладених підходів рамках побудови ризик-орієнтованого управління дозволить:

- проводити оцінку застосовуванихпідприємством 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 безпекоорієтованих 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) [285].

Отже, імплементація ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства є складним процесом, що вимагає комплексної попередньої підготовки. Персонал суб'єкта господарювання має бути ознайомленим із документами, що визначають цілі та принципи ризик-орієнтованого управління, а керівництво компанії – добре усвідомлювати, як саме зміняться виробничі, фінансові, господарські процеси після додання до них компоненту ризик-менеджменту на кожному етапі їх реалізації. Ризик-орієнтоване управління трансформує процес менеджменту усього підприємства загалом і функціонування системи його економічної безпеки зокрема, оскільки головною метою стає виялення ризику та робота із ним задля мінімізації можливих негативних наслідків і підвищення рівня вірогідності настання позитивних ефектів від його реалізації, а не отримання прибутку за будь-яку ціну, навіть за умови появи загрози банкрутства та ліквідації. Ризик-орієнтоване управління – це напрям стратегічного менеджменту економічної безпеки, оскільки його положення спрямовані на досягення тривалого перебування підприємства на ринку, формування його конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Саме тому інтеграція ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки компанії має розпочинатися із інформаційної роботи з керівництвом і персоналом, розробки документального забезпечення, формування структури управління ризиком, обрання конкретної моделі ризик-менеджменту, придатної для використання у передбачуваних умовах і у ситуації невизначеності. Для виробничих підприємств пріоритет має надаватись роботі з операційними ризиками, водночас, об'єктами управлінського впливу мають стати і інші ризики, що є притаманними для інтелектуальних, матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів і бізнес-процесів.

5.2 Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства при ризик-орієнтованому управлінні

Найважливішим аспектом ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства є своєчасна ідентифікація та оцінювання потенційних ризиків для його діяльності. Внаслідок нестабільної економічної та політичної ситуації на світовому ринку ризики 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 [311], 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 цього виду ризику. Серед регуляторних ризиків найбільший вплив чинять ризики у сфері отримання ліцензій, антимонопольного законодавства та податків [232].

Для підприємств, у яких товарно-сировинна складова домінує, ключову роль відіграють цінові ризики. Валютні ризики чинять суттєвий вплив на фінансовий результат імпортерів і тих підприємств, які мають високий кредитний портфель у валюті. Актуальними залишаються кредитні ризики через значне зростання простроченої кредиторської заборгованості в економіці країни [232].

Негативним трендом для вітчизняних підприємств є низька зацікавленість керівництва підприємства у проведенні аналізу та оцінювання ризиків і системному управлінні ризиками, що є основним фактором, який зараз

перешкоджає управлінню ризиками на підприємствах України. Відсутність навичок, обов'язкових для проведення кількісного оцінювання впливу ризиків на цілі та бюджет підприємства значно перешкоджає реалізації ефективного ризик-орієнтованого управління. Слід зазначити, що значною прогалиною в управлінні ризиками вітчизняних підприємств є закріплення відповідальності за оцінювання, аналіз та управління ризиками на підприємстві. Від закріплення відповідальності з управління ризиками досить часто багато в чому залежить практична реалізація та ефективність заходів оцінювання ризиків і управління ними. Кращого ефекту можна досягти у випадку закріплення відповідальності за своєчасну ідентифікацію, аналіз та оцінювання 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 [232].

Ще однією із суттєвих проблем ефективного впровадження ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства є низький рівень у працівників підприємств навичок з прийняття управлінських рішень на основі оцінки того чи іншого ризику. Половина респондентів, за даними проведеного опитування, стверджують те, що навички з оцінювання та управління ризиками розвиваються лише у співробітників одного чи декількох підрозділів, які не пов'язані з основною операційною діяльністю, а відповідно, є підтвердженням наявності проблеми, що одночасно підкреслює необхідність розвитку навичок і компетенцій з ризик-орієнтованого управління. Сучасний ризик-орієнтований працівник повинен вбачати в собі усі необхідні компетенції, готовий приймати ключові бізнес-рішення, проводити об'єктивне та незалежне оцінювання ризиків, а також ефективно взаємодіяти з персоналом. Фахівець із ризик-менеджменту має не лише володіти базовими навичками управління ризиками та вміти використовувати на практиці основні тези міжнародних стандартів зазначеної галузі, а і мати досвід кількісного оцінювання ризиків [232].

Метою оцінювання ризиків є допомога менеджменту у прийнятті обґрунтованого рішення. Визначення рівня ризику з точки зору критичності включає порівняння результатів аналізу ризику зі встановленими критеріями ризику, задля визначення необхідності додаткових дій. Етичні, юридичні, фінансові і інші дані, враховуючи сприйняття ризику, також є вхідними даними для рішення. Оцінку ризиків досліджуваних підприємств проведемо за схемою, визначеною на рис. 5.5.

Рис. 5.5 Схема оцінки ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства за ризик-орієнтованого управління

Складено автором

Розкриємо основні аспекти якісної та кількісної оцінки у рамках запропонованого ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки:

- якісна оцінка:

1. однією з основних переваг якісного підходу до оцінки ризиків є простота розуміння усіма співробітниками, через те що оцінка ризику залежить від вибору досить суб’єктивних параметрів;

2. якісний підхід застосовний до усіх типів сценаріїв;

3. якісний аналіз – перший крок до усіх типів сценаріїв;

4. у випадку відсутності або недостовірності кількісних даних (вартість активів, ймовірність виникнення, розмір впливу і т.д.), якісний підхід є єдиним прийнятним;

5. якісний аналіз повинен використовувати фактичну інформацію та дані, у випадку їх доступності;

6. ретельне використання якісної оцінки так само важливо як при кількісній оцінки.

- кількісна оцінка:

1. використання кількісного методу зазвичай допомагає топ-менеджменту у прийнятті рішень, оскільки дозволяє порівняти очікуваний результат від прийняття рішення для різних сценаріїв обробки ризиків;

2. якість звіту з аналізу ризиків з використанням кількісного підходу залежить від точності, достовірності та повноти даних;

3. у випадку відсутності даних, буде використовуватися величина встановлена на основі припущень;

4. кількісний підхід базується більшою мірою на припущеннях, а не на реальних величинах, що може призвести до хибного відчуття точності розрахунків;

5. кількісний підхід використовує переважно історичні дані.

Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства за ризик-орієнтованого управління полягає в комплексному підході на основі попередньої ґрунтовної якісної та кількісної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та становить собою математичний апарат з використанням експертної оцінки.

За допомогою нижченаведеного алгоритму та математичного апарату можемо провести аналіз експертної оцінки на різних етапах «процесу аналізу та оцінки ризиків». Так, наприклад, візьмемо до розрахунку експертну оцінку ризику простоїв обладнання через відсутність замовлень, що було ідентифіковано у процесі аналізу ризиків ПрАТ «Комбінат будівельних

конструкцій». Для цього використаємо значення експертної оцінки від 0 до 10, що були визначені фахівцями. Проранжуємо ряд оцінок, попередньо відсортувавши його значення за мірою зростання (табл.5.3).

Таблиця 5.3

Базові дані для розрахунку аналітичних показників ризику

x	$\lvert x - x_{ср} \rvert$	x^2
3	3.1	9
4	2.1	16
5	1.1	25
6	0.1	36
6	0.1	36
6	0.1	36
7	0.9	49
7	0.9	49
8	1.9	64
9	2.9	81
61	13.2	401

По-перше розрахуємо показники центру розподілу. Проста середня арифметична розраховується як:

$$\overline{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{61}{10} = 6 \qquad (5.1)$$

Мода – є найбільш розповсюдженим значенням ознаки у одиниць визначеної сукупності. Значення ряду 6 зустрічається більше за інші (3 рази). Відповідно, мода дорівнює x = 6. Медиана – це значення ознаки, що ділить одиниці ранжованого ряду на дві частини, та відповідає варіанту, що стоїть у середині ранжованого ряду. Даний показник добре характеризує асиметричний

розподіл даних, тобто навіть за наявності «асиметричних» даних, медіана більш стійка до впливу відхилу даних.

Далі знаходимо середину ранжованого ряду: $h = {}^{f}/_{2} = {}^{10}/_{2} = 5$. Ранжований ряд включає парну кількість одиниць, відповідно медіана визначається як середня з двох центральних значень: (6 + 6)/2 = 6.

У симетричних рядках розподілу значення моди та медіани співпадають із середньою величиною ($x_{ср}$=Me=Mo), а у помірно асиметричних вони співвідносяться таким чином: $3(x_{ср}\text{-Me}) \approx x_{ср}\text{-Mo}$

Квартилі є значенням ознаки у ранжованому ряді розподілу, обрані таким чином, що 25% одиниць сукупності будуть меншими за величину Q_1, 25% будуть знаходитись між Q_1 та Q_2, 25% - між Q_2 та Q_3. Решта 25% переважають Q_3. Знаходимо ${}^{1}/_{4}$ ранжованого ряду: $h = {}^{n}/_{4} = {}^{10}/_{4} = 3$.Він включає парну кількість одиниць, відповідно квартиль Q_1 визначається як середнє з двох значень: (5 + 6)/2 = 5.5

Знаходимо ${}^{3}/_{4}$ ранжованого ряду: $h = {}^{3n}/_{4} = {}^{3*10}/_{4} = 8$. $Q_3 = (7 + 8)/2 = 7.5$

Розрахуємо розмах варіації для того, щоб визначити різницю між максимальним та мінімальним значенням первинного ряду.

$R = x_{max} - x_{min} = 9 - 3 = 6$

Середнє лінійне відхилення розрахуємо для врахування різниці усіх одиниць досліджуваної сукупності.

$$d = \frac{\sum|x_i - \overline{x}|}{f} = \frac{13.2}{10} = 1 \qquad (5.2)$$

Кожне значення ряду відрізняється від іншого у середньому на 1.

Далі визначаємо дисперсію для ідентифікації характеру ступеня розкиду навколо його середнього значення.

$$D = \frac{\sum x_i^2}{n} - \overline{x}^2 = \frac{401}{10} - 6^2 = 3 \qquad (5.3)$$

Визначаємо середньоквадратичне відхилення.

$$\sigma = \sqrt{D} = \sqrt{2.89} = 1.7 \quad (5.4)$$

Кожне значення ряду відрізняється від середнього значення 6 у середньому на 1,7.

Розраховуємо оцінку середньоквадратичного відхилення:

$$s = \sqrt{S^2} = \sqrt{44.556} = 6.675 \quad (5.5)$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації, як міру відносного розкиду значень сукупності. Даний показник ілюструє яку частку середнього значення цієї величини складає її середнє розсіяння значень:

$$v = \frac{\sigma}{\overline{x}} = \frac{1.7}{6}100\% = 27.87\% \quad (5.6)$$

Оскільки $v \leq 30\%$, то сукупність є однорідною, а варіація слабкою. Отже можна зробити висновок, що даним експертного опитування можна довіряти. Так, середнє значення дорівнює моді та медіані, що свідчить про нормальний розподіл вибірки. Оскільки коефіцієнт варіації менше 30%, тоді сукупність є однорідною, та отриманим даним можна довіряти, що підтверджується розрахунками вище.

Для того, щоб оцінити результативність запропонованої моделі ризик-орієнтовного управління у системі економічної безпеки підприємства необхідно:

1) періодичне вимірювання показників моделі управління ризиками з врахуванням її цілей, планів впровадження, індикаторів та очікуваного результату;

2) визначити чи залишається надання моделлю підтримки у забезпеченні економічної безпеки підприємства та у досягненні цілей підприємства прийнятним.

Авторська модель ризик-орієнтованого управління у системі забезпечення економічної безпеки зображена на рис.5.6. Її використання дозволить своєчасно

ідентифікувати ризики, визначити осіб, відповідальних за роботу із ними, об’єктивно оцінити їх можливі наслідки та прийняти правильні управлінські рішення, спрямовані на покращення стану економічної безпеки суб’єктів господарювання.

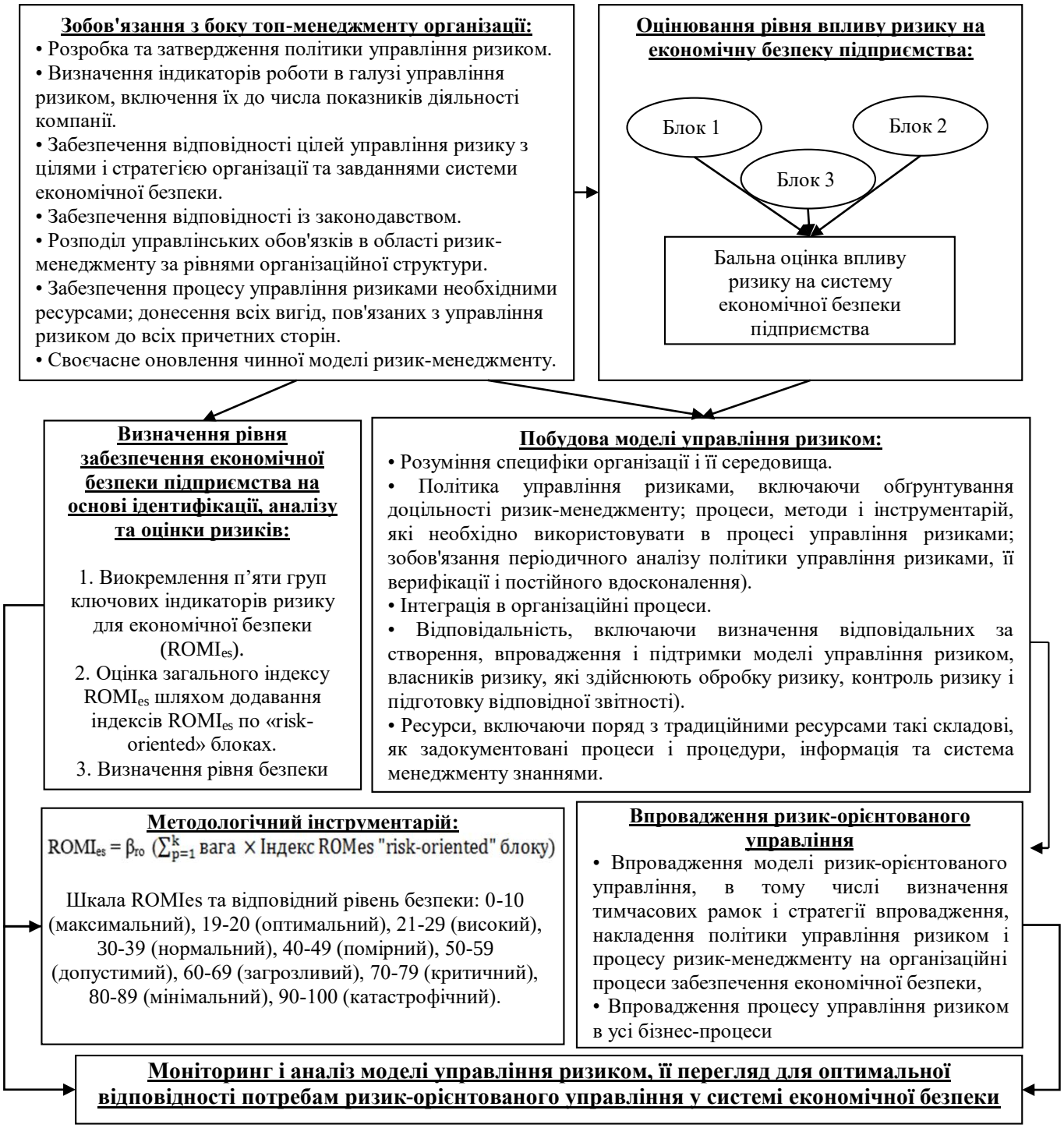


Рис. 5.6 Модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки

Складено автором

Для визначення рівня забезпечення економічної безпеки підприємства на основі ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків пропонується використовувати ключові індикатори ризику для економічної безпеки (Risk-oriented management index for economic security – $ROMI_{es}$) – інструмент моніторингу і надання менеджменту інформації про зміни рівня операційного ризику в організації. При цьому система $ROMI_{es}$ є комплексним інструментом моніторингу, який дозволяє отримати повноцінне представлення про профіль ризиків на підприємстві. Однак існує ряд проблем, з якими стикається підприємство, особливо на самому початку використання $ROMI_{es}$. Одна з них – це необхідність адресної ідентифікації потенційних ризиків на основі $ROMI_{es}$.

Для вирішення проблеми, пов'язаної з розмірністю системи $ROMI_{es}$, пропонується використовувати метод декомпозиції. Для менеджменту система $ROMI_{es}$ повинна давати чітку відповідь на питання про те, чи є прийнятним рівень схильності підприємства реалізації подій певного виду ризику. Як відповідь на дане питання пропонується введення єдиного індикатору («загальний індекс $ROMI_{es}$»), який буде відображати схильність реалізації ризикових подій на рівні всього підприємства.

Загальний індекс $ROMI_{es}$ в свою чергу повинен бути поділений на більш детальні групи індикаторів («індекси $ROMI_{es}$»), для того щоб мати можливість виявляти ризики на рівні окремих процесів або навіть операцій. Таким чином, індекси $ROMI_{es}$ також представляють собою агреговані групи ще більш детальних індикаторів. Далі декомпозиція по групах виконується до рівня окремих індикаторів. Глибина подібної декомпозиції буде залежати від складності бізнесу конкретного підприємства і кількості використовуваних $ROMI_{es}$.

При побудові системи $ROMI_{es}$, заснованої на принципі декомпозиції, виникає ряд питань, які в тому числі пов'язані із завданням агрегування індикаторів. Тому повинні бути визначені чіткі правила «складання» індикаторів в одну групу, щоб подібна система працювала більш гармонійно. Група індикаторів на будь-якому рівні декомпозиції – це лише спосіб

компактного відображення агрегованого стану $ROMI_{es}$, що входять в неї. Показники $ROMI_{es}$, що належать одній групі, можуть мати різні одиниці виміру.

Пропонується використовувати методику агрегування індикаторів, засновану на відносних показниках. Для кожного $ROMI_{es}$ встановлюємо два граничних значення: перше позначає попереджальний рівень (перехід із зеленої в жовту зону), а друге – критичний, неприйнятний рівень (перехід з жовтої в червону зону).

Дані порогові значення можуть мати різні абсолютні одиниці виміру для кожного $ROMI_{es}$ (грошові одиниці, час, відсотки, кількість і т.п.). Оскільки друге порогове значення відображає максимально прийнятний рівень ризику для підприємства (на рівні конкретного індикатора), пропонується прийняти його значення за 100% для цілей переходу від абсолютних показників вимірювання до відносних. Таким чином, значення індикатора в абсолютних них величинах може бути легко трансформовано у відносні показники (за допомогою звичайної пропорції). Після того як окремі $ROMI_{es}$ наведені в єдину систему вимірювання (відсотки), з ними можна здійснювати різні математичні операції. Для агрегування окремих індикаторів пропонується використовувати їх суми з урахуванням зважування за рівнем значущості (сума ваг завжди дорівнює 1). Таким же чином методика агрегування працює на будь-якому рівні даної групи індикаторів. Спочатку для кожної групи індексів $ROMI_{es}$ встановлюється ризик-апетит, який виражається через порогові значення. Максимально допустимий рівень ризику в абсолютному вираженні приймається за 100%. Після приведення індексів $ROMI_{es}$ до єдиної системи вимірювання вони складаються в індекс $ROMI_{es}$ вищого рівня із застосуванням процедури зважування.

Для кожного $ROMI_{es}$ підприємство встановлює певні порогові значення. Граничні значення покликані відображати критичність $ROMI_{es}$ для підприємства в цілому, пов'язані з ризик-стратегією і визначенням прийнятного рівня ризику і безпосередньо залежать від рівня ризик-апетиту підприємства.

Мета визначення порогових значень – встановити обмеження, при перевищенні яких менеджмент підприємства буде поінформований про потенційно істотні зміни рівня ризиків. Граничні значення можна розділити на кілька рівнів.

Дані рівні вказують, наскільки ефективно підприємство управляє операційною, фінансовою, інвестиційною діяльністю:

- зелена зона (рівень ризику прийнятний, ніяких додаткових дій не потрібно);

- жовта зона ($ROMI_{es}$ необхідно ретельно відслідковувати, а також слід розробити заходи, спрямовані на зниження значення $ROMI_{es}$ до зеленої зони);

- червона зона (неприйнятний рівень; інформація про $ROMI_{es}$ повинна бути доведена до відома правління і повинні бути розроблені заходи щодо зниження значень $ROMI_{es}$ до зеленої зони).

Мета кожного з рівнів для порогових значень – визначити загальний підхід до оцінки $ROMI_{es}$ і загальні плани дій в залежності від отриманої оцінки. Для $ROMI_{es}$ з критичним (нульовим) рівнем толерантності має сенс виділити лише два рівня: зелену зону і червону зону. Від власників процесів очікується ведення бізнесу в рамках встановлених граничних значень.

Спочатку порогові значення можуть бути встановлені на основі:

- історичних даних;

- ризик-апетиту підприємства;

- стандартів індустрії;

- оцінки керівництва, яка в майбутньому піддасться валідації.

В якості індексів $ROMI_{es}$ на етапі першого рівня декомпозиції загального індексу $ROMI_{es}$ пропонується використовувати «risk-oriented» блоки підприємницької діяльності. Це допоможе переконатися в тому, що $ROMI_{es}$ охоплюють всі ключові підприємницькі процеси, і менеджмент може бути впевнений, що жоден процес не залишиться за рамками системи $ROMI_{es}$. Такий підхід також зручний в термінах аллокації ризик-апетиту (тому що при цьому використовується підхід «зверху вниз»: від напрямків діяльності до окремих операцій).

Для оцінки загального індексу $ROMI_{es}$ пропонується підсумувати усі індекси $ROMI_{es}$ по «risk-oriented» блоках за допомогою описаної раніше методики агрегування. Значимість окремого «risk-oriented» блоку з метою присвоєння ваги визначається на основі показника валового річного доходу відповідного «risk-oriented» блоку. У разі якщо підприємство не може визначити значимість кожного індексу (особливо на першому етапі впровадження системи $ROMI_{es}$), можна використовувати рівні ваги для індексів $ROMI_{es}$ за всіма «risk-oriented» блоками протягом короткого часу (наприклад, першого року використання).

Для виявлення причин на більш детальному рівні кожен індекс $ROMI_{es}$ у «risk-oriented» блоку декомпозувати на п’ять груп індексів $ROMI_{es}$. Ці групи відображають основні елементи будь-якого «risk-oriented» блоку: група індексів $ROMI_{es}$ «Stuff» (відображає ризики, пов'язані із співробітниками підприємства); група індексів $ROMI_{es}$ «Process» (відображає ризики, пов'язані із внутрішніми підприємницькими процесами); група індексів $ROMI_{es}$ «Systems» (відображає ризики, пов'язані зі збоєм систем і безперервністю бізнесу); група індексів $ROMI_{es}$ «External» (відображає ризики, пов'язані із зовнішніми щодо підприємства подіями / процесами); група індексів $ROMI_{es}$ «Security» (відображає ризики, пов'язані із проблемами забезпечення безпеки).

Для оцінки загального індексу $ROMI_{es}$ пропонується підсумувати всі індекси $ROMI_{es}$ по «risk-oriented» блоках за допомогою описаної раніше методики агрегування. Значимість кожної з груп визначається окремо для кожного «risk-oriented» блоку і вводиться в модель через відповідні ваги, які залежать від кількості втрат, властивих даній групі. Втрати оцінюються або на основі внутрішньої інформації щодо збитків, або на основі експертної думки (наприклад, заходів, власником «risk-oriented» блоку).

Під час першого року використання можна застосовувати експериментальні ваги для кожної групи, які можуть бути валідідовані з часом при нарощуванні історичних даних. Агрегування схожих $ROMI_{es}$ в групи сприяє зменшенню кількості індикаторів, які необхідно буде одночасно

аналізувати, і зниження тимчасових витрат на пошук проблемної зони. Загальний індекс $ROMI_{es}$ складається з індексів $ROMI_{es}$ «risk-oriented» блоків. Значимість кожного «risk-oriented» блоку визначається в моделі через введення спеціальної ваги. Вага індексів $ROMI_{es}$ залежить від валового річного доходу кожного блоку.

Сучасні економічні та геополітичні умови потребують від вітчизняних підприємств оперативного попередження, виявлення та управління ризиками в різних галузях господарювання. Більшість підприємств вбачають систему управління ризиками в першу чергу як інструмент стратегічного та операційного управління, скерованого на створення вартості та збереження активів. За цими цілями прямує завдання із забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Підприємства прагнуть використовувати кількісні методи оцінювання ризиків. До найчастіше оцінюваних ризиків кількісними методами є фінансові, ризики інвестиційних проектів та техніко-виробничі ризики. Найбільш складними для кількісної оцінки є репутаційні та регуляторні ризики. У більшості вітчизняних підприємств автоматизація процесів управління ризиками носить фрагментарний характер та більшою мірою реалізується через стандартні офісні програми або самостійно розроблені програмні продукти. В якості основних цілей автоматизації підприємства вбачають надання звітності з ризиків та інструменти для проведення кількісного оцінювання [228].

Таким чином, для оцінювання ефективності використання ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства пропонується використати методику, що дозволить об’єктивно оцінити рівень економічної безпеки суб’єкта господарювання, який і буде індикатором результативності ризик-орієнтованого менеджменту. Чотири пропоновані групи показників комплексно охоплюють як різні напрями діяльності підприємства, так і різні площини формування ризиків для його корпоративних ресурсів і бізнес-процесів. Загалом оцінюється 11 показників, розраховані значення яких порівнюються з пороговими, на основі чого формується висновок щодо рівня

економічної безпеки підприємства. Авторська методика є нескладною, зрозумілою для більшості стейкхолдерів суб'єкта господарювання, що робить її зручною для використання в умовах обмеженості часових, фінансових, трудових ресурсів та у ситуації постійного зростання вимог до інформаційної транспарентності діяльності бізнес-структур. Оцінювання рівня ризику для стану економічної безпеки підприємства є важливим елементом ризик-орієнтованого управління. Така оцінка здатна продемонструвати ефективність управлінських підходів, раціональність прийнятих управлінських рішень щодо напрямів конкретної роботи з ризиками задля упередження їх негативного впливу на стан економічної безпеки підприємницької структури. Систематизація усіх авторських пропозицій, відображених у різних розділах дисертаційної роботи, дає змогу формалізувати авторську методику оцінювання рівня впливу ризику на економічну безпеку підприємства (рис.5.7).

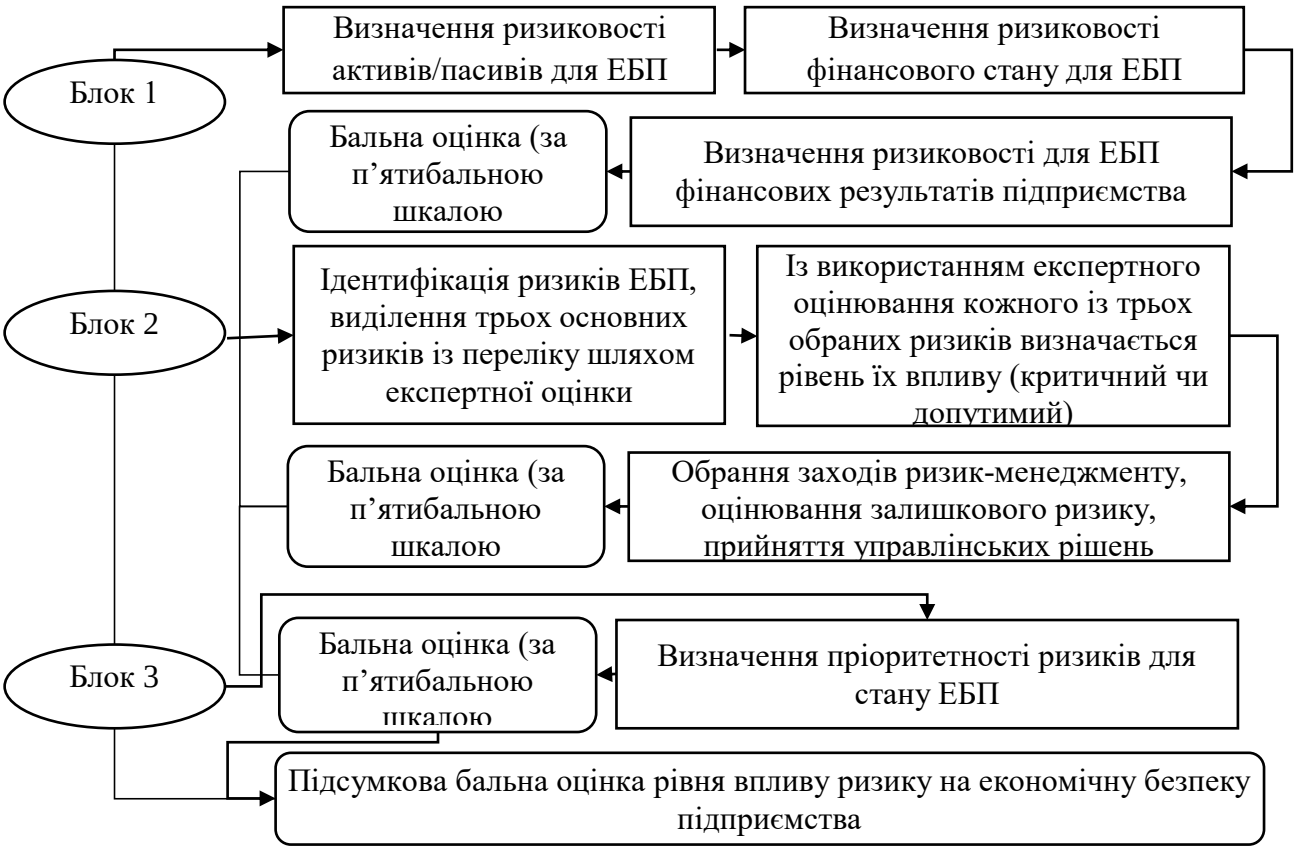


Рис.5.7 Методика оцінювання рівня впливу ризику на економічну безпеку підприємства

Складено автором

Комплексна процедура оцінювання передбачає три блоки аналітичної роботи. Характерною особливістю пропонованого підходу є рівневий аналіз – тобто, оцінювання ризиків пропонується здійснювати по кожному бізнес-рівню («risk-oriented» блоку), із врахуванням того факту, що кожна бізнес-операція у процесі діяльності підприємства піддається впливу численних ризиків і загроз.

У межах першого блоку відбувається визначення ступеня ризиковості за активами/пасивами підприємства по п’ятибальній шкалі за результатами аналізу моделі групування активів і пасивів балансу за рівнем ризику ліквідності на основі даних публічної фінансової звітності суб’єкта господарювання. Пропонується скористатися такою шкалою, що дозволить розмежувати активи та пасиви підприємств із притаманним їм мінімальним, прийнятним, високим і критичним/катастрофічним рівнем ризику. Також у межах цього блоку визначається ступінь ризиковості бізнес-рівнів на основі розрахунку і аналізу значень фінансових показників, що використовуються в ході реалізації аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств, а саме – показників оцінки ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності. Оцінювання проводиться за п’ятибальною шкалою. Завершується аналітична робота цього блоку визначенням ступеня ризиковості за результатами аналізу та показника EBIT (також за п’ятибальною шкалою).

Другий блок оцінювання має на меті ідентифікацію ризиків бізнес-рівнів. За результатами аналізу первинної та вторинної документації, історичних даних, статистичних даних, фінансової звітності послідовно відбувається ідентифікація ризиків активів, ідентифікація джерел ризику, ідентифікація ризикових подій, ідентифікація існуючих заходів контролю та ідентифікація наслідків ризиків. У результаті складається перелік ідентифікованих ризиків підприємства від 1 до n. Реалізація цього блоку на практиці приналежно до п’ятнадцяти конкретних підприємств (Додаток П) дозволила виявити дев’ять груп основних ризиків «risk-oriented» блоків, які у подальшому пропонується розглядати на усіх підприємствах, керівництво яких погодиться використовувати пропоновану методику у своїй діяльності. Це такі групи

ризиків, як макроекономічні ризики, ринкові ризики, виробничо-технологічні ризики, професійні ризики, кадрові ризики, податкові ризики, фінансові ризики, екологічні ризики та соціальні ризики.

З використанням експертної оцінки (до аналітичного та оціночного процесів було залучено десять експертів з різних рівнів менеджменту вітчизняних підприємств) та розрахунку коефіцієнту конкордації, з переліку ідентифікованих ризиків було виділено по три ризики для кожного дослідженого підприємства (так, експертам пропонувалось оцінити ступінь важливості ризику у межах кожного із ідентифікованих у першому блоці ризиків бальним значенням від 1 до 10 (де 10 – максимально можлива оцінка) залежно ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства). Далі кожен із цих трьох ризиків було оцінено десятьма експертами за п’ятибальною шкалою для підтвердження факту важливості та ранжування цих трьох ризиків для кожного конкретного підприємства. Ті ризики, що є недопустимими, критичними – вимагають застосування до них методів контролю/страхування/уникнення, тощо. Після вжиття необхідних заходів, оцінюється залишковий ризик. Якщо він є допустимим, тоді завершуємо цикл, якщо ні – тоді повертаємось до регулівних методів.

Кожен етап закінчується обрахунком підсумкового балу за ступенем ризиковості за п’ятибальною шкалою для визначення загального аналізу схильності до ризику підприємства та для встановлення факту, чи перебуває система його економічної безпеки під впливом цього ризику у поточний момент часу.

Проведемо апробацію запропонованої методики на підприємствах, що слугували об’єктами для долідження у аналітичних розділах цього дослідження.

1. Визначаємо ступінь ризикованості за активами і пасивами по 5-бальній шкалі. Модель групування активів і пасивів балансу за рівнем ризику ліквідності демонструють Додатки Р, С. Для оцінювання пропонується скористатися такою шкалою (табл.5.4).

Таблиця 5.4

Шкала оцінювання рівня ризику для активів і пасивів підприємств та економічної безпеки в цілому

Шкала	Рівень ризику	Вплив на активи і пасиви підприємств та економічну безпеку
5	Катастрофічний (Кат)	Можлива цілковита втрата активу або джерела його фінансування (на 100%), необхідність пошуку ресурсів для відновлення активу/пасиву, суттєве погіршення стану фінансової та матеріальної безпеки
4	Критичний (Кр)	Ймовірні деструктивні наслідки для 70-90% активу/пасиву, необхідність залучення ресурсів для вжиття додаткових заходів безпеки, доцільність пошуку альтернативи для активу/пасиву у випадку його втрати, необхідність оперативного прийняття безпеко орієнтованих управлінських рішень
3	Високий (Вис)	Ймовірні деструктивні наслідки для 40-60% активу/пасиву, своєчасне вжиття заходів щодо управління ризиками із залученням зовнішніх фахівців може звести рівень цього ризику до прийнятного або мінімального, наслідки прояву ризику матимуть відчутний вплив на стан економічної безпеки
2	Прийнятний (Пр)	Ймовірні деструктивні наслідки для 10-30% активу/пасиву, у системі економічної безпеки доцільно вжитти додаткових захисних заходів щодо попередження втрати активу або його пошкодження для попередження негативного впливу на стан економічної безпеки
1	Мінімальний (Мін)	Майже відсутня ймовірність втрати або суттєвого пошкодження активу чи втрати джерела фінансування, існування ризику не відчутне для стану економічної безпеки та не шкодить йому

Складено автором

Таблиця 5.5 демонструє результати результати оцінки за 5-бальною шкалою 15 підприємств, за 10 років, за моделлю групування активів і пасивів балансу за рівнем ризику ліквідності.

Таблиця 5.5

Результати результати оцінки за 5-бальною шкалою 15 підприємств, за 10 років, за моделлю групування активів і пасивів балансу за рівнем ризику ліквідності

Назва підприємства	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Рівень ризику за даним етапом на даний момент
ПАТ «ДТЕК Західенерго»	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	прийнятний
ПАТ «Укрзалізниця»	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	прийнятний
ПАТ «Гідросила»	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	прийнятний
ПрАТ «Славутський солодовий завод»	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	прийнятний
ПрАТ «НЦЗ»	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	прийнятний
ПАТ «ЗаЛК»	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	прийнятний
ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій»	3	3	4	5	5	5	3	3	1	1	високий
ПрАТ «Юніком»	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	високий
ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	високий
ПрАТ Кременчуцька трикотажна фабрика	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	високий
ПрАТ «Тернопіль-готель»	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	високий
ПрАТ «Одесагрошляхбуд»	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	високий
ПАТ «Житомирмолоко»	2	2	2	3	5	2	5	5	5	5	критичний
ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка»	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	високий
ТОВ «Трак-бас»	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	критичний

Складено автором за результатами експертного опитування

Далі за 5-бальною шкалою необхідно оцінити стан активів та пасивів підприємств за останні 10 років та визначити, на якому рівні вони знаходяться.

Кожен з рівнів ризику відповідає певному значенню EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) [275] – операційному прибутку. Отже, діяльність ПАТ «ДТЕК Західенерго», ПАТ «Укрзалізниця», ПАТ «Гідросила», ПрАТ «Славутський солодовий завод», ПрАТ «НЦЗ», ПАТ «ЗаЛК» характеризується прийнятним рівнем ризику. Це означає, що для цих підприємств EBIT<100 М, тривалість наслідків ризику – тимчасові (менше 12 місяців), вони обмежені для однієї бізнес-одиниці і їх результатом є обмежені або незначні втрати довіри у 1 групи стейкхолдерів, наслідком можуть бути помилки у прогнозах та/або в бюджеті, а відновлення стану економічної безпеки від впливу таких ризиків можливе шляхом уточнення чи коригування операційного плану та виробництва.

Діяльність ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій», ПрАТ «Юніком», ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», ПрАТ Кременчуцька трикотажна фабрика, ПрАТ «Тернопіль-готель», ПрАТ «Одесагрошляхбуд», ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка» характеризується високим рівнем ризику. Це означає, що для цих підприємств EBIT<100 М, наслідки ризиків відновлюються протягом короткого періоду (12-24 місяці), однак викликають великі втрати довіри у 1 та більше груп стейкхолдерів, ймовірним є зниження капіталізації більше 25%, характерними – мінімальні операційні потоки, створення резерву ліквідності. Для подолання наслідків ризику доцільно провести 1 та більше змін в топ-менеджменті, ініціювати значні зміни операційного плану та виробництва.

Діяльність ПАТ «Житомирмолоко», ТОВ «Трак-бас» характеризується критичним рівнем ризику. Це означає, що для цих підприємств EBIT>500 М, наслідки рииків відновлюється протягом тривалого періоду (24-36 місяців), організаційні та операційні масштаби охоплюють 2 та більше бізнес-одиниці; можливе значне, тривале призупинення діяльності 2-х чи більше бізнес-одиниць. Репутаційними наслідками таких ризиків є тимчасова втрата довіри з

боку 2 та більше груп стейкхолдерів. Суттєвим наслідком є вплив на вартість підприємства, що може привести до зниження ринкової капіталізації більше 50%, необхідності реалізації резервів. Для відновлення нормальної діяльності рекомендується провести дві та більше зміни в топ-менеджменті, ініціювати фінансову реструктуризацію, значні зміни стратегічного плану.

2. За результатами перегляду наявних документів, ідентифіковані ризики оцінюють експерти задля визначення, які з них аналізувати та вичати більш предметно (Додаток У). Отримані топ-3 ризики по кожному підприємству за результатами експертної оцінки, аналізуються та оцінюються 10 експертами за 5-бальною шкалою (табл.5.6).

Таблиця 5.6

Оцінювання експертами впливу пріоритетних ризиків на стан економічної безпеки підприємств

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
«ДТЕК Західенерго»											
1.	позапланове припинення генерації енергії	3	4	4	5	3	5	4	3	5	3
2.	зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів	3	3	4	5	4	3	4	3	5	4
3.	зміна моделі ринку	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2
«АТ Укрзалізниця»											
1.	випереджальний розвиток альтернативних видів транспорту, у тому числі за рахунок прискореного впровадження інноваційних технологій	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3
2.	фінансові наслідки майнових ризиків	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3
3.	аварії на об’єктах	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
«АТ Гідросила»											
1.	зміна політики експорту продукції	4	5	4	3	3	5	3	3	3	4
2.	невиконання третини своїх планів і зобов’язань по виробництву	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
3.	ризик невиконання планів виробництва	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
«ПрАТ Славутський солодовий завод»											
1.	зростання світового попиту на ячмінь	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2.	залежність від сезонності попиту на продукцію	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3
3.	ризик неврожаю	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
«ПрАТ НЦЗ»											
1.	несправність обладнання або його втрата	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
2.	протиріччя у тлумаченні податкового законодавства між місцевою, обласною і державними фіскальними службами та Міністерством фінансів і іншими державними органами	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
3.	зростання цін на сировину	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3
«АТ ЗаЛК»											
1.	недостатність коштів на оновлення обладнання	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
2.	залежність від світових цін на сировину	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3.	зношеність обладнання	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3

Продовження табл.5.6

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
«ПрАТ Комбінат будівельних конструкцій»											
1.	відсутність виробничої діяльності	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3
2.	низька якість виготовленої продукції	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3.	простої обладнання через відсутність замовлень	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
«ПрАТ Юніком»											
1.	ризик невиконання договірних зобов'язань	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
2.	прийняття необґрунтованих управлінських рішень	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
3.	недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
«ПрАТ Шосткинський хлібокомбінат»											
1.	ризик зниження обсягів продажів	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
2.	кон'юнктурний ризик	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
3.	зниження попиту на продукцію	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
«ПАТ Кременчуцька трикотажна фабрика»											
1.	різка зміна кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
2.	ризик невиконання планів виробництва	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3.	недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації	3	4	4	5	3	5	4	3	5	3
«ПАТ Тернопіль-готель»											
1.	ризик втрати ліквідності	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
2.	високий ступінь зносу основних засобів товариства	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3
3.	високий рівень конкуренції	3	4	3	3	5	4	4	5	3	4
«ПрАТ Одесагрошляхбуд»											
1.	невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4
2.	зниження передбачуваних обсягів виробництва	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
3.	прийняття необґрунтованих управлінських рішень	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
«ПАТ Житомирмолоко»											
1.	капітальна реконструкція дочірнього підприємства	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3
2.	вихід на європейський ринок	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
3.	неплатоспроможність замовників	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
«ПАТ Чернігівпобутрадіотехніка»											
1.	невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
2.	зниження передбачуваних обсягів виробництва	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
3.	неплатоспроможність замовників	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
«ТОВ ТРАК-БАС»											
1.	ризик втрати майна	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4
2.	прийняття необґрунтованих управлінських рішень	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3.	ріст витрат на паливо, запасні частини, агрегати та матеріали	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4

Складено автором за результатами експертних опитувань

Результати проведеного дослідження дають змогу обрати, які управлінські методи застосувати до кожного ризику. Так, для ризиків «ДТЕК Західенерго» можна використати такі методи управління ризиком, як скорочення ризику (для позапланового припинення генерації енергії), методи фінансування ризиків (для ризиків зниження прибутку, втрати капіталу, росту залежності від залучених коштів), методи трансформації ризиків (для ризику зміни моделі ринку). Для

ризиків «АТ Укрзалізниця» пропонується застосувати методи скорочення ризику (для ризику випереджального розвитку альтернативних видів транспорту, у тому числі за рахунок прискореного впровадження інноваційних технологій), страхування (для ризику фінансових наслідків майнових ризиків та ризику аварій на об'єктах). Для ризиків «АТ Гідросила» доцільно використати методи передачі ризику (для ризику зміни політики експорту продукції), скорочення ризику за рахунок створення резервів (для ризику невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву та ризику невиконання планів виробництва). Для ризиків «ПрАТ Славутський солодовий завод» пропонується застосувати методи передачі ризику (для ризику зростання світового попиту на ячмінь), страхування (для ризику залежності від сезонності попиту на продукцію та ризику неврожаю). Для ризиків «ПрАТ НЦЗ» пропонуються методи скорочення ризику (для ризику несправності обладнання або його втрати), уникнення ризику (для ризику протиріччя у тлумаченні податкового законодавства між місцевою, обласною і державними фіскальними службами та Міністерством фінансів і іншими державними органами) та передачі ризику (для ризику зростання цін на сировину). Для ризиків «АТ ЗаЛК» доцільно застосувати такі методи управління ризиком, як фінансування ризиків (для ризику недостатності коштів на оновлення обладнання), передачі ризику (для ризику залежності від світових цін на сировину) та створення резервів (для ризику зношеності обладнання). Для ризиків «ПрАТ Комбінат будівельних конструкцій» варто застосувати такі методи, як створення резервів (для ризику відсутності виробничої діяльності), уникнення ризику (для ризику низької якості виготовленої продукції), передачі ризику (для ризику простоїв обладнання через відсутність замовлень). Для ризиків «ПрАТ Юніком» можна використати методи передачі ризику (для ризику невиконання договірних зобов'язань), поділу ризику (для ризику прийняття необґрунтованих управлінських рішень), скорочення ризику (для ризику недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності). Для ризиків «ПрАТ Шосткинський хлібокомбінат» доцільно скористатися такими методами, як

скорочення ризику (для ризику зниження обсягів продажів), формування резервів (для кон'юнктурного ризику та ризику зниження попиту на продукцію). Для ризиків «ПАТ Кременчуцька трикотажна фабрика» можна рекомендувати методи формування резерів (для ризику різкої зміни кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку), фінансування ризику (для ризику невиконання планів виробництва), ухилення від ризику (для ризику недостатньої забезпеченості персоналом необхідного рівня кваліфікації). Для ризиків «ПАТ Тернопіль-готель» пропонуються такі методи, як фінансування ризику (для ризику втрати ліквідності та високого ступеня зносу основних засобів товариства) та скорочення ризику (для ризику високого рівня конкуренції). Для ризиків «ПрАТ Одесагрошляхбуд» пропонуються методи формування резервів (для ризику невиконання третини планів і зобов'язань по виробництву продукції та зниження передбачуваних обсягів виробництва) та скорочення ризиків (для ризику прийняття необґрунтованих управлінських рішень). Для ризиків «ПАТ Житомирмолоко» методами управління ризиками можуть бути: фінансування ризиків (для ризику капітальної реконструкції дочірнього підприємства), уникнення ризику (для ризику виходу на європейський ринок) та скорочення ризику (для ризику неплатоспроможності замовників). Для ризиків «ПАТ Чернігівпобутрадіотехніка» можна рекомендувати формування резервів (для ризику невиконання третини планів і зобов'язань по виробництву продукції та ризику зниження передбачуваних обсягів виробництва) та скорочення ризику (для ризику неплатоспроможності замовників). Для ризиків «ТОВ ТРАК-БАС» доцільно застосувати страхування (для ризику втрати майна), скорочення ризику (для ризику прийняття необґрунтованих управлінських рішень) та передачі ризику (для ризику росту витрат на паливо, запасні частини, агрегати та матеріали).

Алгоритм розрахунку рівня впливу ризиків на стан економічної безпеки та результати діяльності підприємства наведемо нижче.

1 етап. Створення визначення експертної комісії у складі 10 осіб. Для аналізу візьмемо підприємство, де ідентифіковано 10 ризиків, що чинять

деструктивну дію на економічну безпеку та загальний стан підприємства. Зауважимо, що 10 ризиків – величина, обрана нами для прикладу та демонстрації поетапності пропонованого підходу. На підприємствах, що слугували обєктом дослідження у межах цієї роботи, кількість ідентифікованих ризиків варіювалась від 14 до 62. Отже, для нашого прикладу число факторів n = 10, число експертів m = 10.

2 етап. Отримання даних анкетування та їх обробка. Оцінку рівня значимості параметрів експерти проводять шляхом присвоєння їх рангового номеру. Фактору, якому експерт дає найвищу оцінку, надається ранг 1. Якщо експерт визнає декілька факторів рівнозначними, тоді їм надається однаковий ранговий номер. На основі даних анкетування складається зведена матриця рангів (табл.5.7).

3 етап. Складання зведеної матриці рангів.

Таблиця 5.7

Зведена матриця рангів

Експерт/ Номер фактору	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
фактор 1	3	4	5	4	4	4	5	3	5	5
фактор 2	7	6	5	4	6	6	5	6	7	3
фактор 3	4	4	9	6	4	9	5	4	4	6
фактор 4	6	7	7	6	6	5	5	6	5	4
фактор 5	8	8	7	6	7	7	6	8	7	6
фактор 6	6	3	5	6	6	5	7	6	8	6
фактор 7	6	7	5	6	6	5	6	7	6	6
фактор 8	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4
фактор 9	8	7	7	7	7	7	8	6	7	7
фактор 10	9	7	8	8	7	9	8	8	9	9

Складено автором

Оскільки в матриці є пов’язані ранги (такий самий ранговий номер) в оцінюванні 1-го експерта слід провести переформатування. Така дія з рангами реалізується без зміни думки експерта, отже між самими ранговими номерами повинні зберегтися кореляційні співвідношення (більше, менше або дорівнює). Також для чистоти обрахунків не рекомендується ставити ранг вище 1 та нижче ніж значення кількості параметрів (у аналізованому випадку n = 10). Переформування рангів проведемо у таблиці 5.8.

Таблиця 5.8

Дані переформування рангів

Номери місць у впорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою 1-го експерта	Нові ранги 1-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 2-го експерта	Нові ранги 2-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 3-го експерта	Нові ранги 3-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 4-го експерта	Нові ранги 4-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 5-го експерта	Нові ранги 5-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 6-го експерта	Нові ранги 6-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 7-го експерта	Нові ранги 7-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 8-го експерта	Нові ранги 8-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 9-го експерта	Нові ранги 9-го експерта	Розташування факторів за оцінкою 10-го експерта	Нові ранги 10-го експерта
1	3	1	3	1,5	3	1	3	1	3	1	4	1,5	4	1	3	1	4	1,5	3	1
2	4	2,5	3	1,5	5	3,5	4	2,5	4	2,5	4	1,5	5	3,5	4	2	4	1,5	4	2,5
3	4	2,5	4	3,5	5	3,5	4	2,5	4	2,5	5	4	5	3,5	5	3	5	3,5	4	2,5
4	6	5	4	3,5	5	3,5	6	6	6	5,5	5	4	5	3,5	6	5,5	5	3,5	5	4
5	6	5	6	5	5	3,5	6	6	6	5,5	5	4	5	3,5	6	5,5	6	5	6	6,5
6	6	6	7	7,5	7	7	6	6	6	5,5	6	6	6	6,5	6	5,5	7	7	6	6,5
7	7	7	7	7,5	7	7	6	6	6	5,5	7	7,5	6	6,5	6	5,5	7	7	6	6,5
8	8	8,5	7	7,5	7	7	6	6	7	9	7	7,5	7	8	7	8	7	7	6	6,5
9	8	8,5	7	7,5	8	9	7	9	7	9	9	9,5	8	9,5	8	9,5	8	9	7	9
10	9	10	8	10	9	10	8	10	7	9	9	9,5	8	9,5	8	9,5	9	10	9	10

Складено автором

На основі переформування рангів будується нова матриця рангів (табл.5.9).

Таблиця 5.9

Нова матриця рангів

Експерт/ Номер фактору	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d^2
x_1	1	3.5	3.5	2.5	2.5	1.5	3.5	1	3.5	4	26.5	-28.5	812.25
x_2	7	5	3.5	2.5	5.5	6	3.5	5.5	7	1	46.5	-8.5	72.25
x_3	2.5	3.5	10	6	2.5	9.5	3.5	2	1.5	6.5	47.5	-7.5	56.25
x_4	5	7.5	7	6	5.5	4	3.5	5.5	3.5	2.5	50	-5	25
x_5	8.5	10	7	6	9	7.5	6.5	9.5	7	6.5	77.5	22.5	506.25
x_6	5	1.5	3.5	6	5.5	4	8	5.5	9	6.5	54.5	-0.5	0.25
x_7	5	7.5	3.5	6	5.5	4	6.5	8	5	6.5	57.5	2.5	6.25
x_8	2.5	1.5	1	1	1	1.5	1	3	1.5	2.5	16.5	-38.5	1482.25
x_9	10	7.5	9	10	9	9.5	9.5	9.5	10	10	79.5	24.5	600.25
x_{10}	10	7.5	9	10	9	9.5	9.5	9.5	10	10	94	39	1521
∑	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	550		5082

Складено автором

де

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 55 \quad (5.7)$$

Проведемо перевірку правильності складання матриці на основі вирахування контрольної суми:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+10)10}{2} = 55 \quad (5.8)$$

Сума за стовпчиками матриці рівна між собою та контрольній сумі, а це означає, що матриця складена правильно.

4 етап. Аналіз значимості досліджуваних факторів. Для аналізованого підприємства ризики за значимістю розподілились так: (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Положення факторів за значимістю

Фактори	Сума рангів
x_8	16.5
x_1	26.5
x_2	46.5
x_3	47.5
x_4	50
x_6	54.5
x_7	57.5
x_5	77.5
x_9	79.5

5 етап. Оцінка середнього ступеня узгодженості думок усіх експертів. Для цієї оцінки будемо використовувати коефіцієнт конкордації для випадку, коли маємо пов'язані ранги (однакові значення рангів в оцінках одного експерта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2(n^3 - n) - m \cdot \sum T_i} \tag{5.9}$$

де S = 5082, n = 10, m = 10

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum (t_l^3 - t_l) \tag{5.10}$$

де l_i – число зв'язків (видів повторюваних елементів) в оцінках і-го експерта, t_l – кількість елементів у l-й зв'язці для і-го експерта (кількість повторюваних елементів).

$T_1 = [(2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 3$

$T_2 = [(2^3-2) + (4^3-4) + (2^3-2)]/12 = 6$

$T_3 = [(4^3-4) + (3^3-3)]/12 = 7$

$T_4 = [(2^3-2) + (5^3-5)]/12 = 10.5$

$T_5 = [(2^3-2) + (4^3-4) + (3^3-3)]/12 = 7.5$

$T_6 = [(2^3-2) + (2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 3.5$

$T_7 = [(4^3-4) + (2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 6$

$T_8 = [(4^3-4) + (2^3-2)]/12 = 5.5$

$T_9 = [(2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 3$

$T_{10} = [(4^3-4) + (2^3-2)]/12 = 5.5$

$\sum T_i = 3 + 6 + 7 + 10.5 + 7.5 + 3.5 + 6 + 5.5 + 3 + 5.5 = 57.5$

$$W = \frac{5082}{\frac{1}{12} \cdot 10^2(10^3 - 10) - 10 \cdot 57{,}5} = 0{,}66 \tag{5.11}$$

W = 0,66 свідчить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів.

6 етап. Оцінка значення коефіцієнта конкордації. Для цього завдання розрахуємо критерій узгодженості Пірсона:

$$X^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \cdot \sum T_i} \quad (5.12)$$

$$X^2 = \frac{5082}{\frac{1}{12} \cdot 10 \cdot 10(10+1) + \frac{1}{10-1} \cdot 57{,}5} = 59{,}59$$

Обрахований X^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи К = n – 1= 10 – 1 = 9 та при заданому рівні значимості α = 0.05

Так як X^2 розрахунковий 59,59≥ табличного (16,91898), то W = 0,66 – це величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс та можуть використовуватися у подальшому дослідженні.

7 етап. Підготовка рішення експертної комісії. На основі отриманої суми рангів можна вирахувати показники вагомості розглянутих параметрів. Матрицю опитування перетворити у матрицю перетворених рангів (табл.5.11) за формулою:

$$s_{ij} = x_{max} - x_{ij} \quad (5.13)$$

де x_{max} = 9

Таблиця 5.11

Матриця перетворених рангів

№ з.п. / Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	∑	Вес λ
1	6	5	4	5	5	5	4	6	4	4	48	0.1534
2	2	3	4	5	3	3	4	3	2	6	35	0.1118
3	5	5	0	3	5	0	4	5	5	3	35	0.1118
4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	5	33	0.1054
5	1	1	2	3	2	2	3	1	2	3	20	0.0639
6	3	6	4	3	3	4	2	3	1	3	32	0.1022
7	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	30	0.09585
8	5	6	6	6	6	5	5	4	5	5	53	0.1693
9	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	19	0.0607
10	0	2	1	1	2	0	1	1	0	0	8	0.02556
Всього											313	1

Складено автором

Таким чином, табл. 5.11 ілюструє значимість факторів, тобто ризиків ідентифікованих на попередньому етапі аналізу, а отже, за вагомістю оберемо для подальшого дослідження три перших ризики.

Останнім етапом оцінки ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства за ризик-орієнтованого управління є визначення пріоритетності ризику.

Число пріоритетності ризику (Risk Priority Number) [278] є способом оцінки ризиків, що використовується у аналізі видів та наслідків відмов за методом FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), та розраховується за формулою:

$$RPN = S \cdot O \cdot D \tag{5.14}$$

S – Severity – показник значення тяжкості наслідків;

O – Occurrence – показник ймовірності або частоти виникнення причини деструктивного фактору;

D – Detection – показник ймовірності виявлення деструктивного фактору.

Критерії розрахунку показника S – Severity представлено у табл.5.12.

Таблиця 5.12

Критерії розрахунку показника S – Severity

Ранг	Ефект	Критерій
10	Високий	Потенційна відмова/помилка може призвести до ризику втрати здоров'я/життя працівника, замовника або споживача
9		Потенційна відмова/помилка впливає на безпечне функціонування та/або веде до порушення законодавчих норм
8	Середній	Відмова/помилка призводить до втрати функціональності обладнання/виробу
7		Відмова/помилка призводить до незадоволення замовника/споживача
6		Відмова/помилка тягне за собою значну втрату функціональності обладнання/виробу
5		Відмова/помилка призводить до часткової втрати функціональності
4	Низький	Відмова/помилка не впливає на функціональність обладнання/виробу, однак призводить до незадоволеності замовника/споживача
3		Відмова/помилка не впливає на функціональність, однак може бути поміченою звичайним користувачем
2		Відмова/помилка не впливає на функціональність та не буде поміченою звичайним користувачем
1		Немає явної відмови/помилки

Складено автором

Визначивши найбільш серйозний ефект для режиму відмови оцінюється рейтинг тяжкості. Це серйозність ефекту режиму відмови, а не тяжкість самого режиму відмови. Використовуючи узгоджену шкалу ретельно переглядається стовпчик критеріїв, щоб зробити це судження. Якщо ефект чітко визначений, тяжкість легко встановлюється шляхом перегляду критеріїв шкали суворості.

Критерії розрахунку показника O – Occurrence представлено у табл.5.13.

Таблиця 5.13

Критерії розрахунку показника O – Occurrence

Ранг	Ймовірність		Частота
10	Дуже висока	Відмова майже не можлива	частіше 1 разу на день
9	Висока	Ймовірність виникнення відмови висока	1 раз на 3-4 дні
8		Серійні відмови	1 раз на тиждень
7		Постійні відмови	1 раз на місяць
6	Середня	Часті відмови	1 раз у 3-4 місяці
5		Випадкові відмови	1 раз на півроку
4		Непостійні відмови	1 раз на рік
3	Низька	Рідкі відмови	1 раз на 2-3 роки
2		Можливі випадкові відмови	1 раз на 3-5 років
1		Відмова малоймовірна	Рідше 1 разу на 5 років

Складено автором

Occurrence – це ймовірність того, що конкретна причина призведе до конкретного режиму відмови. Чим вище виникнення відмови, тим вище його рейтинг.

При розрахунку цих показників слід використовувати лише перевірені дані, що підтверджені документально.

Критерії розрахунку показника D – Detection представлено у табл.5.14.

Отже, з 10 по 6 ранг маємо відсутність контролю, ручний та/або візуальний контроль. З 5 по 3 ранг – контроль здійснюється за допомогою вимірювальних приладів, а 2-1 ранг – попередження виникнення відмови.

Число пріоритетності ризику, може приймати значення від 1 (ідеальне значення) до 1000 (найгірший варіант).

$1 \cdot 1 \cdot 1 = 1$ (найкращий варіант)

$10 \cdot 10 \cdot 10 = 1000$ (найгірший варіант).

Таблиця 5.14

Критерії розрахунку показника D – Detection

Ранг	Критерій	Визначення
10	Неможливість виявлення	Наявність дефекту не перевіряється або не може бути знайдено
9	Дефект скоріш за все не буде виявлено	Продукт вибірково перевіряється та оцінюється на основі прийнятного рівня якості/браку
8	Велика ймовірність невиявлення	Продукт повністю перевіряється візуально та оцінюється на основі відсутності дефектів
7	Є ймовірність виявлення	Продукт перевіряється візуально під час процесу виробництва
6	Дуже низька ймовірність виявлення	Продукт досліджується візуально за допомогою золотого зразку
5	Низька ймовірність виявлення	Процес контролюється статистично, однак оцінюється поз лінією
4	Середня ймовірність виявлення	Процес статистично контролюється та оцінюється безпосередньо підчас виробництва
3	Висока ймовірність виявлення	Процес статично керований
2	Майже повна ймовірність виявлення	Уся продукція перевіряється автоматично
1	Ймовірність виявлення 100%	Уся продукція перевіряється автоматично та дефект не може бути пропущено

Складено автором

Визначення пріоритетних напрямів удосконалення процесів або систем реалізується щодо до операцій, що характеризуються найвищими значеннями RPN. Тобто, з двох сценаріїв, вищий пріоритет отримає той, у якого значення RPN вище.

3. Визначаємо пріоритетність ризику.

Показник «Risk Priority Number» оцінюємо за 10 рангами (табл.5.15).

Таблиця 5.15

Показник «Risk Priority Number» для досліджуваних підприємств

Ризики		S Severity	O Occurrence	D Detection		Загальний RPN
«ДТЕК Західенерго»						
позапланове припинення генерації енергії		10	2	1	10 · 2 ·1 =	20
зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів		6	4	5	6 · 4 · 5 =	120
зміна моделі ринку		6	3	7	6 · 3 · 7 =	126
«АТ Укрзалізниця»						
випереджальний розвиток альтернативних видів транспорту, у тому числі за рахунок прискореного впровадження інноваційних технологій		8	3	5	8 · 3 · 5 =	120
фінансові наслідки майнових ризиків		8	6	3	8 · 6 · 3 =	144
аварії на об’єктах		10	7	1	10 · 7 · 1 =	70

Продовження табл.5.15

Ризики		S Severity	O Occurrence	D Detection		Загальний RPN
«АТ Гідросила»						
зміна політики експорту продукції		7	3	2	$7 \cdot 3 \cdot 2 =$	42
невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву		8	5	3	$8 \cdot 5 \cdot 3 =$	120
ризик невиконання планів виробництва		8	5	3	$8 \cdot 5 \cdot 3 =$	120
«ПрАТ Славутський солодовий завод»						
зростання світового попиту на ячмінь		8	5	2	$8 \cdot 5 \cdot 2 =$	80
залежність від сезонності попиту на продукцію		6	5	5	$6 \cdot 5 \cdot 5 =$	150
ризик неврожаю		8	4	1	$8 \cdot 4 \cdot 1 =$	32
«ПрАТ НЦЗ»						
несправність обладнання або його втрата		9	4	1	$9 \cdot 4 \cdot 1 =$	36
протиріччя у тлумаченні податкового законодавства між місцевою, обласною і державними фіскальними службами та Міністерством фінансів і іншими державними органами		6	4	5	$6 \cdot 4 \cdot 5 =$	120
зростання цін на сировину		6	6	1	$6 \cdot 6 \cdot 1 =$	36
«АТ ЗаЛК»						
недостатність коштів на оновлення обладнання		6	5	2	$6 \cdot 5 \cdot 2 =$	60
залежність від світових цін на сировину		6	4	5	$6 \cdot 4 \cdot 5 =$	120
зношеність обладнання		8	4	3	$8 \cdot 4 \cdot 3 =$	96
«ПрАТ Комбінат будівельних конструкцій»						
відсутність виробничої діяльності		8	5	1	$8 \cdot 5 \cdot 1 =$	40
низька якість виготовленої продукції		6	6	4	$6 \cdot 6 \cdot 4 =$	144
простої обладнання через відсутність замовлень		7	7	2	$7 \cdot 7 \cdot 2 =$	98
«ПрАТ Юніком»						
ризик невиконання договірних зобов'язань		7	7	2	$7 \cdot 7 \cdot 2 =$	98
прийняття необґрунтованих управлінських рішень		7	7	8	$7 \cdot 7 \cdot 8 =$	392
недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності		8	5	4	$8 \cdot 5 \cdot 4 =$	160
«ПрАТ Шосткинський хлібокомбінат»						
ризик зниження обсягів продажів		7	6	3	$7 \cdot 6 \cdot 3 =$	126
кон'юнктурний ризик		8	6	6	$8 \cdot 6 \cdot 6 =$	288
зниження попиту на продукцію		6	6	4	$6 \cdot 6 \cdot 4 =$	144
«ПАТ Кременчуцька трикотажна фабрика»						
різка зміна кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку		7	4	5	$7 \cdot 4 \cdot 5 =$	140
ризик невиконання планів виробництва		8	5	4	$8 \cdot 5 \cdot 4 =$	160
недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації		6	5	3	$6 \cdot 5 \cdot 3 =$	90
«ПАТ Тернопіль-готель»						
ризик втрати ліквідності		8	4	3	$8 \cdot 4 \cdot 3 =$	96
високий ступінь зносу основних засобів товариства		7	4	2	$7 \cdot 4 \cdot 2 =$	56
високий рівень конкуренції		6	5	6	$6 \cdot 5 \cdot 6 =$	180
«ПрАТ Одесагрошляхбуд»						
невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції		8	6	2	$8 \cdot 6 \cdot 2 =$	96
зниження передбачуваних обсягів виробництва		7	5	5	$7 \cdot 5 \cdot 5 =$	175
прийняття необґрунтованих управлінських рішень		7	5	7	$7 \cdot 5 \cdot 7 =$	245
«ПАТ Житомирмолоко»						
капітальна реконструкція дочірнього підприємства		6	3	2	$6 \cdot 3 \cdot 2 =$	36
вихід на європейський ринок		6	3	4	$6 \cdot 3 \cdot 4 =$	72
неплатоспроможність замовників		8	7	7	$8 \cdot 7 \cdot 7 =$	392

Закінчення табл.5.15

Ризики		S Severity	O Occurrence	D Detection		Загальний RPN
«ПАТ Чернігівпобутрадіотехніка»						
невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції		8	7	2	8 · 7 · 2 =	98
зниження передбачуваних обсягів виробництва		8	6	5	8 · 6 · 5 =	240
неплатоспроможність замовників		8	7	7	8 · 7 · 7 =	392
«ТОВ ТРАК-БАС»						
ризик втрати майна		10	3	1	10 · 3 · 1 =	30
прийняття необґрунтованих управлінських рішень		7	6	8	7 · 6 · 8 =	336
ріст витрат на паливо, запасні частини, агрегати та матеріали		8	7	3	8 · 7 · 3 =	168

Складено автором

Побудуємо підсумкову таблицю (табл.5.16) за результатами аналізу/оцінки за 3 блоками. По кожному блоку визначається бал за шкалою: 5 балів – ризик катастрофічний; 4 бали – ризик критичний; 3 бали – ризик високий; 2 бали – ризик прийнятний; 1 бал – ризик мінімальний.

Таблиця 5.16

Рівень впливу ризику на стан економічної безпеки підприємства

Блоки	«ДТЕК Західенерго»	«АТ Укрзалізниця»	«АТ Гідросила»	ПрАТ Славутський солодовий завод»	«ПрАТ НЦЗ»	«АТ ЗаЛК»	«ПрАТ Комбінат будівельних конструкцій»	«ПрАТ Юніком»	«ПрАТ Шосткинський хлібокомбінат»	«ПАТ Кременчуцька трикотажна фабрика»	«ПАТ Тернопіль-готель»	«ПрАТ Одесагрошляхбуд»	«ПАТ Житомирмолоко»	«ПАТ Чернігівпобутрадіотехніка»	«ТОВ ТРАК-БАС»
I Блок	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2
II Блок	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3	0,5	0,3	0,6	0,6	0,4
III Блок	0,3	0,3	0,3	0,2	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,5	0,3	0,4
Поправочний коефіцієнт $\beta_{го}$	0,26	0,27	0,20	0,23	0,30	0,23	0,33	0,27	0,30	0,23	0,37	0,23	0,40	0,33	0,33

Складено автором

Отже, результат розрахунків за трьома блоками виступає поправочним коефіцієнтом для уточнення розрахунку індексів $ROMI_{es}$. Цей коефіцієнт за результатами розрахунків на попередніх етапах проведеної аналітичної роботи буде виражатися показником у інтервалі від 0 до 1 з лагом 0,1, причому 0 –

означає мінімальний вплив ризику, 1 – максимальний вплив ризику, β_{ro} – поправочний коефіцієнт для індексів $ROMI_{es}$ «risk-oriented» блоку.

Отже, підхід до оцінки загального індексу ROM_{es}:

$$ROMI_{es} = \beta_{ro}\ (\sum_{p=1}^{k} \text{вага} \times \text{Індекс ROMes "risk-oriented" блоку}) \quad (5.15)$$

Порогові значення для ROM_{es} демонструє табл.5.17

Таблиця 5.17

Порогові значення для $ROMI_{es}$

Назва групи індексів $ROMI_{es}$	$ROMI_{es}$	Вага індексу $ROMI_{es}$ (0-1)	Одиниця виміру	Методика визначення порогового значення
Stuff (Персонал)	Коефіцієнт плинності кадрів	0,3	Порогове значення = 5%	Порогове значення встановлено на рівні середнього значення по галузі
	Відсоток невдоволених співробітників	0,5	Порогове значення = 12%	Порогове значення встановлено на рівні максимального історичного значення
Process (Процеси)	Загальна кількість відкритих позицій вище порогового значення	0,7	Порогове значення = 3 млн. грн.	Порогове значення встановлено на рівні 1% від річного чистого доходу за 2019 рік
	Відсоток виявлених помилок в загальній кількості операцій	0,7	Порогове значення = 2%	Порогове значення встановлено як сума максимального та мінімального історичних значень
	Загальний рівень втрат від подій внутрішнього шахрайства	0,7	Порогове значення = 1 млн. грн.	Порогове значення встановлено у відповідності з рівнем ризик-апетиту
	Загальний обсяг компенсацій клієнтам	0,4	Порогове значення = 500 тис. грн.	Порогове значення встановлено як максимальне значення затвердженого ризик-апетиту щодо реалізації однієї події операційного ризику, поділено навпіл
Systems (Системи)	Час простою системи	0,5	Порогове значення = 14, 1 год.	Порогове значення встановлено як величина, що дорівнює двом годинам простою в критичний час, помножено на відповідний коефіцієнт 0,6 та від масштабована на 12 місяців року
	Критичні зміни системи	0,7	Порогове значення – 150 подій	Порогове значення встановлено на рівні максимального історичного значення за один рік
External (Зовнішні)	Загальні втрати від шахрайських дій	0,5	Порогове значення = 1 млн. грн.	Порогове значення встановлено у відповідності з ризик-апетитом
	Кількість успішних вірусних атак	0,6	Порогове значення = 500 подій	Порогове значення встановлено на рівні максимального історичного значення, щоб уникнути помилкових сповіщень
	Кількість значних запитів IT-підтримки	0,5	Порогове значення = 15 подій	Порогове значення встановлено у відповідності з ризик-апетитом
Security (Безпека)	Кількість випадків порушення безпеки	0,5	Порогове значення = 0	Порогове значення встановлено у відповідності з припущенням, що ефективна система безпеки має попереджувати будь-яке порушення безпеки
	Втрати від порушення безпеки	0,5	Порогове значення = 500 тис. грн.	Порогове значення встановлено як максимальне значення затвердженого ризик-апетиту щодо реалізації однієї події операційного ризику, поділено навпіл

У табл.5.18 представлені значення показників $ROMI_{es}$ для досліджуваних підприємств.

Таблиця 5.18

Значення показників $ROMI_{es}$ для досліджуваних підприємств

Індекси	«ДТЕК Західенерго»	«АТ Укрзалізниця»	«АТ Гідросила»	«ПрАТ Славутський солодовий завод»	«ПрАТ НЦЗ»	«АТ ЗаЛК»	«ПрАТ Комбінат будівельних конструкцій»	«ПрАТ Юніком»	«ПрАТ Шосткинський хлібокомбінат»	«ПАТ Кременчуцька трикотажна фабрика»	«ПАТ Тернопіль-готель»	«ПрАТ Одесагрошляхбуд»	«ПАТ Житомирмолоко»	«ПАТ Чернігівпобутрадіотехніка»	«ТОВ ТРАК-БАС»
Stuff	21	22	19	54	43	46	47	34	55	48	43	51	32	39	51
Process	13	18	27	21	38	51	28	30	31	44	61	47	61	40	62
Systems	18	23	22	28	33	32	46	31	28	51	34	32	51	44	48
External	24	28	28	34	25	24	27	52	44	42	60	38	44	39	34
Security	23	22	27	31	29	31	30	32	37	36	46	42	51	47	38
β_{ro}	0,26	0,27	0,20	0,23	0,30	0,23	0,33	0,27	0,30	0,23	0,37	0,23	0,40	0,33	0,33
ROM_{es}	**19,76**	**24,57**	**19,2**	**31,51**	**41,7**	**35,19**	**48,84**	**39,69**	**47,4**	**42,55**	**73,26**	**38,64**	**75,2**	**53,46**	**64,35**

Складено автором

Отримані результати для прийняття безпеко орієнтованих управлінських рішень інтерпритуються за наступною шкалою (табл.5.19).

Таблиця 5.19

Рівні економічної безпеки в залежності від показників $ROMI_{es}$ та рівня ризику

Шкала $ROMI_{es}$	Рівень ризику	Рівень безпеки
0-10	Ризик мінімальний	Максимальний
19-20		Оптимальний
21-29	Ризик прийнятний	Високий
30-39		Нормальний
40-49	Ризик високий	Помірний
50-59		Допустимий
60-69	Ризик критичний	Загрозливий
70-79		Критичний
80-89	Ризик катастрофічний	Мінімальний
90-100		Катастрофічний

Складено автором

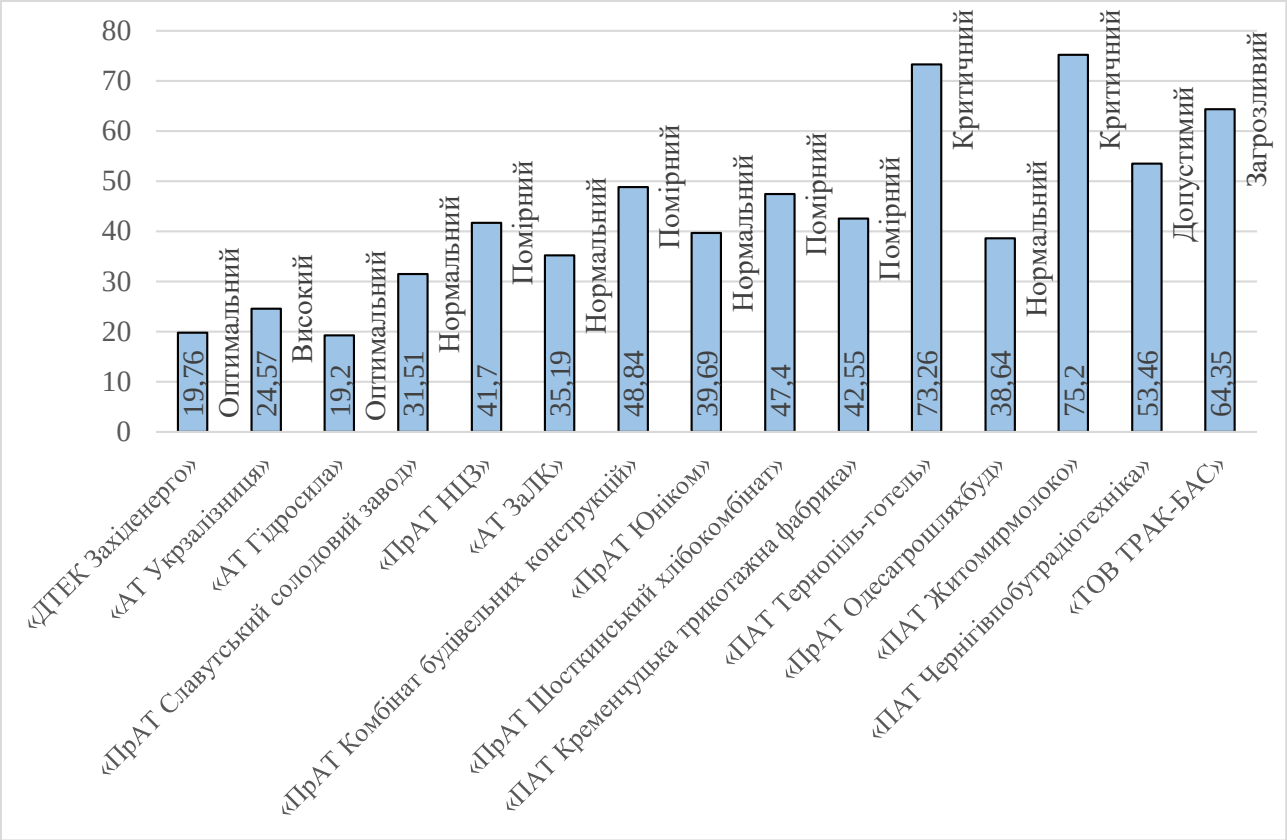


Рис.5.8. Рівні економічної безпеки підприємств відповідно до впливу ризиків на їх діяльність

Складено автором

Отже, за результатами проведених розрахунків (рис.5.8) було встановлено, що 13% з досліджених підприємств, а саме «ДТЕК Західенерго» та «АТ Гідросила» мають оптимальний рівень економічної безпеки відповідно до характерного для них показника $ROMI_{es.}$ «АТ Укрзалізниця» має високий рівень економічної безпеки. «ПрАТ Славутський солодовий завод», «АТ ЗаЛК», «ПрАТ Юніком» та «ПрАТ Одесагрошляхбуд» (26% від усіх досліджених підприємств) демонструють нормальний рівень економічної безпеки. Помірний рівень економічної безпеки характерний для «ПрАТ НЦЗ», «ПрАТ Комбінат будівельних конструкцій», «ПрАТ Шосткинський хлібокомбінат», «ПАТ Кременчуцька трикотажна фабрика». Загрозливий рівень економічної безпеки має «ТОВ ТРАК-БАС», допустимий – «ПАТ Чернігівпобутрадіотехніка». Критичний рівень економічної безпеки ідентифіковано у «ПАТ Тернопіль-готель» та «ПАТ Житомирмолоко» (13% від вибірки).

5.3 Стратегічні перспективи підприємств від ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки

Однією із досить важливих стадій в роботі з ризиками є визначення критеріїв прийнятності ризику. При цьому такі критерії повинні бути задокументовані, базуючись на міжнародних стандартах, та у випадку експортно-імпортної діяльності підприємства, на діючому законодавстві країн, в які чи з яких планується ввезення-вивезення продукції. Також повинні враховуватись останні досягнення науково-технічного прогресу. Періодично треба проводити огляд цих критеріїв та усієї системи управління ризиками. У випадку необхідності проведення повторної оцінки ризику, роботу з ним починають з ідентифікації потенційних ризиків. У подальшому дані формуються у вигляді звіту.

Пропонується вимоги ризик-менеджменту впроваджувати в положення по підрозділам, у посадові інструкції, функціональні обов’язки. Включення критеріїв з результативності ризик-менеджменту в систему KPI (Key Performance Indicator) компанії є необхідним кроком, оскільки «оцінювання якості ризик-менеджменту є невід’ємною частиною оцінки усієї діяльності організації та системи вимірювання якості роботи підрозділів та окремих робітників» [183]. За умови відсутності на підприємстві системи KPI (Key Performance Indicator) пропонується її впровадження паралельно із впровадженням систем ризик-менеджменту. Найбільш актуальним є використання показників KPI в управлінні бізнес-процесами: KPI є вимірниками результативності, ефективності, продуктивності бізнес-процесів.

На етапі побудови роботи з ризиками на підприємстві необхідно обов’язково внести доповнення до системи звітності; актуалізувати розподіл відповідальності за процеси та додати до них роботи по управлінню ризиками; скоригувати плани стратегічного розвитку компанії та щорічні плани з додаванням управління ризиками.

Зараз у багатьох великих вітчизняних компаніях управління ризиками здійснюється, але ці процеси так не називають і вони мають фрагментарний

характер. Впровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту передбачає в першу чергу зміну (за необхідності) ідеології бізнес-процесів, виконання робіт, підготовки звітності, а також обов'язкову зміну організаційної культури. Так, згідно п. А.3.3. ISO 31000 «… всі рішення, що приймаються в організації, незалежно від рівня важливості та значення, включають в себе детальний розгляд ризиків та застосування ризик-менеджменту до певного ступеня… Це може бути зазначене у нотаціях зібрань та обговорень… Чітко обґрунтований ризик-менеджмент повинен розглядатись в масштабах організації як такий, що забезпечує основу для результативного керівництва» [183].

Таким чином, можна виокремити основні переваги від впровадження стандартів ризик-менеджменту на підприємстві:

- прозорість та висока довіра з боку інвесторів;
- прийняття топ-менеджментом управлінських рішень з врахуванням ризиків;
- високий рівень довіри у досягненні встановлених показників рентабельності;
- більш ефективне використання капіталу та підвищення рівня фінансової стабільності компанії.

Комплексне управління ризиками дає можливість компанії бачити загальну ситуацію, виявляти сфери діяльності, в яких потенційно можливе виникнення несприятливих наслідків, що негативно впливають на функціонування компанії у цілому. Прийняття професійних і своєчасних рішень на основі точної інформації допомагає збалансувати можливості та загрози, що у результаті підвищує фінансову стабільність і стійкість бізнесу у цілому.

Отже, можна дійти висновку, що ризик-менеджмент є в першу чергу особливою культурою в компанії, «підходом» до прийняття рішень, тобто ментальною моделлю, або моделлю поведінки, що починається з найвищого керівництва та поступово транслюється на усі організаційні рівні через

встановлення керівництвом ряду вимог з надання звітності по ризикам. Чим нижчим є організаційний рівень, тим вищим - значення застосування різних інструментів ризик-менеджменту, так як управління ризиками починається із прийняття рішень у процесі здійснення первинних господарських операцій.

У стратегічній перспективі можливим є досягення покращення значень загальних економіко-господарських показників діяльності підприємства в основних трьох напрямках, що є взаємодіючими між собою. Одні підприємства мають можливість надавати більшої уваги зниженню ризику в межах всього підприємства, інші – підвищенню ефективності за рахунок оптимізації витрат на виконання контрольних заходів, треті – покращити фінансові результати як шляхом зниження рівня ризику, так й за рахунок скорочення витрат (рис. 5.8).

Зниження рівня ризику

Під час найгіршого сценарію темпи зростання ризиків можуть значно випереджують оперативність протидії їм. Підприємство повинно мати здатність до швидкої ідентифікації основних ризиків, управляти ними та швидко усувати недоліки системи управління, що передбачає:

- ідентифікація та розуміння найбільш значних ризиків;
- здійснення диференційованих інвестицій в управління найбільш значними для підприємства ризиками;
- ефективну оцінку ризиків в межах бізнесу, створення системи звітності та персоніфікованої відповідальності за управління ризиками;
- підтвердження інвесторам, аналітикам та регулівним організаціям (усім стейкхолдерам) ефективності системи управління ризиками.

Скорочення витрат

В умовах нестійкого економічного середовища утримання власного бізнесу в дії багато в чому залежить від вміння знаходити можливості для скорочення витрат за усіма сферами діяльності. Можливості для зниження витрат можуть виникати завдяки:

- впровадженню нової операційної моделі управління ризиками, що забезпечуватиме істотне покращення структури витрат;
- скорочення витрат на внутрішній контроль за рахунок удосконалення автоматизованих контрольних процедур;
- оптимізації або усунення дублювання функцій в галузі управління ризиками;
- підвищенню ефективності процесів за рахунок впровадження автоматизованих центрів, бізнес-процесів та безперервного моніторингу

Створення доданої вартості

Багато підприємств прагнуть того, щоб управління ризиками та внутрішній контроль сприяли підвищенню ефективності бізнесу. Можливостями в даній сфері є:

- збільшення дохідності від інвестицій в управління ризиками;
- прийняття допустимих ризиків та розподіл відповідальності за них між визначеними підрозділами для отримання конкурентної переваги;
- удосконалення системи внутрішнього контролю в ключових бізнес-процесах;
- використання аналітичних даних для оптимізації портфеля ризиків та удосконалення процесу прийняття рішень;
- використання коштів, що були зекономлені завдяки управлінню ризиками для фінансування стратегічних корпоративних ініціатив.

Рис. 5.8 Напрямки покращення показників EBITDA за рахунок заходів з управління ризиками, Складено автором

Впровадження ризик-орієнтованого управління в систему 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 управління є забезпечення ефективного та законного ведення бізнесу впродовж довгострокового періоду, що може розходитись із головним завданням операційного менеджменту – отримання максимального прибутку у короткостроковій перспективі. Ризик-орієнтоване управління потребує неупередженого підходу до ідентифікації ризиків, застосування заходів щодо управління ризиками та пошуку оптимального варіанту між максимальним отримання прибутку вже зараз і довгостроковим стійким розвитком та захисту прав акціонерів [232].

Важливу роль у ефективному функціонуванні ризик-орієнтованого управління у системі 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 і керівництвом при обранні оптимальне співвідношення ризиків і 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 [232].

На практиці вітчизняні підприємства не часто намагаються використовувати кількісні методи оцінювання ризиків. До типів ризиків, які найбільш часто оцінюються кількісно, належать фінансові, ризики інвестиційних проектів і техніко-виробничі. Найбільш складними для проведення кількісного оцінювання виявились репутаційні та регуляторні ризики. Автоматизація процесів управління ризиками на вітчизняних підприємствах має фрагментарний характер та в основному реалізує через стандартні офісні програмні засоби або самостійно розроблені програмні

продукти. Основною метою такої автоматизації є надання звітності по ризиках та інструментів для проведення кількісного оцінювання [232].

Досліджуючи тему методів обробки ризиків, що практикують слід підкреслити, що використання кількісних чи якісних їх видів переважно залежить від самого ризику та його характеру. Якісні методи переважають під час оцінювання екологічних, соціально-демографічних, природно-техногенних, політичних і репутаційних ризиків. Розповсюдження якісних методів під час оцінювання репутаційних і політичних ризиків можна пояснити відсутністю затребуваної статистичної та історичної бази. На практиці господарюючі суб'єкти під час оцінювання ризиків стикаються зі складностями через відсутність практики використання кількісних методів у цій сфері. Частину ризиків, за якими досить проблематично зібрати історичні дані, вітчизняні підприємства оцінюють з використанням 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 аналізу якості роботи моделей на щорічній основі є недостатнім. Отже, якщо наприклад на виробництві певний цикл працює безперервно, то 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 [232].

Сформуємо топ-3 напрями для подальшого розвитку ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства для досягнення стратегічних переваг у перспективі:

- розвиток культури управління ризиками;

- інтеграція елементів управління ризиками під час вибудовування цілей та формування ключових показників ефективності;

- імплементація елементів управління ризиками у виробничі процеси.

Керівництву підрозділів, відповідальних за управління ризиками, необхідно розглянути доцільність врахування цих заходів у плани розвитку управління ризиками. Мається потужний потенціал у сфері підвищення ефективності управління ризиками, імплементація якого може дати відчутний практичний результат. Досить важливо розробити детальний план дій, які допомагатимуть практичній реалізації намірів. Це мають бути рекомендації практичного спрямування, скеровані на імплементацію ризик-орієнтованого управління. Велику вагу має добре пропрацьована ризик-культура, що знижує ймовірність витрат і підвищує ефективність.

Проведене дослідження дало можливість дати оцінку масштабів реалізації небезпек, загроз і ризиків у вітчизняних компаніях, поточного рівня сприйняття проблем управління ризиками на різних рівнях менеджменту, 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 продемонструвало 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 управління господарською діяльністю підприємств. Серед провідних галузей для розвитку можна виділити наступні: інтеграцію ризик-орієнтованого управління підприємством задля забезпечення його економічної безпеки, збір та нагромадження історичних/статистичних даних, активна взаємодія між підрозділами, залучення та активна участь стейкхолдерів, а також якість отриманої інформації щодо ключових ризиків [232].

Більшість вітчизняних підприємств вбачають в ризик-орієнтованому підході до управління у процесі забезпечення економічної безпеки інструмент стратегічного чи операційного управління, що скерований на створення вартості та збереження активів, а також на забезпечення відповідності регуляторним вимогам. У 36% респондентів сформовано окремий структурний підрозділ, що є відповідальним за координацію процесів управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. Більшість підприємств вже мають розроблені та впроваджені прикладні документи з управління ризиками, такі як політика з управління ризиками, методики виявлення ризиків, оцінювання 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 – відсутність таких документів, як формалізована заява про ризик-апетит і стратегія розвитку системи управління ризиками в цілому. Слід відзначити, що аж 44% респондентів не мають структурного підрозділу, що відповідальний за координацію управління ризиками та 21% – найближчим часом планують створення такого відділу [232].

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) [232].

За матеріалами проведеного дослідження можна стверджувати, що підприємства котрі мають високий рівень 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 міри інтеграції та координації функцій управління ризиками, внутрішнього контролю та забезпечення відповідності законодавчим чи регулятивним вимогам. Для більшості підприємств найбільш вагомими

проблемами впровадження ризик-орієнтованого управління є складнощі застосування технологій і низький рівень ризик-культури [232].

Підприємства, що отримали конкретні результати від управління ризиками, мають конкурентні переваги завдяки ефективному використанню обмежених ресурсів, удосконаленню процесу прийняття рішень та усуненню наслідків несприятливих подій. Керівники почали управляти бізнесом з врахуванням ризиків. Таким чином підприємства під час розробки та реалізації стратегії прагнуть до того, щоб управління ризиками сприяло підвищенню ефективності бізнесу, а не лише його захисту.

Для ефективного управління ризиками керівництво підприємств прийняло до уваги та реалізації стратегію управління ризиками, а також стратегію корпоративного управління. Особливого значення в цьому має належний контроль та звітність. Виконавчий топ-менеджмент відіграє основну роль у питаннях оцінки ризиків та управління ними. Розвинена структура корпоративного управління, надання звітності та інформації щодо управління ризиками Раді директорів забезпечує ріст значення ризик-орієнтованого управління в межах всього підприємства, удосконалення підзвітності та підвищення прозорості. Крім того, ефективна звітність в галузі управління ризиками та нагляд призводять до покращення процесу прийняття рішень.

Ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки, що впроваджено в бізнес-процеси, бізнес-планування, бюджетування, оцінку ефективності діяльності, дає можливість підприємству швидше досягати стратегічних та операційних цілей.

Декілька років тому топ-менеджмент аналізованих підприємств приділяв увагу зниженню рівня ризику, контролю витрат, попередженню несприятливих подій та захисту бренду. На сьогодні більшість зазначених суб’єктів зосереджують зусилля на розробці стратегії управління ризиками, впровадженні ризик-орієнтованого управління, що сприяє росту ефективності бізнесу. Вперше за останні п’ять років спостерігається вставлення чіткої

кореляції між бізнесом, розвитком технологій та стратегією управління ризиками, котрі підприємства почали розглядати комплексно.

У процесі розвитку та росту підприємства досить часто відбувається фрагментація та автономізація функцій управління ризиками, внутрішнього контролю та відповідності законодавчим вимогам, а також порушення балансу зазначених функцій. Правлінню та раді директорів досить часто надсилають суперечливу інформацію про ризики. Відсутність необхідної координації зазначених функцій може призвести до зростання витрат та створити додаткове навантаження на бізнес.

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:

1) 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.

2) 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.

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

4) Впровадження єдиних інформаційних технологій. Провадження єдиних інформаційно-технологічних засобів досить важливо для систематизації бізнес-ризиків та підвищення значення управління ними на усіх рівнях підприємства [285].

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 [285].

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 свідоцтв 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 [285].

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 [285].

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 [285].

Також для фіксації усіх завдань, що необхідні для покращення процесів управління ризиками на підприємстві пропонується розробити план удосконалення управління ризиками (табл.5.20). Відповідальність за створення та підтримку в актуальному стані відповідає менеджер конкретного проекту, процесу чи бізнес-задачі [285].

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:

Таблиця 5.20

План удосконалення управління ризиками

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

- 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 обновити інтерфейс взаємодії процесу управління ризиками з даними суміжними процесами.

- реалізація непередбачуваного 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 [285].

Стратегічними напрямами розвитку ризик-орієнтованого управління у системі 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 [285].

Інтеграція ризик-орієнтованого управління 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 [285].

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 [285].

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 [285].

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 [285].

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. 5.9 [285].

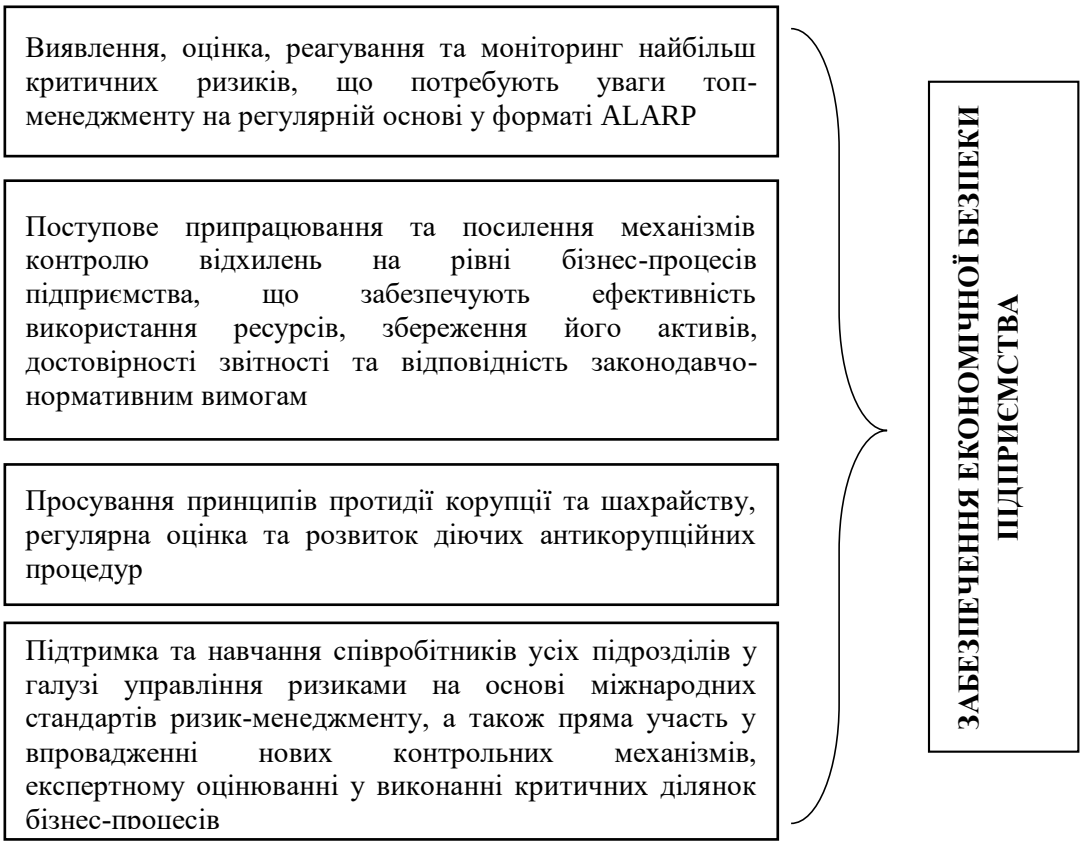


Рис. 5.9 Заходи з підвищення ефективності інтеграції ризик-орієнтованого управління [310]

Запровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства, ефективність якого підтверджена оцінкою її рівня, відкриває нові стратегічні перспективи для подальшої діяльності суб'єкта господарювання. Зокрема, положення ризик-орієнтованого управління мають

слугувати основою для розробки та впровадження стратегії управління ризиками та стратегії корпоративного управління. Ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки, у межах якого виконуються завдання ризик-менеджменту в бізнес-процесах, бізнес-плануванні, бюджетуванні, оцінці ефективності діяльності, дає можливість підприємству швидше досягати стратегічних цілей за рахунок мінімізації негативних наслідків впливу ризиків на кожну із його господарських операцій та її результат.

Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки у стратегічній площині націлюється на: розвиток стратегії управління ризиками, інтеграцію ризик-орієнтованого управління в бізнес-процеси, оптимізацію функцій управління, покращення контрольних заходів та процесів, удосконалення ризик-орієтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, інформування стейкхолдерів щодо охоплення ризиків.

Однією зі стратегічних цілей будь-якого підприємства є забезпечення його економічної безпеки, що гарантує стабільне безперервне функціонування, фінансову стійкість, конкурентоздатність, тощо. Ризик-орієнтоване управління здатне задовольнити потребу вітчизняних суб’єктів господарської діяльності у підвищенні рівня власної економічної безпеки, оскільки його положення, методи та інструментарій спрямовується на виявлення, оцінку, реагування та моніторинг найбільш критичних ризиків, на підсилення механізмів контролю відхилень на рівні бізнес-процесів господарюючого суб’єкта, на протидію традиційним ризикам, пов’язаним з персоналом підприємства та його несумлінним виконанням посадових обов’язків і на навчання співробітників усіх підрозділів методам ризик-менеджменту у відповідності до міжнародних стандартів та внутрішніх положень компанії.

Висновки до розділу 5

1. Ризик-орієнтоване управління для діяльності підприємства та стану системи його економічної безпеки матиме позитивний ефект у першу чергу завдяки організації роботи з операційними ризиками, що є основними для виробничого суб'єкта господарської діяльності. Ризик-орієнтоване управління починається із запровадження процесу ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків у межах річного планування, створення системи звітності за окремими групами ризиків, у першу чергу операційних. На другому етапі доцільно почати реалізовувати програми зі зниження операційних витрат та підвищення ефективності процесів, розробити плани ліквідації аварійних і надзвичайних ситуацій. Потім рекомендується систематично проводити аудит бізнес-процесів із аналізом необхідності та достатності вбудованих контрольних процедур; разом із власниками процесів імплементувати ефективні та економічно доцільні види контрою на основі проведеного аналізу та оцінки. Завдання ризик-орієнтованого управління пропонується покласти на Департамент із внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками, а документальне забезпечення прийняття управлінських рішень адресується Стратегії розвитку компанії з врахуванням ризик-орієнтованого управління. Також ризик-орієнтоване управління передбачає введення механізму планування та управління рухом грошових коштів і дає базис для формування профілів ризиків досягнення стратегічних цілей, що містять у собі плани заходів із визначеними строками виконання та відповідальними особами.

2. Основними положеннями концепції безпеко орієнтованого управління визначено: охоплення усіх видів діяльності підприємства (тобто впровадження процедур управління ризиками в усі функціональні сфери діяльності), дотримання балансу критеріїв при прийнятті рішення щодо способу реагування на ризик; комплексність – управління ризиками на основі єдиної методології та єдиних принципів), інтеграцію у процеси виконання персоналом будь-якого із посадових обов'язків і безперервність, тобто проведення регулярного моніторингу та оновлення інформації.

3. Декомпозиція забезпечення економічної безпеки підприємств за ризик-орієнтованого управління передбачає такі об’єкти управління, як функціональні елементи забезпечення економічної безпеки підприємства, до переліку яких входять інтелектуальні, матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси та бізнес-процеси. Власне заходи ризик-орієнтованого управління направлені на: забезпечення майнового комплексу, забезпечення та захист високого рівня кваліфікації персоналу, захист інтелектуальної власності та комерційної таємниці, забезпечення фінансової стійкості та незалежності, захист інформаційної середовища.

4. Модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки будується на засадах моніторингу й аналізу моделі управління ризиком, забезпечуючи її постійну модернізацію, оновлення та вдосконалення. Побудова моделі управління ризиком розпочинається з розуміння керівництвом і ризик-менеджером специфіки організації і її середовища, розробки та затвердження політики управління ризиками, далі проходить її інтеграція в організаційні процеси, що супроводжується визначенням осіб, відповідальних за створення, впровадження і підтримку моделі управління ризиком, власників ризику, а також виділенням ресурсів на інтеграційні процеси та функціонування механізмів ризик-орієнтованого управління та встановленням внутрішніх і зовнішніх механізмів комунікації та звітності. Використання авторської моделі ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства дозволить своєчасно ідентифікувати ризики кожної господарської операції, безпомилково визначити осіб, відповідальних за роботу із ними, об’єктивно оцінити їх можливі наслідки та прийняти правильне управлінське рішення, спрямоване на покращення стану економічної безпеки суб’єкта господарювання.

5. Процедура оцінювання ризиків логічно продовжує процес їх ідентифікації. Оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства за ризик-орієнтованого управління пропонується проводити у три етапи: на першому етапі відбувається аналіз моделі групування активів та

пасивів балансу за ліквідністю, а також здійснюється аналіз основних показників, що використовується під час проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможного підприємства; завершується цей етап аналізом за показником EBIT; на другому етапі проводиться оцінювання ідентифікованих ризиків, дається їх експертна оцінка та розраховується коефіцієнт конкордації; на третьому етапі відбувається визначення пріоритетності ризику. У процесі оцінювання визначаються потенційні ризики підприємства, прив'язані до статей форми №1 Звіт про фінансовий стан «Баланс», потенційні ризики підприємства, прив'язані до статей форми №2 «Звіт про фінансові результати», розраховуються показники, що використовуються під час проведення аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств. Для отримання достовірної оцінки часто залучають кількох експертів. Такий підхід покликаний знизити рівень суб'єктивності підсумкового судження щодо рівня ризиків для суб'єкта господарювання. Щоб визначити ступінь узгодженості думок експертів та об'єктивно визначити найбільш впливові ризики для стану економічної безпеки підприємства та його загальної стабільності, доцільно використовувати коефіцієнт конкордації. За результатами проведеного аналізу стає очевидно, що топ-менеджмент вітчизняних підприємств адекватно сприймає понятійний апарат та основні операційні характеристики ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки. Більшість респондентів чітко усвідомлюють ризикованість господарської діяльності свого підприємства та безперечну ефективність застосування вищезазначеного підходу.

6. Оцінка рівня економічної безпеки є основним індикатором результативності використання ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки. Об'єктивна оцінка має містити кількісну та якісну складові та бути поєднанням математичного апарату з використанням експертної оцінки. Для визначення рівня забезпечення економічної безпеки підприємства на основі ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків запропоновано використовувати ключові індикатори ризику для економічної безпеки ($ROMI_{es}$).

Загальний індекс $ROMI_{es}$ поділяється на групи індикаторів («індекси $ROMI_{es}$») – усього п’ять груп індексів ($ROMI_{es}$ «Stuff», $ROMI_{es}$ «Process», $ROMI_{es}$ «System», $ROMI_{es}$ «External», $ROMI_{es}$ «Security». У процесі оцінювання для кожного $ROMI_{es}$ встановлюється два граничних значення: перше позначає попереджальний рівень, а друге – критичний. Для оцінки загального індексу $ROMI_{es}$ пропонується підсумувати усі індекси $ROMI_{es}$ по «risk-oriented» блокам за допомогою методики агрегування. Значимість кожного «risk-oriented» блоку визначається в моделі через введення спеціальної ваги. Вага індексів $ROMI_{es}$ залежить від валового річного доходу кожного блоку.

7. Стратегічними орієнтирами для реалізації ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства мають стати: введення посади керівника з управління ризиками, трансформація бізнес-культури у напрямі розвитку культури управління ризиками та належного сприйняття ризику персоналом, забезпечення можливості інформаційного супроводу та навчання кадрів технологіям роботи з ризиками та управління ними у щоденній професійній діяльності, гарантування інформаційної прозорості заходів управління ризиками та їх результатів шляхом оприлюднення періодичної звітності ризик-менеджменту, запровадження єдиного підходу до оцінювання ефективності управління ризиками, постійний моніторинг рівня обізнаності щодо управління ризиками в усіх підрозділах підприємства, налагодження ефективних комунікацій між суб’єктами управління ризиками, додання до стратегічних показників підприємства показників, пов’язаних з управлінням ризиками, затвердження стратегічних і оперативних планів удосконалення управління ризиками.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у одноосібній монографії здобувача [310].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв’язана важлива наукова проблема, яка полягала у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах зростання та підвищення мінливості ризиків господарювання шляхом застосування ризик-орієнтованого управління на підставі розробки концептуальних, методологічних і прикладних компонентів.

За матеріалами дослідження отримані такі висновки.

1. Встановлено, що функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки не може будуватись виключно на засадах класичного підходу, а управління ризиками – залишатись відокремленим від діяльності системи економічної безпеки процесом ризик-менеджменту. Виникає потреба у об’єднанні інструментарію зазначених функціональних сфер діяльності підприємства з метою ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства. Запропоновано авторську дефініцію цього поняття, шо визначає його як сукупність заходів, які передбачають скоординовані дії щодо управління організацією в цілому та її економічною безпекою зокрема з урахуванням мінливості ризиків, а також імплементацію політик, процедур і практик ризик-менеджменту у діяльність щодо обміну інформацією, консультування, установлення ситуації (контексту) і ідентифікації, аналізу, оцінювання, впливу на ризик, моніторингу і перегляду ризику. На відміну від традиційних, такий підхід дозволяє забезпечити процес прийняття управлінських рішень повною і релевантною інформацією щодо стану характерних для підприємства ризиків у розрізі усіх його бізнес-процесів, їх ймовірного впливу на рівень економічної безпеки, тощо.

2. Встановлено вплив на стан забезпечення економічної безпеки підприємств процесу реалізації їх господарської діяльності в умовах підвищення невизначеності під впливом зростання мінливості ризиків, небезпек і загроз та їх негативних наслідків для цілісності й ефективність використання корпоративних ресурсів. Для позиціонування ризику як об’єкту управління у

системі забезпечення економічної безпеки, його зміст запропоновано розуміти як логічну кон'юнкцію ймовірності зазнання збитків, втрати частини ресурсів або недоотримання доходів при веденні господарської діяльності в умовах невизначеності середовища (або параметричних даних) та самої дії, що виконується в умовах неминучого вибору, в процесі чого можливо кількісно та якісно оцінити можливий результат, невдачу або відхилення від поставленої мети. Обґрунтовано доцільність конкретизації небезпек, визначення загроз і ідентифікації ризиків із використанням можливостей і ресурсів системи заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, що дозволяє таргетовано вирішувати питання ресурсного забезпечення ризик-орієнтованих заходів, а також своєчасно оцінювати рівень впливу ризику на стан економічної безпеки та безпомилково визначати джерело його походження.

3. Доведено, що ризики є характерними для усіх функціональних складових системи економічної безпеки підприємства та присутні на усіх рівнях забезпечення системи економічної безпеки (на рівнях власника, топ-менеджменту, менеджменту середньої ланки, побудови бізнес-процесів, поточної діяльності, аудиту, аналізу, контролю). Врахування їх управлінцями під час формулювання мети існування системи економічної безпеки, у процесі постановки її завдань, оцінювання їх впливу на ефективність виконання системою економічної безпеки її функцій, на об'єкти та суб'єкти захисту, на принципи, якими керується система економічної безпеки, дасть змогу сформувати реалістичні стратегію і тактику управління системою економічної безпеки, які, на відміну від існуючих, будуть спрямовані на протидію ризиками через механізм ризик-орієнтованого менеджменту, а конкретний набір методів, засобів, інструментів забезпечення економічної безпеки буде обиратись у відповідності до отриманої оцінки щодо ймовірності настання того чи іншого ризику та розміру потенційного негативного наслідку від його прояву для ресурсів підприємства.

4. Встановлено, що в основі вітчизняних практик ризик-менеджменту має бути покладено зарубіжний досвід стандартизації управління ризиками. Аналіз

міжнародних стандартів ризик-менеджменту дозволив на рівні підприємства сформувати кращу практику управління ризиками та запропонувати основи формування національного стандарту ризик-менеджменту у системі економічної безпеки на засадах поетапності управління ризиками, ролі керівництва і власників підприємств у цьому процесі, вимог до кваліфікації ризик-менеджерів, місця ідентифікації, оцінювання, аналізу ризиків у системі ризик-менеджменту.

5. Критичне оцінювання теоретичних і науково-методичних підходів до управління ризиками підприємств дало змогу дійти висновку, що процесу ідентифікації ризиків не приділяється достатньої уваги на рівні топ-менеджменту. На противагу існуючим вітчизняним практикам ризик-менеджменту запропоновано використання алгоритму управління ризиками на підприємствах України, що, на відміну від існуючих, передбачає етапи: збору інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства, на які впливає поле невизначеності, що породжує різні види ризиків і загроз для стану економічної безпеки підприємства; ідентифікації ризиків, аналізу ризиків, вибору методу управління ризиками; оцінювання ризиків та вироблення реакції на результат оцінювання шляхом вибору методу управління ризиками, що якнайкраще відповідає меті забезпечення економічної безпеки підприємства у випадку кожного конкретного ризику, а саме – ухилення від ризику, мінімізації ризику, передачі ризику, прийняття ризику, диверсифікації ризику. Результатом ризик-орієнтованого управління стане досягнення максимального рівня економічної безпеки підприємства.

6. Конкретизовано роль процесу ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємств, що полягає у застосуванні у межах усіх її функціональних складових сукупності механізмів, підходів, інструментів, які використовуються для планування, організації, реалізації, стимулювання та контролю заходів управління ризиками, які є характерними для кожного із процесів забезпечення економічної безпеки, у тому числі у період формування системи економічної безпеки, є притаманними або потенційно можливими для

кожного із елементів її структури, і джерелом походження яких може бути як зовнішнє середовище, так і внутрішнє. Запропоновано ризик-орієнтований підхід до управління в системі економічної безпеки підприємства, що на відміну від класичних управлінських підходів, є методологічним напрямом у безпекознавстві і поєднує принципи, методи, прийоми забезпечення економічної безпеки через механізми ідентифікації, упередження, уникнення, мінімізації ризиків, превентивного оцінювання їх наслідків і розробки заходів протидії їх негативному впливу на рівень захищеності корпоративних ресурсів підприємства, що інтегруються в усі без винятку процеси здійснення підприємством господарської діяльності.

7. Проведено аналіз стану національної економіки України як середовища формування значної кількості ризиків і загроз для економічної безпеки вітчизняних підприємств. Встановлено, що основними у переліку ризиків і загроз економічній безпеці підприємств на макрорівні, є: відсутність національного стандарту управління ризиками та законодавчих норм регулювання засад ризик-менеджменту, відсутність культури управління ризиком, низький платоспроможний попит на товари та послуги підприємств, низький рівень захисту вітчизняних товаровиробників на національному рівні, недоступність фінансових ресурсів для малого та середнього бізнесу, недосконалість державної політики боротьби з шахрайством і економічними злочинами, шахрайство та корупція на різних щаблях владних структур, кібератаки та ризики діджиталізації економічних відносин, зміни податкової та фінансової політики, наслідки COVID-19. Ідентифіковані види макроризиків запропоновано враховувати топ-менеджменту при розробці стандартів і інших видів документів, покликаних упорядкувати процеси ризик-орієнтованого управління в системах економічної безпеки підприємств.

8. Дослідження результатів діяльності групи вітчизняних підприємств дало змогу виявити, ідентифікувати та систематизувати ризики окремих суб’єктів господарювання різних видів економічної діяльності. Точність результатів аналітичної роботи досягалась завдяки комплексному застосуванню чотирьох

напрямів аналізу з використанням анкетних даних експертів-респондентів щодо ідентифікації: активів, джерел ризику, ризикових подій та існуючих заходів контролю. Визначено п’ять сфер формування ризику та встановлено притаманні для різних видів підприємств ризики у межах кожної сфери, а саме: макроекономічні ризики, виробничо-технологічні ризики, кадрові ризики, фінансово-економічні ризики, управлінські ризики. Спільною рисою для усіх досліджених підприємств виявилася відсутність механізму інтеграції ризик-менеджменту до системи економічної безпеки, що доводить необхідність запровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки. У результаті проведення діагностичних процедур вдалося встановити, що конкретні види ризиків, притаманні підприємству, суттєво відрізняються у залежності від виду його діяльності, так само, як і активи, джерела ризику, ризикові події, існуючі заходи контролю та наслідки ризиків.

9. Доведено, що механізми оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств є недосконалими, але можуть бути суттєво оптимізованими із використанням різних методологічних прийомів. Вперше запропоновано використання трьох-етапної моделі оцінювання, що передбачає: на першому етапі – аналіз моделі групування активів і пасивів балансу за ліквідністю, аналіз основних показників, які використовуються під час проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможного підприємства; аналіз за показником EBIT; на другому етапі – оцінювання ідентифікованих ризиків, їх експертна оцінка та розрахунок коефіцієнту конкордації; на третьому етапі – визначення пріоритетності ризиків. Для експертного оцінювання запрошується кілька експертів; для визначення ступеня узгодженості їх думок і виявлення найбільш впливових ризиків для стану економічної безпеки підприємства та його загальної стабільності застосовано коефіцієнт конкордації. Використання такої моделі оцінювання ризиків дає змогу розробити своєчасні й ефективні управлінські рішення, спрямовані на зменшення ризику та його наслідків із метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

10. Сформовано концептуальні засади ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства на основі взаємозв'язку, взаємовизначення та взаємодоповнення теоретико-методологічних засад безпеко-орієнтованого управління з прикладними аспектами ризик-менеджменту в контексті теорії сучасного безпекознавства. Методологія управління ризиками з метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання поглиблена запровадженням елементів ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, узагальненням і доповненням принципів ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, обґрунтуванням контексту впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства та вимог до процесів управління ризиками для підприємства у сучасних умовах господарювання, конкретизацією обмежень, які чинять вплив на сферу застосування ризик-орієнтованого управління, методологією управління ризиками на засадах цілісності та безперервності, алгоритмом прийняття управлінського рішення в результаті оцінки ризику, визначенням трьох діапазонів прийнятності ризику у процесі його оцінювання та прийняття управлінського рішення та п'яти рівнів зрілості системи управління ризиками. Запропонований концептуальний підхід до ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства слугує меті стимулювання розвитку стратегії управління ризиками, забезпечує можливість вбудовування ризик-орієнтованого управління у бізнес-процеси, дозволяє оптимізувати системи внутрішнього контролю, гарантує розширення функцій управління ризиками, а також є каталізатором удосконалення процесу управління ризиками та забезпечує своєчасне інформування стейкхолдерів про роботу з ризиками. Результатом використання на прикладному рівні представленого у роботі концепту ризик-орієнтованого управління є побудова комплексної системи економічної безпеки підприємства з інтегрованим до неї механізмом управління ризиками.

11. Виявлено, що інструментарій управління ризиками на вітчизняних підприємствах потребує оновлення для забезпечення його відповідності кращим світовим практикам ризик-менеджменту та адаптації до мінливості ризиків. Запропоновано використання оновленої карти ризиків як документу, який на відміну від інших інформаційних засобів і інструментів ідентифікації та аналізу ризиків, містить класифікатор ризиків, матрицю ризиків та іншу інформацію, зібрану підрозділом по управлінню ризиками під час первинного аналізу, проведення ранжування ризиків, що є одним із найбільш популярних інструментів ERM (Enterprise Risk Management) – комплексної системи управління ризиками, та відрізняється від вже існуючих шаблонів карт ризиків декомпозицією, яка враховує особливості вітчизняної практики управління ризиками. У якості інструменту управління ризиками також пропонується реєстр ризиків за оновленою формою. Модернізації структури реєстру ризиків і використання різних видів карт ризиків дадуть змогу сформувати якісне інформаційне підґрунтя для обробки ризику та подальшої роботи з ним управлінського персоналу підприємства. Застосування модернізованого оновленого інструментарію ризик-менеджменту дає змогу більш точно оцінити ефективність управлінських рішень, що знижують рівень того чи іншого ризику та його негативних наслідків для стану економічної безпеки суб’єкта господарювання.

12. Обґрунтована потреба у покращенні інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства з позицій ризик-орієнтованого управління. На рівні підприємницьких структур запропоновано створення і затвердження документу – «Політики ризик-орієнтованого управління підприємства», що базується на основних принципах М. Расмуссена та основних положеннях міжнародних стандартів із ризик-менеджменту, результатом використання якого для підприємства стане спрощення процесу інтеграції управління ризиками в усі бізнес-процеси, підвищення ефективності управління ризиками і контролю, а також рівня

довіри з боку стейкхолдерів підприємства та посилення його конкурентоспроможності та економічної стабільності.

Визначено, що велике значення у процесі інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства має наявність у штаті підприємства досвідчених і кваліфікованих працівників, які займаються ризик-орієнтованим управлінням. Для великих компаній рекомендовано запроваджувати посади: спеціаліста з організації процесу ризик-менеджменту, експерта (аналітика) з виробничих ризиків, спеціаліста з оцінки ризиків, спеціаліста з ринкових ризиків, спеціаліста зі страхування ризиків, спеціаліста з ІТ підтримки КСУР, спеціаліста з екологічних ризиків, спеціаліста з ризиків охорони-праці та промислової безпеки, спеціаліста з ризиків інформаційної безпеки. Усі ці фахівці мають підпорядковуватись безпосередньо керівнику підприємства або ризик-менеджеру. Для компаній із обмеженою кількістю ресурсів раціональним є варіант формування підрозділу, до якого увійдуть: спеціаліст з ІТ підтримки КСУР, спеціаліст з екологічних ризиків, спеціаліст з ризиків охорони-праці та промислової безпеки та спеціаліст із ризиків інформаційної безпеки, оскільки саме ці вектори формування ризиків є найбільш невизначеними для вітчизняних підприємств. Ризик-менеджер, як провідний спеціаліст реалізації напряму управління ризиками, може підпорядковуватися Раді директорів, Комітету при Раді директорів, Правлінню, Керівнику структурної одиниці, в склад якої входить підрозділ з управління ризиками, або Генеральному директору компанії.

13. Для забезпечення високого рівня ефективності ризик-орієнтованого управління в умовах глобальних викликів необхідно провести модернізацію системи економічної безпеки підприємства. Запропоновано її оновлену структуру будувати, керуючись наявними ресурсами системи: інтелектуальними, матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними у межах реалізації бізнес-процесів, що дасть змогу організувати захист майнового комплексу, забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу, захист інтелектуальної власності та комерційної таємниці, забезпечення

фінансової стійкості та незалежності, захист інформаційного середовища засобами ризик-орієнтованого управління. Доведено необхідність інтеграції ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства, і надано пропозицію розпочинати цей процес із інформаційної роботи з керівництвом і персоналом, розробки документального забезпечення, формування структури управління ризиком, обрання конкретної моделі ризик-менеджменту, придатної для використання у передбачуваних умовах і у ситуації невизначеності.

14. Для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства при використанні в її системі ризик-орієнтованого управління запропоновано авторську методику такого оцінювання, особливістю якої є комплексна діагностика рівня економічної безпеки на основі попередньої ґрунтовної якісної та кількісної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, інструментарію ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків. Наукова новизна і прикладна цінність запропонованої методики полягають у поєднанні математичного апарату із використанням процедури експертної оцінки для визначення ключових індикаторів ризику для економічної безпеки ($ROMI_{es}$) – загального індексу $ROMI_{es}$ та п’яти груп індексів кожного «risk-oriented» блоку ($ROMI_{es}$ «Stuff», $ROMI_{es}$ «Process», $ROMI_{es}$ «System», $ROMI_{es}$ «External», $ROMI_{es}$ «Security»), які, у залежності від їх значень, можуть потрапляти до зеленої, жовтої або червоної зони). У процесі оцінювання для кожного $ROMI_{es}$ встановлюється два граничних значення: перше позначає попереджальний рівень, а друге – критичний. Для оцінки загального індексу $ROMI_{es}$ пропонується підсумувати усі індекси $ROMI_{es}$ по «risk-oriented» блоках за допомогою методики агрегування. Значимість кожного «risk-oriented» блоку визначається в моделі через введення спеціальної ваги. Вага індексів $ROMI_{es}$ залежить від валового річного доходу кожного блоку. Пропонована методика дає можливість об’єктивно оцінити рівень економічної безпеки суб’єкта господарювання, який і буде індикатором результативності ризик-орієнтованого управління. Методика є зрозумілою для більшості стейкхолдерів

суб’єкта господарювання, що робить її зручною для використання в умовах обмеженості часових, фінансових, трудових ресурсів і у ситуації постійного зростання вимог до і транспарентності діяльності бізнес-структур.

15. Переконливо доведено, що ефективне управління ризиками в системі економічної безпеки покращує стратегічні перспективи підприємств у майбутньому. Обґрунтовано, що стратегічні пріоритети розвитку системи економічної безпеки підприємства мають формуватися на основі врахування ідентифікованих небезпек і загроз. Основними стратегічними орієнтирами для реалізації ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки досліджених підприємств визначені: введення посади керівника з управління ризиками, трансформація бізнес-культури у напрямі розвитку культури управління ризиками та належного сприйняття ризику персоналом, забезпечення можливості інформаційного супроводу та навчання кадрів технологіям роботи з ризиками та управління ними у щоденній професійній діяльності, гарантування інформаційної прозорості заходів управління ризиками та їх результатів шляхом оприлюднення періодичної звітності ризик-менеджменту, запровадження єдиного підходу до оцінювання ефективності управління ризиками, постійний моніторинг рівня обізнаності щодо управління ризиками в усіх підрозділах підприємства, налагодження ефективних комунікацій між суб’єктами управління ризиками, додання до стратегічних показників підприємства показників, пов’язаних із управлінням ризиками, затвердження стратегічних і оперативних планів удосконалення управління ризиками. Запропоновано ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки у стратегічній площині спрямовувати на: розвиток стратегії управління ризиками, інтеграцію ризик-орієнтованого управління в бізнес-процеси, оптимізацію функцій управління, покращення контрольних заходів і процесів, удосконалення управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, інформування стейкхолдерів щодо охоплення ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Klaus Schwab (12 груд. 2015). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Foreign Affairs. URL: https://www.weforum.org/agenda /2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/ (дата звернення: 29.09.2019).
2. Тулуб О.М. Глобальні виклики XXI століття: тенденції та ризики в умовах інформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/810-tulub-o-m (дата звернення: 23.02.2020).
3. Тулуб О.М. Ринкові перетворення у площині інформаційної економіки. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 18–19 трав. 2017. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). С. 417-418.
4. Шарый Л.Д. Безопасность предпринимательской деятельности: учебник : М., ВК. 2005. С. 480.
5. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства : навч. посіб., Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 251 с.
6. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 41-45.
7. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.8. С. 155–162. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/ nvnltu/20_8/155_Franczuk_20_8.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).
8. Іванюта, Т. М. Особливості формування системи економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2012. № 8. Ч. 1. С. 142-150.
9. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. М.: Ось-89, 2003. 352 с.

10. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. … докт.. екон. наук. Київ. 2010. 41 с.

11. Козаченко, Г. В. Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

12. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. Київ.: Атака, 2005. 432 с.

13. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. *Серія Економіка.* Ужгород, 2014. Випуск 3 (44). С. 37-42.

14. Якубович, З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник ТНЕУ*, 2010. № 1. С. 81-86.

15. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика: навч. посіб. Львів: Новий Світ–2000, 2007. 452 с.

16. Приходько С.В. Формування адекватного реальним виробничо-господарським процесам комплексу заходів реагування на загрози економічній безпеці. *Інвестиції: практика та досвід,* 2011. № 4. С. 52-55.

17. Троц І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*, 2012. № 1. Ч. 2. С. 223-227.

18. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности: монография / В. П. Мак-Мак. М. : Спутник+, 2003. 220 с.

19. Васильців Т.Г. Пріоритетти та засоби зміцнення економічної безпеки малого та середнього підприємництва: монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, А.М. Гуменюк. Львів : ЛКА, 2009. 248 с.

20. Шульга І.П. Система економічної безпеки емісійної діяльності акціонерних товариств. *Економічний часопис – XXI*. 2010. № 11-12. С. 64-68.

21. Ляшенко О.М. Системоутворення економічної безпеки підприємства: коеволюція, комплементаризм, гармонізація. *Економіка менеджмент підприємництво*. 2013. № 25. С. 195-201.

22. Алькема В.Г., Кириченко О.А. Теоретико-методологічні засади розвитку системи економічної безпеки логістичних утворень: наук. допов. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 50 с.

23. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : дис.. докт. екон. наук : 21.04.02 / Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2015. 478 с.

24. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

25. Шульга, І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Черкаси: Вид-во ТОВ «МАКЛАУТ», 2010. 425 с.

26. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємництва в Україні : автореф. дис. … канд. екон. наук. : 08.02.03. Львів, 2004. 20 с.

27. Грещак М. Г., Колот В. М., Наливайко А. П., Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / заг. ред. Покропивний С.Ф. та ін. – 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

28. Ареф’єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 170 с.

29. Фокіна Н.П., Бокій В.І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8. С. 111-114.

30. Ильяшенко С.Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. 2002. № 47. С. 16-22.

31. Мацеха Д.С. Складові економічної безпеки підприємств малого бізнесу. *Вісник ХНУ*. 2007. № 4. Т.1. С. 176–179.

32. Яременко О.Ф. Середовище підприємства як чинник небезпеки діяльності суб’єкта господарювання. *Вісник ХНУ*. 2006. № 5. Т.2. С. 144–150.

33. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. К.: Центр навч. літер., 2008. 240 с.

34. Іващенко О.В., Четвєріков П.М. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. Scientific researches and their practical application. modern state and ways of development. 2012. October. URL: http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/thecontent-of-conferences/ archives-of-individual-conferences/oct-2012 (дата звернення: 29.09.2019).

35. Нікітіна А.В. Система управління економічною безпекою підприємств. *Економічні науки*: зб. наук. праць, 2012. № 8. С. 110-115.

36. Міщенко С.П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 2. С. 190-195.

37. Філиппова С.В., Дашковський О.С. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*, 2012. № 2. С. 17-21. URL: http://www.economics.opu.ua/n3.html (дата звернення: 29.09.2019).

38. Іванюта, Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 54 с.

39. Коробчинський О.Л. Організація та функціонування системи економічної безпеки підприємств будівельного холдингу: автореф. дис. … канд. економ. наук: 08.00.04. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2010. 19 с.

40. Кавун С.В. Концептуальная модель системы экономической безопасности предприятия. *Економіка розвитку*. 2007. № 3. С. 97-101.

41. Кавун С.В., Шубина Г.В. Методика построения политики безопасности организации. *Бизнес Информ*. 2005. № 1-2. С. 96-102.

42. Тулуб О.М. Ключевые аспекты информационной безопасности предприятия. *«Securitatea Informationala – 2017»*: XIII-та Міжнар. конф. з інформац. безпеки, (Кишинев, Молдова, 4-5 квітня 2017). С. 78-81.

43. Круш П.В. Стандарт з управління ризиками підприємства: стан та

перспективи впровадження. URL: http://economy.kpi.ua/ru/node/279 (дата звернення: 29.09.2019).

44. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного Банку України N 361 {Із змінами, внесеними згідно з Постановою Національного банку N 255 (v0255500-12) від 21.06.2012 } від 02.08.2004 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04 (дата звернення 29.09.2019).

45. Про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері риків фінансових послуг № 295 від 04.02.2014 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 3 березня 2014 р. за № 344/25121). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14 (дата звернення 29.09.2019).

46. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: Наказ Міністерства фінансів України № 995 від 14 верес. 2012 р. URL: http://www.dkrs.gov.ua/kru /uk/publish/article/106386 (дата звернення 29.09.2019).

47. ISO Guide 73: 2009 «Risk management – Vocabulary - Guidelines for use in standards». URL: https://www.iso.org/obp/ui/#iso: std:iso:guide:73: ed-1:v1:en. (дата звернення: 29.09.2019).

48. Мохор В., Богданов О., Крук О., Цуркан В. Спроба локалізації ISO GUIDE 73:2009 «Risk management –vocabulary». Ukrainian Scientific Journal of Information Security. 2012. № 2 (18). С. 12-22.

49. Кулик Г.Ю. Стандартизація ризик-менеджменту: державно-управлінський аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2012. №. 2. С. 103-111.

50. Герасименко О.М. Ризик-менеджмент у масштабах компанії: комплексне управління ризиками. Вітчизняний та світовий досвід правового

регулювання сфери інтелектуальної власності: Зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (17-18 квіт. 2012 р.). Черкаси, 2012. С.129 - 131.

51. Кривов'язюк І.В,. Кулик Ю.М. Невизначеність та ризик як фактори зниження рівня надійності логістичної системи підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*: *Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. 2011. № 8. С. 166-180.

52. Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М., Гусаров В.Г., Чернов Ю. В. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посіб. URL: http://ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

53. Мельник, А.В. Антикризисное управление организацией по слабым сигналам: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. / М. : РГБ. 2003. 188 с.

54. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. / Львів: ЛьвДУВС, 2011. 380 с.

55. Матяш В.Ю., Висоцька М.П. Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/321/310 (дата звернення: 29.09.2019).

56. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посіб. / К.: ЦУЛ, 2007. 400 с.

57. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 360 с.

58. Тулуб О.М. Концептуальні підходи до трактування категорії «невизначеність» в системі економічної безпеки виробничих підприємств. *Вісник Черкаського університету. Серія «економічні науки».* 2016. № 1. С. 120-126.

59. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. кол.: С.В. Мочерний та ін.; К. : Видав. центр «Академія», 2000. Т. 1. 868 с.

60. Мур Алек, Кейт Хларден. Руководство по безопасности бизнеса. Практич. пособ. по управ. рисками. М.: Филинъ, 1998. 328 с.

61. Голіков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека.

Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 309-314.

62. Кейнс Дж. Мейнард. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978. 234 с.

63. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підруч. К.: Знання України, 2004. 404 с.

64. Марущак С.М. Комплексна оцінка ризику в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові праці. Наук.-метод. журн. ЧДУ ім. Петра Могили, 2008. № 86. Т. 99. С. 108-114 – 2008. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Economy/2008_86/86-19.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

65. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів. ЛБІ НБУ, 2004. С. 195.

66. Куркін М.В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств : навч посіб. Х.: ФОП Павленко О.Д. ВД «ІНЖЕК», 2010. 388 с.

67. Ястремський О. Основи теорії економічного ризику : навч. посіб. для студен. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: АртЕк, 1997. 248 с

68. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. … канд. екон. наук: спец. 08.06.01. К., 2006. 17 с.

69. Тюленєва Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»: збірник наукових праць*. 2009. № 6. С. 47-52.

70. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв’язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво. Збірник наукових праць*. Луганськ, 2013. № 25. С. 188-195.

71. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.

72. Суханова Н. В. Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. Ефективна економіка 2011. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2544.

(дата звернення: 29.09.2019).

73. Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

74. Сахарцева І.І., Шляга О.В. Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 380 с

75. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. К.: ІОЦ Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

76. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посіб. - 2-ге вид., допов. і переробл. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

77. Королев М.И. Проблема безопасности в теории фирмы: развитие и противоречия. *Вестник Волгоградского государственного университета*. 2012. № 1 (20). – С. 53-58. URL : http://new.volsu.ru/struct/ generalservices/ publish/vestniki/lastmagazine/ser-3-economy-1(20)-2012/7_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

78. Рагозин Ф. Оценка и картографирование опасности и риска от природных и техногенных процессов (теория и методология). Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях. М.: ВИНИТИ, 2008. № 5. С. 16-41.

79. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінан.-економ. словник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. 498 с.

80. Франчук В.І. Основи економічної безпеки: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівського держ. ун-ту внутр. справ., 2008. 203 с.

81. Винников А.С. Банк России и банковская безопасность. *Регион*. 1997. № 2. С. 11-13.

82. Погосова М.Ю. Структурно-логічний аналіз поняття «Фінансова безпека підприємства». *Наука й економіка*. 2008. № 3. С. 258-263.

83. Олейников Е.А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность : пособ. М., 1997. 288 с.

84. Абалкин Л. Экономическая безопасноать России: угрозы и их отражение. *Вопросы экономики*. 1994. №12. С.4-13.

85. Пашнюк Л. О. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх

нейтралізації. *Вісник Київського нац. університету ім.Тараса Шевченка: сер.: економіка* . 2013 . № 151. С. 93-97.

86. Зеркалов Д. В. Безпека комерційної діяльності: у 2 кн. Київ : Основа, 2006. Кн. 2: Захист. Довідник. 800 с.

87. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность : учебник. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. 288 с.

88. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М.: Издательство «Ось-89». 2007. 208 с.

89. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави:національні інтереси держави, реальні загрози, стратегія забезпечення: К. КНТЕУ, 2001. 309 с.

90. Барикаев Е.Н. Современные вызовы и угро- зы экономической безопасности России. Макроэкономика. Теория, практика, безопасность: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 764 с.

91. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 2. С. 17-30. URL: http://mevriz.ru/articles/2000/2/1507.html. (дата звернення: 29.09.2019).

92. Качинський А.Б. Екологічна безпека України: си стемний аналіз перспектив покращення. К: НІСД, 2001. 312 с.

93. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: Доля, 2007. 123 с.

94. Горячова К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.

95. Линник О.І., Артеменко Н.В. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 67. С. 159-169

96. Герасименко О.М. Ризики, загрози та небезпеки: детермінаційний аспект. *«Розвиток соціально-економічних систем в умовах глобальної*

конкурентної середи»: Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Кишинев, Молдова, 26 лютого, 2016). С.158-160.

97. Пойда-Носик Н.Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах. URL: www.teologia.org.ua /20110920172/statti/dokladi/riziki-i-djerela-zagroz-finansoviie-bezpeci-akcionernix-tovaristv-u-suchasnix-umovax-172.html. (дата звернення: 29.09.2019).

98. Аналіз ключових понять у сфері гарантування економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 5 (10). С. 12-18. URL: http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/n5.html. (дата звернення: 29.09.2019).

99. Тулуб О.М. Тріада понять «ризик-небезпека-загроза» в системі економічної безпеки підприємства. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки*: матеріали міжнар. форуму з безпеки. (м. Черкаси, 25-27 трав. 2017 р.). Черкаси: вид-во ПП Чабаненко Ю.А., 2017. С. 145-147.

100. Бартон Т.Л., Шенкир У. Г., Уокер П. Л.. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний. Вильямс, 2008. 208 с.

101. Тулуб О.М. Денотативне значення та відмінності складових ланцюга «ризик-небезпека-загроза». Evropský časopis ekonomiky a managementu. 2017. Svazek 3. 3 vydání. s. 5-11. URL: https://eujem.cz/?page_id=455. (дата звернення: 29.09.2019).

102. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» щодо лібералізації системи державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 4, ст. 36.

103. Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки». *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 2001. № 15, ст. 73.

104. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. ст. 141. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80. (дата звернення: 29.09.2019).

105. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. №№ 40-44, ст. 356. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15. (дата звернення: 29.09.2019).

106. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 18. № 19-20. № 21-22. ст.144. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15. (дата звернення: 29.09.2019).

107. Кримінальний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 25-26. ст.131. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14. (дата звернення: 29.09.2019).

108. Закон України «Про основи національної безпеки». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 39. ст.351. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/964-15. (дата звернення: 29.09.2019).

109. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 31. ст. 440. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12. (дата звернення: 29.09.2019).

110. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 51. ст. 292. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80. (дата звернення: 29.09.2019).

111. Закон України «про захист від недобросовісної конкуренції». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 36, ст. 164. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80. (дата звернення: 29.09.2019).

112. Закон України «Про інвестиційну діяльність». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1991. № 47, ст. 646. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12. (дата звернення: 29.09.2019).

113. Закон України «Про інформацію». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 48. ст. 650. - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12. (дата звернення: 29.09.2019).

114. Закон України «Про страхування». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 18. ст. 78. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80. (дата звернення: 29.09.2019).

115. Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 15. ст. 73. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2245-14. (дата звернення: 29.09.2019).

116. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2002. № 1. ст. 1. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2664-14. (дата звернення: 29.09.2019).

117. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2007. № 29, ст. 389. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/877-16. (дата звернення: 29.09.2019).

118. Про основи запобігання та боротьби з економічними правопорушеннями і здійснення фінансового контролю : Закон України (проект). URL : http://zn.ua/static/file/20140530/Proekt%20ZU_%20SFR_22.05.2014.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

119. Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 569-р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80. (дата звернення: 29.09.2019).

120. Тулуб О.М. «Гибридные риски» в рамках соответствия мировой программе развития информационной экономики. «Rolul investiţiilor în dezvoltarea economiei digitale în contextul globalizării financiare», conferinţă ştiinţifică internaţională. Conferinţa Ştiinţifică Internaţională «Rolul investiţiilor în dezvoltarea economiei digitale în contextul globalizării financiare» = «Role of Investments in Digital Economy Development in the Context of Financial Globalization», ed. a 3-a, 22-23 decembrie 2016 / com. şt., coord.: Rodica Hîncu (preşedinte) [et al.]. Chişinău : ASEM, 2017. 259 p. : fig. Міжнародна наукова

конференція «Роль інвестицій у забезпеченні розвитку інформаційної економіки в контексті фінансової глобалізації», 22-23 груд. 2016 р., Молдова (м.Кишинев). С.135-137.

121. Тулуб О.М. Особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва за видами економічної діяльності. *Глобальна та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 496-503. URL: http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2967-tulub-o-m-osoblivosti-formuvannya-ta-funktsionuvannya-sistemi-ekonomichnoji-bezpeki-institutsij-biznesu-ta-pidpriemnitstva-za-vidami-ekonomichnoji-diyalnosti (дата звернення: 29.09.2019).

122. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: монографія. Київ : Правова єдність, 2009. 54 с.

123. Тулуб О.М. Галузеві особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва. International scientific conference economy and management: modern transformation in the age of globalization. Proceedings of the Conference Part II Klaipeda 2017, *Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації:* міжнар. наук. конф. (Литва, м. Клайпеда, 24 берез. 2017 р.). С. 25-28.

124. Бойко В. В., Бурак А.І. Організаційно-економічні засади управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності* : тези доп. перш. міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Львів, Національний університет «Львівська політехніка», 24-26 квіт. 2013 р.), Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 10-11.

125. Куделя Л. В. Формування механізму управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств : дис. … канд. ек. наук : 08.00.04. Харків, 2016. 217 с.

126. Полянська А. С., Трощенкова Т. А. Сучасні технології управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2010. № 28. С. 164-168.

127. Стадник В. П. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств в системі вдосконалення відносин суб'єктів АПВ. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. *(Серія «Економіка та менеджмент»).* 2012. № 3. С. 59.

128. Єлістратова Ю. О. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств та її складові на макро- та мікрорівнях. *Інноваційна економіка*. 2010. № 5. С. 81-86.

129. Шабінський О.В. Управління економічною безпекою аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : дис. … докт. ек. наук : 08.00.04. Харків, 2015. 385 с.

130. Ткачук В. І., Яремова М. І. Механізм управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 2, т. 2. С. 252-261.

131. Ткачук В.І., Прокопчук О.А., Яремова М.І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія. Житомир : «Видавництво «Волинь», 2013. 276 с.

132. Бурляй О. Л., Харенко А. О. Моніторинг напрямів підвищення енергетичної безпеки сільського господарства України. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2011. Вип. 265. Т. 8. С. 2104-2115.

133. Бурляй О. Л., Харенко А. О. Маркетингові дослідження потенціалу виробництва ріпаку в контексті продовольчої безпеки регіону. *Вісник Сумського НАУ* : зб. наук. праць. Суми, 2010. №. 6/2. С. 93-101.

134. Білошкурська Н. В. Особливості функціональної структури економічної безпеки агропромислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ».* Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 52. С. 12-16.

135. Васильєв О. В., Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Т.

14. С. 138-145.

136. Шляга О. В., Степанчук О. І. Аналіз підходів до оцінки рівня економічної безпеки промислового підприємства. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. Збірник наукових праць*. 2014. С. 37-42.

137. Пушкар Т. А., Дяченко К. С. Особливості економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2013. № 2. С. 134-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_28 (дата звернення: 29.09.2019).

138. Андрієнко В.М. Безпека праці як складова системи економічної безпеки будівельних підприємств: монографія. Черкаси: Вид-во ТОВ «МАКЛАУТ», 2014. 284 с.

139. Богдан Н.М. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств будівельного комплексу в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. *Ефективна економіка*. 2012. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1434. (дата звернення: 29.09.2019).

140. Бондар О.П. Державна підтримка фінансової безпеки підприємств сфери житлового будівництва. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 1. С. 13-15.

141. Момот Т.О., Філатова І.О., Тофанюк О.В. Економічна безпека корпоративних підприємств будівельної галузі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. № 2. С.14-26.

142. Чорна М. В., Пірятінська І. В. Концептуальна модель економічної безпеки будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1477. (дата звернення: 29.09.2019).

143. Мезенцева О. Н. Экономическая безопасность предприятий торговли как основа обеспечения их эффективного функционирования и развития. *Альманах современной науки и образования*. 2013. С. 104-107.

144. Хомів О.В. Особливості забезпечення економічної безпеки

підприємств торгівлі в сучасних умовах. *Науковий вісник Львів. держ. унів. внутр. справ. Серія: економічні науки:* збірн. наук. праць. Львів: ЛьвДУВС, 2011. №. 1. С. 235-241.

145. Бойкевич О.Р. Стратегічні пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки торговельного підприємства: автореф. дис. … на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : 08.00.04. Львів, 2011. 22 с.

146. Кокнаева М.О. Особливості формування методичного інструментарію дослідження фінансово-економічної безпеки торговельних підприємств. *Економічний часопис XXI. - Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 5-6. С. 53-55.

147. Шуміло О. С. Системний підхід під час дослідження економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. С. 650-653.

148. Барановський О.І. Природа економічної безпеки комерційного банку. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 7. С. 12-19.

149. Васильчак С.В., Моцьо Р.Ю. Економічна безпека банків та методи її забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №. 19. С.287-293.

150. Зубок М. І., Яременко С. М. Протидія шахрайству в системі економічної безпеки банку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2011. №. 2. С. 191-202.

151. Мельник С.І. Економічна безпека банків в умовах фінансової кризи. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2009. № 2. С. 278-287.

152. Франчук В. І., Мельник С. І. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки комерційного банку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2012. №. 1. С. 48-58.

153. Штаєр О.М. Теоретичні основи формування механізму управління економічною безпекою банку. *Економічний простір*. 2011. № 5. С. 174-181.

154. Сусуловська Т.В. Формування системи фінансової безпеки кредитно-

фінансових установ України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2008. Т. 4. С. 172-184.

155. Проказа Т.В., Кравченко В.О. Фінансова безпека страхових компаній: сутність, складові, показники. *Часопис економічних реформ*. 2011. № 3. С. 70-74.

156. Гриценко О.І. Забезпечення фінансової безпеки кредитних спілок. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2010. №2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol /Vsnau/2010_2/15Grucenko_O.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

157. Кириченко О.А., Сусуловська Т.В. Фінансова безпека кредитних спілок України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2009. № 1. С. 1-14.

158. Денисенко М.П., Бреус С. В. Економічна безпека вищих навчальних закладів: основні тенденції на ринку праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 10-14.

159. Мартинюк В. П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2013. № 25. С. 193-198.

160. Матюх С. А. Особливості формування економічної безпеки вищого навчального закладу. URL: http://www.knutd.com.ua/our-publikation/533/565/5496// (дата звернення: 29.09.2019).

161. Тюлєнєв Г. Д. Основні напрями підвищення економічної безпеки вітчизняних ВНЗ. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2013. № 25 (I). URL: http://eme.ucoz.ua/pdf/251/25Tyul.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

162. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Тюлєнєв Г.Д. Економічна безпека вищого навчального закладу: підґрунтя забезпечення. *Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2015. С. 110-130.

163. Тулуб О.М. Рівні забезпечення системи економічної безпеки. Актуальні проблеми економічної безпеки держави, регіону, підприємства: тези

доп. учасників Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 26 трав. 2017 р.). ЛьвДУВС. 2017. С. 237-239.

164. Класифікація видів економічної діяльності. 2010. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 29.09.2019).

165.Герасименко О.М. Концептуальні основи ефективної інтеграції управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств як складової фінансової безпеки держави. Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України: монографія / За ред. О.В. Черевка. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А. , 2018. 85-103 с.

166. Герасименко О.М. Еволюція розвитку управління ризиками в світі. *Наука: теорія та практика*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. заочн. конф. (м. Черкаси, 21 верес. 2012 р.) Черкаси: вид-во ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. С. 15-18.

167. Ошурков В.А., Макашова В.Н. Обзор стандартов в области управления рисками. *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2015. № 1-5. С. 79-81.

168. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, путь снижения: учебн. пособ. / М.: Изда-тельство «Дело и Сервис», 2010. 208 с.

169. Хмыров В. В. Управление рисками. Современные международные стандарты. *Социально-политические науки*. 2013. № 2. С. 82-85.

170. Баранов А. Международные стандарты управления рисками: не Базелем единым. *Рынок ценных бумаг*. 2015. № 5. С. 23-33.

171. Національний стандарт України «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT) ДСТУ IEC/ISO 31010:2013». Київ: Мінекономрозвитку України. 2015.

172. Восканян Е. Иностранные риск-менеджеры призвали российских коллег перенимать лучший мировой опыт. *Эффективное антикризисное управление*. 2016. № 3 (96). С. 22-24.

173. Герасименко О.М. Інституційна основа становлення ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми сучасної науки і практики*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 20 квіт. 2012 р.). Черкаси: вид-во ТОВ

«МАКЛАУТ», 2012. С. 98-100.

174. Risk management [Electronic resource] / International Organization for Standardization. — Mode of access. URL: https://www.iso.org/standards.html. (дата звернення: 29.09.2019).

175. Герасименко О.М. Підрозділ 3.6. Тенденції розвитку ризик-менеджменту: світовий досвід. *Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання*. Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2012. С. 427-445.

176. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту. *Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід».* 2013. №12. С.26-31.

177. Federation of European Risk Management Associations. URL: https://www.ferma.eu/about/about-ferma. (дата звернення: 29.09.2019).

178. Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. №1. С. 314-319.

179. ISO Guide 73: 2002 «Risk management – Vocabulary - Guidelines for use in standards». URL: https://www.iso.org/standard/34998.html. (дата звернення: 29.09.2019).

180. Офіційна інтернет сторінка The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). URL: https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx. (дата звернення: 29.09.2019).

181. Enterprise Risk Managament – Integrating with Strategy and Perfomance. URL: https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

182. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/home.html. (дата звернення: 29.09.2019).

183. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html. (дата звернення: 29.09.2019).

184. Герасименко О.М. Стандартизація ризик-менеджменту: виклик глобалізації. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання* : збірник тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 17 лют. 2012 р.).

Черкаси. вид-во ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. С. 223-227.

185. Донець О. М., Савельєва Т. В., Урецька Ю. І. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. *Управління розвитком складних систем.* 2011. № 6. С. 36-42.

186. Кевін В. Найт Стандарт ISO 31000 на управління ризиком. *Стандартизація. сертифікація. якість*. 2009. № 3. С. 6-8.

187. IEC 31010:2009 «Risk Management – Risk assessment techniques». URL: https://www.iso.org/standard/51073.html. (дата звернення: 29.09.2019).

188. ISO/TR 31004:2013 Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000. URL: https://www.iso.org/ru/standard/56610.html. (дата звернення: 29.09.2019).

189. Basel Committee on Banking Supervision, 1988, «International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards» Basel. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs04a.htm. (дата звернення: 29.09.2019).

190. Enhancements to the Basel II framework. Basel Committee on Banking Supervision, July 2009. URL: www.bis.org/publ/bcbs157.htm. (дата звернення: 29.09.2019).

191. Basel III Monitoring Report / Basel Committee on Banking Supervision. [S. l.] : Bank for International Settlements, 2014. 47 p. Also available from. URL: http://www.bis.org/publ/bcbs289.pdf/ (дата звернення: 29.09.2019).

192. Solvency I. URL: https://www.bafin.de/EN/Aufsicht/Versicherer Pensionsfonds/Aufsichtsregime/SolvencyI/solvency_I_node_en.html. (дата звернення: 29.09.2019).

193. Directive 2009/138/ec of the european parliament and of the council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:02009L0138-20140523. (дата звернення: 29.09.2019).

194. Тулуб. О.М. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства.

Evropský časopis ekonomiky a managementu. 2018. Svazek 4. 4 vydání. S. 10-29. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_4/eujem_2018_4_4.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

195. Report on Corporate Governance for South Africa 2002 is available from: Institute of Directors in Southern Africa. URL: ttp://library.ufs.ac.za/dl/userfiles/documents/Information_Resources/KingII%20Final%20doc.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

196. Corporate governance Executive guide to King III. King's Counsel. Understanding and unlocking the benefits of sound corporate governance. URL: https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/executive-guide-to-kingiii.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

197. KIng IV Report on Corporate Governance for South Africa. URL: https://c.ymcdn.com/sites/iodsa.site-ym.com/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA (дата звернення: 29.09.2019).

198. Sarbanes-Oxley Act. URL: http://www.sarbanes-oxley-101.com/. (дата звернення: 29.09.2019).

199. Герасименко О.М. Національні стандарти з ризик-менеджменту: концептуальні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів : ЧНТУ, 2018. № 2. С. 84-93. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

200. BS 31100:2011 Risk management. Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000. URL: https://www.itgovernance.eu/fi-fi/shop/product/bs31100-bs-31100-code-of-practice-for-risk-management-and-guidance-for-iso31000. (дата звернення: 29.09.2019).

201. Australian/New Zealand Standard «Risk management» on 21 July 2004 and on behalf of the Council of Standards New Zealand on 20 August 2004. URL: https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/as_stdrds4360_2004.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

202. HB 436:2004 Risk management guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004. URL: https://infostore.saiglobal.com/preview/as/misc/handbook/hb436-

2004(%2ba1).pdf?sku=569006. (дата звернення: 29.09.2019).

203. Brühwiler B., Risikomanagement als Führungsaufgabe ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen. - 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Haupt Verlag. 2011. 277 s.

204. Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000. Mit 12 Praxisbeispielen. Ausgabedatum 2009. - 1. Auflage, 108 S.

205. CAN/CSA-Q850-97 (Raffirmd 2002) Risk Management= Guideline for Decision-Makers A National Standard of Canada. URL: http://lib.riskreductionafrica.org/bitstream/handle/123456789/743/risk%20management.%20guidelines%20for%20decision-makers.%20a%20national%20standard %20of%20canada.pdf?sequence=1 (дата звернення: 29.09.2019).

206. Q850 Documentation report. Management review of Victoria Harbor navigation activities. URL: http://www.geoinfosolutions.com/projects/Vichbr.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

207. JIS Q 2001:2001 (E), Guidelines for Development and Implementation of Risk Management System. Tokyo: Japanese Standards Association. URL: https://standards.globalspec.com/std/888763/jis-q-2001. (дата звернення: 29.09.2019).

208. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент риска. Термины и определения. URL: http://docs.cntd.ru/document/1200030150. (дата звернення: 29.09.2019).

209. Тулуб О.М. Управление информационными рисками компании согласно международным стандартам. «Securitatea informaţională 2018», conferinţă internaţională (14; 2018; Chişinău). Securitatea informaţională 2018 : conferinţă internaţională, (ediţia a 14-a), 20-21 martie 2018 / com. de org.: Grigore Belostecinic [et al.] ; coord. ed.: S. Ohrimenco. – Chişinău : ASEM, 2018. – 194 p. : fig., tab. Antetit.: Acad. De Studii Econ. a Moldovei, Lab. de Securitate Informaţională al ASEM. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. engl. – Referinţe bibliogr. la sfârşitul art. 1 disc optic electronic (CD-ROM) : sd., col.; în conteiner, 15 x 15 cm.Cerinţe de sistem: Windows 98/2000/XP, 64 Mb hard, PDF Reader. ISBN 978-9975-75-910-6. С.132-134.

210. ISO/IEC 17799:2005 Information technology – Security techniques – Code of practice for information security management. URL: https://www.iso.org/standard/39612.html. (дата звернення: 29.09.2019).

211. International standard ISO/IEC 27000. URL: https://ostec.blog/wp-content/uploads/2015/07/ISO-IEC-27000.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

212. International standard ISO/IEC 27001. URL: http://bcc.portal.gov.bd/sites/default/files/files/bcc.portal.gov.bd/page/adeaf3e5_cc55_4222_8767_f26bcaec3f70/ISO_IEC_27001.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

213. Шемякина, Т. ERM: модно или полезно? *Риск-менеджмент*. 2007. №9. С. 8.

214. ISO 55000:2014 Asset management -- Overview, principles and terminology. URL: https://www.iso.org/standard/55088.html. (дата звернення: 29.09.2019).

215.Тулуб О.М. Ідентифікація ризику як інструмент забезпечення економічної безпеки за ризик-орієнтованого підходу до управління на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки».* 2018. № 4. С. 2-33.

216.Герасименко О.М., Зачосова Н.В. Peculiarities of the use of the method of expert evaluation in the process of risk management of the industrial enterprise and in the process of evaluation economic security level of financial institution Agenda Publishing House, United Kingdom. 2019. 146-161pp.

217. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: http://www.dk003.com/. (дата звернення: 29.09.2019).

218.ISO 9001:2000 Quality management systems – Requirements. URL: https://www.iso.org/standard/21823.html. (дата звернення: 29.09.2019).

219.David Valis, Miroslav Koucky Selected overview of risk assessment techniques. *Problemy eksploatacji*. 2009. № 4. P. 19-32.

220. Тулуб О.М. Управління ризиками компанії на основі міжнародних стандартів ризик-менеджменту. World science. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. 2018. № 3(31). vol.4. P. 16-20.

221.Тулуб О.М. Деякі аспекти процедур аналізу та оцінки ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 1 груд. 2018 р.). Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2018. С. 85-87.

222.Герасименко О.М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. № 6. С. 109-113. URL: www.e-visnyk.zdia.zp.ua. (дата звернення: 29.09.2019).

223.Баранова Е.К. Методики анализа и оценки рисков информационной безопасности. *Образовательные ресурсы и технологии*. 2015. № 1. С. 73-79.

224.Астахов А. Сравнение программных продуктов для управления рисками информационной безопасности. URL: http://iso27000.ru/blogi/aleksandr-astahov/sravnenie-programmnyh-produktov-dlya-upravleniya-riskami-informacionnoi-bezopasnosti. (дата звернення: 29.09.2019).

225.Астахов А. Искусство управления информационными рисками. М.: ДМК Пресс, GlobalTrust. 2009. 312 с.

226.Нестеров С. Методики и программные продукты для оценки рисков. URL: www.intuit.ru. (дата звернення: 29.09.2019).

227.Герасименко О.М. Теоретичні основи інтеграції ризик-менеджменту у забезпечення економічної безпеки підприємства. II International scientific conference: Corporate governance: strategies, technology, processes, October 26, 2018. Leipzig, Germany: Baltija Publishing. 264 pages. p.127-129.

228.Герасименко О.М. Управління ризиками у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави: сильні сторони та області для розвитку крізь призму глобальних індексів. Проблеми системного підходу в економіці. *Збірник наукових праць*. Вип. 3. Част. 1. 85-94 с.

229.Герасименко О.М. Управління ризиками в Україні крізь призму глобальних індексів. Науково-педагогічне стажування на тему «інноваційні

освітні технології: європейський досвід та його впровадження у підготовку фахівців з Економіки та управління» 21 – 31 січ. 2019. Островець, свентокшиське воєводство (Польща). С. 25-28.

230.Аналітичний огляд «Результат України у світових рейтингах», Департамент економічного аналізу та прогнозування. URL: https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=120094. (дата звернення: 29.09.2019).

231.Аналітична записка: Конкурентоспроможність України: оцінка Всесвітнього економічного форуму (за Звітом про глобальну конкурентоспроможність 2010 – 2011). URL: http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=71439. (дата звернення: 29.09.2019).

232.Герасименко О.М., Зачосова Н.В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 66-81.

233.Оцінюючи Україну: місце серед 40 найкращих країн за індексом глобальної конкурентоспроможності. URL: https://voxukraine.org/uk/evaluating-ukraine-top-40-of-the-global-competitiveness-index-ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

234.Герасименко О.М., Зачосова Н.В., Шевченко А.М. Ризики і можливості впливу фінансової інклюзії на управління фінансовою безпекою на макрорівні. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 4. Volume 15. P. 304-319. URL: https://businessperspectives.org/investment-management-and-financial-innovations/issue-298/risks-and-possibilities-of-the-effect-of-financial-inclusion-on-managing-the-financial-security-at-the-macro-level. (дата звернення: 29.09.2019).

235.Звіт про конкурентоспроможність України 2010 опубліковано Фондом «Ефективне Управління» у співробітництві зі Всесвітнім економічним форумом. URL: www.feg.org.ua. (дата звернення: 29.09.2019).

236.Звіт компанії «Делойт» в Україні за 2017 рік. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/eerm-survey-report.html#. (дата звернення: 29.09.2019).

237.Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2007. № 3. URL: http:// jrnl.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/3934. (дата звернення: 29.09.2019).

238.Мошенничество в украинских компаниях. Отчет по результатам исследования 130 компаний в Украине. URL: www.kreston-gcg.com. (дата звернення: 29.09.2019).

239.Звіт по шахрайству Report to the nations 2018 global. URL: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

240. Герасименко О.М. Шахрайство в компаніях: види та фактори виникнення. *«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (23–25 трав. 2019 р.). Львів, 2019.

241.Герасименко О.М. Шахрайство в українських компаніях: реалії сьогодення та механізми протидії. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019». Серія «Юридичні науки. Інтелектуальна власність Державне управління і соціально-політичні науки. Економіка, підприємництво, туризм, менеджмент»*: XX1 всеукр. наук. конф. молод. учених. (м.Черкаси, 18-19 квіт. 2019 р.). Черкаси: ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2019. С. 226-229.

242.Герасименко О.М. Шахрайства у вітчизняних компаніях: види, фактори виникнення, професійні схеми та заходи боротьби. *Вчені записки Університету «КРОК»*: зб. наук. праць. Київ: Вид-во ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2019. №1. С. 151-160.

243.Герасименко О.М. Fraud-ризики у вітчизняних компаніях: основні тенденції та заходи щодо зниження. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац.. екон. ун-т ім.. Вадима Гетьмана», ф-т економ. та управ., 19 квіт. 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-70.

244. Герасименко О.М., Пасєка, С.Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019 (4(56)), 148-155.

245.Офіційна веб-сторінка ПАТ «Гідросила». URL: https://www.hydrosila.com/. (дата звернення: 29.09.2019).

246.Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Славутський солодовий завод». URL: http://malthouse.km.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

247.Офіційна веб-сторінка ПрАТ «НЦЗ». URL: http://nkz.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

248.Офіційна веб-сторінка АТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат». URL: http://zalk.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

249.Офіційна веб-сторінка ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій». URL: http://kbk.pat.ua/emitents/. (дата звернення: 29.09.2019).

250.Офіційна веб-сторінка ПАТ «Юніком». URL: https://www.stockworld.com.ua/ru/profile/company/5432972c5dfc9db741007178. (дата звернення: 29.09.2019).

251.Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». URL: http://shostka-hlib.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

252.Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика». URL: http://trik.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

253.Офіційна веб-сторінка ПАТ «Тернопіль-готель». URL: http://ternopilhotel.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

254.Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Одесагрошляхбуд». URL: http://odesgordorstroy.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

255.Офіційна веб-сторінка ПАТ «Житомирмолоко». URL: http://zhytomyrmoloko.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

256.Офіційна веб-сторінка ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка». URL: http://chprt.pat.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

257.Офіційна веб-сторінка ТОВ «ТРАК-БАС». URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41894173/. (дата звернення: 29.09.2019).

258.Політика ризик-менеджменту ДТЕК. URL: https://dtek.com/content /files/-komplaens-i-korporativna-etika.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

259.Офіційна веб-сторінка компанії ДТЕК. URL: https://dtek.com/ua/about/management/ (дата звернення: 29.09.2019).

260.Офіційна веб-сторінка ПАТ Укрзалізниця. URL: https://www.uz.gov.ua/. (дата звернення: 29.09.2019).

261.Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до управління: ідентифікація ризиків підприємства залізничного транспорту. *Вісник Черкаського університету. – серія «Економічні науки»*. 2019. №2. С. 13-19.

262.Герасименко О.М. Ідентифікація ризиків енергетичних та енергопродукуючих компаній в Україні з використанням fishbone diagram. *Вчені записки Університету «КРОК»*: зб. наук. праць. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2019. №3. С. 184-193. URL: http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/223. (дата звернення: 29.09.2019).

263.Герасименко О.М. Ідентифікація ключових ризиків в діяльності підприємства з вироблення солоду: джерела ризику, ризикові події, заходи контрою. *Вісник Черкаського університету. – серія «Економічні науки»*. 2019. №3. С. 134-139.

264.Павлик А.В. Оцінка енергоефективності як основа побудови енергонезалежної стратегії. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 859-863. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/149.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

265.Додонов Б. Моніторинг енергоефективності України 2016. – Київ. 2016. URL: http://newsep.com.ua/media/news/854/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%8

2%D1%96%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%202016.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

266.Енергетична стратегія України на період до 2030 р. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 1071–р.

267.«Про ринок електричної енергії»: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 27-28. ст. 312. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19. (дата звернення: 29.09.2019).

268.«Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії»: Постанова К

269.Ukrainian Energy Forum 2019: Ризики та перспективи для атомної генерації в новій моделі енергоринку. URL: http://www.energoatom.kiev.ua/ua/press_centr-19/novini_kompanii-20/p/ukrainian_energy_forum_2019_riziki_ta_perspektivi_dla_atomnoi_generacii_v_novij_modeli_energorinku-44759. (дата звернення: 29.09.2019).

270.Офіційна веб-сторінка Державної служби України з безпеки. URL: http://dsbt.gov.ua/storinka/dorozhno-transportni-prygody-avariyi-ta-incydenty-na-zaliznychnomu-transporti. (дата звернення: 29.09.2019).

271.«Про запобігання корупції»: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 49. ст. 2056. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18. (дата звернення: 29.09.2019).

272.Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи». 2017. № 75. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0326-17. (дата звернення: 29.09.2019).

273.Герасименко О.М. Концептуальний підхід до управління майновою безпекою готельно-ресторанних комплексів в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27. ч. 2. С. 36-41.

У

к

р

а

274. Герасименко О.М. Оцінка ризиків на основі фінансової звітності у процесі забезпечення економічної безпеки: ризик-орієнтований підхід. Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України: монографія / За ред. Черевка О.В. Черкаси : вид. Чабаненко Ю.А., 2019. 78-91 с.

275.Колєсніченко А. С. Використання EBIT та EBITDA при плануванні прибутку суб'єкта господарювання. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти* : зб. наук. пр. за матеріалами 2-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 29-30 берез. 2018 р.). Дніпро : НМетАУ, 2018. С. 279-283.

276.Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., Невмирич Д. В. Система коефіцієнтів рентабельності активів: сучасні тенденції розрахунку й аналізу. Проблеми системного підходу в економіці. *Збірник наукових праць*. Київ : НАУ. 2019. № 2. С. 113-120.

277. Іванова, Л. Б. Питання адаптації фінансового аналізу до міжнародного інформаційного простору. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : II міжнар. наук.- практ. конф. : тези доп. (м. Чернігів, 30 листоп. 2016 р.). Чернігів : ЧНТУ, 2016. С. 115 –117.

278.Examining Risk Priority Numbers in FMEA. URL: - https://www.reliasoft.com/resources/resource-center/examining-risk-priority-numbers-in-fmea. (дата звернення: 29.09.2019).

279. Herasymenko O. Theoretical and methodological aspects of integration rational approach to business process management. *Economics, Finance and Management Review*. 2020. (1). 71-79.

280. Герасименко О.М. Деякі аспекти ризик-орієнтованого управління у забезпеченні трудоресурсної безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/68.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

281. Національний стандарт України керування ризиком. Методи

загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT) ДСТУ IEC/ISO 31010:2013. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=66723. (дата звернення: 29.09.2019).

282.Герасименко О.М. Побудова підрозділу з ризик-менеджменту: концептуальні підходи до кількості та професійного складу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №2. С. 7-10.

283.Беднарська О.Р. Функція організації в системі ризик-менеджменту промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21. С. 124-130.

284. Herasymenko O. Risk-oriented enterprise policy: basic aspects. *Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences.* 2019. Issue 4 pp. 133-139.

285. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки. *Ефективна економіка*: електрон. журн. 2019. № 9. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/61.pdf.

286.Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019. (дата звернення: 29.09.2019).

287.Герасименко О.М. Особливості побудови реєстру ризиків на основі індифікованих подій. Формування ринкових відносин в Україні. *Збірник наукових праць*. К., №. 2. 2013. С. 102-107.

288.Risk Management: предотвращение проблем vs. ведение регистра рисков. URL: http://habrahabr.ru/post/128370/. (дата звернення: 29.09.2019).

289.Саркисова Е.А. Риски в торговле. Управление рисками. Москва : Изд-во Дашков и Ко, 2009. 244 с.

290.Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В. , 2007. 312 с.

291.Герасименко О.М. Побудова карти ризиків як метод управління ризиками в компанії. Формування ринкових відносин в Україні: *Збірник наукових праць*. 2013. № 6. С. 191 -198.

292.ISO/IEC 27005:2018 Information technology — Security techniques — Information security risk management. URL: https://www.iso.org/standard /75281.html?browse=tc. (дата звернення: 29.09.2019).

293.Committee on Technical Cooperation in the Development of the Rail Transport System / 11th July 2016 Reliability, Availability, Maintainability, Safety (RAMS) and Life Cycle Costs (LCC). URL: http://www.otp.go.th /uploads/tiny_uploads/Public/2560/04-April/10-25590915-EuropeRailStandard.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

294.CEI 61508-2:2010, Sécurité fonctionnelle des systèmes électriques/électroniques/électroniques programmables relatifs à la sécurité – Partie 2: Exigences concernan. URL: https://webstore.iec.ch/preview/info_iec61508-1%7Bed2.0%7Db.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

295.Gapanovich V.A., Shubinsky I.B., Zamyshlyaev A.M. Risk assessment of a system with diverse elements. *Dependability*. 2016;16(2):49-53. (In Russ.). URL: https://doi.org/10.21683/1729-2646-2016-16-2-49-53. (дата звернення: 29.09.2019).

296.Jean-Paul Louisot, Christopher Ketcha, ERM Enterprise Risk Management: Issues and Cases, 28 March 2014.

297.Michael Rasmussen back in October 2010 ‘*Enterprise Risk Management Policy Structure’. URL:* https://us1.campaign-archive.com/?u=3c21fc3e3a 4511ae9cb40a86b&id=340e80ff3a. (дата звернення: 29.09.2019).

298.Морозова С.В., Бабкин П.Ю. Финансовая безопасность – основа долгосрочного ведения бизнеса. *Вестник Международной Академии Системных Исследований. Информатика, Экология, Экономика*. 2013. № 2. С. 113-118.

299.Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 150 с.

300.Тулуб О.М. Ризики в системі економічної безпеки підприємства: аналітичний аспект розрахунку очікуваного рівня рентабельності підприємства

та витрат на зниження ризиків. Підрозділ 5.9. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasieka, and others: Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. 610-618 p.

301.Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів. К.: НАДУ, 2008. 48 с.

302.Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

303.Болодурина М.П. Организационно-экономические условия реализации инвестиционной стратегии предприятия: учебн.-практич. пособ./ Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009. 121 с.

304. Kenneth Geers. Cyber War in Perspective: Russian Aggression against Ukraine. Tallinn: NATO CCD COE Publications. 2015. URL: https://ccdcoe.org/multimedia/cyber-war-perspective-russian-aggression-against-ukraine.html. (дата звернення: 29.09.2019).

305. Marsh & McLennan Companies Zurich Insurance Group. The Global Risks Report. 2017. 12th Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Risks Team. 2017. URL: http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

306. Robert M. Lee. Analysis of the Cyber Attack on the Ukrainian Power Grid. Defense Use Case. Robert M. Lee, Michael J. Assante,, Tim Conway // E-ISAC. 2016. URL: https://ics.sans.org/media/E-ISAC_SANS_Ukraine_DUC_5.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

307. Некрасов В. Україна програє кібервійну. Хакери атакують державні фінанси. *Економічна правда*. 2016. URL: http://www.epravda.com.ua/publications/2016/12/9/613957/. (дата звернення: 29.09.2019).

308. Petya ransomware eats your hard drives

https://uk.wikipedia.org/wiki/Petya#frb-inline. URL: (дата звернення: 29.09.2019).

309. Глобальные риски XXI века: пределы регулирования = Global risks in the XXI century: limits of regulation / [под ред. Н.П. Шмелёва и др.] . М.: Ин-т Европы РАН , 2013. 142 с. (Доклады Института Европы = Reports of the Institute of Europe / Федеральное гос. бюджет. учреждение науки Ин-т Европы Российской акад. наук ; № 296). Парал. тит. л. англ. ISBN 978-5-98163-027-9.

310. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. 364 с.

311.Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/08/expectations-risk-management-survey-v3.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

312.Наказ Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України) від 26 жовтня 2010 р. № 1361 методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дослідження

ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

бульвар Т.Г. Шевченка, 185, м. Черкаси, 18000, тел./факс (0472) 37-34-14
e-mail: info@drr-ck.gov.ua Код ЄДРПОУ 40166011

08.10.2019 № 336/04-01-14 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження Герасименко Олени Михайлівни „Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства“, поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Наукові результати та практичні рекомендації, що містяться у дисертації Герасименко Олени Михайлівни, були використані Департаментом регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації у процесі реалізації державної регуляторної політики, державної політики економічного розвитку, взаємодії з господарськими структурами, економічної безпеки та розвитку підприємництва на території області.

Зокрема Департаментом враховані пропозиції щодо:

- використання аналітичних прийомів проведення ідентифікації, оцінювання та аналізу ризиків господарських структур, методів та методології обробки ризиків, їх прийняття, документування та моніторинг задля забезпечення сталого розвитку, що проводиться з метою виявлення економічно нестійких та таких, що перебувають під загрозою банкрутства, підприємств, продовження діяльності та активна робота з партнерами та контрагентами яких може дестабілізувати економічну ситуацію у регіон,і а також мати негативні соціальні та економічні наслідки у масштабах області;
- стратегічних орієнтирів впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління господарськими структурами у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств, що використовуються під час розробки проектів стратегії забезпечення територіальної економічної безпеки як однієї з пріоритетних складових державної політики економічного та соціального розвитку України.

Директор Роман КАРМАННІК

НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІЦІЯ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ЗАХИСТУ ЕКОНОМІКИ
Управління захисту економіки в Черкаській області
18000 м. Черкаси, вул. Благовісна, 189
Тел. (047-2) 39-32-22
Факс: 39-33-93
13.06.2019 № 5181 /39/122/03/29-2019

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження
Герасименко Олени Михайлівни
«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Результати дослідження Герасименко Олени Михайлівни використовуються працівниками управління захисту економіки в Черкаській області під час інформаційної, консультаційної та роз'яснювальної роботи з керівниками підприємств, що провадять свою підприємницьку діяльність.

Пропозиції Герасименко Олени Михайлівни щодо впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства отримали застосування у процесах виявлення суб'єктів господарської діяльності, дії яких можуть у перспективі загрожувати його нормальному функціонуванню. Також взято до уваги окреслені тенденції виявлення, аналізу та оцінки ризиків у діяльності вітчизняних підприємств, перелік ризиків, що впливають на ефективне функціонування суб'єктів господарської діяльності з позиції економічної безпеки з огляду на доцільність використання зазначених відомостей під час організації протидії злочинам у економічній сфері, що вчиняються господарськими суб'єктами.

З повагою
т.в.о начальника управління **А.С. Труба**

ATLANTIK SEA FOOD SA

atlantic.sn

№ 29/2 12.02.18

Dakar, Sénégal

ATTESTATION
sur l'introduction des résultats de recherche de
GERASYMENKO Olena Mykhailivna

« Approche de gestion axée sur les risques en train de l'intelligence économique dans l'entreprise »

déposé pour l'obtention du titre universitaire du docteur ès sciences économiques dans la spécialité 21.04.02 – sécurité économique des sujets de l'activité économique

L'examen critique des matériaux de la thèse de **GERASYMENKO O.M.** a permis d'arriver à la conclusion qu'ils reposent sur des bases scientifiques et qu'ils offrent un haut potentiel pour l'approbation pratique dans les activités des entreprises de divers secteurs de l'économie nationale.

Les résultats des recherches de **GERASYMENKO O.M.** ont été utilisés à l'élaboration des mesures visant à optimiser le système de l'intelligence économique de la ATLANTIC SN SA. En particulier, on prend en considération les propositions et recommandations formulées dans l'étude de **GERASYMENKO O.M.** concernant l'utilisation des normes internationales de gestion des risques pour l'intelligence économique de l'entreprise. L'application du concept de gestion des risques proposé dans la thèse avec l'utilisation des instruments modernes a permis d'identifier les risques cachés dans les activités opérationnelles et financières de l'entreprise.

ATLANTIC SN-SA ★ NINEA: 004917269 2R2 ★ RC: SN-DKR 2015 B 19951 ★ Tél: 33 822 22 07
Administrateur Général

Demydov Oleksii

Société Anonyme au Capital de 6 510 000 000 F CFA - **NINEA :** 004917269 2R2 - **RCCM :** SN DKR 2013 B 17254
9, Rue Jean Mermoz, Immeuble Caisse de Sécurité Sociale, 7e étage - DAKAR, Sénégal
Téléphone/Fax : +221 33 822 22 07 - **Email :** info@atlantic.sn - **Site web :** www.atlantic.sn

ПЕРЕКЛАД З ФРАНЦУЗЬКОЇ МОВИ НА УКРАЇНСЬКУ МОВУ

ATLANTIK SEA FOOD SA
ПАТ «АТЛАНТІК СІ ФУД»

№ 29/2, 12.02.2018

м. Дакар, Сенегал

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
Герасименко Олени Михайлівни
«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Критичний огляд матеріалів дисертації Герасименко О. М. дозволив зробити висновок, що вони є науково обґрунтованими та мають високий потенціал для практичної апробації у діяльності підприємств різних галузей народного господарства.

Результати дослідження Герасименко О. М. використовувалися при розробці заходів щодо оптимізації системи економічної безпеки ПАТ «АТЛАНТІК». Зокрема, враховано пропозиції та рекомендації, що були сформульовані в дослідженні Герасименко О. М., щодо використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту задля забезпечення економічної безпеки підприємства. Застосування запропонованої у дисертації концепції управління ризиками з використанням сучасного інструментарію дозволило ідентифікувати приховані ризики у операційній та фінансовій діяльності підприємства.

Головний менеджер
/підпис/
Демидов Олексій
Печатка

Переклад з французької мови на українську мову
виконала перекладач Скорицька Ольга Олександрівна _____

Місто Чер-

каси, Черкаська область, Україна, чотирнадцятого червня дві тисячі дев'ятнадцятого року.

Я, Фіщук С. О., приватний нотаріус Черкаського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису перекладача Скорицької Ольги Олександрівни, який зроблено у моїй присутності.

Особу перекладача встановлено, її дієздатність та кваліфікацію перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 4853

Стягнуто плати згідно ст. 31 Закону України «Про нотаріат»

Приватний нотаріус

Приватний нотаріус Черкаський міський нотаріальний округ Черкаської області Фіщук Сергій Олексійович

Приватний нотаріус Черкаський міський нотаріальний округ Черкаської області Фіщук Сергій Олексійович

ПРОШИТО, ПРОНУМЕРОВАНО ТА СКРІПЛЕНО ПЕЧАТКОЮ
АРКУШІВ

Приватне акціонерне товариство
"Торгівельно-промисловий
консорціум "ЮНІКОМ"

ЄДРПОУ 00908805, 19950, Черкаська обл., Чорнобаївський р-н, с. Іркліїв, вул. Прикордонна, 3
Тел.: +38(0472)73-90-00, +38(0472)71-40-40 Факс: +38(0472)71-12-66
Р/р 26008640367900 в ПАТ «УкрСиббанк», МФО 351005

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
Герасименко Олени Михайлівни
«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Надані у дисертації Герасименко О.М. пропозиції щодо використання ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства планується використати задля забезпечення економічної безпеки товариства та у концепції корпоративного управління. Було взято до уваги запропоновану Герасименко О.М. базову номенклатуру ризиків підприємства, а також враховано необхідність створення окремого структурного підрозділу з управління ризиками згідно міжнародних стандартів, зважаючи на нестабільність економічної та геополітичної ситуації в країні, що стають на заваді його економічного розвитку.

Можна рекомендувати використання результатів дослідження Герасименко О.М. на інших промислових підприємствах, оскільки розробки та пропозиції автора, отримані під час його проведення, і викладені у дисертації, мають важливу практичну та методичну цінність.

Т.в.о. директора
ПрАТ «ТПК «ЮНІКОМ» **В.В. Ткаченко**

Приватне акціонерне товариство "Торгівельно-промисловий консорціум "ЮНІКОМ" -00908805- Україна, Черкаська обл., Чорнобаївський р-н, с. Іркліїв

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ГІДРОСИЛА

вул. Братиславська, 5, м. Кропивницький (м. Кіровоград), 25006, Україна
Телефон: +38 0522 39-11-01, телефакс: +38 0522 39-14-95, +38 0522 39-13-15,
http://www.hydrosila.com; e-mail: main@hydrosila.com, КОД ЄДРПОУ 05786100

20.05.2019 № 1127
на № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження
Герасименко Олени Михайлівни
«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Надані у дисертації Герасименко О.М. пропозиції щодо використання ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства планується використати задля забезпечення економічної безпеки компанії та у концепції корпоративного управління. Було взято до уваги запропоновану Герасименко О.М. базову номенклатуру ризиків підприємства, а також враховано необхідність створення окремого структурного підрозділу з управління ризиками згідно міжнародних стандартів, зважаючи на нестабільність економічної та геополітичної ситуації в країні, що стають на заваді його економічного розвитку.

Можна рекомендувати використання результатів дослідження Герасименко О.М. на інших промислових підприємствах, оскільки розробки та пропозиції автора, отримані під час його проведення, і викладені у дисертації, мають важливу практичну та методичну цінність.

Генеральний директор **Є. ЗАСІНЕЦЬ**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО №1 «ГІДРОСИЛА» код ЄДРПОУ 05786100 УКРАЇНА м. КРОПИВНИЦЬКИЙ

IMAX-AUTO

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЙМАКС-АВТО»
18002, м. Черкаси, бул. Шевченка 242/1, к.708, ЄДРПОУ 42530115, ІПН 425301123011
р/р 26000051531648 в ПАТ КБ ПРИВАТБАНК
www.imax-avto.com.ua

вих.№54
від 11.06.2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
Герасименко Олени Михайлівни
«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Наукові та методичні матеріали, що містяться у дисертаційній роботі Герасименко О.М., мають практичну цінність та були використані під час розробки політики управління на підприємстві з точки зору ризик-менеджменту.

Запропонований Герасименко О.М. концептуальний підхід до управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства дозволив визначити стратегічні орієнтири ризик-орієнтованого підходу в управлінні компанією з використанням сучасного інструментарію ризик-менеджменту. Рекомендації автора щодо побудови ризик-орієнтованого управління на підприємстві задля забезпечення стійкого розвитку, збереження стратегічних можливостей та укріплення стану економічної безпеки компанії використовуються для інтеграції процесу управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства.

Директор ТОВ «Аймакс-Авто» С.С.Попадько

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АЙМАКС-АВТО 42530115 УКРАЇНА, м. ЧЕРКАСИ

ТОВ «ТРАК-БАС»

www. truck-bus.com.ua

18002, м. Черкаси, бул. Шевченка, буд.242/1, к.704б, ЄДРПОУ 41894173,
р/р: 26003051529390 в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», МФО: 354347

вих.№12/06-12
від 12.06.2019 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження
Герасименко Олени Михайлівни
«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів
господарської діяльності**

Наукові та методичні матеріали, що містяться у дисертаційній роботі Герасименко О.М., мають практичну цінність та були використані під час розробки політики управління на підприємстві з точки зору ризик-менеджменту.

Запропонований Герасименко О.М. концептуальний підхід до управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства дозволив визначити стратегічні орієнтири ризик-орієнтованого підходу в управлінні компанією з використанням сучасного інструментарію ризик-менеджменту. Рекомендації автора щодо побудови ризик-орієнтованого управління на підприємстві задля забезпечення стійкого розвитку, збереження стратегічних можливостей та укріплення стану економічної безпеки компанії використовуються для інтеграції процесу управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства.

Директор ТОВ «ТРАК-БАС» Гончарук А.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРАК-БАС" 41894173 УКРАЇНА м. ЧЕРКАСИ

КНЯЖА
VIENNA INSURANCE GROUP
СТРАХОВА КОМПАНІЯ

Вих 369 від 03.06.2019р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження

Герасименко Олени Михайлівни

«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,

поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Функціонування сучасних підприємств різних галузей народного господарства супроводжується посиленням впливу на результати їх діяльності численних ризиків та негативних тенденцій зовнішнього середовища. З огляду на це, пропозиції та рекомендації щодо впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства є своєчасними, та мають високу практичну цінність. Однією із складових успішного функціонування ризик-менеджменту на підприємстві є застосування процедур страхування, що забезпечує стабільність бізнесу. Основи концепції управління ризиками, процедур виявлення, аналізу та оцінки дестабілізуючих факторів на підприємстві було прийнято до використання у практичній діяльності СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП», що дозволило здобути ряд нових конкурентних переваг на ринку страхових послуг.

Начальник управління зі страхування
фізичних та юридичних осіб

В.П. Давиденко

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Бульвар Т.Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, тел./факс: (0472) 35-44-63, 37-21-42,
e-mail: cic@cdu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125622

03.03.2020 № 54/04
на № _____

Довідка
про впровадження результатів дослідження
Герасименко Олени Михайлівни
«Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
зі спеціальності 21.04.02 - економічна безпека суб'єктів
господарської діяльності

Упродовж 2017-2019 років на базі Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького було проведено наукове дослідження «Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства».

Теоретичні результати дослідження використано під час викладання дисциплін, які є обов'язковими у професійній підготовці магістрів і аспірантів спеціальності 073 «Менеджмент», майбутніх професіоналів з фінансово-економічної безпеки, таких як: «Організація та управління системою економічної безпеки», «Економічна безпека фінансових посередників», «Теоретичні основи управління фінансово-економічною безпекою».

Предметом впровадження наукового дослідження Герасименко О. М. стало розв'язання проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства за ризик-орієнтованого підходу. З цією метою було розроблено теоретико-методологічні засади формування ризик-орієнтованого підходу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, проведено аналіз стану, динаміки та практик управління ризиками в Україні та світі, виявлено сильні сторони та області для розвитку, запропоновано концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства на основі формування сучасного інструментарію управління ризиками на підприємстві.

Результати дослідження Герасименко О.М., обговорені на засіданні кафедри менеджменту та економічної безпеки Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол №6 від 23.12.2019 р.), отримали високу оцінку та рекомендовані до подальшого впровадження.

Проректор з наукової,
інноваційної та міжнародної діяльності, С. В. Корновенко

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького * 02125622

УНІВЕРСИТЕТ "КРОК"
Україна, м. Київ, 03113,
вул. Табірна, 30-32, а/с 65
Тел.: (044) 455-57-57, 455-58-88, 455-56-66
Тел./факс: (044) 456-84-28
krok@krok.edu.ua

№ 71/13 від 18 березня 2020 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Герасименко Олени Михайлівни на тему: «Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства», за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Результати дисертаційного дослідження Герасименко Олени Михайлівни на тему: «Ризик-орієнтований підхід до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства», були впроваджені у навчальний процес на кафедрі управління фінансово-економічною безпекою Навчально-наукового інституту менеджменту безпеки Університету «КРОК».

Основні положення дисертаційного дослідження впроваджені в навчальний процес з підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою» при вивченні навчальних дисциплін «Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки на підприємстві» та «Антикризове управління організацією». Використовуються для підготовки навчально-методичної документації та проведення лекційних, практичних та семінарських занять.

Проректор
з наукової роботи,
д.е.н., професор І.П. Мігус

Додаток Б

Список публікацій здобувача

Монографії:

1. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. 364 с. (21,2 д. а.).

2. Герасименко О.М. Тенденції розвитку ризик-менеджменту: світовий досвід. *Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання*: кол. монографія. Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2012. 427-445 с. (1,23 д. а.).

3. Тулуб О.М. Ризики в системі економічної безпеки підприємства: аналітичний аспект розрахунку очікуваного рівня рентабельності підприємства та витрат на зниження ризиків. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business*: coll. monograph / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. V.M. Yatsenko. United Kingdom: Agenda Publishing House, Coventry, 2017. 610-618 p. (0,46 д. а.).

4. Герасименко О.М. Концептуальні основи ефективної інтеграції управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств як складової фінансової безпеки держави. *Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України*: кол. монографія / за ред. О.В. Черевка. Черкаси: вид. Чабаненко Ю.А., 2018. 85-103 с. (0,76 д. а.).

5. Герасименко О.М., Зачосова Н.В. Peculiarities of the use of the method of expert evaluation in the process of risk management of the industrial enterprise and in the process of evaluation economic security level of financial institution. *Emergence of public development: financial and legal aspects*: coll. monograph. Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yu. Pasichnyk. United Kingdom. Agenda Publishing House, Coventry. 2019. 146-161 p. (1,20 д. а.). *Особистий внесок автора – пропозиція експертної оцінки процесу ризик-менеджменту для промислових підприємств – 0,7 д.а.*

6. Герасименко О.М. Оцінка ризиків на основі фінансової звітності у процесі забезпечення економічної безпеки: ризик-орієнтований підхід. *Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України*: монографія / За ред. Черевка О.В. Черкаси : вид. Чабаненко Ю.А., 2019. 78-91 с. (1,05 д. а.).

Публікації у наукових фахових виданнях України:

7. Герасименко О.М. Побудова підрозділу з ризик-менеджменту: концептуальні підходи до кількості та професійного складу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 2. С. 7-10. (0,84 д.а.).

8. Герасименко О.М. Особливості побудови реєстру ризиків на основі індифікованих подій. *Формування ринкових відносин в Україні*: *зб. наук. праць*. Київ, 2013. №. 2. С. 102-107. (0,89 д.а.).

9. Герасименко О.М. Побудова карти ризиків як метод управління

ризиками в компанії. *Формування ринкових відносин в Україні*: *зб. наук. праць*. Київ, 2013. № 6. С. 191 -198. (0,82 д.а.).

10. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту. *Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»,* 2013. № 12. С. 26-31. (0,86 д.а.).

11. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*: електрон. журн. 2013. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019. (дата звернення: 29.09.2019). (0,51 д.а.).

12. Тулуб О.М. Концептуальні підходи до трактування категорії «невизначеність» в системі економічної безпеки виробничих підприємств. *Вісник Черкаського університету. Серія «економічні науки».* 2016. № 1. С. 120-126. (0,69 д.а.).

13. Тулуб О.М. Глобальні виклики XXI століття: тенденції та ризики в умовах інформаційної економіки. *Економіка та суспільство*: електрон. журн. 2017. № 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/810-tulub-o-m. (дата звернення: 29.09.2019). (0,63 д.а.).

14. Тулуб О.М. Особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва за видами економічної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електрон. журн. 2017. № 16. С. 496-503. URL: http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2967-tulub-o-m-osoblivosti-formuvannya-ta-funktsionuvannya-sistemi-ekonomichnoji-bezpeki-institutsij-biznesu-ta-pidpriemnitstva-za-vidami-ekonomichnoji-diyalnosti (дата звернення: 29.09.2019). (0,89 д.а.).

15. Герасименко О.М. Концептуальний підхід до управління майновою безпекою готельно-ресторанних комплексів в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27. ч. 2. С. 36-41. (0,58 д.а.).

16. Герасименко О.М. Національні стандарти з ризик-менеджменту: концептуальні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2. 84-93 с. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/. (дата звернення: 29.09.2019). (0,71 д.а.).

17. Тулуб О.М. Ідентифікація ризику як інструмент забезпечення економічної безпеки за ризик-орієнтованого підходу до управління на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки».* 2018. № 4. С. 2-33. (0,92 д.а.).

18. Герасименко О.М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6. С. 109-113. URL: www.e-visnyk.zdia.zp.ua. (дата звернення: 29.09.2019). (0,46 д.а.).

19. Герасименко О.М., Носань Н.С. Управління ризиками у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави: сильні сторони та області для розвитку крізь призму глобальних індексів. *Проблеми системного підходу в економіці. зб. наук. праць*. 2019. Вип. 3. Ч. 1. С. 85-94. (0,77 д.а.). *Особистий внесок автора – дана оцінка рівня економічної безпеки держави як*

фактору впливу на економічну безпеку підприємств на основі значень індексів міжнародних організацій – 0,4 д.а.

20. Герасименко О.М., Зачосова Н.В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 66-81. (1,27 д.а.). *Особистий внесок автора – проведено аналіз рівня зрілості ризик-менеджменту підприємств – 1,0 д.а.*

21. Герасименко О.М. Шахрайства у вітчизняних компаніях: види, фактори виникнення, професійні схеми та заходи боротьби. *Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць*. Київ, 2019. № 1. С. 151-160. (0,63 д.а.).

22. Герасименко О.М. Ідентифікація ризиків енергетичних та енергопродукуючих компаній в Україні з використанням fishbone diagram. *Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць*. Київ, 2019. №3. С. 184-193. URL: http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/223. (дата звернення: 29.09.2019). (0,72 д.а.).

23. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до управління: ідентифікація ризиків підприємства залізничного транспорту. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2. С. 13-19. (0,54 д.а.).

24. Герасименко О.М. Ідентифікація ключових ризиків в діяльності підприємства з вироблення солоду: джерела ризику, ризикові події, заходи контрою. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3. С. 134-139. (0,53 д.а.).

25. Герасименко О.М. Деякі аспекти ризик-орієнтованого управління у забезпеченні трудоресурсної безпеки держави. *Ефективна економіка*: електрон. журн. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/68.pdf. (дата звернення: 29.09.2019). (0,48 д.а.).

26. Herasymenko O. Risk-oriented enterprise policy: basic aspects. *Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences.* 2019. Issue 4 pp. 133-139. (0,82 д.а.).

27. Герасименко О.М., Пасєка, С.Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019 (4(56)), 148-155. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155. (0,58 д.а.). *Особистий внесок автора – запропоновано основи запровадження ризик-орієнтованого підходу у системи економічної безпеки підприємств різних видів економічної діяльності – 0,4 д.а.*

28. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки. *Ефективна економіка*: електрон. журн. 2019. № 9. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/61.pdf (0,92 д.а.).

Публікації у виданнях іноземних держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

29. Герасименко О.М., Зачосова Н.В., Шевченко А.М. Ризики і можливості впливу фінансової інклюзії на управління фінансовою безпекою на макрорівні. *Investment Management and Financial Innovations*: електрон. журн. 2018. № 4. vol. 15. P. 304-319. URL: https://businessperspectives.org/investment-management-and-financial-innovations/issue-298/risks-and-possibilities-of-the-effect-of-financial-inclusion-on-managing-the-financial-security-at-the-macro-level. (дата звернення: 29.09.2019) (1,2 д.а.). *Особистий внесок автора – визначено ризики впливу фінансової інклюзії на середовище функціонування вітчизняних підприємств – 0,5 д.а.*

30. Тулуб О.М. Денотативне значення та відмінності складових ланцюга «ризик-небезпека-загроза». *Evropský časopis ekonomiky a managementu*: електрон. журн. 2017. Svazek 3. vydání 3. s. 5-11. URL: https://eujem.cz/?page_id=455. (дата звернення: 29.09.2019). (0,51 д.а.).

31. Тулуб О.М. Управління ризиками компанії на основі міжнародних стандартів ризик-менеджменту. *World science. Warsaw: RS Global Sp. z O.O*. 2018. № 3. vol. 4. P. 16-20. (0,41 д.а.).

32. Тулуб. О.М. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Svazek 4. 4 vydání. S. 10-29. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_4/eujem_2018_4_4.pdf. (дата звернення: 29.09.2019). (1,23 д.а.).

33. Herasymenko O. Theoretical and methodological aspects of integration rational approach to business process management. *Economics, Finance and Management Review*, 2020. (1). 71-79. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-1-71-79 (0,55 д.а.).

Матеріали наукових конференцій та інші видання:

34. Герасименко О.М. Стандартизація ризик-менеджменту: виклик глобалізації. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання* : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (17 лют. 2012 р.). Черкаси, 2012. С. 223-227. (0,22 д.а.).

35. Герасименко О.М. Ризик-менеджмент у масштабах компанії: комплексне управління ризиками. *Вітчизняний та світовий досвід правового регулювання сфери інтелектуальної власності*: Зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (17-18 квіт. 2012 р.). Черкаси, 2012. С.129 - 131. (0,11 д.а.).

36. Герасименко О.М. Інституційна основа становлення ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми сучасної науки і практики*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. (20 квіт. 2012 р.). Черкаси, 2012. С. 98-100. (0,14 д.а.).

37. Герасименко О.М. Еволюція розвитку управління ризиками в світі. *Наука: теорія та практика*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. заочн. конф. (21 верес. 2012 р.). Черкаси, 2012. С. 15-18. (0,15 д.а.).

38. Герасименко О.М. Ризики, загрози та небезпеки: детермінаційний аспект. *«Розвиток соціально-економічних систем в умовах глобальної конкурентної середи»*: Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Кишинев, Молдова, 26 лютого, 2016). С.158-160. (0,21 д.а.).

39. Тулуб О.М. «Гибридные риски» в рамках соответствия мировой программе развития информационной экономики. *Role of Investments in Digital Economy Development in the Context of Financial Globalization:* матеріали Міжнар. наук. конф. «Роль інвестицій у забезпеченні розвитку інформаційної економіки в контексті фінансової глобалізації», (Кишинев, Молдова, 22-23 грудня 2016). С. 135-137. (0,09 д.а.).

40. Тулуб О.М. Ключевые аспекты информационной безопасности предприятия. *«Securitatea Informationala – 2017»*: XIII-та Міжнар. конф. з інформац. безпеки, (Кишинев, Молдова, 4-5 квітня 2017). С. 78-81. (0,16 д.а.).

41. Тулуб О.М. Галузеві особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва. *International scientific conference economy and management: modern transformation in the age of globalization. Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації:* міжнар. наук. конф. (Клайпеда, Литва, 24 березня 2017). С. 25-28. (0,19 д.а.).

42. Тулуб О.М. Ринкові перетворення у площині інформаційної економіки. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (18-19 трав. 2017 р.). Львів, 2017. С. 417-418. (0,13 д.а.).

43. Тулуб О.М. Рівні забезпечення системи економічної безпеки. *Актуальні проблеми економічної безпеки держави, регіону, підприємства*: тези доп. учасників Всеукр. наук.-практ. конф. (26 трав. 2017 р.). Львів, 2017. С. 237-239. (0,09 д.а.).

44. Тулуб О.М. Тріада понять «ризик-небезпека-загроза» в системі економічної безпеки підприємства. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки*: матеріали Міжнар. форуму з безпеки. (25-27 трав. 2017 р.). Черкаси, 2017. С. 145-147. (0,13 д.а.).

45. Тулуб О.М. Управление информационными рисками компании согласно международным стандартам. «Securitatea informaţională 2018», conferinţă internaţională (14; 2018; Chişinău). Securitatea informaţională 2018 : conferinţă internaţională, (ediţia a 14-a), 20-21 martie 2018 / com. de org.: Grigore Belostecinic [et al.] ; coord. ed.: S. Ohrimenco. – Chişinău : ASEM, 2018. – 194 p. : fig., tab. Antetit.: Acad. De Studii Econ. a Moldovei, Lab. de Securitate Informaţională al ASEM. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. engl. – Referinţe bibliogr. la sfârşitul art. 1 disc optic electronic (CD-ROM) : sd., col.; în conteiner, 15 x 15 cm.Cerinţe de sistem: Windows 98/2000/XP, 64 Mb hard, PDF Reader. ISBN 978-9975-75-910-6. С. 132-134. (0,15 д.а.).

46. Герасименко О.М. Теоретичні основи інтеграції ризик-менеджменту у забезпечення економічної безпеки підприємства *«Corporate governance: strategies, technology, processe»:*. II International scientific conference (Leipzig, Germany, 26 october 2018). P. 127-129. (0,14 д.а.).

47. Тулуб О.М. Деякі аспекти процедур аналізу та оцінки ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (1 груд. 2018 р.). Одеса, 2018. С. 85-87. (0,15 д.а.).

48. Герасименко О.М. Управління ризиками в Україні крізь призму глобальних індексів. Науково-педагогічне стажування на тему «Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його впровадження у підготовку фахівців з Економіки та управління» 21-31 січ. 2019. Островець, свентокшиське воєводство (Польща). С. 25-28. (0,25 д.а.).

49. Герасименко О.М. Шахрайство в українських компаніях: реалії сьогодення та механізми протидії. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019»*: XXI всеукр. наук. конф. молод. учених. (18-19 квіт. 2019 р.). Черкаси, 2019. С. 226-229. (0,25 д.а.).

50. Герасименко О.М. Fraud-ризики у вітчизняних компаніях: основні тенденції та заходи щодо зниження. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. (19 квіт. 2019 р.). Київ, 2019. С. 67-70. (0,14 д.а.).

51. Герасименко О.М. Шахрайство в компаніях: види та фактори виникнення. *«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (23–25 трав. 2019 р.). Львів, 2019. (0,10 д.а.).

Додаток В

Визначення понять, що входять до категорійного апарату економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності

Таблиця В.1

Визначення понять «ризик» у вітчизняній та зарубіжній літературі

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1	Кейнс Дж. Мейнард, [62]	ризик - частина вартості, пов'язану з можливими втратами, викликаними непередбаченою зміною ринкових цін, надмірним спрацюванням устаткування або руйнівних наслідків катастроф
2	Ляшенко О.М., [24]	«ризик» розглядається як двофакторне поняття, оскільки з однієї сторони (аспект пасивного впливу) – це усвідомлена частина небезпеки, а з другої (аспект активного впливу) – це дія, що спрямована або на усунення небезпеки чи загрози або навпаки – на свідоме (вірогідне) отримання шкоди, збитку. Крім того, науковець зазначає, що за настання певних подій ризик може мати негативні наслідки та стати загрозою
3	Варналій З.С., Сизоненко В.О., [63]	ризик, який виникає в усіх сферах діяльності бізнесмена: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів. У кожній сфері підприємницької діяльності ризик пов'язується з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця. Це можуть бути матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інші ресурси.
4	Копитко М. І., [23]	ризик – це настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності підприємства у зв'язку із актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів
5	Марущак С.М., [64]	ризик - виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, що можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися
6	Реверчук Н.Й., [65]	ризик – це можливість відхилення результатів конкретних рішень чи дій від запланованих, тобто це вид небезпеки, який потребує негайного реагування
7	Куркін М.В., [66]	ризик - це ступінь вірогідності певної негативної події, яка може наступити в певний час або за певних обставин на території об'єктів економічної діяльності
8	Ястремський О.І., [67]	ризик – це можливість відхилення результатів конкретних рішень чи дій від запланованих. Ці відхилення можуть бути пов'язані як із додатковими доходами, так і додатковими витратами. Ризик виникає там, де є, як мінімум, два сценарії розвитку подій, відповідно два і більше можливих альтернативних результатів. У ситуації, коли можливий лише один результат, ризику не існує, тому що немає альтернативи.

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
9	Мойсеєнко І.П., Марченко О.М., [54]	ризиком є можливість невиконання поставок сировини, матеріалів і ресурсів, неотримання оплати за реалізацію продукції тощо. «ризик» існує тоді, коли є ситуація вибору, і трактують економічний ризик як об’єктивно-суб’єктивну категорію, що пов’язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору та відображає міру досягнення очікуваного результату, відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників
10	Горячева К.С., [68]	ризик - категорія загальна, неконкретна, це те, що ще не виявлено, ризик наявний завжди, коли є фінансова діяльність, тоді як загроза – ні, вона може бути, а може і не бути, і виникає тільки за наявності певних умов;
11	Тюленєва Ю.В., [69]	ризик категорія відтворювання в ринковій економіці, він пов'язаний з кожним етапом, елементом, ланкою господарської діяльності, починаючи від створення умов виробництва (закупівлі сировини, матеріалів, устаткування, найму робочої сили) і кінчаючи виробництвом товарів і послуг і їх реалізацією. Підприємець повинен дуже добре орієнтуватися в навколишньому середовищі, знати ціни, стежити за новими розробками, аналізувати попит і пропозицію на різних ринках, не допускати виробничих збоїв і т.д. недотримання цих і багатьох інших правил може привести до невиправданого збитку.
12	Рудніченко Є.М., [70]	ризик – це об’єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин).
13	Бондар О. В., [71]	ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов’язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг, характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.
14	Суханова Н. В., [72]	ризик є об’єктивною характеристикою діяльності підприємства, яка супроводжує будь-які управлінські рішення в умовах невизначеності та вимірюється ймовірністю неотримання очікуваних результатів. Тобто, результати ризикованих рішень неможна ототожнювати із загрозою або небезпекою діяльності підприємства, дія яких викликає погіршення стану підприємства.
15	Дикань В.Л., [73]	ризик – можливе відхилення від намічених результатів як у позитивний бік, так і в негативний.
16	Сахарцева І.І., [74]	ризик - об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому.
17	Старостіна А.О., [75]	автори трактують ризик як комбінацію трьох елементів: подія, пов'язана з діяльністю підприємства і яка впливає на нього, імовірність цієї події, наслідки, що унеможливлюють досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
		доходах підприємства.
18	Ілляшенко С.М., [76]	ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних.
19	Королев М.И., [77]	ризик як ймовірність настання загрози, оскільки загроза визначається як різниця між параметрами зовнішнього середовища та середовища підприємства.
20	Рагозин Ф., [78]	ризик пояснює як усвідомлену небезпеку виникнення в будь-якій системі небажаної події з певними в часі та просторі наслідками.
21	Загородній А.Г., [79]	ризик як усвідомлену можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей через випадкові зміни умов економічної діяльності чи несприятливі обставини.

Таблиця В.2

Визначення понять «небезпека» у вітчизняній та зарубіжній літературі

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1	Франчук В.І., [80]	економічна небезпека – це деструктивні граничні зміни в соціально-економічній системі, викликані реальними втратами, пов'язаними з реалізацією загрози. Тобто небезпека розглядається як наслідок реалізації загрози.
2	Копитко М.І., [23]	небезпека – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат.
3	Винников А.С., [81]	небезпека це можливість якоїсь негативної події, нещастя, катастрофи, нанесення збитків тощо, або стан, з а якого будь-кому або будь-чому щось загрожує
4	Куркін М.В., [66]	небезпека – можливість заподіяння шкоди споживачам та інтересам особи, суспільства, держави. Економічна небезпека – конкретна форма прояву загрози, ймовірність настання якої має математичне визначення в межах від 0 до 1.
5	Погосова М.Ю., [82]	небезпека – це існуюча або потенційна можливість дії загрози, вплив якої може завдати шкоди будь-якому суб'єкту чи об'єкту
6	Рудніченко Є.М., [70]	небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків
7	Олейников Е.А., [83]	небезпека це цілком усвідомлена, але не фатальна ймовірність заподіяння шкоди, що визначається наявністю об'єктивних або суб'єктивних факторів, яким притаманні вражаючі властивості
8	Абалкин Л. И., [84]	небезпека – це об'єктивно існуюча можливість негативно вплинути на соціальний організм, в наслідок якого останньому може бути спричинено будь-який збиток, втрата, які змінюють його стан або, в результаті впливу яких, його розвиток набуває негативної динаміки чи параметрів (характер, темп, форми та інші)

Таблиця В.3

Визначення понять «загроза» у вітчизняній та зарубіжній літературі

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1	Копитко М.І., [23]	загроза – це вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до втрат
2	Зубок М.І., [52]	під загрозою діяльності суб'єкта підприємництва можна розуміти потенційні чи реальні дії певних осіб (юридичних чи фізичних), здатні нанести конкретному суб'єкту матеріальної або моральної шкоди.
3	Реверчук Н.Й., [65]	загроза – це реальна можливість дії навмисного чи ненавмисного характеру, яка порушує режим функціонування підприємства та призводить до фінансових втрат.
4	Куркін М.В., [66]	загроза – можлива небезпека, сукупність факторів та умов, які ставлять небезпеку у крайньому своєму вираженні потреб та інтересів особи, суспільства, держави. В свою чергу, під «економічною загрозою» розуміють потенційну можливість завдання шкоди з боку окремих факторів, обумовлених характером економічної діяльності та зовнішнім середовищем.
5	Ареф'єва О.В., [28]	загроза – сукупність умов, процесів, факторів, які перешкоджають реалізації національних інтересів або створюють небезпеку для них та суб'єктів господарської діяльності.
6	Мойсеєнко І.П., Марченко О.М., [54]	загроза - подія з негативними для підприємства наслідками, ризик – кількісна міра можливості її реалізації, ймовірність її настання
7	Рудніченко Є.М., [70]	загроза – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії
8	Пашнюк Л.О., [85]	загроза це чинник, що створює значну небезпеку стійкому функціонуванню економічної системи
9	Суханова Н.В., [72]	загроза - причини, явища, події, умови, які можуть перешкоджати досягненю цілей та завдань суб'єктів господарювання.
10	Зеркалов Д. В., [86]	під поняттям "загрози економічній безпеці підприємства" розуміє дію дестабілізуючих природних і/або суб'єктивних чинників, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації
11	Клейнер Г. Б., [87]	загрози як умови, які виникають або спричиняють вияв причин загрози для стратегічних можливостей підприємства
12	Гапоненко В. Ф., [88]	загроза – це такий розвиток подій, внаслідок яких збільшується можливість або з'являється вірогідність порушення нормального функціонування підприємства та заподіяння збитків
13	Дикань В.Л., [73]	загроза – негативний вплив внутрішніх і зовнішніх

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
		факторів на підприємство.
14	Олейников Е.А., [83]	загроза – це найбільш конкретна та безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку різним суб’єктам.
15	Єрмошенко М.М., [89]	загроза – це конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність негативних чинників та умов.
16	Барикаев Е.Н., [90]	загроза – це сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка в свою чергу може створювати різноманітні ризики
17	Бендиков М.А., [91]	"загрозу" - сукупність умов, процесів, факторів, що перешкоджають реалізації національних економічних інтересів або створюють небезпеку для них і суб'єктів господарювання. Загроза може проявлятися у вигляді збитків чи втрат, інтегральний показник яких характеризує ступінь зниження економічного потенціалу за певний проміжок часу
18	Качинський А.Б., [92]	загроза — це явище з прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть у певний момент часу в межах даної території завдати шкоди здоров'ю людей, спричинити матеріальні збитки тощо. На його думку, поняття "загроза" відображає можливість виникнення певних умов технічного, природного, економічного або соціального характеру, за наявності яких можуть виникнути несприятливі події та процеси.
19	Ячменьова В.М., [93]	"загроза" є наслідком неконтрольованого збігу обставин, умов та подій зовнішнього середовища, що сприймаються суб'єктами ринкової економіки (підприємствами) як реальність, та безвихідні обставини, які при наявності резервів ресурсів необхідно усунути або навчитися з ними співіснувати, якщо не можна цьому запобігти.
20	Горячова К. С., [94]	загроза – ще одна форма небезпеки – небезпека на стадії переходу з можливості у дійсність як наявна чи потенційна демонстрація готовності: відносно суб’єктів господарської діяльності – одних суб’єктів завдати шкоду іншим або по відношенню до процесів, явищ – негативно вплинути на господарську діяльність підприємства
21	Линник О.І., Артеменко Н.В., [95]	загроза - це реалізований по небажаному варіанту ризик, або заздалегідь відомий сценарій несприятливого розвитку подій, відповідно виходить за рамки поняття нормальної невизначеності умов господарської діяльності.

Додаток Г

Основні законодавчі акти та нормативно-правові документи, що регулюють питання фінансово-економічної безпеки в Україні

№ з/п	Правові акти	Остання редакція
1	Конституція України, [104]	Документ 254к/96-вр, чинний, поточна редакція – Редакція від 30.09.2016, підстава 1401-19
2	Цивільний кодекс України, [105]	Документ 435-15, чинний, поточна редакція – Редакція від 10.06.2017. підстава 1734-19
3	Господарський кодекс України, [106]	Документ 436-15, чинний, поточна редакція – Редакція від 11.06.2017, підстава 2019-19
4	Кримінальний кодекс України, [107]	Документ 2341-14, чинний, поточна редакція – Редакція від 10.07.2017, підстава 2052-19
6	Закон України «Про основи національної безпеки», [108]	Документ 964-15, чинний, поточна редакція – Редакція від 09.07.2017, підстава 2091-19
7	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», [109]	Документ 2343-12, чинний, поточна редакція – Редакція від 04.06.2017, підстава 1983-19
8	Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», [110]	Документ 448/96-вр, чинний, поточна редакція – Редакція від 04.06.2017, підстава 1983-19
9	Закон України «про захист від недобросовісної конкуренції», [111]	Документ 236/96-вр, чинний, поточна редакція – Редакція від 03.03.2016, підстава 782-19
10	Закон України «Про інвестиційну діяльність», [112]	Документ 1560-12, чинний, поточна редакція – Редакція від 20.04.2017, підстава 1981-19
11	Закон України «Про інформацію», [113]	Документ 2657-12, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2017, підстава 1774-19
12	Закон України «Про страхування», [114]	Документ 85/96-вр, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2017, підстава 1792-19
13	Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки», [115]	Документ 2245-14, чинний, поточна редакція – Редакція від 26.04.2014, підстава 1193-18
14	Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», [116]	Документ 2664-14, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2017, підстава 1792-19
15	Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», [117]	Документ 877-16, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2017, підстава 1726-19, 1728-19
16	Укази Президента України	
17	Постанови Верховної Ради України	
18	Постанови й декрети Кабінету Міністрів України	
19	Постанови Національного банку України	

Додаток Д

Таблиця Д.1

Базова номенклатура ризиків підприємства

А.1	**Чисті (нефінансові)**	
А.1.1	природні	
А.1.1.1	геологічні ризики	землетруси сель зсуви лавини
А.1.1.2	метеорологічні ризики	урагани шторм смерч буря
А.1.1.3	гідрологічні ризики	повені
А.1.1.4	пожежі	лісні степові
А.1.1.5	масові захворювання	інфекційні захворювання людей інфекційні захворювання тварин захворювання лісу та рослин
А.1.2	політичні	неможливість проведення підприємницької діяльності через воєнні дії, загострення внутрішньополітичної ситуації в країні, націоналізації, конфіскації товарів та підприємств, введення ембарго через відмову нової влади виконувати зобов'язання попередньої влади і т.д. введення відтермінування (мораторію) на зовнішні платежі на визначений термін через настання надзвичайного стану заборона або обмеження конверсії національної валюти у валюту платежу. В такому випадку зобов'язання перед експортерами можуть бути виконані в національній валюті фінансово-економічний диктат потужних наднаціональних утворень експансія тероризму, як явища світового масштабу неконтрольоване зростання соціальної нерівності соціально-політична нестабільність
А.1.2.1	податковий ризик	ризик збільшення податного тягаря ризик податкового контролю ризик мінімізації податків ризик карного переслідування
А.1.2.2	корупційний ризик	привілейоване чи завідомо упереджене ставлення до окремих працівників; застосування репресивних заходів впливу (переведення, атестація, зміна умов праці тощо) щодо осіб, які надають допомогу в запобіганні і протидії корупції (викривачів); приховування не етичної поведінки підлеглих; одержання посадовими особами підприємства подарунків від підлеглих використання посадовою особою ресурсів Компанії (службового транспорту, засобів зв'язку, оргтехніки, службової інформації тощо) в інтересах свого підприємства; неправомірне сприяння у здійсненні управлінської діяльності; неповідомлення посадовою особою Компанії свого безпосереднього керівника про реальний чи потенційний конфлікт інтересів, який виникає у зв'язку з роботою на своєму підприємстві; використання посадовою особою Компанії підлеглих для виконання роботи на своєму підприємстві. приховування посадовою особою Компанії, неформальних зв'язків з суб'єктом господарювання, з яким Компанія перебуває у договірних відносинах, або має намір укласти договір (контракт);

		сприяння посадовою особою Компанії окремим суб'єктам господарювання при здійсненні господарської діяльності.
А.1.3	соціальні	ризик конфліктів з громадськістю ризик конфліктів всередині колективу демографічні ризики
А.1.4	транспортні	
А.1.4.1	ризик невірного визначення моменту передачі відповідальності за вантаж у процесі транспортування	ризики за групою Е Інкотермс, що пов'язані із ситуацією, коли підприємство-постачальник тримає товар, призначений для зовнішнього використання, на власних складах та бере на себе ризик, пов'язаний зі зберіганням товару до моменту його прийняття покупцем ризики за групою F Інкотермс, що пов'язані зі специфікою моменту передачі товару від продавця до покупця ризики за групою С Інкотермс, що пов'язані з ситуаціями коли продавець і покупець укладають угоду на транспортування товару, але не беруть на себе ніякого ризику ризики за групою D Інкотермс, що пов'язані з ситуаціями, коли всі ризики, пов'язані з транспортуванням товару бере на себе продавець
А.1.4.2	ризик вибору транспортного засобу	ризик виникнення додаткових витрат ризик порушення термінів поставки ризик ушкодження товару, що швидко псується ризик перевезення товарів невідповідним транспортом
А.1.4.3	ризик пошкодження вантажу при перевезенні	ризик часткової втрати вантажу ризик псування вантажу ризик пошкодження вантажу
А.1.4.4	митні ризики	ризики, пов'язані з несвоєчасною сертифікацією товарів ризики невірного розрахунку митних платежів, акцизів, ПДВ ризики вибору транспортного засобу, який не відповідає вимогам Митної конвенції
А.1.5	техногенні	аварії на транспорті аварії в системі життєва забезпечення аварії в електроенергетичних системах раптове руйнування будівель і споруд наявність у навколишньому середовищі забруднювальних речовин понад ГДК пожежі та вибухи аварії на очисних спорудах інше
А.1.6	екологічні	екосистемний – ризик часткової чи повної втрати функціональності екологічної системи природний (абіотичний) – ризик часткової чи повної втрати функціональності будь-якої природної складової екосистеми, крім організму та популяції груповий – ризик захворювання чи смерті сукупності живих організмів – популяції тварин чи рослин, людського соціуму індивідуальний – ризик захворювання чи смерті людини, тварини, рослини технічний – недосконалість техніки та порушення правил експлуатації таких об'єктів можуть привести до аварій, вибухів і катастроф
А.2	**Спекулятивні (фінансові)**	
А.2.1	зовнішні ризики	
А.2.1.1	інфляційні ризики	ризики, пов'язані з ростом цін, що негативно впливає на якість планів розвитку підприємства ризики, пов'язані з наслідком інфляційних процесів – небажання населення купувати товари, придбання яких, з точки зору покупців, недостатньо захищають їх кошти, внаслідок чого може значно знизитись обсяги продажів ризик неможливості розширення діяльності підприємства, внаслідок

		складностей отримання банківських кредитів і т.д. ризики, які пов'язані зі зменшенням купівельної спроможності споживачів, що негативно впливає на діяльність практично усіх підприємств-виробників ризик, виникнення можливості того, що деякі види товарів будуть збільшувати свою вартість у порівнянні з іншими ризик виникнення негативних змін у інвестиційному кліматі економіки у цілому
А.2.1.2	дефляційні ризики	ризик падіння рівня цін на товари і, як наслідок цього, зниження доходів підприємства ризик можливості підвищення податків і, як наслідок можливе зниження рівня прибутку ризик можливості підвищення облікових банківських ставок, що особливо негативно може вплинути на дохідність останніх ризик втручання держави у питання, пов'язані з регулюванням зовнішньоекономічних зв'язків
А.2.1.3	валютні ризики	
А.2.1.3.1	трансляційні (розрахункові, балансові) ризики	ризики, що виникають внаслідок перерахування показників фінансової звітності компанії з однієї валюти в іншу
А.2.1.3.2	операційні (конверсійні) ризики	ризики, що виникають внаслідок розбіжності між терміном поставки товарів з однієї країни в іншу за одного курсу обміну цих валют і терміном платежу за іншого курсу цих валют
А.2.1.3.3	економічні валютні ризики	ризики, пов'язані зі зміною вартості компанії внаслідок коливання обмінних курсів
А.2.1.4	ризики ліквідності	ризик втрати ліквідності, пов'язаний з незбалансованістю за термінами, сумами і валюти активів і пасивів ризик, пов'язаний з вимогами дострокового погашення кредитних зобов'язань невиконання платіжних зобов'язань споживачами за відвантажену продукцію, надані послуги неможливість реалізації активів, що плануються до продажу у встановлений термін за запланованою ціною помилки в процедурах і процесах, що забезпечують безперервне здійснення платежів підприємство ризик ліквідності, пов'язаний із закриттям ліміту кредитної лінії, відмовою банку в наданні овердрафту
А.2.1.5	депозитні ризики	- ймовірність неповернення депонента всієї чи частини суми депозитних ресурсів у результаті банкрутства банку або переведення ресурсів клієнта до іншого банку чи дострокового вилучення депозиту внаслідок погіршення платоспроможності банку чи суб'єктивних мотивів власника депозиту
А.2.2	внутрішні ризики	
А.2.2.1	інвестиційні ризики	
А.2.2.1.1	портфельні ризики	- систематичний ризик пов'язаний зі зміною цін на акції, їх прибутковістю, поточним і очікуваним відсотком по облігаціях, очікуваними розмірами дивідендів, що викликані загальноринковими коливаннями; - несистематичний ризик пов'язаний з формуванням диверсифікованого портфеля цінних паперів, коли інвестор вкладає свій капітал в акції декількох компаній. У цьому випадку ефективність портфеля також залежатиме від курсових коливань, але вже усередненого курсу. Цей ризик обумовлений такими чинниками;
А.2.2.1.2	ризики прямих інвестицій	- пов'язаний з невдалим розташуванням об'єкта інвестування, що споруджується, збоями в постачанні будівельних матеріалів і обладнання, істотним зростанням цін на інвестиційні товари і т. ін., що затримує

		введення в експлуатацію об’єкта інвестування або знижує прибуток під час його експлуатації;
А.2.2.1.3	відсоткові ризики	ризик зміни облікової ставки центрального банку ризик зміни рівня інфляції ризик зміни термінів кредитування ризик зміни ціни банківських ресурсів ризик зміни розміру позики ризик зміни попиту на банківські позики ризик зміни якості застави ризик зміни витрат на оформлення позики і контроль ризик зміни ставки банку-конкуренту ризик зміни характеру відношень між банком і клієнтом ризик зміни норми прибутку від інших активних операцій
А.2.2.1.4	дивідендні ризики	- ризики зміни дивідендної політики компанії;
А.2.2.2	ризики бізнес-процесів (операційні) ризики	
А.2.2.2.1	ризик прибутковості	- співвідношення рівня ризику та прибутковості;
А.2.2.2.2	ризик фінансової стійкості	ризик зниження фінансової стійкості ризик ліквідності
А.2.2.2.3	оборотний ризик	- ризик оборотних коштів;
А.2.2.2.4	авансовий ризик	ризик авансових платежів
А.2.2.3	інші	
А.2.2.3.1	структурні ризики	- ризики структурних змін
А.2.2.3.2	емісійні ризики	- ризики випуску цінних паперів
А.2.2.3.3	ризик невикористаних можливостей	- ризик нездійснення певних завдань на основі порівняння попарних альтернатив
А.3	**Змішані (комерційні)**	
А.3.1	майнові ризики	- ризики, пов’язані з ймовірністю втрат майна підприємця через крадіжку, диверсію, перенапруження технічної і технологічної систем тощо
А.3.2	виробничі ризики	- ймовірність збитків або додаткових витрат, пов'язаних зі збоями або зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини або роботи персоналу тощо
А.3.2.1	ризики НДДКР	- ризики, що виникають у процесі підготовки та проведення НДДКР
А.3.2.2	безпосередньо виробничі ризики	- ризики, що пов’язані з виробництвом продукції, товарів і послуг, із здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності
А.3.2.2.1	ризики у процесі розробки стратегії	ризик необґрунтованого визначення пріоритетів загальної економічної та ринкової стратегії підприємства ризик неправильного прогнозу кон’юнктури на всіх або окремих ринках капітальних закупівель і постачання ризик неадекватної оцінки потреби сфери споживання та власного

		виробництва
А.3.2.2.2	постачальницькі ризики	ризик незнаходження постачальників ресурсів, необхідних для здійснення даного напрямку підприємницької діяльності ризик незнаходження постачальників при проектованих цінах закупівель ризик відмови постачальників від укладення контрактів на постачання ризик необхідності укладення контрактів на умовах, що відрізняються від найбільш прийнятних або звичайних для підприємства і галузі ризик затягування кампанії з організації закупівель ризик укладення контрактів на обсяги поточного постачання виробництва, не забезпечені збутом готової продукції
А.3.2.2.3	ризики порушення планових термінів	ризик недоотримання запланованого графіку витрат ризик недоотримання наміченого графіку доходів
А.3.2.2.4	ризики конфліктів з інтересами підтримки поточної діяльності підприємства та інших її напрямків	ризики перерозподілу коштів на фінансування поточних операцій, покриття поточних дефіцитів, фінансування інших видів діяльності
А.3.2.3	транспортні ризики	ризики пов’язані з використанням тієї чи іншої умови Інкотермс
А.3.2.4	реалізаційні (маркетингові) ризики	- ризики недостатньої сегментації ринків збуту; - ризики помилкового вибору стратегії продажу товарів (послуг); - ризики неправильної організації і отримання неадекватних результатів маркетингових досліджень; - ризики помилкового ціноутворення; - ризики невдалої організації мережі збуту і системи просування послуг (товарів) до користувача.
А.3.2.4.1	маркетингові ризики	ризик, що пов'язаний з проведенням маркетингового дослідження з метою вивчення попиту без попереднього ознайомлення потенційних покупців з продуктом ризик, що пов'язаний з невірно обраним часом або обсягом маркетингового дослідження ризик, пов'язаний з ігноруванням інформації про конкурентів та побажань відносно характеристик товарів ризик, пов'язаний з невірним вибором методу проведення маркетингового дослідження ризик, пов'язаний з недостатнім обсягом вибірки потенційних споживачів продукції при проведенні маркетингових досліджень неконкретні або незрозумілі формулювання питань неякісний підбір інтерв’юерів помилкова інтерпретація отриманих результатів і невдала подальша роз розробка маркетингової стратегії
А.3.2.4.2	збутові ризики	ризики недостатньо обґрунтованої сегментації ринків збуту ризики помилкового вибору цільового сегменту ринку ризики помилкового вибору стратегії продажу, організації збуту, системи логістики і т.д. ризик помилкової стратегії і тактики ціноутворення продукції ризик невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача ризик зниження загально ринкових цін
А.3.2.4.3	ризики взаємодії з контрагентами і партнерами	ризик неефективної реклами ризики переоцінки маркетингових принципів збуту або неефективного використання трансфертних моделей реалізації продукту ризик укладання договірних відносин з недієздатними або неплатоспроможними партнерами ризик недодержання партнерами поточних договірних зобов’язань за платежами і термінами виконання робіт

		ризик розірвання партнерами вже укладених договорів
А.3.2.4.4	ризики непередбаченої конкуренції	ризики зумовлені невизначеністю стратегії поведінки на ринку його суб'єктів відтік конфіденційної інформації з вини робітників підприємства або внаслідок промислового шпіонажу конкурентів повільне впровадження інноваційних продуктів використання конкурентами недобросовісних методів конкурентної боротьби
А.3.3	торгові ризики	- ризики, що пов'язані зі збитком через затримки платежів, відмову від платежу у період транспортування товару, непостачання товару тощо
А.3.3.1	ризики закупівельної діяльності	інформаційні ризики ризики, пов'язані із недосконалою методологією ризики, пов'язані із формуванням асортиметну ризики, пов'язані із недосконалим ресурсним забезпеченням ризики, пов'язані із несумлінністю персоналу ризики зміни обсягу закупівель цінові ризики ризики, пов'язані із несумлінністю постачальників ризики, пов'язані із порушеннями договірних умов
А.3.3.2	транспортні ризики комерційної діяльності	інформаційні ризики ризики, пов'язані із некомпетентністю або нестачею персоналу ризики, пов'язані із неналежним оформленням документації товарні ризики цінові ризики ризики аварій транспорту ризики, пов'язані із несумлінністю перевізників
А.3.3.3	ризики продажу товарів	інформаційні ризики ризики, пов'язані із вибором стратегії продаж ризики, пов'язані із організацією мерчандайзингу ризики, пов'язані із організацією рекламних заходів ризики, пов'язані із некомпетентністю персоналу ризики ресурсного забезпечення ризики зміни обсягу реалізації товарів цінові ризики ризики, пов'язані із несумлінністю покупців ризики, пов'язані із несумлінністю або некомпетентністю персоналу ризики, пов'язані із розрахунками
А.3.3.4	ризики післяпродажного та сервісного обслуговування	інформаційні ризики ризики, пов'язані із плануванням послуг ризики, пов'язані із розробкою стандартів обслуговування ризики недосконалого ресурсного забезпечення ризики некомпетентності персоналу ризики несвоєчасності надання послуг ризики незадоволення якістю послуг ризики, пов'язані із некомпетентністю обслуговуючого персоналу ризики, пов'язані із розрахунками
А.3.4	інформаційні ризики	ризики, викликані просочуванням інформації і використанням її конкурентами або співробітниками в цілях, які можуть шкодити бізнесу ризики технічних збоїв роботи апаратного і програмного забезпечення, каналів передачі інформації, які можуть привести до збитків
А.3.5	соціально-екологічні ризики	умови розміщення, що різко обмежують розвиток невідповідність вимогам законодавства фінансові втрати, пов'язані з покриттям збитків, ліквідацією наслідків, рекультивацією фінансові витрати, пов'язані з додатковими соціальними зобовязаннями

Таблиця Д.2

Узагальнена класифікація ризиків

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид ризику	№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид ризику
1	за джерелами ризику	економічний техногенний природний побутовий соціально-політичний	7	за ступенем ризиконасиченості управлінських рішень	мінімальний малий середній підвищений максимальний
2	за категоріями ризику	індивідуальний соціальний територіальний колективний	8	за масштабом небезпеки	абсолютно прийнятний прийнятний граничнодопустимий недопустимий
3	за можливими видами збитків	матеріальний соціальний екологічний	9	за видами чинників ризику	зовнішній внутрішній людський чинник
4	за можливістю усунення	систематичний (ринковий) – не диверсифікований несистематичний (специфічний) - диверсифікований	10	за величиною ризику	низький середній високий дуже високий
5	за аспектами дії	психологічний соціальний економічний екологічний юридичний політичний медикобіологічний	11	за сферою походження	природно-екологічні геополітичні соціально-політичні демографічні адміністративні макроекономічні підприємницькі
6	за можливими наслідками	ризик, в результаті настання якого підприємство зазнає економічних втрат ризик, в результаті настання якого підприємство недоотримує передбачений обсяг доходу ризик, через настання якого можливі як втрати, так і додаткові доходи	12	за економічною характеристикою	ризик зниження фінансової стійкості ризик неплатоспроможності інвестиційний ризик інфляційний ризик процентний ризик валютний ризик депозитний ризик кредитний ризик

					податковий ризик структурний ризик інноваційний ризик фінансовий ризик
13	за тривалістю впливу	постійний тимчасовий	23	за можливістю передбачення	прогнозований непрогнозований
14	за тривалістю прояву	довгостроковий (пов'язаний з розвитком) короткостроковий (кон'юнктурний)	24	за об'єктом виникнення	ризик окремих господарських операцій ризик різних видів господарської діяльності ризик загальної господарської діяльності
15	за часом прийняття управлінських рішень, пов'язаних з ризиком	випереджаючий своєчасний запізнілий	25	за типами обґрунтованості	обґрунтований (раціональний) необґрунтований (нераціональний) авантюрний
16	залежно від професії	професійний непрофесійний	26	за місцем прояву	на зовнішньому ринку на внутрішньому ринку
17	залежно від характеру та економічних наслідків ризикових подій	чистий ризик спекулятивний	27	залежно від виду операцій, яким притаманний певний вид ризику	операційний фінансовий інвестиційний
18	за ситуаційним класом	в умовах невизначеності в умовах конфлікту (конкуренції) в умовах розпливчастості (нечіткості)	28	за ступенем суб'єктивності та об'єктивності	ризик з об'єктивною ймовірністю ризик з суб'єктивною ймовірністю ризик з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю
19	залежно від можливості управління ризиками з боку підприємства	ризики, якими можна керувати ризики, які не піддаються управлінню з боку підприємства	29	залежно від характеру та систематичності прояву ризику	статистичний нестатистичний
20	залежно від масштабів ризикових подій	глобальний локальний	30	за сприйняттям людьми	довільний примусовий
21	за терміном дії	ретроспективні поточні перспективні	31	за рівнем виникнення	мегаризики макроризики мікроризики
22	за числом осіб, що приймають рішення	ризик індивідуальний ризик груповий	32	за можливістю страхування	ризик, що підлягає страхуванню ризик, що не підлягає страхуванню
33	за інституцією, що їх генерує (інституційні)	- закони та розпорядження уряду, місцевих органів влади; - ситуація на локальних і глобальних ринках; - непослідовність та суперечливість державної економічної політики; - регуляторна політика			

Складено автором

Додаток Е

Особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва за видами економічної діяльності

№	Інституційні установи за видами економічної діяльності (згідно КВЕД)	Особливості
	1	4
1	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	основу діяльності становлять біологічні ресурси: природно-кліматичні умови, земля, сировинна база, виробничі фонди, персонал, інформація та ін. Тому визначальною функціональною складовою СЕБ є ресурсна; велика залежність сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних умов та схильність до ризику; біологічний характер сільськогосподарського виробництва визначає сезонність та циклічність діяльності, великий період виробництва продукції відмежовує час здійснення витрат на виробництво та час отримання результатів (великий часовий лаг), що відображається на платоспроможності підприємства завданнями с/г підприємств є соціальне відтворення населення; виробництво сільськогосподарської продукції; відтворення потенціалу земельних ресурсів взаємодія з підприємствами суміжних галузей в якості постачальників ресурсів, покупців продукції, посередників виробництво швидкопсувних видів продукції, через що покупець має перевагу, а в результаті можливість диктувати свої умови, враховуючи фактор часу залежність від численних заходів державного та регіонального рівня: регулювання цін та тарифів, державна підтримка товаровиробників; державне забезпечення лізингу сільськогосподарської техніки, надання дотацій, пільг у сфері кредитування та страхування, державна система стандартизації та сертифікації продукції, державні програми закупівель та регулювання експорту-імпорту с/г продукції важливість страхового захисту підприємств агропромислового-комплексу необхідність підтримки інтерфейсної стійкості підприємства як ступеня взаємодії підприємства з економічними контрагентами через властивості продукції особливості біологічних процесів визначають специфіку діяльності та потребують налагодженості організаційного, управлінського, економічного та соціального механізмів важливість реалізації соціальної та екологічної функцій підприємства (сприяння розвитку сільських територій, підтримка екологічної рівноваги, забезпечення якості продуктів харчування та ін.) низька цінова еластичність на сільськогосподарську продукцію призводить до зниження росту доходів с/г підприємств та їх відставання від динаміки доходів в інших секторах економіки; стійкій розвиток с/г підприємств чинить плив на рівень продовольчої безпеки та на соціально-економічну безпеку розвитку сільських територій

№	Інституційні установи за видами економічної діяльності (згідно КВЕД)	Особливості
2	Переробна промисловість, добувна промисловість, розроблення кар'єрів та інша промисловість	об’єктом захисту виступає великий обсяг технічної та комерційної інформації, інтелектуальної власності, торгової марки, що при несанкціонованому використанні може нанести фінансовий збиток як конкретному підприємству так і промисловості регіону в цілому одним із пріоритетних напрямків захисту виступає безпека договірних відносин, де поряд з економічними питаннями в достатній мірі повинен розглядатися юридичний аспект умовами для врахування при побудові СЕБ виступають: масштаби фінансово-економічної діяльності, обсяги виробництва, територіальні особливості, стан ресурсів та ін. низький рівень складної та наукоємної продукції, не лише нової, а й виробленої раніше в умовах стабільного економічного розвитку; технічне переоснащення виробничого апарату енергетики, транспорту, металургійного комплексу, хімічного, добувного знаходиться під загрозою; незатребуваність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках через її низьку конкурентоспроможність; виснаження інвестиційних ресурсів, що посилено фінансовою кризою та політичною ситуацією в країні; митні та валютні бар’єри з країнами ЕС, а також експортно-імпортні обмеження з Російською Федерацією; більшість видів продукції підпадають під обов’язкову сертифікацію; діяльність підприємства в ряді випадків регламентується та контролюється державою; загострення конкуренції на обмеженому географічному просторі за умови, коли перевезення продукції призводить до значного її дорожчання для покупця;
3	Будівництво	діяльність підприємств є ліцензованою та відповідно регламентується та контролюється державою; велика залежність від державних структур та місцевої влади; велика залежність від природних факторів, зумовлює тривалість та послідовність робіт, специфіку силової безпеки та ін.: для більшості підприємств будівництво засноване на замовленнях державних та приватних; вид діяльності має сезонний та аритмічний характер; значна вартість об’єкта будівництва та велика тривалість його експлуатації; низька оборотність капіталу та тривалий господарський цикл; необхідність залучення великих обсягів фінансових ресурсів; висока індивідуалізація споживача об’єкта будівництва; відстань та територіальна роз'єднаність об'єктів; специфіка ведення управлінського та бухгалтерського аудиту; значний обсяг технічної, фінансової та облікової документації; необхідність дотримання при будівництві великого обсягу різних нормі, нормативів, процедур та вимог, регламентованих державою; функціонування відбувається в умовах тісної взаємодії з іншими галузями національної економіки, оскільки тут створюється матеріальна база виробництва;

№	Інституційні установи за видами економічної діяльності (згідно КВЕД)	Особливості
		можливість використання продукції лише за місцем виробництва (об’єкт будівництва є об’єктом земельних відносин та власності на неї);
4	Оптова та роздрібна торгівля, транспорт і складське господарство, тимчасове розміщування й організація харчування	для підприємств торгівлі (особливо роздрібної) першочерговим є фактор місцезнаходження збутового об’єкту; роз'єднаність об'єктів, що характерна для мережевих підприємств роздрібної торгівлі, оптових та роздрібних підприємств за умови територіальної роз’єднаності керуючого офісу та складу (магазину); сезонність продажів товарів; важливим аспектом діяльності є формування стійких партнерських відносин з контрагентами; управління товарними ресурсами (організація, формування та управління портфелем замовлень); управління відносинами торгового підприємства зі стратегічними постачальниками товару з метою стимулювання їх підлаштування під тактичні та стратегічні потреби торгової діяльності; функціонування CRM-систем (Customer Relationship Management System) на деяких торгових підприємствах; основними факторами, що забезпечують ефективну роботу підприємства є організаційні фактори: місцезнаходження, інфраструктура, ресурси, рівень товарного забезпечення споживачів та ін.; надійність постачальників забезпечується через довгострокові контракти на постачання товарів, при цьому визначальними факторами є строки постачання, форми розрахунків, якісні та кількісні показники; попит та пропозицію визначають товарні запаси, рівень конкурентоспроможність реалізованого товару, якість продукції, цінова політика, асортиментна політика, рівень сервісу та ін.; державний регулятивний механізм контролює імпортну політику, податкову політику, формує гнучке ціноутворення та ін.; розробка нових технологій, охорона інтелектуальної власності, комерційної таємниці гарантується державою;
5	Інформація та телекомунікації	відсутність фізичного переміщення або перетворення товарно-матеріальних цінностей, отже факт надання послуг часто немає матеріального підтвердження; інформація про наданий зв'язок (розмова, передача інформації, повідомлення та ін.) накопичується у спеціальній програмі, що керує засобами зв’язку; достатньо довгий ланцюг передачі та обробки інформації, об’єктивно обумовлений технологією процесу надання послуг; закритість даних для обліково-аналітичних досліджень з економічної безпеки; велика корумпованість інформаційно-телекомунікаційного сектору; складний ланцюг причинно-наслідкових зв’язків при дослідженні ризиків, загроз та небезпек;
6	Фінансова та страхова діяльність	товар, що обертається у фінансовій та страховій діяльності досить специфічний гроші та інші фінансові інструменти; банківська конкуренція є тісно пов’язаною з економікою та політикою як внутрішньому рівні так і на зовнішньому; переважання залучених коштів над власними; схильність до ризикових операцій; значний регуляторний вплив держави та НБУ;

№	Інституційні установи за видами економічної діяльності (згідно КВЕД)	Особливості
		конкуренція значно більш обмежена в формах прояву; відносини власності, влади, підпорядкування, залежності та контролю, що мають виключно грошовий характер; особливості бухгалтерського обліку; складність у здійсненні та оформлення певних видів операцій (наприклад, з похідними фінансовими інструментами);
7	Операції з нерухомим майном	високий рівень дохідності операцій з нерухомим майном; специфіка лізингових відносин; високий рівень конкуренції серед фірм, що провадять діяльність з операцій з нерухомим майном; привабливість для шахрайських дій; високий рівень бюрократизації операцій;
8	Професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	високий рівень залежності від державного регулювання; підпорядкування місцевим органам влади; високий рівень бюрократизації суспільно-господарських процесів; діяльність повинна узгоджуватись з численною нормативно-правовою базою, спеціальною та технічною документацією; низький рівень дохідності, а відповідно і економічної ефективності;
9	Державне управління й оборона, освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	результатом господарської діяльності є освітні послуги; система освіти є самостійною галуззю, що відповідає потребам суспільного розвитку в певних історичних умовах; висока конкуренція освітніх послуг з боку державних та недержавних освітніх закладів; нестійкість демографічної ситуації як дестабілізуючий фактор системи освіти; кваліфікація та практичний досвід професорсько-викладацького складу; низький рівень оплати праці в освітніх закладах; інститут освіти є структуроутворюючим початком усієї сукупності економічних відносин; процес «витоку мізків» на регіональному та державному рівні; інтелектуальний потенціал – основа побудови ефективної системи освіти; недостатність державного фінансування фундаментальних наукових досліджень; високий рівень корупції; значний рівень підконтрольності освітньої діяльності державному регулюванню; пряма залежність якості та кількості освітніх послуг; залежність від платоспроможності населення; державне управління, освіта та охорона здоров’я є одними з найбільш корумпованих секторів;
10	Інші послуги	особливості строго залежні від специфіки діяльності СГД.

Складено автором з використанням [164]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Міжнародні стандарти управління ризиками

№	Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр.)	Рік	Організація-розробник
1	IRM, AIRMIC і ALARM (FERMA RMS)	Risk management standard, 2002 The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, UK, Adopted by Federation of European Risk Management Associations	Стандарт управління ризиками (модель RMS) (2002) Інститут ризик-менеджменту, Асоціація ризик-менеджменту і страхування, Національний форум ризик-менеджменту в громадському секторі (Великобританія). Прийнятий Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів	2002	Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту (The Federation of European Risk Management)
2	27001:2015 Guide 73	Risk Management — Vocabulary — Guidelines for use in standards	Ризик-менеджмент – словник – настанови по використанню у стандартах	2002 2009	Міжнародна електротехнічна комісія (International Electrotechnical Commission (IEC)) та Міжнародна Організація зі Стандартизації (International Organization for Standardization (ISO)).
3	COSO II ERM — Integrated Framework COSO ERM	Enterprise Risk Management — Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA, 2004 Enterprise Risk Managament –Integrating with Strategy and Perfomance	Інтегрована модель управління ризиками організації, Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея, США Управління ризиками підприємства - інтеграція зі стратегією та продуктивністю	2004 2016 2016	Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)
4	ISO 31000:2009 ISO 31000:2018	Risk management — Principles and guidelines on Implementation Risk management - Guidelines	Ризик-менеджмент – принципи і рекомендації Управління ризиками. Керівні принципи	2009 2018	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)
5	ISO/IEC 31010:2009	Risk management — Risk assessment techniques	Ризик-менеджмент – настанови з оцінювання ризиків	2009	Міжнародна електротехнічна комісія (International Electrotechnical Commission (IEC)) та Міжнародна Організація зі Стандартизації (International Organization for Standardization (ISO)).
6	ISO/TR 31004:2013	Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000	Управління ризиком – Керівництво з впровадження ISO 31000	2013	Міжнародна Організація зі Стандартизації (International Organization for Standardization (ISO))

Складено автором

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ

1. Здійснення радою директорів наглядової функції за управлінням ризиками
2. Створення оперативних структур
3. Визначення бажаної культури
4. Демонстрація прихильності основним цінностям
5. Залучення, розвиток та утримання кваліфікованих фахівців

6. Аналіз умов ведення діяльності
7. Визначення ризик-апетиту
8. Оцінка стратегічних альтернатив
9. Формулювання бізнес-цілей

10. Виявлення ризиків
11. Оцінка впливу ризиків
12. Пріоритезація ризиків
13. Реагування на ризик
14. Комплексний погляд на ризики

15. Оцінка істотних змін
16. Аналіз ризиків і ефективності діяльності
17. Підвищення ефективності системи управління ризиками

18. Використання інформації та технологій
19. Розповсюдження інформації щодо ризиків
20. Звітність за ризиками, корпоративній культурі та ефективній діяльності

Рис. Ж.1 Нові підходи до принципів та структури ризик-менеджменту у компанії згідно COSO ERM 2017 [181]

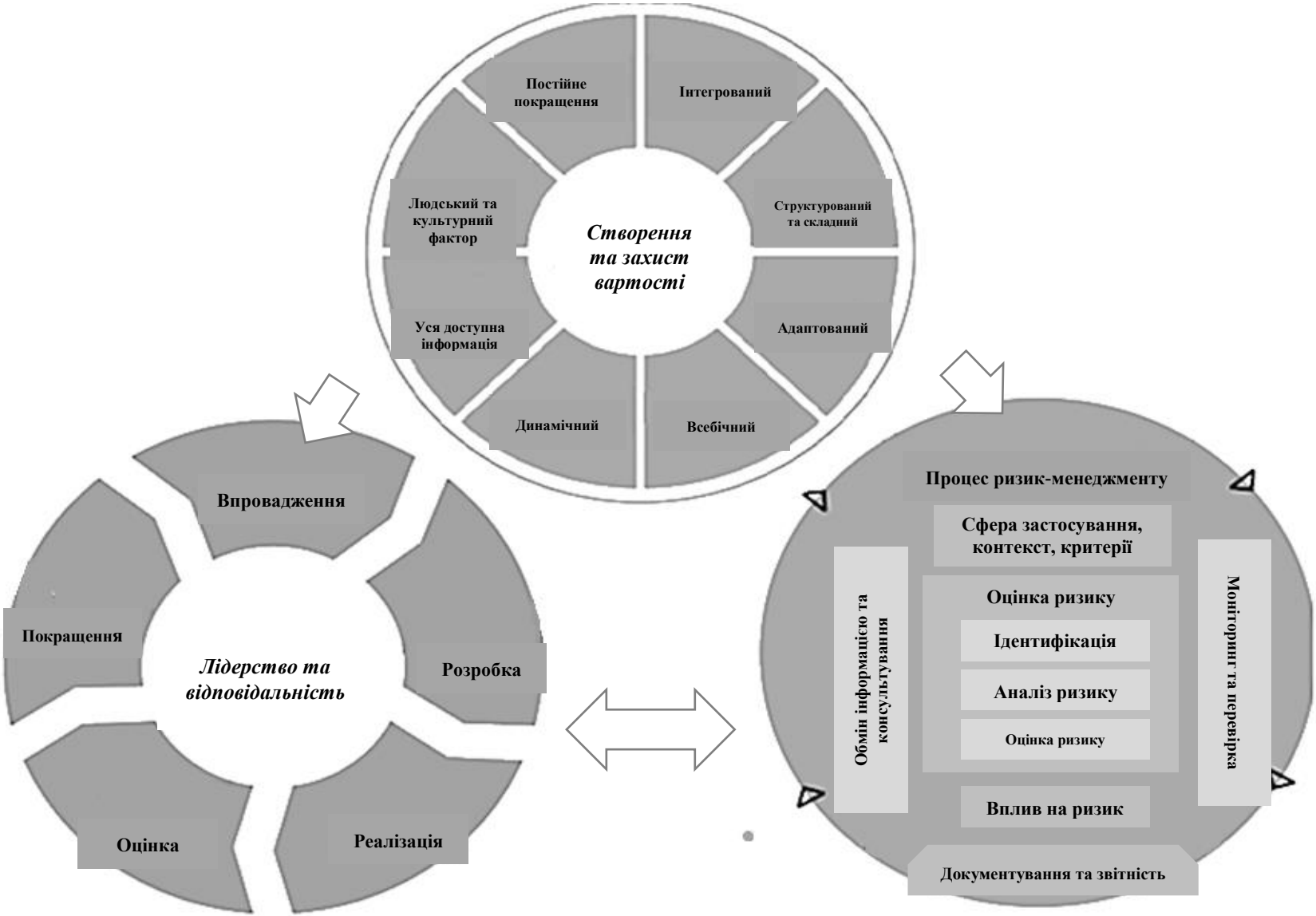


Рис. Ж.2. Взаємозв’язок між принципами, структурою та процесом менеджменту ризику

Таблиця Ж.2

Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту: порівняльний аналіз [194]

№	Параметри	ISO 31000	FERMA	COSO	Basel	Solvency
1	Мета	Сприяння розвитку стандартизації та суміжних видів діяльності з метою забезпечення міжнародного обміну товарами та послугами, а також розвиток співробітництва у інтелектуальній, науково-технічній та економічній сфері	Максимізація дохідності, зниження позапланових втраті	Баланс дохідності та ризику	Забезпечення мінімального регуляторного капіталу та виконання вимог регулятора	Забезпечення мінімально допустимої маржи та виконання вимог регулятора
2	Сфера застосування	Будь-яким державним, приватним або громадським підприємством, асоціацією, групою компаній або окремою особою	Для впровадження в будь-яку компанію системи управління ризиками	Найбільше підходить для великих фінансових організацій	Для фінансових установ, банків	Для органів страхового нагляду на страхових компаній
3	Основні завдання	- підвищення ймовірності досягнення цілей; - покращення фінансової звітності; - покращення ідентифікації можливостей та обробки ризиків; - посилення довіри зацікавлених осіб; - встановлення надійної основи для прийняття рішення та планування; - ефективний розподіл та використання ресурсів для обробки ризику; - покращення оперативної ефективності та результативності	- побудова узгоджених дефініцій ризику та ризик-менеджменту; - пояснення внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, процесів ризик-менеджменту; - створення процедур оцінки ризиків, методів та технологій аналізу ризиків; - розмежування обов’язків ризик-менеджера	- визначення рівня ризику у відповідності зі стратегією розвитку; - вдосконалення процесів прийняття рішень з реагування на ризики; - скорочення кількості непередбачених подій та збитків в господарській діяльності; - визначення усієї сукупності ризиків; - управління усією сукупністю ризиків; - використання сприятливих можливостей; раціональне використання капіталу	- зміцнення міжнародних нормативів з управління капіталом та ліквідністю з метою створення більш стійкого банківського сектору; покращення здатності банківського сектору справлятися з наслідками фінансових та економічних криз, таким чином знижуючи ризик розповсюдження цих проблем з фінансового в реальний сектор економіки	- зміцнення капіталу для покриття усіх видів ризиків - використання нової системи проактивного управління ризиками, приведення внутрішнього аудиту та контролю у відповідності з новими міжнародними стандартами; - введення єдиної системи оцінки активів на основі ринкової вартості - виявлення ризику втрати платоспроможності та банкрутства на ранніх етапах шляхом забезпечення гарантій більшої прозорості та розкриття інформації
4	Види ризиків, що	Середній набір	Середній набір	Максимальний набір	Середній набір	Середній набір

№	Параметри	ISO 31000	FERMA	COSO	Basel	Solvency
	враховуються					
5	Спосіб управління ризиками	Оцінка ризиків не є автономною діяльністю та повинна включатися до процесу управління ризиками нарівні з іншими його компонентами	Зниження ризиків (хеджування, страхування)	Моніторинг та контроль процесів управління ризиками	Лімітування, стрес-тестування	Сценарне планування, внутрішнє моделювання, стрес-тестування
6	Зміст процесу управління ризиками	1.встановлення оточення; 2.оцінка ризику (ідентифікація ризику; аналіз ризику; оцінка ризику); 3. вплив на ризик; 4. комунікація та консультування; 5. моніторинг	1. визначення об’єкта стратегії управління; 2. оцінка ризику (аналіз, ідентифікація джерел, опис, кількісна оцінка, оцінювання); 3. визначення загроз і можливостей; 4. прийняття рішень; 5. обробка ризику; 6. оцінка залишкового ризику; 7. моніторинг	1. визначення об'єкта управління; 2. ідентифікація ризиків; 3. аналіз ризиків; 4. кількісна оцінка; 5. оцінювання; 6. визначення загроз і можливостей; 7. прийняття рішень, обробка ризику і оцінка кореляції видів ризику і ступеню впливу на портфель; 8. моніторинг	1. лімітування 2. стрес-тестування	1. сценарне планування 2. внутрішнє моделювання 3. стрес-тестування
7	Безперервність процесу управління ризиками	безперервний процес	безперервний процес	безперервний процес	безперервний процес	безперервний процес
8	Категорія фінансового інституту	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка	Банки	Страхові компанії
9	Готовність до автоматизації	Середня	Середня	Низька	Висока	Середня
10	Виділення внутрішнього контролю та вимоги до нього	-	-	+	+	+
11	Наявність зв’язків з корпоративним управлінням	-	-	+	+	+
12	Взаємозв’язок з регулюванням у відповідності до ФАТФ	-	-	+	+	+

Таблиця Ж.3

Національні стандарти управління ризиками [199]

№	Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр.)	Рік	Країна-розробник
1	BS 31100:2011 Британський стандарт	Code of practice for risk management	Збірка практики для ризик-менеджменту	2002 2008 2011	Велика Британія
2	AS/NZS 4360:2004 Австралійський стандарт	Risk management	Управління ризиками	1995 1999 2004	Австралія, Нова Зеландія
3	HB 436:2004 Австралійське керівництво	Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004	Керівництво з ризик-менеджменту – застосування стандарту AS/NZS 4360:2004	2004	Австралія
4	Серія ONR 49000:2008.06.01 Серія австрійських стандартів	Risk management for organizations and systems. Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій та систем. Терміни та принципи	2004 2008	Австрія
5	CSA Q 850:1997 Канадський стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Керівництво з ризик-менеджменту при прийнятті рішень	1997	Канада
6	JIS Q 2001:2001 Японський стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system	Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту	2001	Японія
7	ГОСТ Р 51897-2002	Менеджмент риска. Термины и определения	Менеджмент ризику. Терміни і визначення	2002	Російська Федерація

Додаток И

Системи менеджменту

(Міжнародні та національні стандарти, специфікації, звіти, керівництва ISO та інших міжнародних організацій)

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
Серія ISO 9000 QMS				
1	**ISO 9000:2005**	Quality management systems - Fundamentals and vocabulary	Системи менеджменту якості - Основні положення і словник	ДСТУ ІСО 9000-2001 (застаріла версія)
2	**ISO 9001:2000 (ISO/DIS 9001)**	Quality management systems - Requirements	Системи менеджменту якості - Вимоги	ДСТУ ІСО 9001-2001
3	**ISO 9004:2000 (ISO/CD2 9004)**	Quality management systems – Guidelines for performance improvements	Системи менеджменту якості – Керівні вказівки для безперервного поліпшення	ДСТУ ISO 9004-2001
4	**JIS Q 0005:2005** японський стандарт	Quality management systems – Guidelines for sustainable growth	Системи менеджменту якості - Керівні вказівки для стійкого росту	-
5	**JIS Q 0006:2005** японський стандарт	Quality managements systems – Guidelines for self-assessment	Системи менеджменту якості - Керівні вказівки для самооцінки	-
6	**FD X 50-195:2005** французький документ	Systems de management - Lines directories pour le management dun organize	Система менеджменту якості - Керівні вказівки по менеджменту організації	-
Серія ISO 10 000, яка доповнює окремі аспекти серії 9 000				
1	**ISO 10001:2007**	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines on codes of conduct for organizations	Менеджмент якості – Задоволеність споживача – Керівні вказівки згідно кодексу поведінки для організацій	-
2	**ISO 10002:2004**	Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints	Менеджмент якості - Задоволеність споживача – Керівні вказівки по вирішенню скарг в	ДСТУ ІСО 10002-

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		handling in organizations	організаціях	2007
3	**ISO 10003:2007**	Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for dispute resolution extremes organizations	Менеджмент якості - Задоволеність споживача – Керівні вказівки по вирішенню спору поза межами організації	-
4	**ISO/CD TS 10004** Проект комітету	Quality management - Customer satisfaction - Guidelines on monitoring and measuring	Менеджмент якості - Задоволеність споживача – Керівні вказівки по моніторингу та вимірюванню	-
5	**ISO 10005:2005**	Quality management systems – Guidelines for quality plans	Системи менеджменту якості - Керівні вказівки по планам забезпечення якості	ДСТУ ІСО 10005 (проект)
6	**ISO 10006:2003**	Quality management systems – Guidelines for quality management on projects	Системи менеджменту якості - Керівні вказівки по менеджменту якості в проектах	ДСТУ ІСО 10006-2005
7	**ISO 10007:2003**	Quality management systems – Guidelines for configuration management	Системи менеджменту якості - Керівні вказівки по менеджменту конфігурації	ДСТУ ІСО 10007-2007
8	**ISO 10012:2003**	Quality management systems – Requirement for measurement processes and measuring equipment	Системи менеджменту вимірів – Вимоги для вимірювальних процесів та вимірювального обладнання	-
9	**ISO/TR 10013:2001**	Guidelines for quality management system documentation	Керівні вказівки по документації системи менеджменту якості	ДСТУ ІСО/ТО 10013-2007
10	**ISO 10014:2006**	Quality management systems - Guidelines for realizing financial and economic benefits (замість ISO/TR 10014:1998)	Системи менеджменту якості - Керівні вказівки для отримання фінансових та економічних вигод	ДСТУ ІСО/ТО 10014-2005
11	**ISO 10015:1999**	Quality management - Guidelines for training	Менеджмент якості – Керівні вказівки по навчанню	ДСТУ ІСО 10015 (проект)

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
12	**ISO/TR 10017:2003**	Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000	Керівництво по статистичним методам для ІСО 9001:2000	ДСТУ ІСО/ТО 10017-2005
13	**ISO/NP 10018**	Quality management – Guidelines on people involvement and competences	Менеджмент якості – Керівні вказівки по залученню людей і компетентності	-
14	**ISO 10019:2005**	Guidelines for the selection of quality management systems consultants and use of their services	Керівні вказівки по вибору консультантів систем менеджменту якості і використання їх послуг	ДСТУ ІСО 10019-2007
	Документи, що розвивають ISO 9 000 в різних галузях або аспектах			
1	**ISO 13485:2003**	Medical devices – Quality management systems – System requirement for regulatory purposes	Медичні прилади – Системи менеджменту якості – Системні вимоги для цілей регулювання	ДСТУ ІСО 13485-2004
2	**ISO/TR 14969:2004**	Medical devices – Quality management systems – Guidance on the application of ISO 13485:2003	Медичні прилади - Системи менеджменту якості - Керівництво по застосуванню ISO 13485:2003	ДСТУ ІСО/ ТО 14969-2007
3	**CEN/TS 15224:2005**	Health services - Quality management systems – Guide for the use of ENISO 9001:2000	Медичне обслуговування – Системи менеджменту якості Керівництво по використанню ENISO 9001:2000	-
4	**ISO 15161:2001**	Guidelines on the application of ISO 9001:2000 for the food and drink industry	Керівні вказівки по застосуванню ISO 9001:2000 в харчовій галузі	-
5	**ISO/TR 13352:1997**	Guidelines for interpretation of ISO 9000 series for application within the iron ore industry	Керівництво по інтерпретації серії ISO 9000 залізорудної індустрії	-
6	**ISO/LEC 90003:2004**	Software engineering – Guidelines for the	Розробка програмного забезпечення – Керівні	-

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		application of ISO 9001:2000 to computer software	вказівки по застосуванню ISO 9001:2000 до програмного забезпечення	
7	**EN 12507:2005**	Transportation services – Guidance notes on the application of EN ISO 9001:2000 to the road transportation, storage, distribution and railway goods industries	Транспортні послуги – Керівництво по застосуванню IN ISO 9001:2000 при перевезеннях, збереженні, дистрибуції товарів на залізничному транспорті	-
8	**ISO 15489-1:2001**	Information and documentation – Records management – Part 1: General	Інформація і документація – Менеджмент записів – Частина 1: Загальні положення	-
9	**ISO/TR 15489-2:2001**	Information and – Records management – Part 2: Guidelines	Інформація і документація – Менеджмент записів – Частина 2: Керівні вказівки	-
10	**ISO/AWI 21500**	Project management – Guide to project management	Проект-менеджмент – Керівництво для проект-менеджменту	-
11	**ISO 22310:2006**	Information and documentation – Guidelines for stating records management requirements in standards	Інформація і документація – Керівні вказівки по визначенню вимог менеджменту записів в стандартах	-
12	**ISO 23081-1:2006**	Information and documentation – Records management processes – Metadata for records – Part 1: Principles	Інформація і документація – Процеси менеджменту записів – Метадані для записів – Частина 1: Принципи	-
13	**ISO/TS 16949:2002**	Quality Management Systems – Particular requirement for the application of ISO 9001:2000 for automotive production and relevant service part organizations	Системи менеджменту якості – Приватні вимоги по застосуванню ISO 9001:2000 для виробництва автомобілів та в організаціях, які виробляють запасні частини до них	ДСТУ 51814.1-2004
14	**ISO/TS 29001:2007**	Petroleum and natural gas industries – Sector specific quality management systems – Requirements for product and service supply organizations	Нафтова та газова галузь – Специфічний сектор систем менеджменту якості – Вимоги до організацій-постачальників продукції та послуг	ДСТУ ІСО/ТУ 29001(проект)
15	**AS/JIQ/EN9100:2004**	Quality management systems – Aerospace –	Системи менеджменту якості – Аеронавтика -	-

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		Requirements	Вимоги	
16	**AS/JISQ/EN9101:2003**	Quality systems Assessment	Оцінка системи якості	-
17	**AS/EN 9110:2003**	Quality management systems – Aerospace – Requirements maintenance organizations	Системи менеджменту якості – Аеронавтика – Вимоги до обслуговування організацій	-
18	**AS/EN 9120:2002**	Quality management systems – Aerospace – Requirements for Stockiest Distributor	Системи менеджменту якості – Аеронавтика – Вимоги до дистриб'юторів з запасами готової продукції	-
19	**ISO/IEC 17021:2006**	Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems	Оцінка відповідності – Вимоги для органів, що виконують аудит і сертифікацію систем менеджменту	ДСТУ ІСО/МЕК 62-2000 (застаріла версія)
20	**ISO 19011:2002**	Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing	Керівні вказівки по аудиту систем менеджменту якості та/або систем екологічного менеджменту	ДСТУ ІСО 1911-2003
21	**ISO GUIDE 72:2001**	Guidelines for the justification and development system standards	Керівні вказівки для підтвердження та розробки стандартів системи менеджменту	-
22	**ISO/IWA 1:2005**	Quality Management Systems – Guidelines for process improvements in health service organizations	Системи менеджменту якості – Керівні вказівки для процесу покращення в організаціях охорони здоров'я	-
23	**ISO/IWA 2:2007**	Quality Management Systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education	Системи менеджменту якості – Керівні вказівки по застосуванню ISO 9001:2000 в закладах освіти	ДСТУ 52614.2-2006 (застаріла версія)
24	**ISO/IWA 4:2005**	Quality Management Systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in local government	Системи менеджменту якості – Керівні вказівки по застосуванню ISO 9001:2000 в місцевих органах влади	ДСТУ (проект)
	Серія 14 000 EMS, включаючи суміжні стандарти і керівництва			

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
1	**ISO 14001:2004**	Environmental management systems – Requirements with guidance for use	Системи екологічного менеджменту – Вимоги з керівництвом по використанню	ДСТУ ІСО 14001-2007
2	**ISO 14004:2004**	Environmental management systems – General guidelines on principles, systems and support techniques	Системи екологічного менеджменту – Загальні керівні вказівки по принципам, системам та способам підтримки	ДСТУ ІСО 14004-98 (застаріла версія)
3	**ISO/CD 14005** Проект комітету на базі британського стандарту **BS 8555:2003**	Environmental management systems – Guidelines for a staged implementation of an environmental management system, including the use of environmental performance evaluation	Системи екологічного менеджменту – Керівні вказівки по послідовності здійснення системи екологічного менеджменту, включаючи використання оцінки екологічної ефективності	-
4	**ISO 14015:2001**	Environmental management - Environmental assessment of sites and organizations (EASO)	Екологічний менеджмент – Екологічна оцінка дільниць і організацій	ДСТУ ІСО 14014 (проект)
5	**ISO 14020:2000**	Environmental labels and declarations – General principles	Екологічні етикетки і декларації – Загальні принципи	ДСТУ ІСО 14020-99
6	**ISO 14021:1999**	Environmental labels and declarations – Self declared environmental claims (Type II environmental labeling)	Екологічні етикетки і декларації – Самодекларуючі екологічні заяви (Тип II екологічних етикеток)	ДСТУ ІСО 14021-2000
7	**ISO 14021:1999**	Environmental labels and declarations - Type I environmental labeling – Principles and procedures	Екологічні етикетки і декларації – Тип I екологічних етикеток – Принципи і процедури	ДСТУ ІСО 14024-2000
8	**ISO 14025:2006**	Environmental labels and declarations - Type III environmental declarations – Principles and procedures	Екологічні етикетки і декларації – Тип III екологічних декларацій – Принципи і процедури	-
9	**ISO 14031:1999**	Environmental management – Environmental performance evaluation (EPE) - Guidelines	Екологічний менеджмент – Оцінювання екологічної ефективності – Керівні вказівки	ДСТУ ІСО 14031-2001
10	**ISO/TR 14032:1999**	Environmental management – Examples of environmental performance	Екологічний менеджмент – Приклади оцінки	-

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		evaluation (EPE)	екологічної ефективності	
11	**ISO 14040:2006**	Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework	Екологічний менеджмент – Оцінка життєвого циклу – Принципи і структура	ДСТУ ІСО 14040-99 (застаріла версія)
12	**ISO 14044:2006**	Environmental management – Life cycle assessment – Requirements and guidelines (замість ISO 14041:1998, ISO 14042:2000, ISO 14043:2000)	Екологічний менеджмент – Оцінка життєвого циклу – Вимоги і керівні вказівки	ДСТУ ІСО 14041-2000 ДСТУ ІСО 14042-2000 ДСТУ ІСО 14043-2000
13	**ISO/TR 14047:2003**	Environmental management Life cycle impact assessment – Examples of application of ISO 14042	Екологічний менеджмент – Оцінка впливу життєвого циклу – Приклади застосування ISO 14042	ДСТУ ІСО/ТО 14047 (проект)
14	**ISO/TS 14048:2002**	Environmental management - Life cycle assessment – Data documentation format	Екологічний менеджмент – Оцінка життєвого циклу – Формат документування даних	ДСТУ ІСО/ТУ 14048 (проект)
15	**ISO/TR 14049:2000**	Environmental management - Life cycle assessment - Examples of application of ISO 14041 to goal and scope defamation and inventory analysis	Екологічний менеджмент – Оцінка життєвого циклу – Приклади застосування ISO 14041 для визначення мети і області дослідження, а також інвентаризаційного аналізу	ДСТУ ІСО/ТО 14049 (проект)
16	**ISO 14050:2002** (ISO/DIS 14050) **ISO/TR 14061:1998**	Environmental management – Vocabulary Information to assist forestry organizations in the use of Environmental Management System standards ISO 14001 and ISO 14004	Екологічний менеджмент – Словник Інформація по наданню допомоги організаціям лісового господарства в застосуванні стандартів систем екологічного менеджменту ІСО 14001 та ІСО 14004	ДСТУ ІСО14050-99
17	**ISO/TR 14062:2002**	Environmental management – Integrating environmental aspect into product design and development	Екологічний менеджмент – Інтегрування екологічних аспектів в проектування і розробку продукції	-
18	**ISO 14063:2006**	Environmental management – Environmental communication – Guidelines and examples	Екологічний менеджмент – Екологічні зв’язки – Керівні вказівки і приклади	ДСТУ ІСО 14064(проект)

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
19	**ISO 14064:2006**	Greenhouse gases – Part I: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals	Парникові гази – Частина I: Специфікації з керівництвом на рівні організації по кількісному визначенню і звітності про емісію і видалення парникових газів	ДСТУ ІСО 14063-1(проект)
20	**ISO 14064-2:2006**	Greenhouse gases – Part 2: Specification with guidance at the project level for quantification, monitoring and reporting of greenhouse gas emissions reductions or removal enhancements	Парникові гази – Частина 2: Специфікація з керівництвом на рівні проекту по кількісному визначенню, моніторингу і звітності про емісії парникових газів або збільшення їх видалення	ДСТУ ІСО 14064-2 (проект)
21	**ISO 14064-3:2006**	Greenhouse gases – Part 3: Specification with guidance for the validation and verification of greenhouse gas assertions	Парникові гази – Частина 3: Специфікація з керівництвом для валідації і верифікації затверджень по парниковим газам	ДСТУ ІСО 14064-3 (проект)
22	**ISO 14065:20007**	Greenhouse gases – Requirements for greenhouse gas validation and verification bodies for use in accreditation or other forms of recognition	Парникові гази – Вимоги до органів, що виконують валідацію і верифікацію парникових газів для використання при акредитації та інших форм признання	-
23	**ISO/WD 14066**	Greenhouse gases – Competency requirements for GHG validators/verifiers	Вимоги до компетентності валідаторів/версифікаторів парникових газів	-
24	**PAS2050:2008** британська специфікація	Specification for the measurement of the embodied greenhouse gas emissions in products and cervices	Специфікація для виміру емісій парникових газів з продуктів та послуг	-
25	**ISO Guide 64:1997CEN Guide 4:2005**	Guide for the inclusion of environmental aspects in product standards.	Керівництво по включенню аспектів в стандарти на продукцію.	-
26	**CSAZ 773:2003**	Environmental Compliance Auditing	Аудит екологічної відповідності	-
	Серія ISO/IEC 20 000			
1	**ISO/IEC 20000-1:2005** (на основі BS 15000-1:2002)	Information technology – Service management – Part	Інформаційні технології – Менеджмент IT-послуг–	ДСТУ ІСО/МЕК

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		1: Specification	Частина 1: Специфікація	20000-1 (проект)
2	**ISO/IEC 20000-2:2005** (на основе BS 15000-2:2003)	Information technology – Service management – Part 2: Code of practice	Інформаційні технології – Менеджмент ІТ-послуг– Частина 2: Звід практики	ДСТУ ІСО/МЕК 20000-2 (проект)
3	**ISO/IEC WD 20000-3** (робочий проект)	Information technology – Service management – Part 3: Guidance on compliance with ISO/IEC 20000-1	Інформаційні технології – Менеджмент ІТ-послуг– Частина 3: Керівництво по відповідності з ІСО/МЭК 20000-1	–
	Серія ISO 22 000 FSMS			
1	**ISO 22000:2005**	Food Safety Management Systems – Requirements for any organization in the food chain	Системи менеджменту харчової безпеки – Вимоги для любої організації по всьому харчовому ланцюжку	–
2	**ISO/DTS 2200X** Проект	Food Safety Management Systems – Basic hygiene elements for prerequisite programmers in food producing and handling organizations	Системи менеджменту харчової безпеки – Базові елементи гігієни для програм попередніх умов в організаціях виробництва і переробки продуктів харчування	–
3	**ISO/TS 22003:2007**	Food Safety Management Systems – Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems	Системи менеджменту харчової безпеки – Вимоги для органів, що виконують аудит і сертифікацію систем менеджменту безпеки продуктів харчування	–
4	**ISO/TS 22004:2005**	Food Safety Management Systems – Guidance on the application of ISO 22000:2005	Системи менеджменту харчової безпеки – Керівництво по застосуванню ISO 22000:2005	–
5	**ISO 22005:2007**	Traceability in the feed and food chain – General principles and basic requirements for system design and implementation	Простежуваність в кормовому і харчовому ланцюжку – Загальні принципи і базові вимоги для системи розробки проекту і виконання	–
6	**ISO/CD 22006** Проект комітету	Guidelines on the application of ISO 9001:2000 for crop production	Керівні вказівки по застосуванню ISO 9001:2000 в рослинництві	–
	Серія ISO 24500			
1	**ISO 24511:2007**	Activities relating to drinking water and	Діяльність щодо послуг питного водопостачання і	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		wastewater services – Guidelines for the management of wastewater utilities and for the assessment of wastewater services	відведення стічних вод – Керівні вказівки для менеджменту комунальних підприємств і оцінка послуг відведення стічних вод	
2	**ISO 24512:2007**	Activities relating to drinking water and wastewater services – Guidelines for the management of drinking water utilities and for the assessment of drinking water services	Діяльність щодо послуг питного водопостачання і відведення стічних вод – Керівні вказівки для менеджменту комунальних підприємств і оцінка послуг питного водопостачання	–
	ISO 26 000 і національні стандарти по соціальній відповідальності			
1	**ISO/WD 26000** Робочий проект	Guidance on Social Responsibility (SR)	Керівництво по соціальній відповідальності	–
2	**SA 8000:2001**	Social Accountability	Соціальна відповідальність	–
3	**FD X 30-021:2003** французький документ	Sustainable Development – Corporate social responsibility – Guide for the taking into account of the stakes of sustainable development in enterprise management and strategies	Стійкий розвиток – Корпоративна соціальна відповідальність – Керівництво для прийняття до уваги аспекту стійкого розвитку в менеджменті підприємства і його стратегіях	–
4	**SI 10000** проект ізраїльського стандарту	Guidance on Social Responsibility of Organizations	Керівництво по соціальній відповідальності для організацій	–
5	**AS 8003-2003** австралійський стандарт	Corporate governance – Corporate social responsibility	Корпоративне управління – Корпоративна соціальна відповідальність	–
6	**AS/NZS 5911-2005** Австралійський/Новозеландський стандарт	General guidelines on the verification, validation and assurance of environmental and sustainability reports	Загальні керівні вказівки по верифікації, валідації і забезпечення звітності в сфері екології та стійкого розвитку	–
7	**ON-V 23:2004** австрийское руководство	Corporate Social Responsibility – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen „CSR-Leitfaden“	Корпоративна соціальна відповідальність – Керівництво до дій по перетворенню соціальної відповідальності на підприємстві «Керівництво CSR»	–
8	**ABNT NBR 16001:2004** бразильський стандарт	Responsibility Social – System Management – Requisites	Соціальна відповідальність – Система менеджменту - Вимоги	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
9	**CSA PLUS 9018** канадський стандарт	Guideline for corporate social responsibility	Керівництво для корпоративної соціальної відповідальності	–
10	**NMX-SAST-004-IMNC-2004** мексиканський стандарт	Directories para la implementation de un system de question de responsibility social	Керівні вказівки для впровадження системи менеджменту соціальної відповідальності	–
	Серія ISO/IEC 27 000 ISMS			
1	**ISO/IEC CD 27000**	Information technology – Security techniques – Information security management systems – Overview and vocabulary	Інформаційні технології – Засоби забезпечення безпеки – Системи менеджменту інформаційної безпеки – Огляд і словник	–
2	**ISO/IEC 27001:2005**	Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements	Інформаційні технології – Засоби забезпечення безпеки – Системи менеджменту інформаційної безпеки - Вимоги	ДСТУ ІСО/МЕК 27001-2006
4	**ISO/IEC 27002:2005**	Information technology – Security techniques – Code of practice for information security management	Інформаційні технології – Засоби забезпечення – Зведення практики для менеджменту інформаційної безпеки	ДСТУ ІСО/МЕК 17799-2005
5	**ISO/IEC WD 27003**	Information technology – Information security management system implementation guidance	Інформаційні технології – Керівництво по здійсненню системи менеджменту інформаційної безпеки	–
6	**ISO/IEC CD 27004**	Information technology – Security techniques – Security techniques – Information security management measurements	Інформаційні технології – Засоби забезпечення безпеки – Виміри менеджменту інформаційної безпеки	–
7	**ISO/IEC 27005:2008**	Information technology – Security techniques – Information security risk management	Інформаційні технології – Засоби забезпечення безпеки – Ризик-менеджмент інформаційної безпеки	–
8	**ISO/IEC 27006:2007**	Information technology – Security techniques – Requirements for bodies providing audit and certification of information security management	Інформаційні технології – Засоби забезпечення безпеки – Вимоги для органів, що виконують аудит і сертифікацію систем менеджменту	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		systems	інформаційної безпеки	
9	**ISO/IEC WD 27007**	Information technology – Security techniques – Guidelines for information security management systems auditing	Інформаційні технології – Засоби забезпечення безпеки – Керівні вказівки для аудита систем менеджменту інформаційної безпеки	–
10	**ISO/IEC FCD 27011**	Information technology – Security techniques – Information security management guidelines for telecommunications	Інформаційні технології – Засоби забезпечення безпеки – Керівні вказівки по менеджменту інформаційної безпеки для телекомунікацій	–
	Серія 28 000 SMS			
1	**ISO 28000:2007**	Specification for security management systems for the supply chain	Специфікація для систем менеджменту безпеки по ланцюжку постачання	–
2	**ISO 28001:2007**	Security management systems for the supply chain – Best practices for implementing supply chain security – Assessments and plans – Requirements and guidance	Системи менеджменту безпеки по ланцюжку постачання – Найкращі методи підвищення безпеки ланцюжка постачання – Оцінка і плани – Вимоги і керівництво	–
3	**ISO 28003:2007**	Security management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of supply chain security management systems	Системи менеджменту безпеки – Вимоги для органів, що виконують аудит і сертифікацію систем менеджменту безпеки по ланцюжку постачання	–
4	**ISO 28004:2007**	Security management systems for the supply chain – Guidelines for the implementation of ISO 28000	Системи менеджменту безпеки по ланцюжку постачання – Керівні вказівки по виконанню ISO 28000	–
	Серія 30 000			
1	**ISO/PAS 30000:2008**	Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Specifications for management systems for safe and environmentally sound ship recycling facilities	Морські судна і технології – Системи менеджменту рециглінгу морських суден – Специфікації для систем менеджменту безпечного і екологічно чистого рециклінгу обладнання	–
2	**ISO/AWI PAS 30001**	Ship recycling management systems – Best practice for ship recycling facilities – Assessment and plans	Системи менеджменту рециглінгу морських суден – Найкраща практика обладнання рециглінгу морських суден – Оцінка і	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
			плани	
4	**ISO/AWI PAS 30002**	Ship recycling management systems – Guidelines for selection of ship recyclers (and pro forma contract)	Системи менеджменту рециглінгу морських суден – Керівні вказівки для вибору рециклерів суден (і проформи контрактів)	–
5	**ISO/WD PAS 30003**	Ship recycling management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of ship recycling management	Системи менеджменту рециглінгу морських суден - Вимоги для органів, що виконують аудит і сертифікацію	–
6	**ISO/AWI PAS 30004**	Ship recycling management systems – Guidelines for implementing ISO 30000	Системи менеджменту рециглінгу морських суден – Керівні вказівки по виконанню ISO 30000	–
7	**ISO/AWI PAS 30005**	Ship recycling management systems – Information control for hazardous materials in the manufacturing chain of shipbuilding and ship operations	Системи менеджменту рециглінгу морських суден – Інформаційний контроль небезпечних матеріалів у виробничому ланцюгу суднобудування і операціях	–
	ISO 31 000 Ризик - менеджмент			
1	**ISO/CD 31000** проект комітету	General guidelines for principles and implementation of risk management	Загальні керівні вказівки з принципів і впровадженню ризик-менеджменту	–
2	**BS 31100:2008** британський стандарт	Code of practice for risk management	Звід практики для ризик-менеджменту	–
3	**AS/NZS 4360:2004**	Risk management	Ризик-менеджмент	–
4	**HB 436:2004** австралійське керівництво	Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004	Керівні вказівки по ризик-менеджменту – Застосування стандарту AS/NZS 4360:2004	–
5	**BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990)**	Reliability of systems, equipment and components – Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA)	Надійність систем, обладнання і компонентів – Частина 7: Керівництво по аналізу «дерево несправностей»	ДСТУ 51901.13-2005
6	**CSA Q 850:1997** канадський стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Керівні вказівки по ризик-менеджменту при прийнятті рішень	–
7	**JIS Q 2001:2001** японський стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system	Керівні вказівки для розробки і виконання системи ризик-менеджменту	–
8	**ONR 49000:2004**	Risk management for organizations and systems – Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій і систем – Терміни і принципи	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
9	**ONR 49001:2004**	Risk management for organizations and systems – Elements of the risk management systems	Ризик-менеджмент для організацій і систем – Елементи систем ризик-менеджменту	–
10	**ONR 49002-1:2004**	Risk management for organizations and systems – Part 1: Guidelines for risk management	Ризик-менеджмент для організацій і систем – Частина 1: Керівні вказівки для ризик-менеджменту	–
11	**ONR 49002-2:2004**	Risk management for organizations and systems – Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system	Ризик-менеджмент для організацій і систем – Частина 2: Керівні вказівки по інтеграції ризик-менеджменту в систему загального менеджменту	–
12	**ONR 49003:2004**	Risk management for organizations and systems – Qualification of the risk manager	Ризик-менеджмент для організацій і систем – Кваліфікація ризик-менеджера	–
13	**ONORM S 2300**	Risk, security and crisis management – Concepts	Ризик, безпека і кризис-менеджмент - Поняття	–
14	**ONORM S 2310**	Risk, security and crisis management – Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management	Ризик, безпека і кризис-менеджмент – Критерії вибору і верифікації осіб, що призначені для кризис-менеджменту	–
	Серія OHSAS 18 000 – видання Британського інституту стандартів (BSI) та Міжнародної організації праці (ILO)			
1	**OHSAS 18001:2007**	Occupational health and safety management systems – Requirements	Системи менеджменту професійного здоров’я і безпеки - Вимоги	ДСТУ 12.0.006-2002(застаріла версія)
2	**OHSAS 18002:2000** ревізія в 2008 р.	Occupational health and safety management systems – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001	Системи менеджменту професійного здоров’я і безпеки – Керівні вказівки по виконанню OHSAS 18001	–
3	**BS 8800:2004** Британський стандарт	Occupational health and safety management systems – Guide	Системи менеджменту професійного здоров’я і безпеки - Керівництво	–
4	**ILO-OSH 2001**	Guidelines on occupational safety and health management systems	Керівні вказівки по системам менеджменту професійного здоров’я і безпеки	ДСТУ 12.0.230-2007
	Інтегрований менеджмент			

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
1	**AS/NZS 4581:1999** Австралійський/Новозеландський стандарт	Management system integration – Guidance to business, government and community organizations	Інтеграція системи менеджменту – Керівництво для урядових організацій і організацій, що представляють бізнес	–
2	**HB 139-2003** Австралійське керівництво	Guidance on Integrating the Requirements of Quality, Environment, and Health and Safety Management System Standards	Керівництво по інтеграції вимог стандартів систем менеджменту якості, екологічного менеджменту і професійного здоров'я і безпеки	–
3	**FD X 50-189:2003** французький документ	Systems de management – Lignes directrice pour leur integration	Системи менеджменту – Керівні вказівки для їх інтеграції	–
3	**AC X 50-200:2003** французька угода	System de management intégré – Bonnes pratiques et retours experiences	Система інтегрованого менеджменту – Добра практика і досвід	–
4	**ÖNORM S 2095-1:2003** австрійський стандарт	Integriertes Management – Qualitätssicherung, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit – Teil 1: Festlegung der grundsätzlichen Anforderungen	Інтегрований менеджмент – Перевірка якості, зовнішнє середовище, здоров'я і безпека – Частина 1: Визначення базових вимог	–
5	**ÖNORM S 2095-3:2004** австрійський стандарт	Integriertes Management – Qualitätssicherung, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit – Teil 3: Anforderungen in der chemischen Industrie	Інтегрований менеджмент – Перевірка якості, зовнішнє середовище, здоров'я і безпека – Частина 3: Вимоги для хімічної промисловості	–
6	**DS 8001:2005** датський стандарт	Ledelsessystemer – Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem	Системи менеджменту – Керівництво для інтеграції систем менеджменту	–
7	**PAS 99:2006** британська специфікація	Specification of common management system requirements as a framework for integration	Специфікація загальних вимог системи менеджменту як структура для інтеграції	–
	Менеджмент безперервності бізнесу (Business continuity management)			
1	**ISO/PAS 22399:2007**	Societal security – Guidelines for incident preparedness and operational continuity management	Соціальна безпека – Керівні вказівки для менеджменту операційної безперервності і готовність до інцидентів	–
2	**BS 25999-1:2006** британський стандарт	Business continuity management – Part 1: Code of practice	Менеджмент безперервності бізнесу – Частина 1: Звід практики	–
3	**BS 25999-2:2007** британський стандарт	Business continuity management – Part 2:	Менеджмент безперервності бізнесу –	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
		Specification	Частина 2: Специфікація	
4	**HB 221:2004**	Business continuity management	Менеджмент безперервності бізнесу	–
5	**HB 292-2006**	A practitioners guide to business continuity management	Практичне керівництво для управління безперервністю бізнесу	–
6	**HB 293-2006**	Executive guide to business continuity management	Виконавче керівництво для управління безперервністю бізнесу	–
	Менеджмент стійкого розвитку			
1	**BS 8900:2006** британський стандарт	Guidance for managing sustainable development	Керівництво для менеджменту стійкого розвитку	–
2	**BS 8901:2007** британський стандарт	Sustainable events management system – Specification with guidance for use	Система менеджменту подій стійкого розвитку – Специфікація з керівництвом по використанню	–
3	**CAN/CSA-Z809-02**	Sustainable Forest Management: Requirements and Guidance	Менеджмент стійкого лісокористування: Вимоги і Керівництво	–
4	**CSA PLUS 1133:2003**	Guidelines for Sustainable Forest Management Systems – General Audit Principles and Audit Procedures for Auditing Sustainable Forest Management Systems	Керівні вказівки для систем менеджменту стійкого лісокористування – Принципи і процедури аудиту	–
5	**CSA PLUS 1134:2003**	Guidelines for Sustainable Forest Management Systems – Qualification Criteria for Sustainable Forest Management Systems Auditors	Керівні вказівки для систем менеджменту стійкого лісокористування – Кваліфікаційні критерії для аудиторів	–
6	**CSA PLUS 1136:2005**	An Introduction to CAN/CSA-Z809-02, Sustainable Forest Management: Requirements and Guidance	Введення в стандарт CAN/CSA-Z809-02, Менеджмент стійкого лісокористування: Вимоги і Керівництво	–
	Система менеджменту активів			
1	**PAS 55-1:2004** британська специфікація	Asset management. Specification for the optimised management of physical infrastructure assets	Менеджмент активів. Специфікація для оптимізації менеджменту активів фізичної інфраструктури	–
2	**PAS 55-2:2004** британська специфікація	Asset management. Guidelines for the application of PAS 55-1	Менеджмент активів. Керівні вказівки для використання PAS 55-1	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
	Менеджмент знань (Knowledge Management – KM)			
1	**AS 5037-2005** австралійський стандарт	Knowledge Management – a guide	Менеджмент знань - Керівництво	–
2	**HB 189-2004** австралійське керівництво	Knowledge Management Terminology and Reading List – An Australian Guide	Термінологія Менеджменту знань – австралійське керівництво	–
3	**HB 190-2006** австралійське керівництво	Success through knowledge: a guide for small business	Успіх за допомогою знань: Керівництво для малого бізнесу	–
4	**PAS 2001:2001** британська специфікація	Knowledge Management – A Guide to Good Practice	Менеджмент знань – Керівництво по найкращий практиці	–
5	**CWA 14924-1:2004**	European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: KM Framework	Європейське керівництво по найкращий практиці менеджменту знань – Частина 1: Рамочна структура	–
6	**CWA 14924-2:2004**	European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 2: Organizational Culture	Європейське керівництво по найкращий практиці менеджменту знань – Частина 2: Організаційна культура	–
7	**CWA 14924-3:2004**	European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 3: Implementation SME	Європейське керівництво по найкращий практиці менеджменту знань – Частина 3: Виконання малими і середніми підприємствами	–
8	**CWA 14924-4:2004**	European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 4: Guidelines for Measuring KM	Європейське керівництво по найкращий практиці менеджменту знань – Частина 4: Керівні вказівки для виміру	–
9	**CWA 14924-5:2004**	European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 5: KM Terminology	Європейське керівництво по найкращий практиці менеджменту знань – Частина 5: Термінологія	–
	Енергоменеджмент			
1	**DS 2403:2001**	Energy Management – Specification	Енергоменеджмент - Специфікація	–
2	**DS/INF 136:2001**	Energy Management – Guidance on Energy Management	Енергоменеджмент - Керівництво	–
3	**I.S. 393:2005**	Energy Management Systems –Specification with Guidance for Use	Системи енергоменеджменту – Специфікація з Керівництвом по використанню	–

№	Позначення	Назва мовою оригіналу	Назва українською	ДСТУ
4	**SS 627750:2003**	Energy Management Systems –Specification	Системи енергоменеджменту – Специфікація	–
5	**ANSI/MSE 2000:2005**	A Management System for Energy	Система менеджменту для енергосфери	–
6	**AS 3595:1990**	Energy Management programs –Guidelines for financial evaluation of a project	Програми енергоменеджменту – Керівні вказівки для фінансового оцінювання проекту	–
7	**AS 3596:1992**	Energy Management programs –Guidelines for definition and analysis of energy and cost savings	Програми енергоменеджменту – Керівні вказівки для визначення і аналізу енергії і економії коштів	–
8	**AS/NZS 3598:2000**	Energy audits	Енергоаудити	–

Додаток К

Порівняльний аналіз методів ідентифікації ризиків [215]

№	Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
1	Причинно-наслідковий аналіз	на основі заданих цілей визначаються потенційні події, що можуть вплинути на їх досягнення; події ідентифікуються власниками ризиків та проходять процедуру погодження з підрозділом, що відповідальний за управління ризиками	- дозволяє проводити аналіз подій, що розвиваються с плином часу; - дозволяє отримати всебічну яву щодо системи	- досить складна методика, як за побудови схеми так і у способі обліку залежностей при кількісному визначенні;
2	«Мозковий штурм»	проведення організованого обговорення (наприклад у вигляді круглого столу) потенційних подій, що можуть вплинути на компанії та досягнення її цілей; обговорення може проходити у межах кожного структурного підрозділу для визначених ризиків чи подій, що впливають на діяльність такого підрозділу або компанії у цілому	- заохочує творче мислення, що сприяє виявленню нових ризиків та оригінальних рішень; - залучає ключових стейкхолдерів, а тому сприяє загальному обміну інформацією; - не складний у застосуванні та не потребує великих витрат часу	- учасники можуть бути недостатньо досвідченими та обізнаними для результативної участі у дослідженні; - переважання у групі спеціалістів з однаковими точками зору
3	Анкетування та інтерв'ювання	відповідальним підрозділом проводиться опитування (анкетування) визначеної кількості працівників компанії у вигляді анкет, що містять питання з різних аспектів діяльності компанії. Такі анкети можуть бути у паперовій чи електронній формі, вони націлені на отримання максимальної кількості інформації для виявлення ризиків та шляхів їх вирішення. Також може проводитись окремо цільове інтерв'ювання працівників, що обіймають ключові посади для відкритого обговорення існуючих та можливих ризиків, ї шляхів управління ними	- простота статистичної обробки; - можливість отримання часових та перехресних рядів; - у порівнянні з іншими методами найменша трудомісткість; - дозволяє обмежувати час проведення опитування; - дозволяє обирати осіб, що будуть виступати в якості експертів	- неоднорідність інтерпретації; - різне розуміння виробничого процесу у респондентів і у осіб, що складали анкету; - необхідним є включення до анкети елементів вбудованого контролю вірності відповіді
4	База даних ризиків та подій, що призвели до збитків компанії	на постійній основі у компанії відповідальним підрозділом проводиться моніторинг подій, що призвели що збитків, а також зафіксованих ризиків. Така інформація дає можливість ідентифіковувати події, які чинять негативний вплив на діяльність компанії. Така база даних може слугувати основою для кількісної оцінки ризиків. Її формування базується на звітності структурних підрозділів, а також на основі даних зовнішніх джерел.	- простота та доступній у використанні; - можливість використання історичних даних для аналізу; - документальне підтвердження вхідних даних для аналізу;	- можливість використання недостовірних даних; - повна або часткова відсутність даних щодо ризиків чи ризикових подій
5	Галузеві та міжнародні	виявлення подій проводиться на основі порівняння подій, що характерні для організацій згідно	- дозволяє використовувати для аналізу галузеві ризики	

№	Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
	порівняння	галузевої спеціалізації чи функціональної діяльності		
6	Аналіз фінансової та управлінської документації	аналіз економічних, фінансових та господарських показників, що різнобічно демонструють діяльність підприємства	- дозволяє достовірно оцінити основні фінансові показники та динаміку їх змін; - детально аналізує та ілюструє основні види діяльності підприємства; - є гарною базою для кількісного аналізу та розрахунку ймовірності	- трудомісткість процесу аналізу; - частина ризиків може бути не ідентифікована через незадокументованість;
7	Метод Делфі	досягнення консенсусу думок групи експертів; експерти свої думки виражають індивідуально та анонімно отримуючи доступ до думок інших експертів під час самого процесу	- більш ймовірне вираження непопулярних думок; - усі думки мають однакову вагу, що запобігає виникненню проблеми переважання окремих експертів; - отримання права власності на результати; - відсутність необхідності збору усіх експертів в одному місці та в один час;	- великі втрати часу та високий рівень трудомісткості; - необхідність того, щоб учасники могли чітко виражати свою думку в письмовій формі;
8	Контрольні листи	передбачає собою розробку переліку небезпек, ризиків або помилок при управлінні, що створені на основі накопиченого досвіду: за результатами або попередньою оцінкою ризику, або відмов у минулому	- може використовуватися не експертами; - поєднує широкий діапазон досліджень у одну систему, щодо досить проста у використанні; - може сприяти забезпеченню повноти обліку загальних проблемних питань;	- стримує творче мислення щодо ідентифікації ризиків; - сприяє формальному типу поведінки; - має тенденцію базуватися на спостереженні, тому існує ймовірність пропустити проблеми, що не є явними під час спостереження;
9	Попередній аналіз небезпек (PHA)	індуктивний метод аналізу, метою якого є ідентифікація небезпек та небезпечних ситуацій і подій, що може спричинити збиток діяльності підприємства, його обладнанню чи системі	- використовується за наявності обмеженої інформації; - дозволяє розглядати ризики на початковому етапі життєвого циклу системи;	- метод надає лише попередню інформацію; - не забезпечує детальною інформацією щодо ризиків та яким чином краще їх попереджувати;
10	Дослідження небезпеки та працездатності (HAZOP)	є якісним методом, що базується на використанні «керівних слів»; використовується для ідентифікації ризиків щодо персоналу, обладнання, навколишнього середовища чи (або) цілей підприємства	- забезпечує засоби для систематичного та повного дослідження системи процесу чи процедури; - здійснюється за участю групи спеціалістів різних галузей, що мають практичний досвід роботи; - дозволяє винайти рішення та дії з обробки ризиків; - застосовується до різних систем, процесів та процедур; - дозволяє враховувати причини та наслідки	- детальний аналіз може потребувати більших витрат часу та фінансів; - детальний аналіз потребує високого рівня документування або технічного опису системи, процесу, процедури; - спрямований на пошук конкретних рішень, а не на дослідження основних припущень; - обмежений проектом, а також метою проектування, сферою застосування та цілями робочої групи;

№	Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
			помилок персоналу; - забезпечує фіксацію процесу в письмовій формі, що можна використовувати для підтвердження ретельності дослідження;	- дослідження більшою мірою базується на компетентності розробників для яких об’єктивний вияв недоліків власних проектів може створювати певні труднощі;
11	Аналіз небезпек та критичних контрольних точок (HACCP)	структурований метод виявлення небезпек та встановлення заходів контролю на усіх ділянках процесу для попередження небезпек та підтримки стабільності якості та безпеки продукції	- є структурованим процесом, що забезпечує задокументоване свідчення управління якістю, а також ідентифікацію та зменшення ризиків; - основу становлять практичні аспекти попередження небезпеки та управління ризиками; - можливість виявлення небезпек, що виникають в результаті діяльності персоналу, та визначення методів управління ними в точці виникнення, або у подальшому;	- потребується щоб небезпеки були виявлені, ризики визначені, а їх вагомість розглядалася як вхідні дані аналізу; - застосування заходів тільки у випадку виходу параметрів управління за встановлені межі;
12	Оцінка екологічного ризику (оцінка токсичності)	супроводжується оцінкою ризиків для рослинного, тваринного світу та населення в результаті впливу ряду екологічних небезпек; передбачає аналіз небезпеки та джерела шкоди, впливу на цільові групи	- забезпечення детального вивчення характеру проблеми та факторів, що підвищують ризик;	- потреба виключно достовірних даних
13	Структурована методика (SWIFT)	систематичне дослідження, що проводиться групою спеціалістів із застосуванням ряду допоміжних слів чи фраз, які використовує координатор на засіданнях задля сприяння ідентифікації ризиків учасниками	- широко застосовується до усіх видів матеріального виробництва; - потребує мінімальної підготовки групи; - не потребує великих витрат часу на проведення, оскільки основні небезпеки та ризики швидко виявляються під час засідання групи; - дослідження зорієнтоване на систему та дозволяє розглядати реакцію системи на відхилення, а не на наслідки відмови окремих компонентів; - застосовується для виявлення можливостей удосконалення процесів та систем; - передбачає участь у засіданнях осіб, відповідальних за існуючі заходи управління та за подальші дії з обробки ризиків, посилює їх відповідальність; - дозволяє скласти реєстр ризиків, план обробки ризиків;	- для результативності потребується досвідчений та кваліфікований координатор; - необхідна детальна підготовка задля не витрачання часу на засідання групи; - за відсутності досить широкого досвіду деякі ризики можуть бути не ідентифіковані; - застосування на рівні узагальнення може не дозволяти виявляти складні, детальні або взаємопов’язані причини;

№	Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
			- дозволяє проводити ідентифікацію таким чином, щоб результати можна було використовувати для кількісного дослідження;	
14	Аналіз сценаріїв	процес розробки описових моделей того, що може відбутися у майбутньому; розглядає можливі варіанти розвитку подій та дослідження їх можливих наслідків	- дозволяє ідентифіковувати потенційні події, що здатні впливати на здатність господарюючого суб'єкта досягати поставлених цілей	- потребує побудови логічних схем подій; - застосовувані сценарії можуть не мати відповідної основи
15	Аналіз характеру та наслідків відмов (FMEA)	припускає невідповідність функціональних характеристик продукції або процесу. За допомогою цього інструменту оцінюють одноразові помилки системи (або частини системи), але можуть бути поєднані множинні чинники відмови шляхом встановлення причинних ланцюжків. Результати представляють у вигляді ілюстрації в формі дерева видів відмов.	- широкий спектр використання для типів відмов, пов'язаних з персоналом, обладнанням та системою, а також щодо технічних та програмних засобів; - визначення типів відмов компонентів, їх причин та інших впливів на систему, та їх подання у зручній для сприймання формі; - попередження дорого вартісних змін обладнання, що зараз використовується шляхом раннього встановлення проблем на етапі проектування; - виявлення типів відмов в окремій точці та вимог до систем безпеки; - надання вхідних даних для розробки програм моніторингу із вказуванням основних об'єктів нагляду;	- використання для виявлення окремих типів відмов, але не їх сполучень; - дослідження можуть потребувати значних витрат часу та фінансів, якщо вони не будуть виконуватись належним чином; - у складних системах використання може бути трудомістким та довготривалим

Додаток Л

АНКЕТА
самооцінки експерта з управління ризиками

1. Компетентність		
1.1. професійна освіта		
1.2. досвід розробки нормативної, технічної та методичної документації		
1.3. підготовка та перепідготовка з фаху		
1.4. досвід практичної роботи з фаху		
2. Професіоналізм (наявність досвіду з)		
2.1. розробки окремих напрямків ризик-менеджменту		
2.2. забезпечення ефективної роботи системи управління ризиками		
2.3. методичної розробки, підтримки та координації процесу управління ризиками		
2.4. побудови та контролю процесу управління ризиками		
2.5. стратегічного корпоративного управління		
3. Ділова активність		
3.1. зібраність		
3.2. оперативність в роботі		
3.3. здатність швидко переходити з роботи над однією проблемою до вирішення іншої		
3.4. вміння працювати при вирішенні задач у конфліктних ситуаціях, стресостійкість		
3.5. здатність протистояти думці більшості із впевненістю у правоті		
3.6. вміння чітко формулювати власні думки		
4. Об’єктивність		
4.1. неупередженість		
4.2. здатність формулювати думку, що характеризує дійсний стан досліджуваної проблеми		
4.3. об’єктивність зацікавленості в кінцевому результаті		

4.4. не пов’язаність з оцінюваним об’єктом за ознакою участі у трудовому процесі		
4.5. відсутність матеріальної зацікавленості в діяльності експерта		
5. Зацікавленість в роботі експертної комісії		
5.1. завантаженість згідно з основним місцем роботи		
5.2. цілі оцінки		
5.3. можливості використання результатів у своїй практичній діяльності		
5.4. ступінь участі у функціонуванні аналізованої системи в даній компанії		
5.5. участь у наукових семінарах та конференціях з фаху		

Додаток М

Порівняльна характеристика програмних засобів обробки ризику

№	Назва методики	Суть методики	Інтернет-сторінка	Команія-розробник
1.	CRAMM	Одна з перших методик аналізу ризиків у сфері інформаційної безпеки. Метод аналізу та управління ризиками, що є урядовим стандартом Великої Британії та широко розповсюджений у всьому світі. Передбачає комплексний підхід до оцінки ризиків поєднуючи кількісні та якісні методи оцінки. Універсальний метод для компаній різних галузей та розмірів. Методика не враховує супровідної документації, такої як опис бізнес-процесів або звітів за проведеним оцінкам ризиків. У методиці відсутній процес інтеграції способів управління та опис призначення способу; моніторинг ефективності способів управління, що використовуються та способів управління залишковими ризиками; перерахунок максимально допустимих величин ризиків; процес реагування на події. Методика передбачає залучення спеціалістів, тривалість процесу оцінки ризику, трудомісткість та висока вартість ліцензії.	http://www.cramm.com/	Central Computer and Telecommunications Agency (UK), Insight Consulting (Siemens)
2.	vsRisk	Програмне забезпечення для оцінки ризиків інформаційної безпеки у відповідності до міжнародних стандартів ISO 27001 та BS 7799-3. Програмний продукт створений для спрощення процедури оцінки ризиків, містить інтегровану, постійно поновлювану базу даних загроз та небезпек.	https://www.itgovernance.co.uk/	IT Governance, Vigilant Software
3.	RiskWatch	Фактично є американським стандартом в галузі аналізу та управління ризиками. В якості критеріїв для оцінки та управління ризиками використовується прогнозування річних втрат та оцінка ROI. Даний метод може використовуватись, якщо необхідно провести аналіз ризиків на програмно-технічному рівні захисту без обліку організаційних та адміністративних факторів. Перевагою методу є зрозумілий інтерфейс та значні гнучкість самого методу, за рахунок можливості введення нових категорій, питань, описів та ін.	https://www.riskwatch.com/	RiskWatch Inc.
4.	OCTAVE	Методика проведення оцінки ризиків організації вирізняється тим, що весь процес аналізу здійснюється працівниками організації, без залучення зовнішніх консультантів. Для визначення заходів протидії загрозам у методиці пропонуються каталоги засобів. Передбачена також розробка планів зниження ризиків декількох типів: довготермінові, на середню перспективу, перелік завдань на найближчий час. Документація за даною методикою загальнодоступна та безкоштовна.	https://www.cert.org/octave	Software Engineering Institute Carnegie Mellon University
5.	RA2 art of risk	Методика містить простий процес ний підхід. Процес управління ризиками може налаштовуватись під потреби контрактної компанії. Для успішної оцінки та управління	http://www.aexis.de/	AEXIS Security Consultants,

№	Назва методики	Суть методики	Інтернет-сторінка	Команія-розробник
		ризиками необхідно збирати інформацію з різних джерел в компанії. Також до методики додається спеціальний модуль для зібрання інформації для процесу оцінки ризиків. Після завершення процесу створюється архів для збереження результатів, які можуть використовуватись у майбутньому як історичні дані для подальших оцінок.		XiSEC Consultants Ltd
6.	MethodWare	Методика відповідає австралійському стандарту Australian/New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS 4360:1999) и стандарту ISO17799. Методика дозволяє задати модель інформаційної системи з позиції інформаційної безпеки, ідентифікувати ризики, загрози, втрати у випадку реалізації подій. Основними етапами роботи є: опис контексту, ідентифікація ризиків, оцінка загроз та можливого збитку, вироблення управлінських заходів та розробка плану відновлення та дій у надзвичайних ситуаціях.	http://www.methodware	Methodware (Jade Software Corporation)
7.	Microsoft Security Assessment Tool	Методика пропонована компанією Microsoft ділить процес оцінки ризиків на наступні етапи: планування, розробка основи для успішної оцінки ризиків; координований збір даних, збір інформації про ризики; пріоритезація ризиків, ранжування виявлених ризиків на основі повторюваного процесу.	http://www.microsoft.com	Microsoft Corporation
8.	Proteus Enterprise	Методика вміщує засоби контролю відповідності та геп аналізу, оцінку впливу на бізнес, оцінку ризиків, управління безперервністю бізнесу, управління інцидентами, управління активами та організаційними ролями, а також депозитарій політик та засобів планування. Система здатна масштабуватися для великої компанії, також дозволяє проводити он-лайн аудити у внутрішніх підрозділах та у зовнішніх постачальників.	https://proteuscyber.com/	InfoGov
9.	Citicus ONE vR3.2	Методика спрямована на високорівневе управління бізнес-ризиками в галузі інформаційної безпеки. Дозволяє вимірювати ступінь відповідності вимогам законодавства, нормативної бази, стандартів та внутрішніх політик організації. Збір даних за активами, загрозами та вразливостями здійснюється через веб форми. Методика дозволяє створити карту ризиків, що пов’язує між собою п’ять факторів ризику: слабкі місця контролю, особливі обставини, вплив на бізнес, рівень загрози та критичність активу. Програмний засіб зорієнтований на невеликі організації.	https://www.citicus.com/	Citicus Limited
10.	Lightwave Security SecureAware v3.7.2	Методика включає в себе чотири модуля: політика та обізнаність, відповідність, управління ризиком та управління безперервністю бізнесу. Вона містить набори вимог для оцінки відповідності стандартам ISO 2700x, PCI DSS и CoBIT 4.1. Методика оцінки та обробки ризику сумісна з ISO 27001/27002. Три фактори ризику: вплив на бізнес, небезпеки та загрози оцінюються за допомогою спеціальних опитувальних листів.	http://www.lightwaveps.com/	Lightwave Security

Складено автором на основі [224-228]

Додаток Н

Додаток Н.1

АНКЕТА

1. Місто та регіон:

_____

2. Який вид господарської діяльності є основним для Вашого підприємства? Оберіть один варіант:

Сільське господарство, мисливство, лісове господарство		
Рибальство, рибництво		
Промисловість		
Будівництво		
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку		
Діяльність готелів та ресторанів		
Діяльність транспорту та зв'язку		
Фінансова діяльність		
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям		
Сфера IT-технологій		
Державне управління		
Освіта		
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту		

3. Скільки років існує Ваше підприємство?

менше 5 років		
від 5 до 10 років		
більше 10 років		

4. Скільки на Вашому підприємстві працює осіб?

до 100 осіб		
від 101 до 250 осіб		
від 251 до 500 осіб		
від 501 до 1000 осіб		
більше 1000 осіб		

5. Який річний обсяг валового доходу Вашого підприємства?

менше 2 млн. євро		
менше 10 млн. євро		
менше 50 млн. євро		
більше 50 млн. євро		

6. Як би Ви оцінили поточний економічний стан Вашого підприємства?

поганий		
задовільний		
добрий		
складно відповісти		

7. Зазначте Ваш досвід роботи на керівних посадах або у апараті управління даного підприємства:

менше 1 року		
від 1 до 3 років		
більше 3 років		

8. Зазначте, будь-ласка, Ваш статус на даному підприємстві:

власник		
керівник підприємства		

генеральний директор, президент, заступник директора, член правління		
керівник служби безпеки		
фінансовий директор		
головний бухгалтер		
внутрішній аудитор		
спеціаліст/фахівець одного з провідних департаментів/відділів		
інше		

9. Зазначте підрозділ підприємства, в якому Ви працюєте:

відділ продажів		
відділ закупівель		
виробничий підрозділ		
виконавчий/топ-менеджмент		
відділ по роботі з клієнтами		
бухгалтерія		
фінансовий відділ		
ІТ-відділ		
відділ маркетингу		
інше		

10. Чи пов'язана господарська діяльність Вашого підприємства з прийняттям ризикованих рішень?

ні, не пов'язана		
деякі господарські рішення пов'язані зризиками		
усі господарські рішення нашого підприємства ризиковані		
складно відповісти		

11. Чи стала, на Вашу думку, діяльність Вашого підприємства більш ризикованою у порівнянні з минулим роком або за десятирічний період?

ризик зменшився		
ризик зріс		
ризик не зменшився і не зріс		
складно відповісти		

12. Які ризики в економічній сфері реалізувались та негативно вплинули на господарську життя Вашого підприємства?

ризики у внутрішньому середовищі підприємства		
ризики у зовнішньому середовищі підприємства		
ризики у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства		
складно відповісти		

13. Як ризики внутрішнього середовища реалізувались та негативно вплинули на господарську діяльність Вашого підприємства? Відзначте усі відповідні:

порушення основної виробничої діяльності Вашого підприємства		
невиконання інвестиційно-інноваційних проектів або планів		
збій у сфері реалізації продукції (розірвання договорів, повернення продукції, відмова від оплати відвантаженої продукції та ін.)		
перебої у сфері постачання (зрив поставок сировини, комплектуючих та ін.)		
збої або порушення у системі управління Вашим підприємством (збої програмно-технічних засобів, помилки менеджменту, невиконання управлінських рішень)		
помилки персоналу та порушення виробничої дисципліни		
інші ризики (зазначте які саме) _____		
складно відповісти		

14. Які ризики зовнішнього середовища реалізувались та негативно вплинули на господарську діяльність Вашого підприємства?

зміна господарського законодавства та інших нормативно-правових актів		
можливі зміни умов зовнішньоекономічної діяльності		
дії регіональної або місцевої влади в економічній сфері		
погіршення соціально-економічної ситуації у регіоні розміщення підприємства		
поява технологічних, продуктових та ін. нововведень у конкурентів		
погіршення екологічної ситуації або зміна екологічних норм		
інші небезпечні тенденції у зовнішньоекономічному середовищі підприємства (які саме) _____		
складно відповісти		

15. Якими на Вашу думку є цілі впровадження ризик-орієнтованого управління на підприємстві:

гарантування досягнення стратегічних цілей		
збереження активів та підвищення ефективності діяльності		
відповідність регуляторним вимогам		
підвищення вартості компанії		
підвищення корпоративного/кредитного рейтингу		
вихід на IPO		
інше		

16. Чи є на Вашому підприємстві окремий структурний підрозділ, відповідальний за координацію управління ризиками:

Так		
Ні		
Ні, однак в найближчий час планується створення		

17. На кого покладено відповідальність за координацію процесів управління ризиками у випадку відсутності окремого структурного підрозділу:

підрозділ внутрішнього аудиту/контролю		
підрозділ з безпеки		
фінансовий директор		
інше		

18. Що на Вашу думку перешкоджало ефективному управлінню ризиками на Вашому підприємстві в поточному році та може заважати управлінню в наступному?

недолік взаємозв'язку між функціональними підрозділами в частині управління		
низька якість отримуваної інформації щодо ризиків		
відсутність корпоративної культури управління ризиками		
неможливість отримання точної оцінки ризиків підприємства		
недостатня підтримка процесу управління ризиками з боку ради директорів		
відсутність необхідної підтримки з боку виконавчого керівництва		
відсутність необхідних фінансових ресурсів		
низька ефективність застосовуваних інструментів та методик виявлення, оцінки та управління ризиками		
інше		

19. Які з перерахованих аспектів, на Вашу думку є ключовими для побудови ефективної системи управління ризиками на підприємстві:

активна підтримка з боку виконавчого керівництва		
облік інформації щодо ризиків при прийнятті рішень з управління ризиками підприємства		
підтримка системи управління ризиками з боку ради директорів		
впровадження процесу управління ризиками в усі функціональні підрозділи підприємства		
прихильність усіх співробітників підприємства розвитку управління ризиками		

організований та формалізований процес виявлення та управління ризиками		
ефективна система звітності з ризиків		
розробка та впровадження Політики/Концепції з управління ризиками		
доступність інформації за ризиками для усіх зацікавлених користувачів		
кількісні моделі оцінки ризиків		
автоматизація системи управління ризиками		
чітко визначений рівень ризик-апетиту		
інше		

20. Які з напрямків розвитку управління ризиками, на Вашу думку, є ключовими для Вашого підприємства:

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		
автоматизація систем управління ризиками		
формалізація процесів управління ризиками		
навчання співробітників		
визначення рівня ризик-апетиту (рівень прийнятного ризику)		
аналіз економічної доцільності (cost-benefit analysis)		
складання реєстру ризиків		
підготовка / удосконалення програми страхового захисту		
інше		

21. Який шлях впровадження / розвитку управління ризиками у забезпечення економічної безпеки Ви вважаєте найбільш ефективним для Вашого підприємства:

залучення зовнішніх експертів / консультантів		
розвиток власними силами		
комбінований		

22. Чи проводиться на Вашому підприємстві робота з управління ризиком як самостійний вид управлінської діяльності? Оберіть один варіант:

не ведеться та не планується		
не проводиться, але планується		
проводиться		
проводиться під іншою назвою (якою саме)		
складно відповісти		

Наступні запитання відносяться до випадку, коли на Вашому підприємстві ведеться робота з управління ризиком. Тому, якщо на питання 6 Ви відповіли позитивно, можна переходити до питань 23-42

23. Як давно проводяться на Вашому підприємстві роботи з управління ризиком?

менше року		
від 1 року до 5 років		
більше 5 років		
складно відповісти		

24. Хто з топ-менеджменту Вашого підприємства відповідає за роботу з управління ризиками?

керівник підприємства		
один із заступників керівника		
керівник однієї із служб апарату управління підприємством		
керівник спеціально створеного підрозділу для управління		

ризику		
керівник служби безпеки підприємства		
інша особа (хто саме)		

25. Які з перелічених документів в галузі управління ризиками розроблено та запроваджено на Вашому підприємстві:

політика управління ризиками		
методики виявлення, оцінки та управління ризиками		
регламенти процесів управління ризиками (в т.ч. форми звітності)		
посадові інструкції ризик-менеджерів		
положення структурного підрозділу, відповідального за управління ризиками		
положення Комітету з ризиків		
політика з управління окремими типами ризиків		
стратегія розвитку управління ризиками		
документ щодо ризик-апетиту		
інше		

26. Хто веде роботу з управління ризиками на Вашому підприємстві?

спеціальний підрозділ з управління ризиками		
фахівці та спеціально призначені співробітники підприємства		
співробітники підприємства згідно одноразових розпоряджень керівництва		
на нашому підприємстві управління ризиком організовано по-іншому (зазначити як саме)		

27. Чи залучає Ваше підприємство для управління ризиками зовнішніх консультантів?

використовуємо власний кадровий склад		
залучаємо консультантів, що працюють разом із		

співробітниками підприємства		
до роботи з управління ризиками повністю залучаємо зовнішніх консультантів		

28. Які методи управління ризиками використовувались на Вашому підприємстві?

уникаємо ризикованих рішень		
застосовуємо страхування оборудок		
розподіляємо відповідальність між партнерами		
диверсифікуємо продукцію, види діяльності та ін.		
маємо резервний фонд (фінансових коштів, запасів сировини, готової продукції та ін.) на непередбачені випадки		
на підприємстві розроблено стратегічний план		
інші (зазначте)		
не можу відповісти		

29. На Вашу думку, чи було управління ризиками ефективним для Вашого підприємства? (Наприклад, дозволило відмінити безперспективні або реалізувати ризиковані, однак успішні проекти, або навпаки, не запобігло від помилкових рішень, не покращило стан підприємства на ринку та ін.)

від управління ризиками на нашому підприємстві лише збитки		
управління ризиками не дало жодного позитивного чи негативного результату		
управління ризиками принесло користь підприємству		
складно відповісти / не знаю		

30. В якій галузі господарської діяльності Вашого підприємства, на Вашу думку, управління ризиками могло б принести найбільшу користь?

в управлінні фінансами підприємства		
у стратегічному плануванні		
у плануванні інвестиційних або інноваційних проектів		
у оперативній господарській діяльності підприємства		
управління ризиком повинно охоплювати усі сфери діяльності підприємства		
інше (що саме)		
управління ризиком для нашого підприємства не потрібне		
складно сказати / не знаю		

31. Що, на Вашу думку, могло б бути показником успішності робіт з управління ризиком на Вашому підприємстві?

кількість відхилених небезпечних (ризикованих) проектів		
кількість прийнятих ризикованих, але успішно реалізованих проектів		
скорочення обсягу коштів, що зарезервовані для компенсації ризику		
покращення загальних економічних показників діяльності підприємства (підвищення обсягу продажів, валового доходу, зростання прибутку, скорочення невиробничих витрат та ін.)		
розширення бізнесу підприємства (нові види діяльності, нові продукти, нові ринки та ін.)		
зростання сплачених акціонерам дивідендів		
укріплення ринкових позицій підприємства (розширення частки ринку)		
інше (що саме)		
складно сказати / не знаю		

32. Що, на Вашу думку, заважає розповсюдженню методів управління ризиками на підприємстві?

управління ризиками для таких підприємств як наше марно		
відсутні традиції врахування ризику в господарській діяльності		
не маємо інформації щодо позитивних результатів управління ризиками на інших підприємствах		
не має ґрунтовних та зрозумілих методичних матеріалів з управління ризиками		
необхідність додаткових витрат та організаційних зусиль		
нічого не заважає, однак вдається успішно обходитися без управління ризиками		
інше (що саме)		
складно сказати / не знаю		

33. Структурний підрозділ, відповідальний за координацію процесів управління ризиками на Вашому підприємстві підзвітний:

фінансовому директору		
генеральному директору / голові правління		
комітету з аудиту		
раді директорів		
службі безпеки		
інше		

34. Які заходи проводяться на Вашому підприємстві для розвитку навичок з питань управління ризиками у співробітників:

регулярні навчання співробітників		
семінари для топ-менеджменту		
внутрішній портал та форум для обговорення питань управління ризиками		
сертифікація в галузі управління ризиками		
інше		

35. Чи сформовано на Вашому підприємстві реєстр ризиків?

Так		
Ні		
Ні, однак найближчим часом планується створити		

36. Чи визначено на Вашому підприємстві власників ризиків:

Так		
Так, але не по усіх ризиках		
Ні		

37. Чи проводиться на Вашому підприємстві статистика за реалізованими ризиками (база даних за реалізованими ризиками)

Так		
Ні		
Ні, однак найближчим часом планується		

38. Чи проводять на Вашому підприємстві аналіз економічної доцільності (cost-benefit analysis) під час впровадження заходів з управління ризиками

Так		
Ні		

39. Чи визначений на Вашому підприємстві ризик-апетит?

Так		
Ні		
Ні, однак найближчим часом планується		

40. В яких процесах на Вашому підприємстві враховується інформація щодо ризиків

процес інвестиційного планування / управління проектами		
процес стратегічного / бізнес-планування		
процеси проведення внутрішніх перевірок / аудитів		
процес бюджетування / прогнозування грошових потоків		
інші		

Додаток Н.2

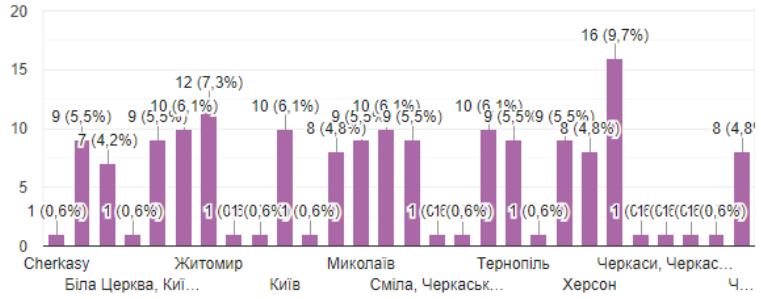
Результати експертного опитування

Шановні друзі, менеджери, топ-менеджмент підприємств та організацій! Величезне прохання пройти опитування щодо управління ризиками на Вашому підприємстві/ організації, результати якого будуть використані для наукової роботи. Щиро дякую! З повагою, Герасименко Олена Михайлівна докторант Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького м. Черкаси

165 відповідей

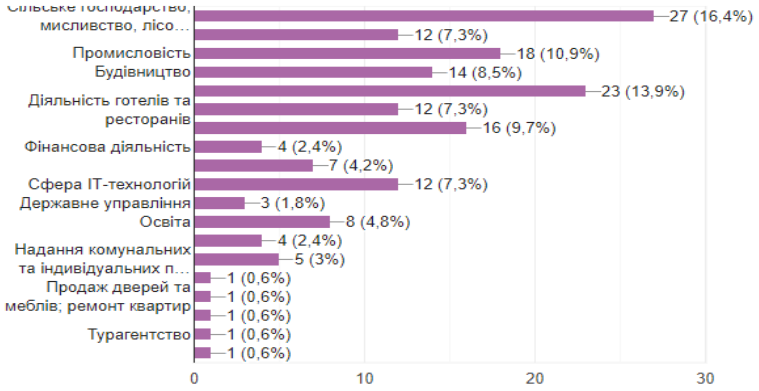
1. Місто та регіон:

165 відповідей

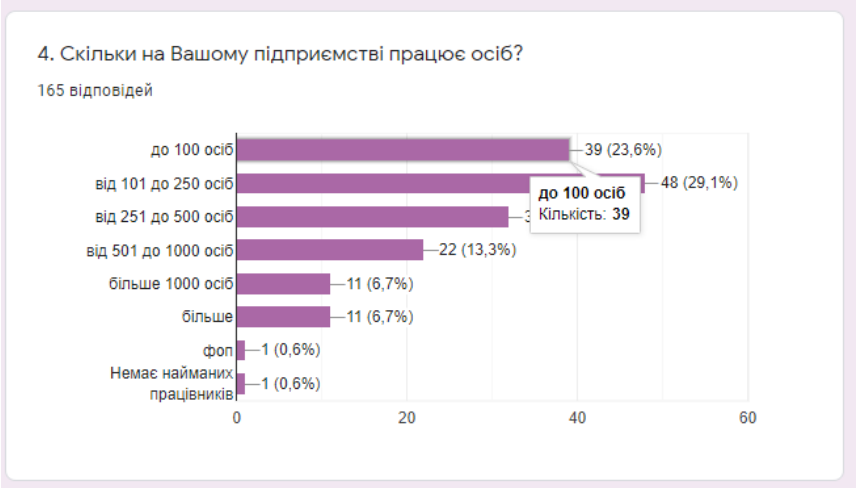


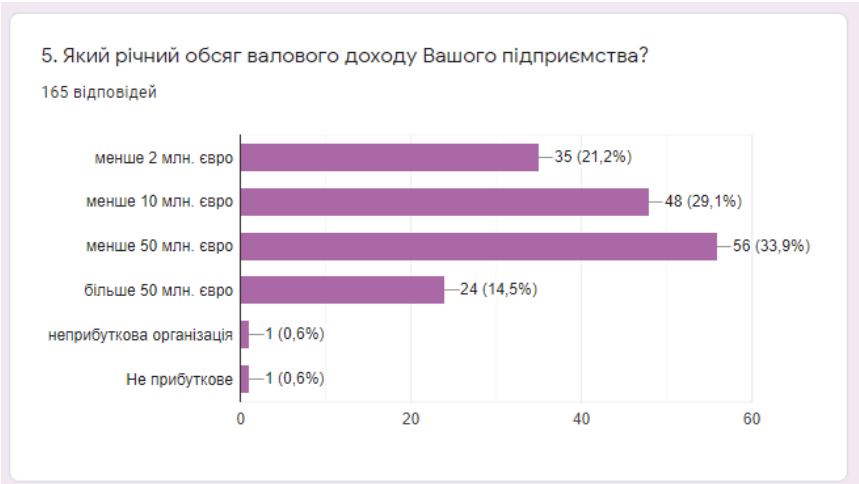
2. Який вид господарської діяльності є основним для Вашого підприємства? Оберіть один варіант:

165 відповідей



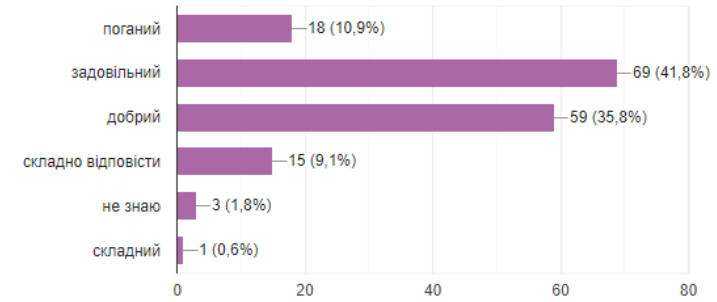
3. Скільки років існує Ваше підприємство?
165 відповідей
менше 5 років
від 5 до 10 років
більше 10 років
19
36 (21,8%)
68 (41,2%)
60 (36,4%)
1 (0,6%)
0
20
40
60
80


4. Скільки на Вашому підприємстві працює осіб?
165 відповідей
до 100 осіб
від 101 до 250 осіб
від 251 до 500 осіб
від 501 до 1000 осіб
більше 1000 осіб
більше
фоп
Немає найманих працівників
39 (23,6%)
48 (29,1%)
22 (13,3%)
11 (6,7%)
11 (6,7%)
1 (0,6%)
1 (0,6%)
до 100 осіб
Кількість: 39
0
20
40
60


5. Який річний обсяг валового доходу Вашого підприємства?
165 відповідей
менше 2 млн. євро
менше 10 млн. євро
менше 50 млн. євро
більше 50 млн. євро
неприбуткова організація
Не прибуткове
35 (21,2%)
48 (29,1%)
56 (33,9%)
24 (14,5%)
1 (0,6%)
1 (0,6%)
0
20
40
60

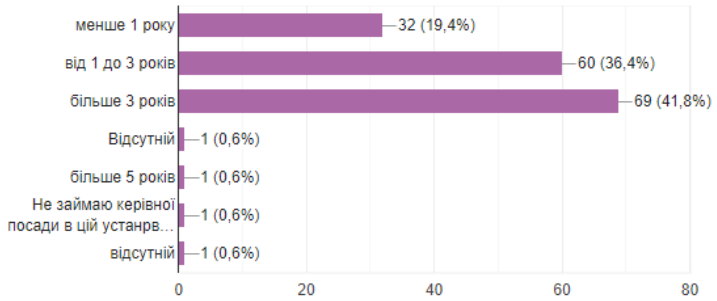
6. Як би Ви оцінили поточний економічний стан Вашого підприємства?

165 відповідей



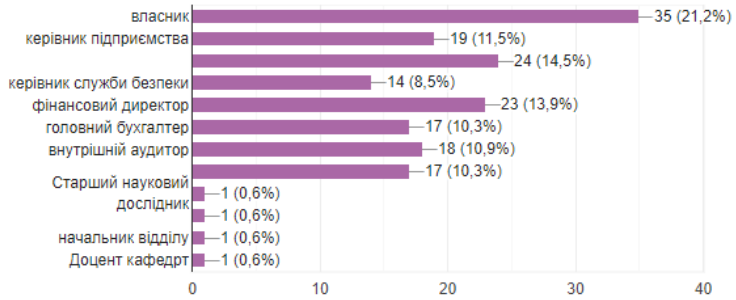
7. Зазначте Ваш досвід роботи на керівних посадах або у апараті управління даного підприємства:

165 відповідей



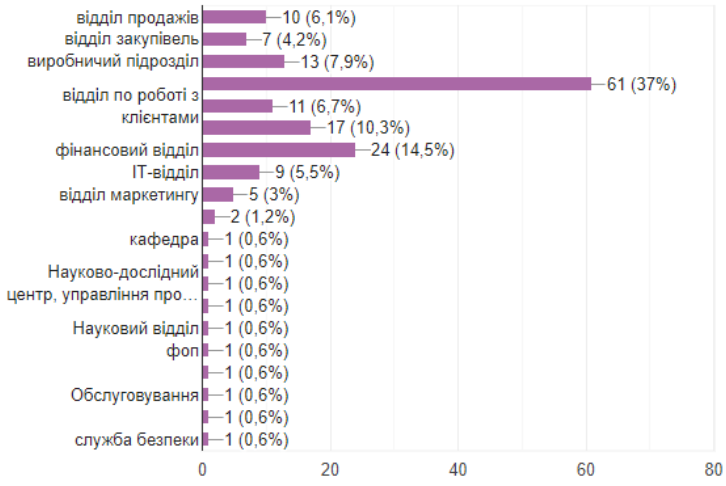
8. Зазначте, будь-ласка, Ваш статус на даному підприємстві:

165 відповідей



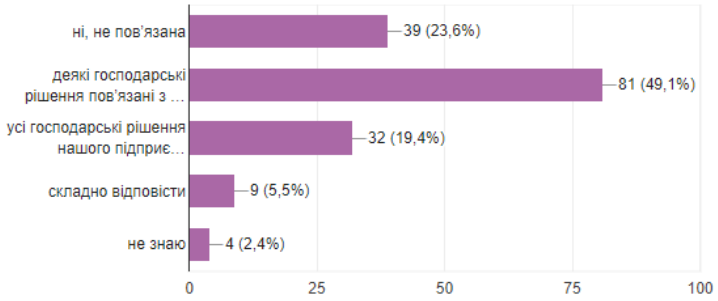
9. Зазначте підрозділ підприємства, в якому Ви працюєте:

165 відповідей



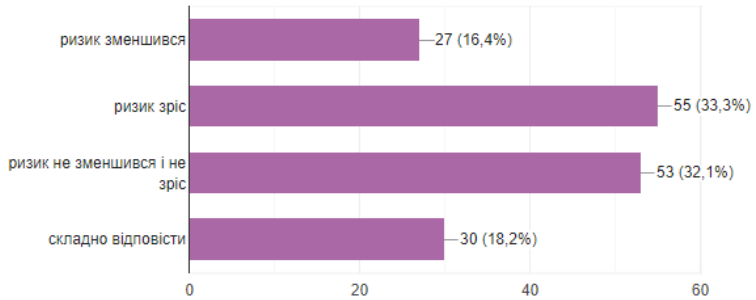
10. Чи пов'язана господарська діяльність Вашого підприємства з прийняттям ризикованих рішень?

165 відповідей



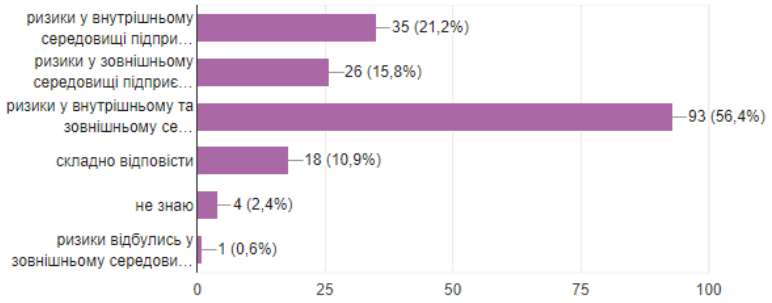
11. Чи стала, на Вашу думку, діяльність Вашого підприємства більш ризикованою у порівнянні з минулим роком або за десятирічний період?

165 відповідей



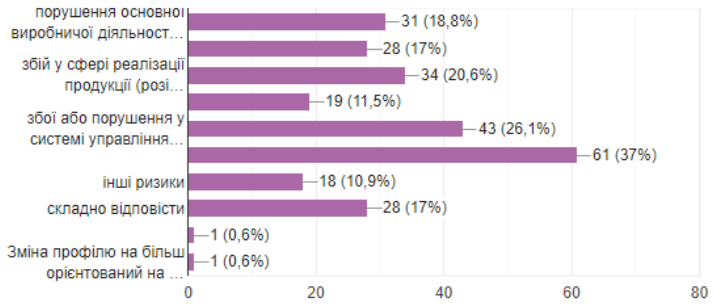
12. Які ризики в економічній сфері реалізувались та негативно вплинули на господарське життя Вашого підприємства?

165 відповідей



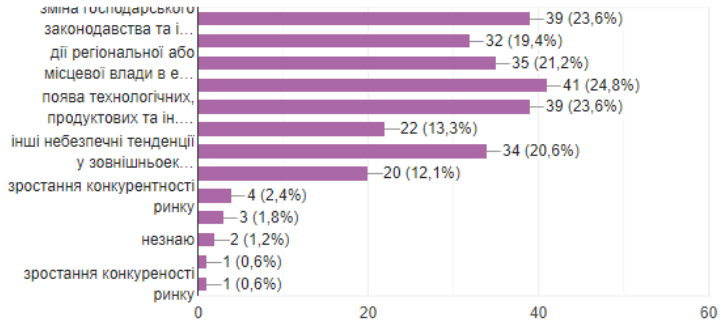
13. Як ризики внутрішнього середовища реалізувались та негативно вплинули на господарську діяльність Вашого підприємства?

165 відповідей



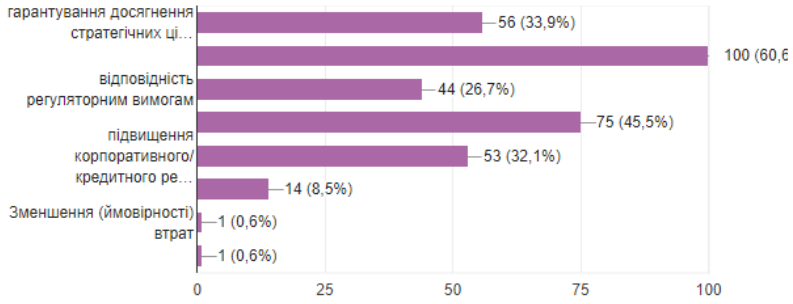
14. Які ризики зовнішнього середовища реалізувались та негативно вплинули на господарську діяльність Вашого підприємства?

165 відповідей



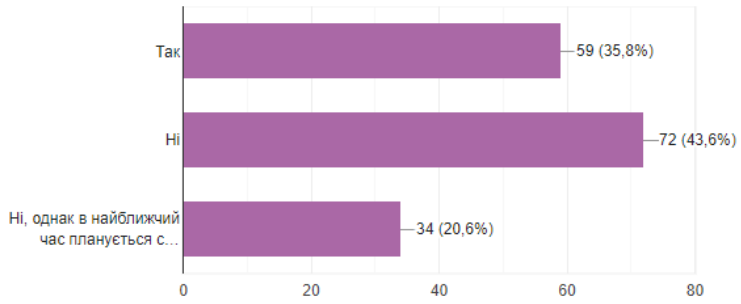
15. Якими на Вашу думку є цілі впровадження ризик-орієнтованого підходу в управління на підприємстві?

165 відповідей



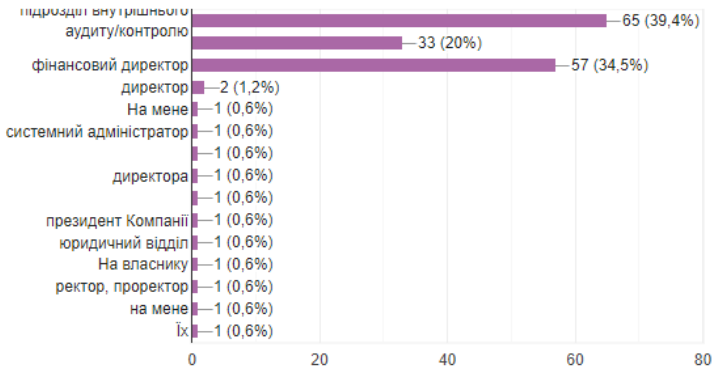
16. Чи є на Вашому підприємстві окремий структурний підрозділ, відповідальний за координацію управління ризиками?

165 відповідей



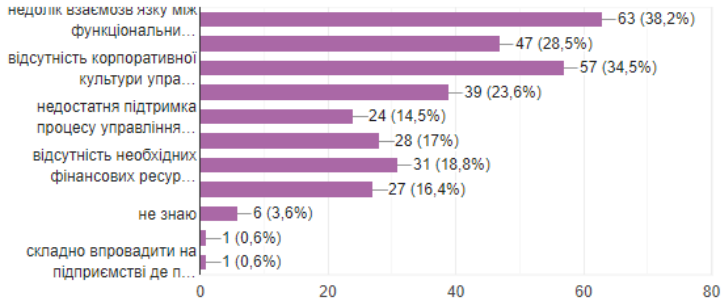
17. На кого покладено відповідальність за координацію процесів управління ризиками у випадку відсутності окремого структурного підрозділу:

165 відповідей



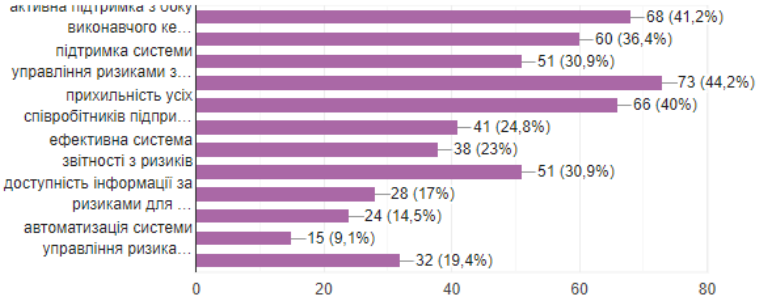
18. Що на Вашу думку перешкоджало ефективному управлінню ризиками на Вашому підприємстві в поточному році та може заважати управлінню в наступному?

165 відповідей



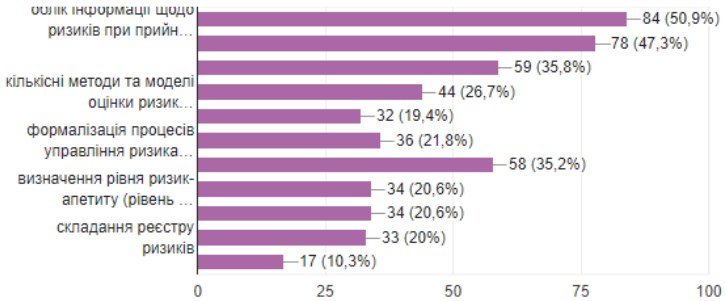
19. Які з перерахованих аспектів, на Вашу думку є ключовими для побудови ефективної системи управління ризиками на підприємстві?

165 відповідей



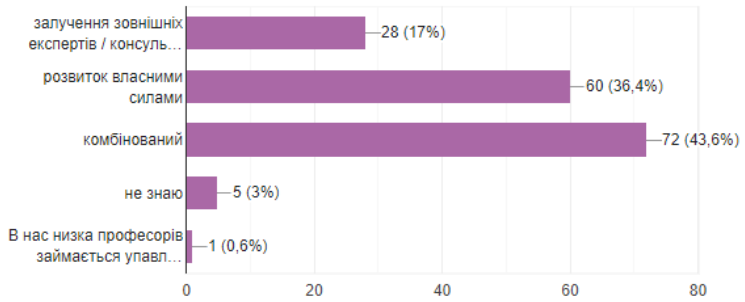
20. Які з напрямків розвитку управління ризиками, на Вашу думку, є ключовими для Вашого підприємства?

165 відповідей



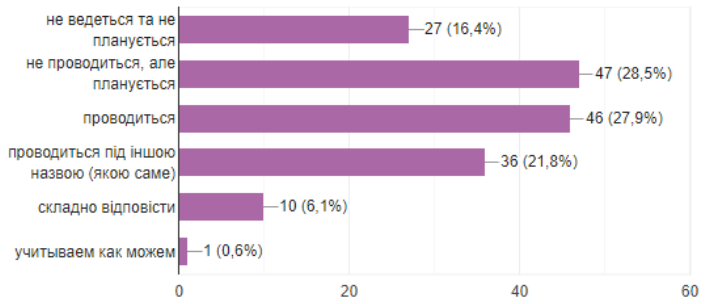
21. Який шлях впровадження / розвитку управління ризиками у забезпечення економічної безпеки Ви вважаєте найбільш ефективним для Вашого підприємства?

165 відповідей



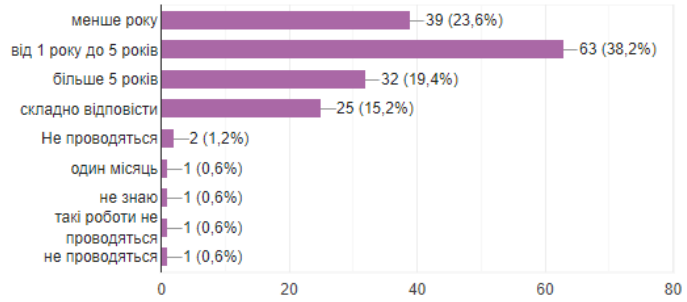
22. Чи проводиться на Вашому підприємстві робота з управління ризиком як самостійний вид управлінської діяльності? Оберіть один варіант?

165 відповідей



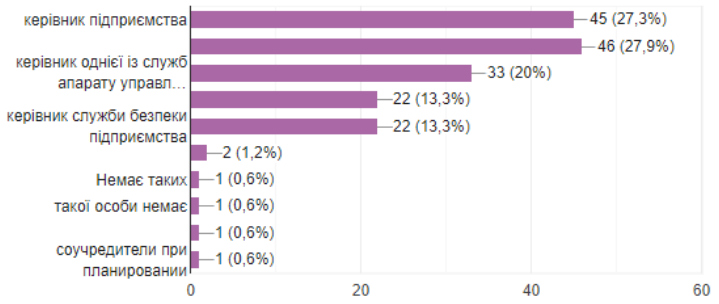
23. Як давно проводяться на Вашому підприємстві роботи з управління ризиком?

165 відповідей



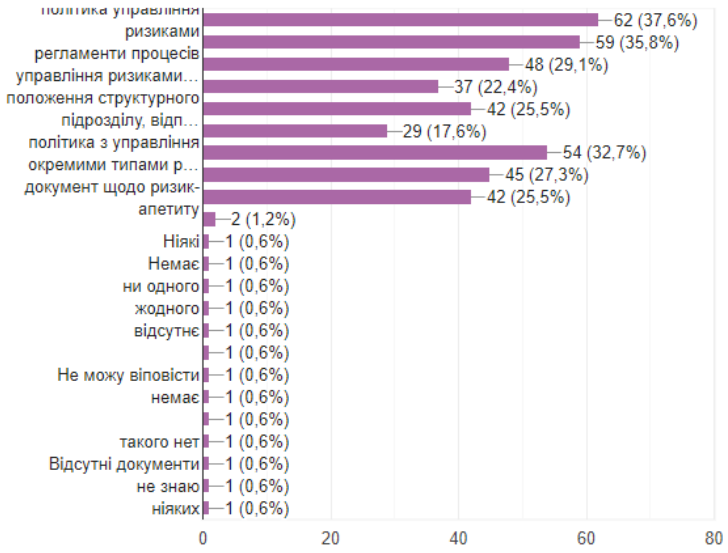
24. Хто з топ-менеджменту Вашого підприємства відповідає за роботу з управління ризиками?

165 відповідей



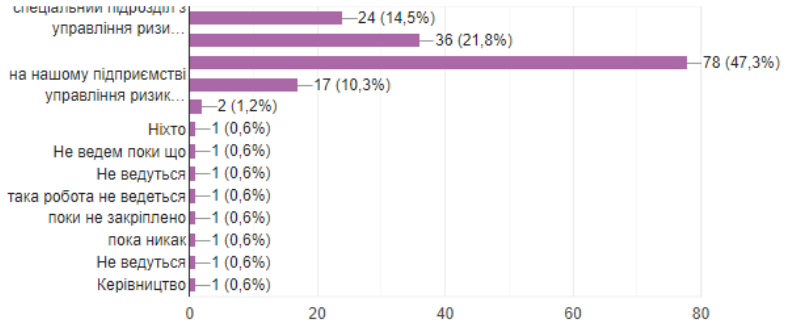
25. Які з перелічених документів в галузі управління ризиками розроблено та запроваджено на Вашому підприємстві?

165 відповідей



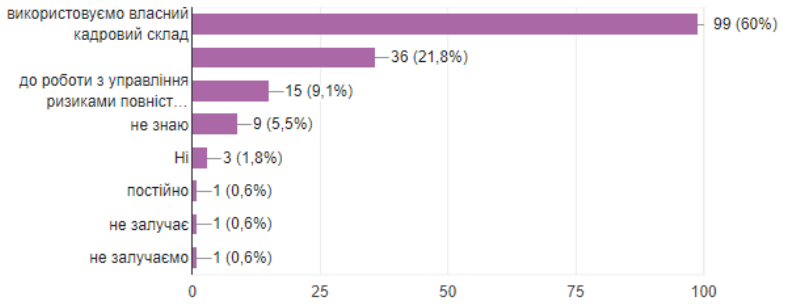
26. Хто веде роботу з управління ризиками на Вашому підприємстві?

165 відповідей



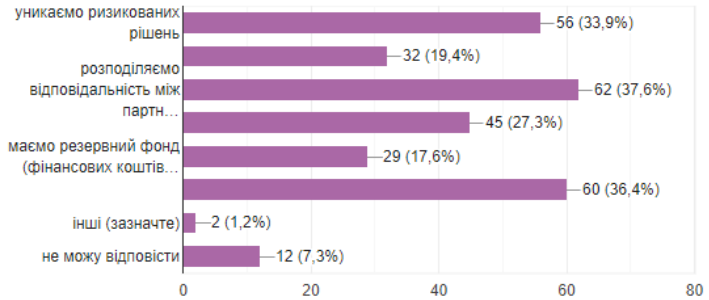
27. Чи залучає Ваше підприємство для управління ризиками зовнішніх консультантів?

165 відповідей



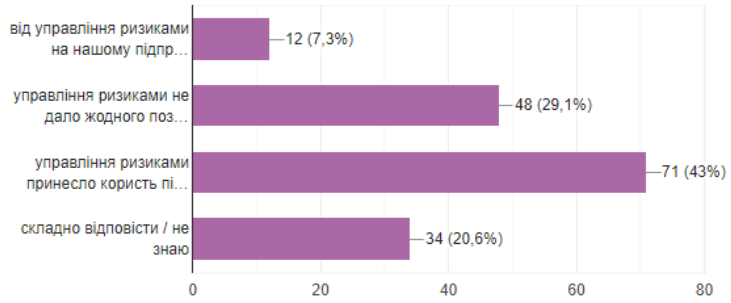
28. Які методи управління ризиками використовувались на Вашому підприємстві?

165 відповідей



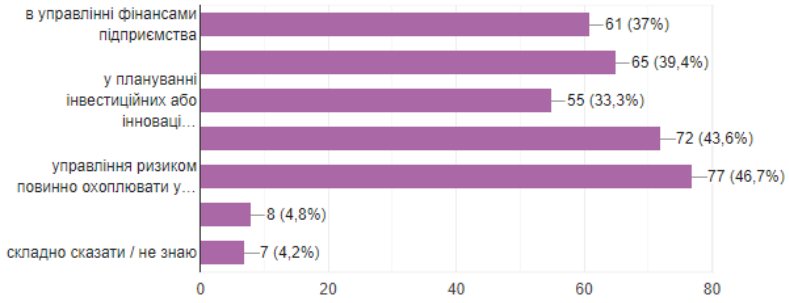
29. На Вашу думку, чи було управління ризиками ефективним для Вашого підприємства? (Наприклад, дозволило відмінити безперспективні або реалізувати ризиковані, однак успішні проекти, або навпаки, не запобігло від помилкових рішень, не покращило стан підприємства на ринку та ін.)?

165 відповідей



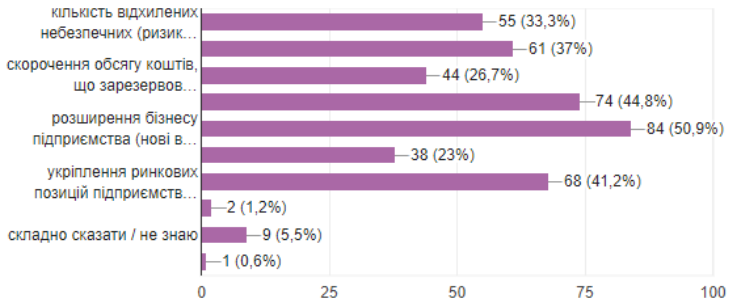
30. В якій галузі господарської діяльності Вашого підприємства, на Вашу думку, управління ризиками могло б принести найбільшу користь?

165 відповідей



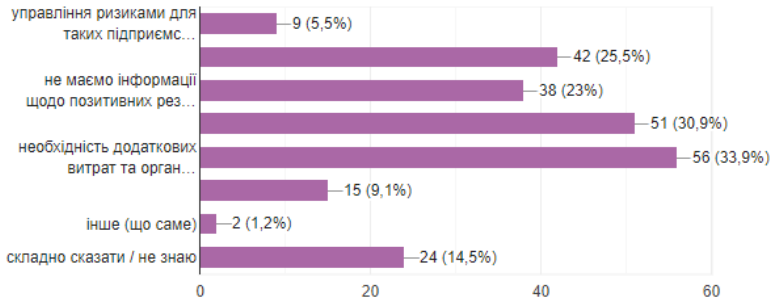
31. Що, на Вашу думку, могло б бути показником успішності робіт з управління ризиком на Вашому підприємстві?

165 відповідей



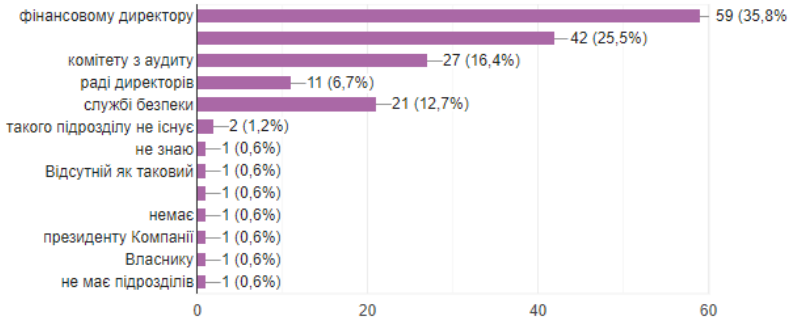
32. Що, на Вашу думку, заважає розповсюдженню методів управління ризиками на підприємстві?

165 відповідей



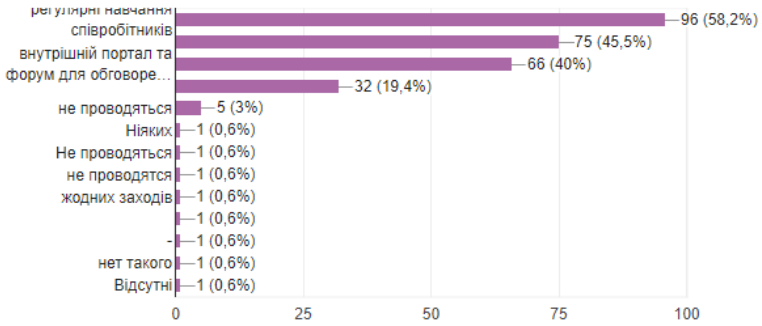
33. Структурний підрозділ, відповідальний за координацію процесів управління ризиками на Вашому підприємстві підзвітний?

165 відповідей



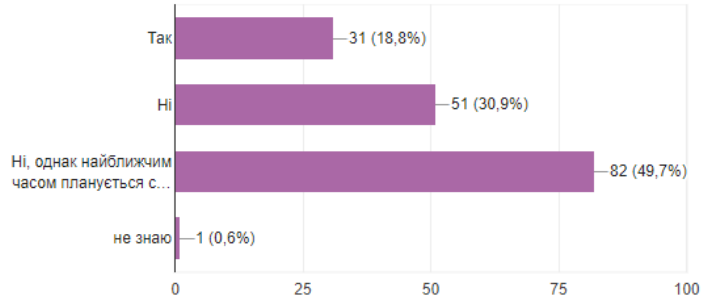
34. Які заходи проводяться на Вашому підприємстві для розвитку навичок з питань управління ризиками у співробітників?

165 відповідей



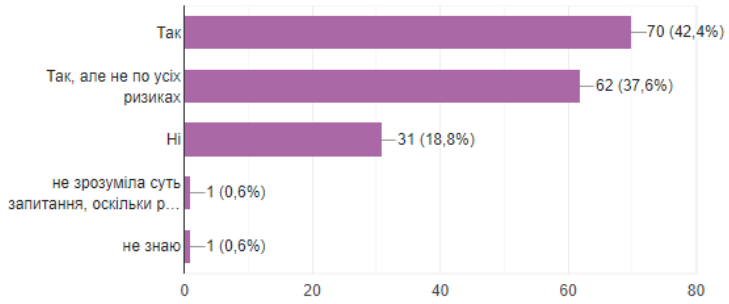
35. Чи сформовано на Вашому підприємстві реєстр ризиків?

165 відповідей



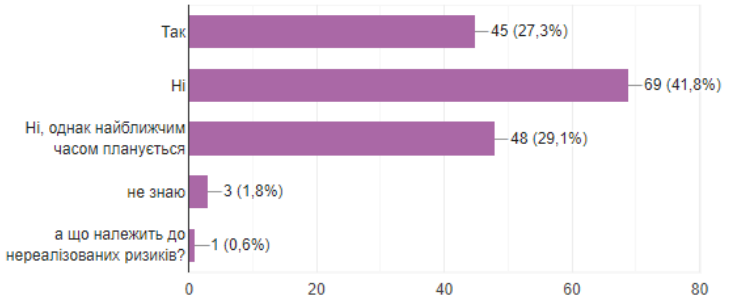
36. Чи визначено на Вашому підприємстві власників ризиків?

165 відповідей



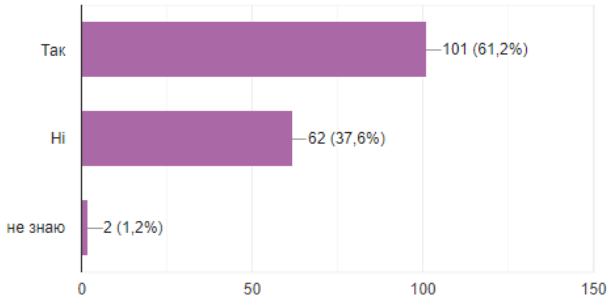
37. Чи проводиться на Вашому підприємстві статистика за реалізованими ризиками (база даних за реалізованими ризиками)?

165 відповідей



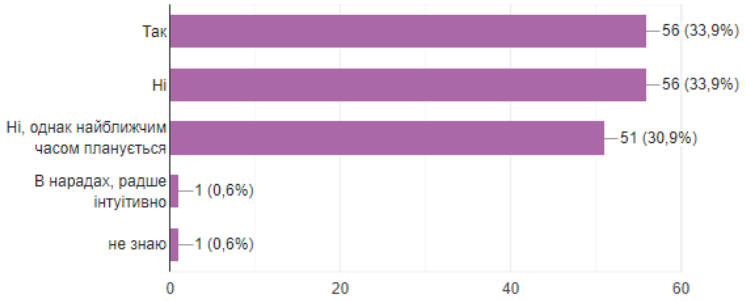
38. Чи проводять на Вашому підприємстві аналіз економічної доцільності (cost-benefit analysis) під час впровадження заходів з управління ризиками?

165 відповідей



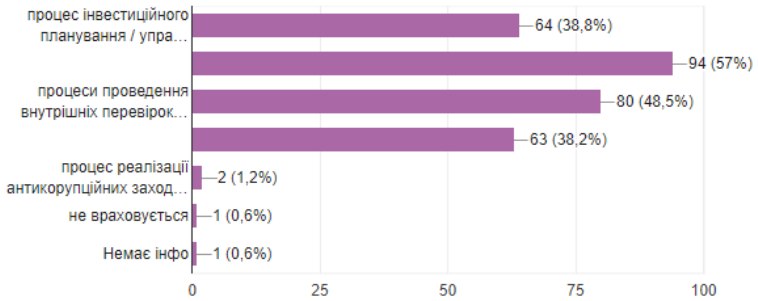
39. Чи визначений на Вашому підприємстві ризик-апетит?

165 відповідей



40. В яких процесах на Вашому підприємстві враховується інформація щодо ризиків?

165 відповідей



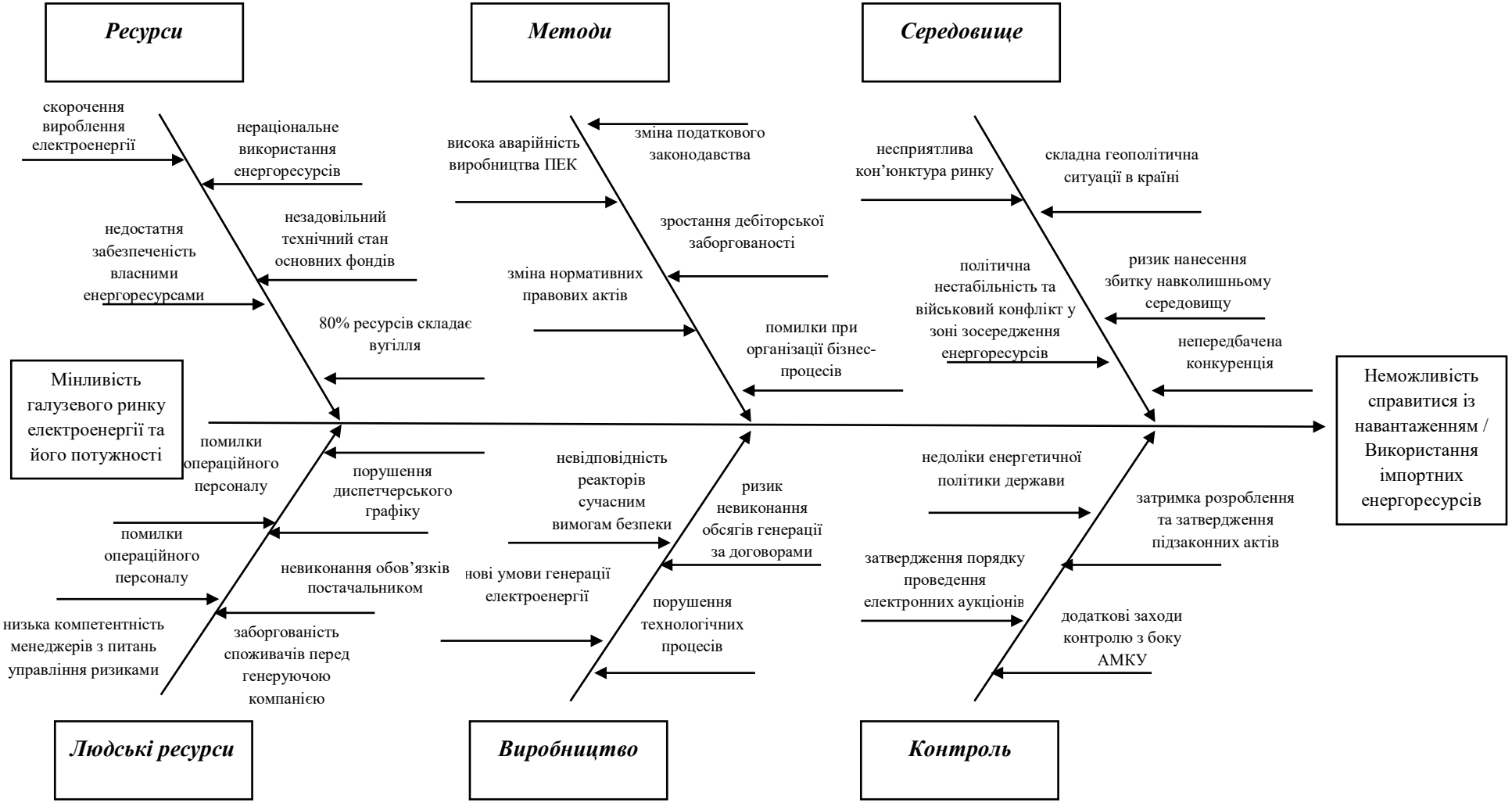


Рис. П.1. Fishbone diagram для ДТЕК «Західенерго» [262]

Складено автором

Таблиця П.1

Перелік ідентифікованих ризиків ДТЕК «Західенерго»

Категорія ризиків	**Ризики**
Галузеві ризики	- реконструкція діючих та будівництво нових генеруючих об'єктів; - технічне переоснащення генеруючих та тепло передавальних об'єктів; - масштаб використання іноземного обладнання в компанії у забезпеченні виробничого процесу;-
територіальні	- особливості соціально-економічної та політичної ситуації;
ринкові	- ризики, пов'язані з роботою галузевого ринку електроенергії; - зниження вироблення енергії в результаті уповільнення економічного росту; - зміна цін на електро- та теплоенергію; - ризик зростання неплатежів; - ризик падіння споживання: ймовірність падіння споживання і як наслідок недоотримання прибутку;
виробничо-технологічні	- позапланове припинення генерації енергії; - здійснення помилок оперативним персоналом; - порушення диспетчерського графіку; - позапланові простої обладнання через виникнення технологічних порушень; - виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів; - невиконання постачальниками зобов'язань, через зміни погодних умов; - рівень забезпеченості інноваційним технологічним обладнанням; - конкуренція з більш ефективними виробниками електроенергії та ін.
регуляторні	- стримування регульованих тарифів на електроенергію та тепло с боку держави; - зміна моделі ринку; - зміна нормативно-правових активів, що регулюють діяльність суб'єктів електроенергетики; - зміна податкового законодавства;
інвестиційні	- неможливість залучення додаткових засобів, необхідних для реалізації інвестиційної програми в повному обсязі; - заплановане зростання витрат та погіршення затверджених параметрів інвестиційних проектів; - невідповідність проектів, що реалізуються стандартам та вимогам регулюючих організацій
фінансові	- відсоткові ризики; - інфляційні ризики; - фінансові втрати внаслідок не запуску об'єктів в строк; - зростання дебіторської заборгованості; - заборгованість споживачів перед енергогенеруючою компанією; - зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів; - залежність компанії від зміни курсів валют;

Категорія ризиків	Ризики
	- залежність від зміни вартості залучених ресурсів; - залежність від зміни ціни за видами використовуваного палива; - залежність від зміни тарифів за видами енергії, що виробляється; - вплив дій податкових органів на діяльність компанії; - загальний обсяг втрат енергії у процесі доставки до споживача; - місце в рейтингу показників ринкової активності, динаміка та тенденції зміни показників;
екологічні	- ризики нанесення збитку навколишньому середовищу; - ризики залучення до громадянської відповідальності; - відповідність вимогам законодавства щодо екологічної безпеки, якісна/кількісна невідповідність впроваджуваних природоохоронних технологій;
соціальні	- ризики, пов’язані з технологічним порушеннями та аваріями через помилкові дії персоналу; - корупційні ризики; - ризики виникнення конфліктів інтересів; - ризики втрати ділової репутації; - ризик невиконання договірних зобов’язань підрядниками та партнерами та ін.

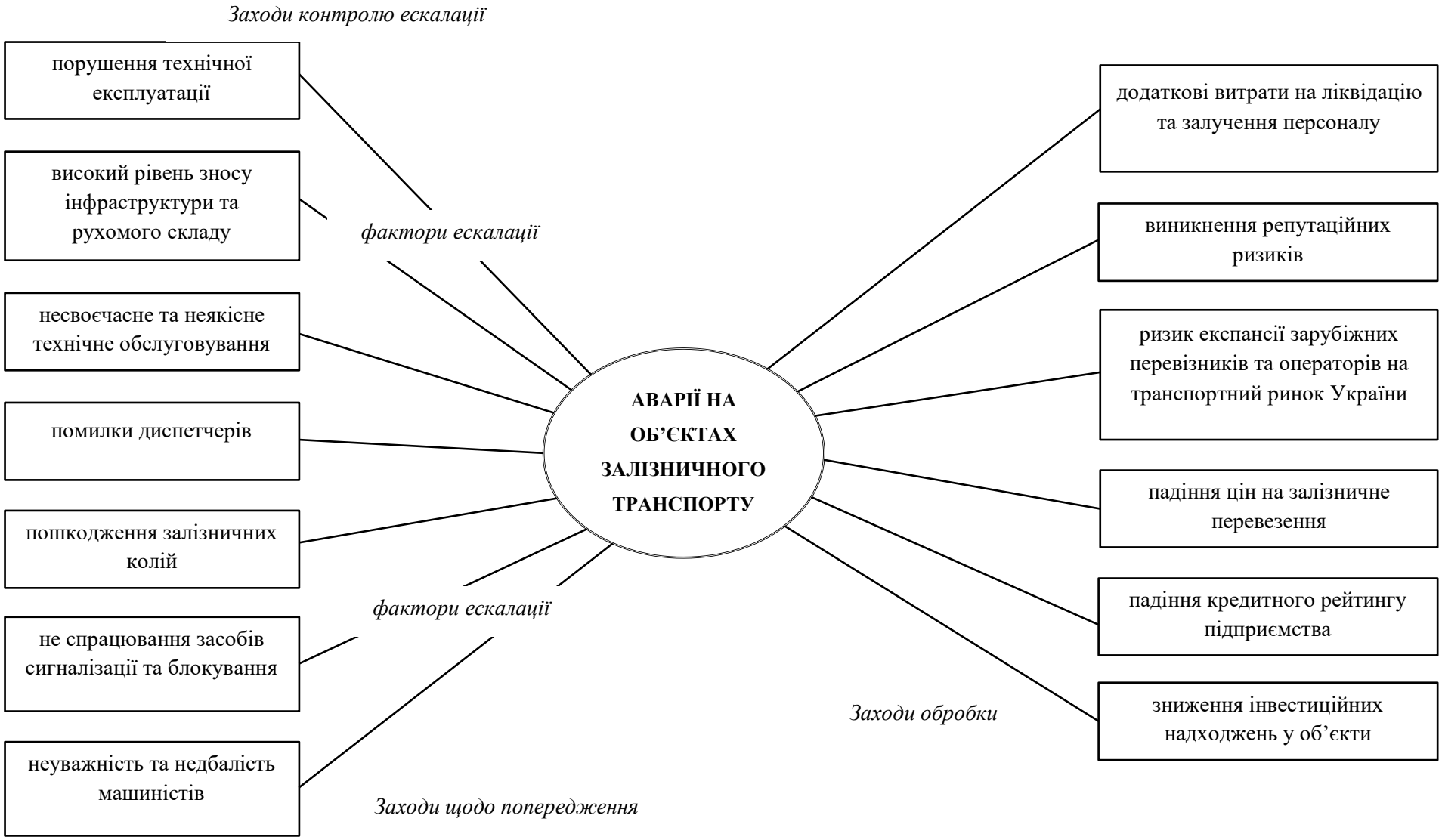


Рис.П.2. Аналіз події «аварії на об'єктах залізничного транспорту» методом «краватка-метелик» для ПАТ «Укрзалізниця» [260]

Складено автором

Таблиця П.2

Перелік ідентифікованих ризиків АТ «Укрзалізниця»

Категорія ризиків	Ризики
Зовнішні ризики	
Макроекономічні	- зниження обсягів вантажів, поданих до перевезення залізничним транспортом; - ризик незапланованих коливань обсягів перевезень, що перевищують пропускну здатність окремих ділянок дороги; - погіршення структури відвантаження залізничним транспортом промислового та сільськогосподарського виробництва; - зростання цін на товари та послуги, що споживає АТ «Укрзалізниця»; - зниження доходів від пасажирських перевезень у зв'язку зі зниженням платоспроможності населення; - зниження інвестиційної та ділової активності; - зміна напрямків та відстаней слідування вантажопотоків; - посилення тарифних та нетарифних обмежень зовнішньоторгового обороту; - недостатність державних інвестицій;
Ринкові	- зниження частки АТ «Укрзалізниця» у високорентабельних сегментах транспортного ринку; - зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції; - ризик невідповідності якості та асортименту надаваних послуг новим вимогам клієнтів; - випереджальний розвиток альтернативних видів транспорту, у тому числі за рахунок прискореного впровадження інноваційних технологій;
Фінансові	- кредитні ризики; - валютні ризики; - відсоткові ризики; - ризики втрати ліквідності; - зниження позицій АТ «Укрзалізниця» в рейтингах міжнародних агенцій; - фінансові наслідки майнових ризиків та ризиків відповідальності;
Ризики трудових ресурсів	- посилення диспропорцій в структурі трудових ресурсів на ринку праці; - погіршення позицій компанії на ринку праці; - погіршення якості трудових ресурсів; - зменшення працездатного населення у віддалених регіонах; - ризик зниження привабливості професій у сфері залізничного транспорту; - посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, в тому числі через погіршення демографічної ситуації в країні
Регуляторні ризики	- збереження жорсткого державного тарифного регулювання; - посилення законодавчого тиску (транспортних, податкових, екологічних вимог та ін.); - відсутність законодавчого регулювання діяльності операторів залізничного рухомого складу
Політичні	- неможливість нормального режиму роботи на тимчасово

Категорія ризиків	Ризики
	окупованих територіях; - погіршення міждержавних зв'язків; - ведення військових дій на території Донецької та Луганської областей; - терористичний вплив на об'єкти АТ «Укрзалізниця»
Техногенні та природно-кліматичні	- аварії на об'єктах; - техногенні аварії на суміжних видах транспорту; - пожежі, стихійні лиха на території об'єктів АТ «Укрзалізниця»
Науково-технічні та технологічні	- застосування нових енергоносіїв та енергозберігаючих режимів, технологій та матеріалів на альтернативних видах транспорту та при експлуатації об'єктів інфраструктури; - підвищення вантажопідйомності та швидкості доставки вантажів
Внутрішні ризики	
Виробничо-технологічні	- відставання розвитку інфраструктури від динаміки зростання ванатажо- та пасажиропотоків; - збої при організації логістичних схем доставки вантажів; - порушення плану формування потягів та графіку руху потягів; - зниження ефективності використання рухомого складу; - невідповідність діючих технологічних процесів організації перевезень вимогам до якості транспортних послуг; - невідповідність технологічних процесів вимогам безпеки руху; - зниження надійності рухомого складу; - порушення параметрів операцій в технологічному ланцюжку підтримки життєвого циклу транспортної послуги
Технічні та ресурсні	- збереження високого рівня зносу основних фондів; - порушення строків та умов постачання матеріальних ресурсів; - ризик використання неякісної та неповної інформації про споживачів послуг; - зниження надійності технічних засобів; - несумісність технічних засобів та технологій у процесі перевезення;
Інвестиційні	- невірне обґрунтування та помилковий вибір нових інвестиційних об'єктів; - зниження дохідності та незабезпечення планової рентабельності інвестованих засобів; - відсутність чітких гарантій обсягів перевезень від вантажовласника при реалізації інфраструктурних інвестиційних проектів; - ризик невиконання параметрів проектів, що реалізуються (невиконання строків, перевищення бюджету та ін.)
Ризики структурних перетворень	- загроза порушення технологічних процесів; - загроза втрати фінансової стійкості та ризик банкрутства; - зниження вартості активів та капіталізації компанії через неефективну роботу певних об'єктів
Кадрові	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії; - ризик подальшого зростання кількості працівників передпенсійного віку; - відтік висококваліфікованих кадрів через недостатність мотивації та зниження конкурентоздатності заробітної плати

Категорія ризиків	Ризики
	працівників у порівнянні з іншими галузями; - професійні ризики: професійні захворювання та отримання травм; - ризик неефективного підбору кадрів та управління ними; - порушення трудової дисципліни; - зниження корпоративної культури співробітників;
Управлінські	- зниження рівня керованості структурами компанії; - прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - невиконання прийнятих рішень у зазначені строки; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності.

Таблиця П.3

Перелік ідентифікованих ризиків АТ «Гідросила»

Категорія ризиків	Ризики
мароекономічні	- зміна політики експорту продукції (85% продукції постачається за межі країни); - посилення політичної нестабільної в країні; - тиск регуляторів щодо погіршення вимог до підприємств галузі;
ринкові	- ризик зростання цін на метали, стратегічно важливі для підприємства; - ризик відсоткової ставки; - непередбачені дії конкурентів;
виробничо-технологічні	- ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу; - невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища; - зниження передбачуваних обсягів виробництва; - зростання матеріальних а/або інших витрат; - сплата підвищених відрахувань та податків; - низька дисципліна поставок; - пошкодження обладнання;
професійні	- ризики, пов'язані з виконанням професійних обов'язків (наприклад, ризики, пов'язані з професійною діяльністю наладчика, інженера-технолога, конструктора та ін.)
кадрові	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації; - зменшення чисельності населення, відтік персоналу за кордон, старіння колективу;
податкові	- ризик затримки в проведенні державою відшкодування ПДВ, або взагалі не проведення відшкодування;
фінансові	- кредитні ризики, через покриття касових розривів, що виникають у зв'язку з певною нерівномірністю грошових надходжень від споживачів; - ризик втрати ліквідності; - валютний ризик, оскільки підприємство здійснює валютні операції;
екологічні	- погіршення екологічних показників через виробництво основного виду продукції;
соціальні	- зміна демографічної ситуації в регіоні, що впливає на кадрову складову

Таблиця П.4

Перелік ідентифікованих ризиків ПрАТ «Славутський солодовий завод»

Категорія ризиків	**Ризики**
галузеві ризики	- зростання світового попиту ячмінь (майже на 9 млн щороку);
ринкові	- залежність від сезонності попиту на продукцію; - ризик неврожаю ячменю, що може стати причиною закупівлі імпортної сировини; - через сезонність закупівлі сировини ризик необхідності залучення кредитних ресурсів; - зміна ринкових цін, валютних курсів та ставки відсотка;
виробничо-технологічні	- біологічні ризики, що викликані наявністю органічних речовин у продукції; - хімічні ризики – ризики, викликані хімікатами, доданими у продукцію навмисно або помилково, миючими засобами або речовинами, що утворені у процесі виробництва;
фінансові	- кредитний ризик, через дебіторську заборгованість клієнтів, передплату постачальниками та грошовими коштами і їх еквівалентами; - ризик ліквідності через труднощі при виконанні зобов’язань, пов’язаних з фінансовими зобов’язаннями, що погашаються шляхом надання грошових коштів або іншого фінансового активу; - валютний ризик у зв’язку з реалізацією, купівлею та послугами, деномінованими у валюті;
податкові	- невірні розрахунки у податкових повідомлення-рішеннях; - непередбачені податкові зобов’язання; - протиріччя у тлумаченні податкового законодавства між місцевою, обласною і державними фіскальними службами та Міністерством фінансів і іншими державними органами
екологічні	- вплив кліматичних умов на сировинну базу; - можливість забруднення навколишнього середовища;

Таблиця П.5

Перелік ідентифікованих ризиків ПрАТ «НЦЗ»

Категорія ризиків	**Ризики**
ринкові	- зміни умов господарювання на ринку; - зростання цін на сировину; - ризику процентної ставки; - непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; - непередбачені дії конкуренті; - зниження купівельної спроможності населення;
політичні	- нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики;
виробничо-технологічні	- зведення будівель з інших будівельних матеріалів; - сезонність попиту на основний вид продукції; - несправність обладнання або його втрата; - псування готової продукції;
правові	- нестабільність, суперечливість законодавства; - непередбачені дії державних органів;
науково-технічні	- відсутність нових технік та технологій; - коштовність застосування нових технологій, випуску нових видів продукції та застосування нового технологічного процесу;
фінансово-економічні	- ризик втрати ліквідності через невиконання своїх зобов’язань з причин недостатності обігових коштів; - кредитний ризик у разі невиконання фінансових зобов’язань, контрагентами (дебіторами);
податкові	невірні розрахунки у податкових повідомлення-рішеннях; - непередбачені податкові зобов’язання; - протиріччя у тлумаченні податкового законодавства між місцевою, обласною і державними фіскальними службами та Міністерством фінансів і іншими державними органами
екологічні	- забруднення навколишнього середовища; - накладання штрафних санкцій за перевищення екологічних показників в зоні ведення виробничої діяльності підприємства;

Таблиця П.6

Перелік ідентифікованих ризиків АТ «ЗАлК»

Категорія ризиків	Ризики
ринкові	- зростання цін на енергоносії, - недостатність коштів на оновлення обладнання; - зміна цін на основну сировину; - залежність від постачальників; - залежність від світових цін на сировину; - ризик падіння ціни готової продукції нижче рівня собівартості продукції
політичні	- зовнішня політика держави по відношенню до інших країн
виробничо-технологічні	- скасування диференційованого тарифу на електропостачання; - невиконання специфікацій клієнтів; - зношеність обладнання; - перерва у виробничій діяльності;
правові	- зміна законодавчої бази; - позови щодо визнання недійсними рішень відповідних органів емітента; - суперечливість законодавства; - непередбачені дії державних органів
природні	- стихійні лиха; - форс-мажорні обставини
науково-технічні	- інноваційна активність конкуруючих суб’єктів; - впровадження господарчими суб`єктами нових технологій
фінансово-економічні	- непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; - непередбачені дії конкурентів; - недостатність коштів на оновлення обладнання; - валютний ризик; - відсотковий ризик; - кредитний ризик; - ризик втрати ліквідності через можливість не виконання своїх зобов’язань з причини дефіциту обігових коштів; - зміна темпів інфляції, та як наслідок зниження показників рентабельності
податкові	- додаткові нарахування зобов’язань з податку на прибуток, податку на додану вартість та інших податків; - зростання податкового тягаря
екологічні	- близькість розташування населеного пункту; - шкідливість виробництва; - утилізація відходів; - викиди в атмосферу

Таблиця П.7

Перелік ідентифікованих ризиків ПрАТ «Комбінат будівельних конструкцій»

Категорія ризиків	**Ризики**
ринкові	- зростання витрат на комунальні послуги; - зниження попиту на продукцію підприємства;
політичні	- складність геополітичної ситуації в країні;
виробничо-технологічні	- відсутність виробничої діяльності; - низька якість виготовленої продукції; - невиконання замовлень у строки; - простої обладнання через відсутність замовлень; - виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів; - конкуренція з більш ефективними виробниками залізобетонних конструкцій та ін.
правові	- зміна законодавчої бази; - позови щодо визнання недійсними рішень відповідних органів емітента; - суперечливість законодавства; - непередбачені дії державних органів
кадрові	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації; - невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії; - ризик подальшого зменшення персоналу; - ризик неефективного підбору кадрів та управління ними;
фінансово-економічні	- відсоткові ризики; - інфляційні ризики; - зростання дебіторської заборгованості; - зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів; - залежність від зміни вартості залучених ресурсів; - залежність від зміни ціни за видами використовуваного палива;
податкові	- вплив дій податкових органів на діяльність компанії;
управлінські	- зниження рівня керованості структурами компанії; - прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - невиконання прийнятих рішень у зазначені строки; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності.

Таблиця П.8

Перелік ідентифікованих ризиків ПрАТ «Юніком»

Категорія ризиків	**Ризики**
ринкові	- зростання витрат на комунальні послуги; - зниження попиту на продукцію підприємства; - ймовірність втрат, пов'язаних з наданням транспортних послуг та можливістю незадоволення попиту на транспортні послуги; - ризик невиконання договірних зобов'язань; - ризик форс-мажорних обставин;
політичні	- складність геополітичної ситуації в країні;
виробничо-технологічні	- невиконання замовлень у строки; - простої обладнання через відсутність замовлень; - виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів;
правові	- зміна законодавчої бази; - суперечливість законодавства; - непередбачені дії державних органів
кадрові	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;
фінансово-економічні	- відсоткові ризики; - інфляційні ризики; - зростання дебіторської заборгованості; - зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів; - залежність від зміни вартості залучених ресурсів; - ризик підвищення експлуатаційних витрат; - ризик зміни політики ціноутворення у постачальників паливно-мастильних матеріалів, запасних частин та ін.;
податкові	- вплив дій податкових органів на діяльність компанії;
управлінські	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - невиконання прийнятих рішень у зазначені строки; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності.

Таблиця П.9

Перелік ідентифікованих ризиків ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Категорія ризиків	**Ризики**
ринкові	- зростання витрат на комунальні послуги; - зниження попиту на продукцію підприємства; - низька купівельна спроможність населення. недосконала політика держави щодо ціноутворення шляхом обмеження рівня рентабельності на масові види хлібобулочних виробів; - високі ціни на основну сировину та енергоносії; - кон'юнктурний ризик, що пов'язаний з високим динамізмом ринкової середи, за якого можлива поява великого конкурента, або агресивне просування нового асортименту від існуючого конкурента;
політичні	- складність геополітичної ситуації в країні;
виробничо-технологічні	- невиконання замовлень у строки; - ризик зупинки обладнання через значну амортизацію; - виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів; - застаріле обладнання;
правові	- зміна законодавчої бази; - суперечливість законодавства; - непередбачені дії державних органів
кадрові	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;
фінансово-економічні	- інфляційні ризики; - зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів; - залежність від зміни вартості залучених ресурсів; - ризик підвищення експлуатаційних витрат; - ризик неефективного вкладення прибутку; - високі нарахування на фонд оплати праці; - ризик зниження обсягів продажів;
податкові	- вплив дій податкових органів на діяльність компанії;
управлінські	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - невиконання прийнятих рішень у зазначені строки; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності; - ризик втрати репутації та як наслідок масовий відтік покупців;

Таблиця П.10

Перелік ідентифікованих ризиків ПАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика»

Категорія ризиків	**Ризики**
мароекономічні	- посилення політичної нестабільної в країні; - суперечливість чинного законодавства; - нестабільність економічної та політичної ситуації в країні; - різка зміна кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку; - зростання конкуренції на ринку;
ринкові	- ризик зростання цін на сировину, стратегічно важливу для підприємства; - ризик відсоткової ставки; - непередбачені дії конкурентів; - ризик істотного впливу на вартість фінансових активів, зобов'язань та доходів змін ринкових курсів;
виробничо-технологічні	- ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу; - невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища; - зниження передбачуваних обсягів виробництва; - зростання матеріальних а/або інших витрат; - сплата підвищених відрахувань та податків; - пошкодження обладнання;
кадрові	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;
фінансово-економічні	- ризик втрати ліквідності; - ризик фінансового збитку, що виникає внаслідок невиконання/несвоєчасного виконання контрагентом свого фінансового зобов'язання;
екологічні	- погіршення екологічних показників через виробництво основного виду продукції;
соціальні	- зміна демографічної ситуації в регіоні, що впливає на кадрову складову

Таблиця П.11

Етапи ідентифікації ризиків для підприємств ІІІ групи

№ з/п	Етап ідентифікації ризиків	ПАТ «Тернопіль-готель» [253, 271]	ПрАТ «Одесагрошляхбуд» [2574]	ПАТ «Житомирмолоко» [255]	ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка» [256]	ТОВ «ТРАК-БАС» [257]
1	Ідентифікація активів	- основні та допоміжні активи готелю «Тернопіль», готелю «Галичина», ресторани, бари, кафе на території готелей	- основні та допоміжні активи підприємства	- основні та допоміжні активи підприємства ДП Новоград-Волинський, ДП Коростишівський молзавод, ДП Мартинівський	- основні та допоміжні активи підприємства	- основні та допоміжні активи підприємства
2	Ідентифікація джерел ризику	джерела ризику: - поява нових готелів у місті; - сезонність попиту; - низькі темпи приросту відвідування готелів; - укладені та невиконані договори з реконструкції; - конкуренція на внутрішньому ринку.	джерела ризику: - відсутність виробничої діяльності; - основний вид доходу – надання приміщень та обладнання в оренду; - залежність від позикових коштів;	джерела ризику: - залежність від законодавчих та економічних обмежень;	джерела ризику: - відсутність ведення виробничої діяльності; - основний вид доходу – надання приміщень та обладнання в оренду;	джерела ризику: - ризик невиконання договорів; - ризик втрати або пошкодження основних засобів;
3	Ідентифікація ризикових подій	- надання приміщень в оренду;	- статутний капітал перевищує розрахункову вартість чистих активів, що є порушенням вимоги частини третьої ст. 155 Цивільного кодексу України	- експорт продукції до Російської Федерації;	- надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна;	- форс-мажорні обставини;
4	Ідентифікація існуючих заходів контролю	заходи з контролю над ризиками відсутні	заходи з контролю над ризиками відсутні	заходи з контролю над ризиками відсутні	заходи з контролю над ризиками відсутні	заходи з контролю над ризиками відсутні
5	Ідентифікація наслідків	- матеріальні втрати; - трудові втрати; - фінансові втрати; - втрати часу; - спеціальні види втрат.	- матеріальні втрати; - трудові втрати; - фінансові втрати; - втрати часу; - спеціальні види втрат.	- матеріальні втрати; - трудові втрати; - фінансові втрати; - втрати часу; - спеціальні види втрат.	- матеріальні втрати; - трудові втрати; - фінансові втрати; - втрати часу; - спеціальні види втрат.	- матеріальні втрати; - трудові втрати; - фінансові втрати; - втрати часу; - спеціальні види втрат.

.Складено автором

Таблиця П.12

Перелік ідентифікованих ризиків ПАТ «Тернопіль-готель»

Категорія ризиків	**Ризики**
макроекономічні ризики	- нестабільність існуючої економічної ситуації в країні; - високі цінові коливання на ринку; - негативна динаміка платоспроможності населення; - різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, що не дають змоги вчасно пристосуватися до нових умов ведення бізнесу; - нестабільність правової системи України; - значна залежність від законодавчих та економічних обмежень; - зростання інфляції, що впливає на ціни на сировину;
ринкові	- невиконання договору по реконструкції центрального входу готелю; - не завершення у визначені строки робіт з облаштування під'їзду до готелю; - валютні ризики, під час виконання договорів на експорт; - операції з новими клієнтами; - особливості галузі, що передбачають відновлення реконструкцію та розвиток приміщень; - високий рівень конкуренції;
виробничо-технологічні	- високий ступінь зносу основних засобів товариства;
кадрові	- відсутність достатньо кваліфікованого персоналу;
фінансові	- ринковий ризик: зміни на ринку можуть істотно вплинути на активи/зобов'язання; - ризик втрати ліквідності: товариство може не виконати своїх зобов'язань з причини недостатності (дефіциту) обігових коштів; тож за певних несприятливих обставин, може бути змушене продати свої активи за більш низькою ціною, ніж їхня справедлива вартість, з метою погашення зобов'язань; - кредитний ризик: товариство може зазнати збитків у разі невиконання фінансових зобов'язань контрагентами (дебіторами). - дебіторська заборгованість;
управлінські	- відсутність кодексу корпоративного управління; - відсутність служби внутрішнього контролю та управління ризиками;

Таблиця П.13

Перелік ідентифікованих ризиків ПрАТ «Одесагрошляхбуд»

Категорія ризиків	**Ризики**
макроекономічні ризики	- нестабільність та суперечливість законодавства; - непередбачені дії державних органів; - нестабільність фінансової, податкової, зовнішньоекономічної та ін. політики; - непередбачена зміна кон’юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; непередбачені дії конкурентів;
виробничо-технологічні	- ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу; - невиконання третини своїх планів і зобов’язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища; - зниження передбачуваних обсягів виробництва; - зростання матеріальних а/або інших витрат; - сплата підвищених відрахувань та податків; - пошкодження обладнання;
кадрові	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії; - відтік висококваліфікованих кадрів через недостатність мотивації та зниження конкурентоздатності заробітної плати працівників у порівнянні з іншими галузями; - ризик неефективного підбору кадрів та управління ними; - порушення трудової дисципліни; - зниження корпоративної культури співробітників;
фінансово-економічні	- непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; - непередбачені дії конкурентів; - недостатність коштів на оновлення обладнання; - валютний ризик; - відсотковий ризик; - кредитний ризик; - ризик втрати ліквідності через можливість не виконання своїх зобов’язань з причини дефіциту обігових коштів; - зміна темпів інфляції, та як наслідок зниження показників рентабельності;
управлінські	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;

Таблиця П.14

Перелік ідентифікованих ризиків ПАТ «Житомирмолоко»

Категорія ризиків	**Ризики**
макроекономічні	- залежність від законодавчих та економічних обмежень; - вихід на європейський ринок; - нестабільність існуючої економічної ситуації в країні; - високі цінові коливання на ринку; - негативна динаміка платоспроможності населення; - різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, що не дають змоги вчасно пристосуватися до нових умов ведення бізнесу; - нестабільність правової системи України; - значна залежність від законодавчих та економічних обмежень; - зростання інфляції, що впливає на ціни на сировину;
виробничо-технологічні	- капітальна реконструкція ДП «Новоград-Волинського сиркомбінату»
кадрові	- відсутність достатньо кваліфікованого персоналу;
фінансово-економічні	- цінова політика залежить від сезону заготівлі сировини; - ризик неотримання коштів за надані послуги; - зміна цін на сировину, енергоносії; - неплатоспроможність замовників; - експорт до Російської Федерації; - відсутність проведення підприємством оцінки шляхів покращення ліквідності; - непогашення дебіторської заборгованості;
управлінські	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;

Таблиця П.15

Перелік ідентифікованих ризиків ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка»

Категорія ризиків	**Ризики**
макроекономічні	- нестабільність та суперечливість законодавства; - непередбачені дії державних органів; - нестабільність фінансової, податкової, зовнішньоекономічної та ін. політики; - непередбачена зміна кон’юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; - непередбачені дії конкурентів;
виробничо-технологічні	- ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу; - невиконання третини своїх планів і зобов’язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища; - зниження передбачуваних обсягів виробництва; - зростання матеріальних та/або інших витрат; - сплата підвищених відрахувань та податків; - пошкодження обладнання;
кадрові	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії; - порушення трудової дисципліни; - зниження корпоративної культури співробітників;
фінансово-економічні	- неплатоспроможність замовників; - надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна - непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; - ризик втрати ліквідності через можливість не виконання своїх зобов’язань з причини дефіциту обігових коштів; - зміна темпів інфляції, та як наслідок зниження показників рентабельності; - зниження обсягу продажів товарів та послуг; - зростання кількості конкурентів на ринку послуг;
управлінські	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;

Таблиця П.16

Перелік ідентифікованих ризиків ТОВ «ТРАК-БАС»

Категорія ризиків	**Ризики**
макроекономічні ризики	- нестабільність економічної ситуації в країні; - посилення політичної нестабільної в країні; - тиск регуляторів щодо погіршення вимог до підприємств галузі;
виробничо-технологічні	- ймовірність втрат, пов'язаних з виробництвом транспортно-логістичних послуг та можливістю незадоволення попиту на транспортні та логістичні послуги; - зниження прогнозованих можливостей перевезення; - зниження прогнозованого обсягу реалізованих транспортних послуг; - ріст витрат на паливо, запасні частини, агрегаті та матеріали;
кадрові	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії; - професійні ризики: професійні захворювання та отримання травм; - ризик неефективного підбору кадрів та управління ними; - порушення трудової дисципліни;
фінансово-економічні	- зростання фонду оплати праці та податкових платежів; - падіння попиту на автотранспортні перевезення; - ризик втрати майна;
управлінські	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень; - недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;

Додаток Р

Таблиця Р.1

Модель групування активів і пасивів балансу за рівнем ризику ліквідності

Група активів	Стаття балансу	Назва активу	Рівень ризику	Група пасивів	Стаття балансу	Назва пасиву	Рівень ризику
Високо-ліквідні активи (А1)	1160 1165	Поточні фінансові інвестиції Гроші та їх еквіваленти	Мінімальний	Термінові пасиви (П1)	1610-1630 1660 1690	Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги, розрахунки з бюджетом; розрахунками зі страхування; розрахунками з оплати праці Поточні забезпечення Інші поточні зобов'язання	Критичний/ Катастрофічний
Середньо-ліквідні активи (А2)	1100 1125 1135 1155 1190	Запаси Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом Інша поточна дебіторська заборгованість Інші оборотні активи	Прийнятний	Коротко-строкові пасиви (П2)	1600 1610	Короткострокові кредити банків Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	Високий
Низько-ліквідні активи (А3)	1100 1110 1170 1190 1200	Запаси Поточні біологічні активи Витрати майбутніх періодів Інші оборотні активи Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Високий	Довго-строкові пасиви (П3)	1595 1700	Довгострокові зобов'язання і забезпечення (2-й розділ пасиву балансу) Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття (4-й розділ пасиву балансу)	Прийнятний
Неліквідні активи (А4)	1095	Необоротні активи	Критичний/ Катастрофічний	Постійні пасиви (П4)	1495	Власний капітал (1-й розділ пасиву балансу)	Мінімальний

Таблиця Р.2

Перелік показників, що використовуються під час проведення аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств

№ з/п	Показник
1	***Показники оцінки ліквідності***
1.1	коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності
1.2	коефіцієнт покриття - Кп
1.3	коефіцієнт швидкої ліквідності
1.4	коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)
1.5	частка оборотних коштів в активах, відсотків
1.6	частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків
1.7	частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків
1.8	частка запасів у оборотних активах, відсотків
1.9	коефіцієнт покриття запасів
2	***Показники оцінки фінансової стійкості***
2.1	коефіцієнт фінансової автономії
2.2	коефіцієнт фінансової залежності
2.3	коефіцієнт маневреності власного капіталу
2.4	коефіцієнт концентрації позикового капіталу
2.5	коефіцієнт структури довгострокових вкладень
2.6	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів
2.7	коефіцієнт структури позикового капіталу
2.8	коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів
2.9	показник фінансового левериджу
2.10	коефіцієнт забезпечення власними засобами
2.11	продуктивність праці, тис. гривень / особу
2.12	фондовіддача, гривень / гривень
2.13	оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів
2.14	час обороту коштів у розрахунках (ЧОКР), днів
2.15	оборотність запасів, оборотів (ОЗО)
2.16	час обороту запасів (ЧОЗ), днів
2.17	час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів
2.18	тривалість операційного циклу (ТОЦ), днів
2.19	тривалість фінансового циклу, днів
2.20	коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості
2.21	оборотність власного капіталу, оборотів
2.22	оборотність сукупного капіталу, оборотів
2.23	коефіцієнт стійкості економічного росту
2.24	поточна платоспроможність
2.25	коефіцієнт Бівера
3	***Оцінка рентабельності***
3.1	рентабельність продукції, відсотків
3.2	рентабельність діяльності, відсотків
3.3	рентабельність активів, відсотків
3.4	рентабельність сукупного капіталу, відсотків
3.5	рентабельність власного капіталу, відсотків
3.6	період окупності власного капіталу

Додаток С

ПАТ «ДТЕК Західенерго»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	0	173900	273309	212349	266612	449259	42463	158177	1247	17623
А2	857594	1264006	3037911	2148669	1942261	2550204	2608943	4144338	4636685	4486659
А3	105826	128426	118370	121302	27449	528	11521	894470	696330	734675
А4	1938377	2665374	2976532	3278517	3873874	5041167	5760297	5332364	12748665	15396574
П1	769975	1127503	1191845	2365420	2372528	2502469	3245880	6397057	6788858	7112188
П2	648329	418976	423216	433414	19623	981946	808314	798759	798870	944223
П3	237410	200597	434754	687788	869910	1328615	1766568	1736333	2123394	2164738
П4	676521	507170	959371	1160336	1699766	2423921	1334826	994953	5785575	4742312

ПАТ «Укрзалізниця»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	3679843	4670591	2199632	3921638	3945679	2038008	4884908	6419746	5188988	1251826
А2	3593458	4927583	4571404	4735260	4423774	5201912	7878970	9001957	9963941	10863765
А3	1889769	2004764	2342932	2645949	2887692	3012930	5191856	6358280	8892258	8893811
А4	118511394	197695549	109738838	230994950	90589626	67108849	26069882	251108547	249078750	253490466
П1	10864135	11240563	13648991	10320003	8566527	9638356	8396358	9793977	10475039	14433187
П2	15823642	15849631	16730283	19369732	21623894	25358013	21015224	16679238	10749315	17086982
П3	4480356	12317937	15915611	15912851	10778487	9459391	24060932	26850266	29984314	23989561
П4	27131497	26622599	27315034	27636502	27666969	27769299	218239099	210813119	210776978	210117926

ПАТ «Гідросила»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	120	4441	435	1383	307	569	154	2251	4003	5237
А2	82093	66350	88122	85803	88766	66097	104093	143576	188421	201652
А3	11751	25081	28412	31319	25264	34456	48107	61888	76288	83441
А4	146685	142773	153953	206671	212701	219368	232665	222100	252826	24769
П1	46100	15597	11267	14146	9672	15004	14893	21561	36115	51720
П2	36318	0	27740	36837	20605	10000	10400	0	9900	8996
П3	16299	9085	0	0	0	0	0	452	1268	3428
П4	149922	155044	206471	214368	228868	285106	309009	347575	398575	46792

ПрАТ «Славутський солодовий завод»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	638	81	899	71	4	2152	4078	732	1013	35
А2	217401	341746	357698	358653	346472	377820	456409	555647	796835	859516
А3	71773	171960	148841	105024	185233	241219	364400	379706	581539	568266
А4	136007	127797	130147	122235	144600	167714	180975	171787	173122	182685
П1	22805	100211	28944	35165	35552	99468	148231	90667	113351	86983
П2	231349	239423	394076	394340	254041	301149	346746	390133	429109	530163
П3	82843	69517	65595	3667	1303	1726	2902	2570	0	0
П4	121126	108169	116647	144343	207763	212824	211764	291475	423946	441240

ПрАТ «НЦЗ»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	855	341	242	110	50	269	21	4614	8902	4484
А2	1341	1027	1239	1089	7679	7282	9981	6028	9483	14939
А3	1319	1027	1230	1068	7676	7253	9791	5812	9483	14939
А4	19840	17794	16738	15256	13671	12116	10905	10885	10202	10559
П1	520	241	362	1606	682	669	921	708	2632	1074
П2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П4	27669	24506	23928	21814	20015	18237	18112	19276	25019	26663

ПАТ «ЗаЛК»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	8716	38782	14927	11474	10709	44	6	3	102	267
А2	1584442	447148	212475	163288	169856	74305	64629	104408	90025	127720
А3	125829	84155	130613	87981	91457	61371	46090	57686	37459	51078
А4	453665	418281	743432	354466	255037	188172	151692	130133	103520	91367
П1	838970	981124	861318	1237249	1787934	3570370	5511027	6323520	6559418	6873416
П2	472306	572433	253836	494171	1064268	2099583	3195689	3621295	3737151	3923831
П3	4996	6751	813841	602018	379790	319889	181410	176371	165378	158302
П4	-491529	-624730	-818493	-1411816	-1730764	-3637140	-5477714	-6271152	-6538431	-6724316

ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	57	100	2100	3	45	1	0	14	0.9	0.4
А2	4972	3853	1700	0	0	0	0	0	0.7	2.2
А3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
А4	3908	3853	3800	3	1905	5	4	15	1.6	2.6
П1	839	676	183.6	6	2283	351	216	186	1716.6	402.8
П2	0	0	182	0	2272	308	196	163	161.5	378.7
П3	697	728	746	1058	838	1027	1115	1107	1064	821.6
П4	2706	2672	-718	-864	-1063	-1230	1323	1337	1347.8	1359.5

ПрАТ «Юніком»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	0.5	0.4	27	0	0	0	7	0	0.1	5
А2	1851	980	1609	4449	2823	2978	2762	3003	2390	2346
А3	132	279	640	2813	1217	1666	1894	1747	1318	1224
А4	1094	1092	528	495	400	291	202	190	183	176
П1	2691	3236	4204	7018	5371	5250	5035	4926	4694	4432
П2	0	0	0	44	54	179	0	185	88	164
П3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П4	254	-1194	-2039	-2117	-2202	-2160	-2064	-1918	-2210	-2096

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	175	6	159	113	168	162	553	149	86	45
А2	6101	5782	5826	8144	8693	8322	10732	9413	9882	9378
А3	1757	1483	995	5031	5955	6194	7290	4951	5492	4937
А4	10908	8287	10195	8827	9457	9063	12142	10347	9968	9423
П1	7996	8920	9078	4126	6779	5634	10515	9456	9553	9619
П2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П3	11548	8223	8223	8223	6472	6388	6090	4986	3369	1281
П4	1933	1195	2721	4324	4804	5227	5894	6576	7160	8447

ПрАТ_Кременчуцька трикотажна фабрика

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	3	6	2	1	1	12	16	151	209	367
А2	854	1228	1213	2368	2186	1969	1795	1432	1250	1378
А3	785	1154	1110	2318	2125	1761	1635	1341	930	891
А4	18394	18445	18029	15509	15101	14700	14385	13856	13382	12863
П1	4637	5498	4944	3892	1162	923	945	781	748	814
П2	0	0	0	22	39	61	40	0	0	0
П3	0	0	0	679	3390	3390	3390	3390	2866	2866
П4	14527	14114	13533	13307	12688	12287	11805	11203	11148	11120

ПрАТ «Тернопіль-готель»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	54	35	212	195	66	38	98	230	680	730
А2	5805	5658	6378	6996	14060	14526	12704	13399	13068	8146
А3	42	38	35	44	51	94	120	371	185	387
А4	12398	12212	13459	16525	16667	15740	17343	17919	20733	26256
П1	846	1087	678	904	1508	3640	4808	6791	10856	12333
П2	2141	2227	2227	3660	10027	9232	7493	5679	3138	0
П3	0	0	0	0	0	0	0	107	94	237
П4	13250	13996	16690	18451	18584	16935	17443	18512	20484	22465

ПрАТ «Одесагрошляхбуд»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	0.2	0.3	0	5	3	12	0.2	1	23	19
А2	1068	1292	1384	1391	2333	639	247	354	150	388
А3	463	505	466	790	1412	21	163	237	150	270
А4	5890	5797	5387	5442	4556	4447	4084	3520	2568	2174
П1	2614	2962	4032	4471	5280	5600	5633	5167	3960	4670
П2	0	0	52	0	248	0	0	0	0	0
П3	2716	2478	2290	2082	1663	718	0	5097	3961	3615
П4	974	1652	399	284	-298	-1221	-1300	-1222	-1219	-1306

ПАТ «Житомирмолоко»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	58	39	63	39	14	39	9	164	26	79
А2	80908	57892	57440	84818	58261	2768	3523	30869	32321	3906
А3	1905	1320	1249	1345	1316	1206	1527	1094	1103	1515
А4	28946	28031	28189	30789	30591	61467	56896	28607	28107	60416
П1	105450	131611	118943	108422	106920	341	1638	96305	3614	6041
П2	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П3	0	0	0	34	0	300	95056	632	94274	96040
П4	37187	33353	31535	7190	-32772	63288	-36265	-37250	-37382	-37628

ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	6	9	103	6	75	4	4	35	303	320
А2	24	25	66	23	80	69	63	63	69	160
А3	7	5	8	12	37	0	6	5	9	112
А4	1168	1345	1231	1360	1238	1451	1605	1646	1565	1537
П1	37	8	19	67	21	107	74	96	131	162
П2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П4	1205	1314	1315	1320	1324	1350	1513	1547	1653	1713

ТОВ «Трак-бас»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1	896	804	719	433	182	207	853	315	378	417
А2	222	308	431	699	826	1603	1183	1199	784	776
А3	210	298	333	383	578	1092	863	871	748	726
А4	4052	4799	5137	6892	9307	7589	9560	12119	15142	17645
П1	713	696	686	907	1116	910	892	1202	1333	1372
П2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
П3	1971	2092	2474	3969	4977	3137	4353	5044	6496	6732
П4	2800	2916	3127	3148	4376	5352	6351	7387	8480	9076

Додаток Т

Таблиця Т.1

ПАТ «ДТЕК Західенерго»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.6	0.4	0.4
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.7	0.5	0.7	0.5	0.5
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.1	0.1	0.04	0.1	0.1	0.1	0.01	0.02	0.02	0.04
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	38	40	42	42	37	37	32	57	27	26
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	0.3	-0.2	-.01	0.3	0.7	0.7	0.5	-0.01	1.1	0.4
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	97	65	22	59	160	293	307	-12.5	626	255
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	33	37	36	57	41	23	15	11	17	17
коефіцієнт покриття запасів	у разі коли значення цього показника менше ніж 1, поточний фінансовий стан підприємства розглядається як нестійкий										
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів;	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.1	0.3	0.3

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	граничне значення - 0,5										
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	4	6	4	5	4	3	6	12	3	3
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-1.8	-4.2	-1.6	-1.8	-1.3	-1.1	-3.3	-4.4	-1.2	-1.2
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.9	0.6	0.6
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.5	0.5	0.2	0.2
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	3	5	4	4	2	2	5	11	2	2
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	3.1	5.2	3.2	3.9	2.6	2.3	5.3	11.3	-0.7	2.2
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання	-1.2	-1.6	-0.9	-0.9	-0.9	-0.9	-1.7	-0.6	-1.5	-1.5

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1										
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства										
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	2.6	2.3	3.0	4.0	3.4	2.6	2.9	2.1	1.8	1.9
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	8	9	12	12	8	6	4	4	6	6
час обороту коштів у розрахунках (ЧОКР), днів	зменшення значення показника свідчить про збільшення ОКРО та є сприятливою тенденцією для підприємства										
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
час обороту запасів (ЧОЗ), днів	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника										
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	163	200	213	152	135	167	152	225	164	145
тривалість операційного циклу (ТОЦ), днів	- " -										
тривалість фінансового циклу, днів	- " -										
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -										
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника										
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -										
коефіцієнт стійкості економічного росту	показує, якими в середньому темпами										

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	може розвиватися підприємство в майбутньому										
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства										
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва										
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника										
рентабельність діяльності, відсотків	- " -										
рентабельність активів, відсотків	- " -										
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -										
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -										
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника										

Таблиця Т.2

ПАТ «ДТЕК Західенерго»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.6	0.4	0.4
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.7	0.5	0.7	0.5	0.5
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.1	0.1	0.04	0.1	0.1	0.1	0.01	0.02	0.02	0.04
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	38	40	42	42	37	37	32	57	27	26
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	0.3	-0.2	-.01	0.3	0.7	0.7	0.5	-0.01	1.1	0.4
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	97	65	22	59	160	293	307	-12.5	626	255
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	33	37	36	57	41	23	15	11	17	17
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.1	0.3	0.3

коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	4	6	4	5	4	3	6	12	3	3
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-1.8	-4.2	-1.6	-1.8	-1.3	-1.1	-3.3	-4.4	-1.2	-1.2
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.9	0.6	0.6
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.5	0.5	0.2	0.2
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	3	5	4	4	2	2	5	11	2	2
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	3.1	5.2	3.2	3.9	2.6	2.3	5.3	11.3	-0.7	2.2
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-1.2	-1.6	-0.9	-0.9	-0.9	-0.9	-1.7	-0.6	-1.5	-1.5
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	481,8	544,1	895,8	1353,8	1772,8	2048,1	2441,7	3078,3	4387,8	5440,3
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	2.6	2.3	3.0	4.0	3.4	2.6	2.9	2.1	1.8	1.9

оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	8	9	12	12	8	6	4	4	6	6
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	163	200	213	152	135	167	152	225	164	145
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	8	6	7	7	6	7	12	5	4	4
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-1903392	-2411918	-3708985	-3981050	-3838012	-4870285	-6662087	-8008649	-10816982	-10949016
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0.1	-0.03	0.04	0.04	0.3	0.1	-0.3	0.03	-0.01	-0.1
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	-3.3	5.3	16	2	8	6	-14	6	-4	7
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-0.1	-0.03	0.003	0.002	0.1	-0.01	-0.2	-0.02	-0.1	-0.1
рентабельність активів, відсотків	- " -	-14	-6	0.4	0.4	10	-1	-29	2	-7	-10
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-14	-6	0.4	0.4	10	-1	-29	2	-7	-10
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	-7	-23	2	2	28	-4	-209	-9	-20	-30
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	-2	-4	57	62	4	-23	-0.5	-11	-5	-3

Таблиця Т.3

ПАТ «Укрзалізниця»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.3	0.3
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0.3	0.4	0.2	0.3	0.3	0.2	0.4	0.6	0.7	0.4
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.2	0.3	0.1	0.2	0.2	0.1	0.3	0.3	0.3	0.1
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.04
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	6	5	6	4	9	9	5	6	6	5
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	313	224	357	267	276	392	1638	1297	1335	1738
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	1241	1095	1072	896	821	854	4150	3334	2437	2352
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.7
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.2	0.1	0.2	0.1	0.3	0.4	0.8	0.8	0.8	0.8
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	5	8	4	9	4	3	1	1	1	1
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-3	-6	-3	-7	-2	-1	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2

коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.2	0.2	0.4	0.2	0.4	0.6	0.2	0.1	0.2	0.2
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.02	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.1	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.1	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.4	0.7	0.6	0.5
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	11	4	3	3	5	6	2	2	2	2
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	3.6	6.8	3.3	7.7	2.6	1.7	0.3	0.3	0.3	0.3
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-12	-17	-12	-23	-7	-6	-3	-3	-3	-4
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	254	263	269	263	238	236	218	237	272	317
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	0.3	0.3	0.3	0.4	0.7	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	18	17	21	26	25	22	20	31	42	34
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.03	-0.02	-0.02	-0.03	-0.1
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	307	373	395	371	352	418	411	278	256	219
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.05	0.05	0.03	0.002	0.03
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	2	2	2	2	2	1	0.3	0.3	0.04	0.04
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	0.3	0.3	0.3	0.3	1	0.3	02	0.3	0.3	0.3
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	неплатоспроможність підприємства	25538951	32293420	41746705	39336710	35356922	40986223	47427068	29638149	42520814	42717036
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.5	0.3	0.3
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	29	28	27	34	25	27	34	5	10	8
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-0.4	-0.4	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-.0.1	0.002	0.002
рентабельність активів, відсотків	- " -	-12	-11	-9	-10	-20	-8	-6	-3	0.04	0.1
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-12	-11	-9	-10	-20	-8	-6	-3	0.04	0.1
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	-73	-68	-61	-61	-62	-12	-8	-3	0.1	0.1
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	-1.4	-1.5	-1.6	-1.6	-4.4	-11.8	-12.7	-28.8	1835.5	1031.1

Таблиця Т.4

ПАТ «Гідросила»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.9	1.2	1.7	1.1	1.1	3.2	3.0	5.2	3.6	3.4
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	1.0	1.3	1.7	1.1	1.1	3.2	3.0	5.2	3.6	4.2
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.9	0.7	0.8	0.4	0.6	1.5	1.3	0.6	0.5	-16.3
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.001	0.2	0.01	0.01	0.003	0.02	0.004	0.1	0.1	0.1
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	39.1	38.6	46.2	32.7	29.3	30.2	32.8	41.2	44.6	48.7
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	114.3	167.7	152.2	209.0	251.6	299.2	271.9	221.5	194.2	165.8
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	113.6	339.8	292.6	319.7	548.3	562.6	481.0	252.3	226.2	34.2
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	10.1	49.4	152.2	209.0	251.6	299.2	271.9	221.5	194.2	165.8
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2

	підприємства, граничне значення - 2										
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	0.02	0.1	0.3	0.04	0.04	0.2	0.2	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.1	0.3	0.4	0.4	0.5
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.04	0.06	0	0	0	0	0	0	0.002	0.002
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.04	0.06	0	0	0	0	0	0	0.001	0.001
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.1	0.1	0	0	0	0	0	0	0.01	0.01
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	0.1	0.2	0.4	0.1	0.1	0.7	0.7	0.8	0.7	0.5
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	187.0	195.1	201.9	217.2	213.3	253.8	308.9	377.5	462.9	517.5
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	2.6	2.7	2.4	2.1	1.8	1.9	2.2	2.7	3.2	3.7
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	4	4	3	4	5	5	5	4	6	13
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	-1.5	-1.5	-1.1	-1.0	-1.2	-1.2	-1.5	-1.7	-1.9	-2.2

час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	-93	-109	-114	-128	-122	-32	-33	-14	-25	-22
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.3	0.2	0.4	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-85688	-51554	-67819	-79987	-68888	-17321	-25588	-16199	-41192	-57942
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	0.1	0.3	0.3	0.3	0.5	2.0	1.4	2.2	1.4	1.2
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	-24	-24	-24	-24	-26	-35	-26	-26	-23	-19
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	0.002	0.02	0.03	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
рентабельність активів, відсотків	- " -	0.2	2.5	3.0	4.5	5.6	10.0	6.6	9.3	11.0	11.3
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	0.2	2.5	3.0	4.5	5.6	10.0	6.6	9.3	11.0	11.3
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	0.3	3.6	4.3	6.3	6.8	11.2	6.3	9.1	12.5	12.9
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	298	28	24	16	15	9	16	11	8	8

Таблиця Т.5

ПрАТ «Славутський солодовий завод»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.9	0.9	0.9	1.06	1.2	1.1	1.0	1.3	1.5	1.4
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	1.3	1.1	1.1	1.1	1.	1.1	1.1	1.3	1.5	1.5
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.9	0.7	0.7	0.8	0.6	0.4	0.2	0.4	0.4	0.5
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.002	0.0003	0.002	0.0002	0.0001	0.01	0.01	0.002	0.002	0.0001
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	70	76	78	100	71	70	72	77	83	83
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	33	18	23	31	58	38	30	42	49	49
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	146	42	61	130	109	59	38	62	68	75
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	23	43	37	24	53	63	79	68	72	66
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.3	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування	4	5	5	3	2	3	3	3	2	2

	підприємства, граничне значення - 2										
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-0.1	-0.2	-0.1	0.1	0.3	0.2	0.1	0.4	0.6	0.6
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.7	0.8	0.8	0.9	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.6	0.5	0.5	0.002	0.01	0.01	0.02	0.02	0.07	0.03
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.4	0.4	0.4	0.002	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.2	0.2	0.1	0.001	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	2.7	3.8	4.1	3.0	1.4	1.6	2.0	1.5	1.3	1.4
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	2.7	3.9	4.1	2.2	1.4	1.6	2.0	1.5	1.3	1.4
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-0.04	-0.04	-0.03	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	0.3	0.3
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	3620	4181	5409	6266	5184	6611	5566	8779	13357	16469
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	2.7	3.2	4.2	5.0	3.7	3.9	2.9	5.1	7.9	9.1
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2	2	2	3	3	5	3	4	5	5
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2	3	3	3	3	3	2	4	6	7

час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	654	499	382	289	294	298	439	286	205	175
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-323987	-416354	-480133	-430436	-286292	-336759	-427305	-436661	-531213	-603883
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.03	0.2	0.3	0.2
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	70	26	17	32	29	34	35	38	34	24
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	0.2	0.04	0.1	0.1	0.01	0.1	0.002	0.1	0.1	0.1
рентабельність активів, відсотків	- " -	12	3	5	12	0.9	11	0.2	9	13	13
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	12	3	5	12	0.9	11	0.2	9	13	13
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	51	15	24	36	2	30	0.4	22	31	24
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	2	7	4	3	42	3	237	5	3	4

Таблиця Т.6

ПрАТ «НЦЗ»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	13.2	21	14.8	4.2	5.1	4.8	3.3	3.4	3.6	4.4
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	13.2	21	14.8	4.2	5.1	4.8	3.3	3.4	3.6	4.4
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	10.9	17.4	12.1	3.6	0.13	0.3	0.2	1.5	1.7	1.1
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	1.3	1.0	0.5	0.1	0.03	1.2	0.01	1.3	1.6	0.9
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	29.9	28.4	31.5	36.2	36.6	38.9	48.5	52.1	66.7	66.4
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	315.9	342.2	306.7	249.9	250.4	229.5	172.2	119.6	75.7	102.9
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	1889.1	2015.4	1693.8	1859.5	257.1	244.2	182.4	216.5	141.3	136.5
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	16.7	16.9	18.1	13.5	97.4	93.9	94.4	55.3	53.6	75.4
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6

коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.02	0.01	0.02	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	0.02	0.01	0.02	0.09	0.07	0.09	0.17	0.18	0.23	0.18
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	0.02	0.01	0.02	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	72	83	83	97	107	122	147	232	286	273
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	1.0	1.0	1.0	1.1	1.3	2.0	2.0	3.5	5.0	4.4
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	71	73	74	77	97	84	45	26	23	32
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	0.1	0.02	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	0.03
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	0.4	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.2	2.0	2.0	2.0
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	0.4	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.4	2.0	2.0

поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	211	4	-278	-1971	-1507	-1355	-3052	1163	3251	-296
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.03	0.2	0.3	0.2
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	70	26	17	32	29	34	35	38	34	24
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	0.2	0.04	0.1	0.1	0.01	0.1	0.002	0.1	0.1	0.1
рентабельність активів, відсотків	- " -	12	3	5	12	1	11	0.2	9	13	10
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	12	3	5	12	1	11	0.2	9	13	10
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	51	15	24	36	2	30	0.4	22	31	24
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	2	7	4	3	42	3	237	5	3	4

Таблиця Т.7

ПАТ «ЗаЛК»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.6	0.5	0.2	0.1	0.1	0.02	0.01	0.2	0.01	0.01
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0,6	0,5	0,3	0,2	0,1	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0,5	0,4	0,2	0,1	0.1	0,004	0,003	0,01	0,01	0,01
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0,01	0,03	0,02	0,01	0,01	0,00001	0,000001	0,0000005	0,00002	0,00003
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	61,2	59,7	26,4	34,9	41,6	28,6	29,9	45,8	47,1	47,9
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	-0,2	-0,01	-2,0	-4,7	-3,6	-20,4	-35,3	-24,0	-30,3	-33,1
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	-143	-9	-463	-1080	-709	-2474	-5010	-4927	-7566	-8435
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	0,1	0,1	0,4	0,4	0,5	0,8	0,7	0,5	0,4	0,4
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	-0,4	-0,6	-0,8	-2,6	-3,9	-13,8	-25,3	-26,1	-33,3	-37,2

коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	-2,4	-1,7	-1,3	-0,4	-0,3	-0,1	-0,04	-0,04	-0,03	-0,03
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	0,1	0,3	0,1	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	1,1	1,2	1,7	3,4	4,2	13,8	25,8	26,5	33,7	37,5
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0,01	0,01	1,1	1,7	1,5	1,7	1,2	1,4	1,6	1,9
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	-0,01	-0,01	-128,3	-0,7	-0,3	-0,1	-0,03	-0,03	-0,03	-0,02
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0,003	0,003	0,5	0,3	0,2	0,1	0,03	0,03	0,02	0,02
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	-2,5	-2,1	-2,2	-1,3	-1,1	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	-1,4	-0,7	-0,3	0,6	0,7	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-1.3	-1.7	-5.8	-9.2	-10.9	-50.7	-86.9	-57.9	-71.8	-79.1
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	709,3	706,4	939,4	1191,2	1967,8	1872,1	0,01	38,7	161,1	228,6
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	2,2	1,4	1,4	2,2	3,0	3,3	0,00002	0,1	0,4	0,6

оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	1,7	2,2	2,7	2,5	6,5	22,2	0,0001	0,1	0,5	0,5
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	-1,8	-1,4	-1,3	-1,9	-2,6	-2,5	-0,0002	-0,04	-0,3	-0,6
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	-688	-765	-1218	-1837	-1588	-3989	-1005488	-562977	-106910	-62541
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0,5	0,5	0,2	0,2	0,2	0,01	9,4	8,3	1,7	1,7
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	-1,3	-0,9	-0,5	-0,2	-0,2	-0,1	-0,0000003	-0,001	-0,005	-0,001
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	0,7	0,6	0,7	0,8	1,3	1,7	0,00001	0,03	0,2	0,2
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-1226667	-1233461	-1746938	-1826198	-1823940	-3635089	-5585409	-6384463	-6615530	-6832467
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0,5	-0,5	-0,3	-0,04	-0,04	-0,5	-0,4	-0,1	-0,04	-0,03
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	-2,9	-3,8	-4,8	-8,1	-10,2	-20,9	0	-54,6	-43,1	-28,6
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-1,1	-1,0	-1,0	-1,2	-0,2	-5,0	-1021,9	-126,6	-8,8	-3,9
рентабельність активів, відсотків	- " -	-60,3	-59,4	-70,8	-92,8	-26,1	-821,2	-893,8	-366,0	-147,6	-100,8
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-60,3	-59,4	-70,8	-92,8	-26,1	-821,2	-893,8	-366,0	-147,6	-100,8
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	119.6	84.9	49.8	29.0	3.4	43.3	34.8	12.5	4.2	2.8
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	0.8	1.2	2.0	3.4	29.4	2.3	2.9	8.0	23.8	35.0

Таблиця Т.8

ПАТ «Комбінат будівельних конструкцій»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2.2	2.7	4.1	0.003	0.6	0.004	0.003	0.01	0.002	0.002
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	3.6	5.7	20.4	0.5	0.8	0.01	0.002	0.1	0.01	0.01
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	3.6	5.7	20.4	0.5	0.02	0.003	0	0.1	0	0.01
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.1	0.1	11.3	0	0.02	0.003	0	0.1	0.01	0.002
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	95	95	1776	2	93	4	0.2	0.6	0.1	0.1
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	67	67	32	-28800	66	-18420	28175	7733	59250	32666
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.7	0.7	-0.2	-4.3	-0.5	-8.5	0.5	0.5	0.5	0.5
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	1.5	1.5	-5.6	-0.2	-1.9	-0.1	2.0	1.9	1.9	1.9

коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	0.9	0.9	0.7	0.8	0.9	0.9	-1.0	-1.0	-1.0	-0.9
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.4	0.3	0.2	5.3	1.5	9.5	0.5	0.5	0.5	0.5
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	2.8	3.3	3.6	5.4	5.5	7.4	0.4	0.4	0.4	0.3
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.2	0.2	26.6	5.5	-3.7	-5.1	0.5	0.5	0.4	0.4
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.4	0.5	0.8	0.9	0.3	0.7	0.8	0.8	0.8	0.6
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	0.7	0.5	-1.3	-1.2	-2.9	-1.1	1.0	1.0	1.0	1.0
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	0.5	0.5	-4.6	0.8	-1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	0.6	0.6	-0.5	-0.6	-0.3	-0.8	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	36.0	16.0	2.0	8.7	7.3	0	0	0	0	0
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	0.5	0.3	0.03	0.2	0.2	0	0	0	0	0
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.02	0.02	0.004	0	0.01	0	0	0	0	0
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	1.1	0.6	0.4	-0.4	-0.5	-0.1	-0.03	-0.0004	0	0
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	3030	4434	5095	-5551	-14980	-6967	-5691	-464400	0	0

коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0	0	0	0	84.5	0	0	0	0	0
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	0.03	0.05	-0.01	-0.03	-0.002	0	0	0	0	0
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	0.03	0.01	0.003	0.02	0.02	0	0	0	0	0
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-777	-1304	1168	1064	-3076	-1373	1328	-1276	-1241	-1371
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0.2	-0.2	-0.1	-3.2	-0.1	-0.1	0.1	0.04	0.03	0.02
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	63	58	91	80	71	99	99	100	0	0
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-6	-6	-22	-130	-9	0	0	0	0	0
рентабельність активів, відсотків	- " -	-7.8	-13.0	-64.7	-300.3	-18.1	-11.9	0.5	0.5	0.7	0.5
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-7.8	-13.0	-64.7	-300.3	-18.1	-11.9	0.5	0.5	0.7	0.5
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	-12.0	-16.5	16.9	351.6	17.4	-13.1	0.9	0.9	1.3	0.9
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	-8	-6	6	0.3	6	8	102	103	80	114

Таблиця Т.9

ПрАТ «Юніком»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.7	0.3	0.4	0.6	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0.7	0.3	0.4	0.6	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.6	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.0003	0.0003	0.01	0	0	0	0.001	0	0.0002	0.0002
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	62.8	46.5	75.6	89.9	87.6	91.1	93.2	94.0	92.9	82.0
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	0.1	-1.3	-1.2	-0.5	-0.9	-0.7	-0.7	-0.7	-0.9	-1.2
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	217.4	-619.0	-343.9	-94.5	-240.1	-132.1	-110.6	-146.6	-178.7	-242.1
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	5.6	21.6	35.7	56.9	35.6	55.3	59.9	49.5	52.9	47.7
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.1	-0.6	-0.9	-0.4	-0.7	-0.7	-0.7	-0.6	-0.8	-0.9
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	11.6	-1.7	-1.1	2.3	-1.5	-1.5	-1.4	-1.7	-1.2	-1.1
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-3.3	0.1	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9

коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.9	1.6	1.9	1.4	1.7	1.7	1.7	1.6	1.8	1.8
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	10.6	-2.7	-2.1	-3.3	-2.5	-2.5	-2.4	-2.7	-2.2	-1.9
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	10.6	-2.7	-2.1	-3.3	-2.5	-2.5	-2.4	-2.7	-2.2	-2.1
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-0.5	-2.4	-1.6	-0.6	-0.9	-0.8	-0.8	-0.7	-1.0	-1.2
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	37.6	32.4	273.9	354.9	169.5	312.5	96.1	151.1	142.3	141.3
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	2.4	15.3	14.1	32.8	23.8	56.9	27.2	55.3	58.9	65.8
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.6	7.1	5.3	8.1	5.1	11.8	3.7	5.3	5.2	5.1
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.6	7.0	12.1	25.0	17.1	-42.5	-18.1	-26.5	-27.4	-28.7
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	1477	201	236	205	286	-158	-496	-365	-342	-420
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	2.4	0.1	0.03	0.1	0.1	0.04	0.1	0.04	0.1	0.1
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	-1	-4	-3	-6	-3	-6	-2	-3	-3	-2
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	1	3	2	3	2	4	1	2	2	2

поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-2691	-3236	-4176	-7062	-5425	-5429	-5028	-5111	-4783	-4634
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0.2	-0.1	-0.1	-0.02	-0.03	-0.01	0.002	0.01	-0.1	-0.1
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-0.9	-0.02	-0.04	-0.01	-0.01	0.002	0.02	0.02	-0.05	-0.05
рентабельність активів, відсотків	- " -	-25.7	-7.1	-8.6	-1.9	-2.6	1.1	3.1	5.1	-11.2	-10.4
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-25.7	-7.1	-8.6	-1.9	-2.6	1.1	3.1	5.1	-11.2	-10.4
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	136.4	9.3	14.7	3.6	3.9	-1.6	-4.8	-7.1	12.7	10.9
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	1	11	7	28	26	-64	-21	-14	8	9

Таблиця Т.10

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.3	0.5	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.9
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0.5	0.9	1.1	2.1	1.4	1.6	1.2	1.1	1.1	1.0
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.4	0.8	1.0	0.9	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.01	0.001	0.02	0.03	0.02	0.03	0.1	0.02	0.01	0.003
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	51	45	51	53	52	53	54	49	50	49
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	0.1	0.1	0.3	0.5	0.5	0.6	0.4	0.6	0.7	0.8
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	87	80	257	84	78	82	73	130	132	179
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	16	18	10	57	63	68	60	48	49	46
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.1	0.1	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки	11.1	15.3	7.3	3.8	3.8	3.3	3.8	3.2	2.8	2.3

	позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2										
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-4.5	-7.4	-2.6	-0.8	-0.8	-0.6	-0.8	-0.6	-0.4	-0.2
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	1.5	0.9	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	1.1	0.8	0.8	1.0	0.8	0.8	0.6	0.5	0.3	0.1
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.9	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.5	0.4	0.3	0.1
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.3	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.1
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	17.1	14.3	6.3	2.9	2.8	2.3	2.8	2.2	1.8	1.3
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	10.1	14.3	6.3	2.9	2.8	2.3	2.8	2.2	1.8	1.3
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-0.8	-1.1	-0.7	-0.4	-0.4	-0.3	-0.4	-0.4	-0.3	-0.2
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2072,7	1807,6	2049,2	1857,4	1876,7	2154,9	3199,1	2989,7	2373,5	2770,5
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	3.7	3.4	3.8	2.9	2.5	2.3	2.8	2.6	2.6	3.7
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	8	6	8	8	9	8	7	6	6	8

оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	296	263	254	236	279	245	259	233	183	114
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	21	15	9	5	4	4	5	4	3	4
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-32858	-17139	-17092	-12236	-6967	-11846	-16037	-14278	-12739	-10809
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0.12	0.03	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	27.4	23.5	25.6	28.2	21.0	22.4	24.8	20.7	25.0	15.8
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-0.2	-0.02	0.1	0.1	0.02	0.02	0.02	0.03	0.02	0.04
рентабельність активів, відсотків	- " -	-27.0	-3.9	8.3	9.8	2.7	2.1	3.1	3.3	3.0	6.7
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-27.0	-3.9	8.3	9.8	2.7	2.1	3.1	3.3	3.0	6.7
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	-343.9	-37.7	43.3	37.4	9.6	7.6	10.7	9.9	7.5	14.6
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	-0.3	-2.7	2.3	2.7	10.4	13.1	9.3	10.1	13.4	6.8

Таблиця Т.11

ПрАТ «Одесагрошляхбуд»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.1	0.04	0.1	0.4	0.1
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0.6	0.4	0.3	0.3	0.4	0.1	0.04	0.1	0.4	0.1
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.4	0.3	0.2	0.1	0.2	0.1	0.04	0.04	0.01	0.0004
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.001	0.0003	0.0002	0.001	0.001	0.002	0.0001	0.0001	0.01	0.01
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	16.4	18.3	20.4	20.4	33.9	12.8	5.7	9.2	6.3	11.2
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	140.7	120.8	27.8	15.5	-13.5	-191.4	-591.5	-379.4	-721.3	-556.8
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	410.3	365.4	82.8	29.3	-22.3	-5933.3	-9131.1	-1069.0	836.7	-682.0
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	34.3	33.1	33.6	53.1	60.4	3.2	6.5	35.5	86.2	81.5
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.2	0.2	0.1	0.04	-0.04	-0.2	-0.3	-0.3	-0.4	-0.6

коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	4.1	4.3	16.9	24.1	-23.1	-4.2	-3.3	-3.2	-2.2	-1.7
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-2.6	-2.5	-12.5	-18.2	16.3	4.6	4.1	3.9	3.1	2.7
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.6	0.8	0.9	0.9	1.0	1.2	1.3	1.3	1.4	1.5
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.2	0	1.4	1.5	1.4
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.6	0.6	0.9	0.9	1.2	-1.4	0	1.3	1.4	1.7
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	1.0	1.0	1.0
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	2.6	3.3	15.9	23.1	-24.1	-5.2	-4.3	-4.2	-3.2	-2.4
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	3.1	3.2	15.9	23.1	-24.1	-5.2	-4.3	-4.2	-3.2	-2.7
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-3.8	-3.2	-3.6	-3.7	-2.1	-8.7	-21.7	-13.3	-21.7	-14.4
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	168.1	153.9	138.7	170.0	159.7	162.2	80.4	0	205.1	358.6
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	0.5	0.5	0.4	0.6	0.5	0.6	0.3	0	0.6	0.8

оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	3.9	3.1	4.5	5.5	3.1	6.9	11.3	0	0	0
час обороту коштів у розрахунках (ЧОКР), днів	зменшення значення показника свідчить про збільшення ОКРО та є сприятливою тенденцією для підприємства	1	1	1	16	-1	-1	-1	-0.3	-0.1	-0.1
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	269	335	608	766	-906	-646	-851	-2097	-4497	-5326
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.1	0.1	0.2	0.001	0.1	0.01	0.01	0	0	0
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	2	3	7	9	3	-2	-1	0	-1	-2
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4	0.5	0.3	0	1	1
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-2637	485	6374	2395	3867	4894	-5630	-5096	-3938	-3052
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0.01	-0.003	-0.2	-0.02	-0.1	-0.1	-0.01	-0.01	-0.001	-0.01
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-0.01	-0.01	-0.5	-0.04	-0.2	-0.4	-0.1	-0.1	-0.003	-0.002
рентабельність активів, відсотків	- " -	-0.3	-0.2	-16.7	-1.7	-9.6	-19.8	-1.9	-2.4	-0.2	-0.2
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-0.3	-0.2	-16.7	-1.7	-9.6	-19.8	-1.9	-2.4	-0.2	-0.2
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	-1.3	-1.7	-332.6	-39.5	76.2	74.0	6.3	6.4	0.3	0.3
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	-77.1	-60.3	-0.3	-2.5	1.3	1.4	15.9	15.6	301.5	394.3

Таблиця Т.13

ПрАТ «Тернопіль-готель»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	1.8	1.4	1.9	1.4	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	1.8	1.4	1.9	1.4	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	1.7	1.3	1.8	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.02	0.01	0.1	0.04	0.01	0.003	0.01	0.02	0.1	0.1
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	33.3	32.9	34.2	30.7	46.2	45.3	43.2	43.9	41.6	26.9
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	207	221	225	240	124	116	126	125	129	216
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	3399	4197	3876	12163	8229	4059	3334	2195	1605	2127
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	6.1	5.2	5.8	1.9	1.5	2.9	3.8	5.7	8.1	10.2
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.7	0.8	0.8	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	1.4	1.3	1.2	1.3	1.7	1.8	1.8	1.7	1.7	1.6
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.01	0.03	-0.01	-0.2

коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0.01	0.004	0.01
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0.01	0.004	0.01
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0	0	0	0	0	0	0	0.01	0.01	0.02
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	0.5	0.4	0.4	0.4	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.4
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	0.4	0.3	0.2	0.3	0.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	0.1	0.3	0.5	0.3	0.1	0.1	0.01	0.04	-0.02	-0.4
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	134.9	124.6	165.8	165.9	168.8	152.4	202.4	211.3	263.3	317.9
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	1.2	1.1	1.1	1.0	1.0	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.7	-0.5	-0.5
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	-238	-314	-233	-300	-646	-718	-617	-616	-488	-325
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	1.0	1.0	1.0	1.0	1.5	1.6	1.1	1.1	1.0	1.0
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	1	0.4	1	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	1	1

поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-3219	-3934	-3307	-4958	-12083	-13414	-12755	-12908	-13999	-12294
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0.2	0.3	0.8	0.5	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	-65.6	-68.2	-83.3	-56.7	-41.8	-26.7	-50.9	-62.3	-50.9	-38.5
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	0.1	0.1	0.2	0.2	0.01	0.1	0.04	0.1	0.1	0.1
рентабельність активів, відсотків	- " -	6.6	3.9	12.2	6.4	0.4	3.4	1.6	3.2	5.5	5.5
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	6.6	3.9	12.2	6.4	0.4	3.4	1.6	3.2	5.5	5.5
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	8.9	4.9	15.3	9.5	1.0	5.9	2.8	5.5	9.2	8.4
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	11.3	20.6	6.5	10.5	133.5	16.8	35.4	18.2	10.9	11.9

Таблиця Т.14

ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	0.4	0.4	0.4	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.1
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	0.3	0.2	0.2	0.02	0.05	0.2	0.2	0.3	0.7	0.7
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.0004	0.0001	0.0001	0.0002	0.001	0.01	0.02	0.2	0.3	0.4
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	12.7	14.2	13.4	14.1	13.1	12.3	11.6	11.0	10.5	10.7
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	538.1	460.9	480.9	523.7	559.4	594.7	626.4	647.1	698.9	730.8
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	1691.6	1125.7	1102.1	539.7	575.1	665.6	691.0	753.8	1055.8	1082.2
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	31.8	100.0	43.6	97.0	97.3	89.3	90.6	85.8	66.2	67.5
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування	1.5	1.5	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3

	підприємства, граничне значення - 2										
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-0.3	-0.3	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0.04	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0.05	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0	0	0	0.1	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-1.4	-1.4	-1.6	-0.5	-0.5	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	19.6	21.1	34.1	25.0	27.0	73.3	122.3	150.9	240.3	299.8
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	0.8	0.7	0.7	0.4	0.4	1.2	1.4	2.4	4.8	6.4
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	3	3	5	5	3	8	9	8	7	7
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.2	-0.3

час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	-1900	-2139	-1068	-1353	-1566	-982	-1090	-790	-478	-415
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.3	0.3	0.2	0.2	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.4	0.5
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	0.03	0.04	0.1	0.1	0.04	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-6549	-7376	-7293	-4737	-4646	-4435	-4413	-4106	-3443	-3262
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	-0.01	0.02	0.02	0.1	-0.002	0.04	0.02	-0.003	0.1	0.1
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	26.2	21.7	26.2	28.5	31.6	-25.8	-42.1	-40.1	-57.3	-57.9
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-0.9	-0.5	-0.5	-0.2	-0.8	-0.2	-0.2	-0.2	-0.01	-0.01
рентабельність активів, відсотків	- " -	-3.3	-1.9	-3.5	-1.2	-3.6	-2.4	-3.0	-3.9	-0.4	-0.4
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-3.3	-1.9	-3.5	-1.2	-3.6	-2.4	-3.0	-3.9	-0.4	-0.4
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	-4.9	-2.9	-4.3	-1.7	-4.9	-3.3	-4.2	-5.4	-0.5	-0.4
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	-20.5	-33.5	-23.1	-59.1	-20.2	-30.0	-23.9	-18.6	-201.5	-229.3

Таблиця Т.15

ПАТ «Житомирмолоко»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	1.1	1.0	1.0	0.8	0.4	2.8	0.04	0.3	0.3	0.04
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	1.1	1.0	1.0	0.8	0.4	4.1	2.2	0.3	9.0	0.7
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	1.1	1.0	1.0	1.0	0.4	2.3	1.4	0.4	8.7	0.5
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.001	0.0003	0.001	0.0004	0.0001	0.1	0.01	0.002	0.01	0.01
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	80	85	81	73	59	4	6	52	54	6
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	21	21	25	8	74	2332	1000	118	114	913
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	1282	2487	2479	539	2763	5195	2893	3505	3566	4047
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	2	1	1	1	3	43	35	3	3	23
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.3	0.2	0.2	0.1	0.4	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	4	4	5	16	2	1	2	2	2	2

коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	0.2	0.2	0.1	-3	0.1	0.03	-1	0.2	0.2	-1
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.7	0.8	0.8	0.9	1.4	0.02	1.6	1.6	1.6	1.6
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0.001	0	0.01	1.7	0.02	3.4	1.6
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0.01	0	0.01	0.7	0.02	0.7	0.7
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0	0	0	0.0003	0	0.3	1.0	0.01	1.0	1.0
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	3	4	4	15	3	0.02	3	3	3	3
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	3	4	4	15	1	0.02	1	1	1	1
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	0.2	0.04	0.03	-0.3	0.1	1.0	-6	0.3	0.3	-6
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	1024,9	379,8	92,6	144,3	807,5	690,0	1543,0	601,3	361,2	404,8
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	2.6	0.9	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.6	0.2	0.1	0.1	0.1	0.8	0.1	0.1	0.1	0.5
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2.4	0.9	0.2	0.1	0.04	0.04	0.1	0.1	0.04	0.04
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	564	1810	9254	9542	30024	213	27110	20590	22247	19768

коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	1.7	5.5	18.7	17.4	18.1	1.3	10.3	16.9	7.8	1.9
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	2	1	0.3	0.2	0.03	0.03	0.04	0.1	0.1	0.1
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	0.4	0.1	0.04	0.04	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-106400	-147213	-118985	-1008417	-106857	-878	-96685	-96778	-97666	-69333
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	0.03	0.004	0.002	0.0004	0.001	0.2	0.002	0.002	0.003	0.004
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	6	6	18	1	26	27	20	6	37	44
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	0.01	-0.1	0.3	-6.6	-24.8	-0.1	-0.7	-0.8	-0.3	-0.3
рентабельність активів, відсотків	- " -	0.6	-2.1	-1.4	-28.2	-57.8	-0.3	-1.9	-2.5	-1.2	-0.9
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	0.6	-2.1	-1.4	-28.2	-57.8	-0.3	-1.9	-2.5	-1.2	-0.9
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	2.6	-10.6	-5.8	-372	-122	-0.3	-3.2	-4.0	-1.9	-1.8
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	39	-9	-17	-0.3	-1	313	-31	-25	-51	-57

Таблиця Т.16

ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	2.5	1.8	4.3	0.8	2.1	0.5	0.5	0.6	1.3	1.6
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	2.5	1.8	4.3	0.8	2.1	0.5	0.5	0.6	1.3	1.6
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	1.6	1.6	4.1	0.3	1.5	0.4	0.4	0.5	1.2	1.2
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	0.9	0.4	2.8	0.1	0.9	0.02	0.02	0.2	1.0	1.0
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	9.2	2.7	11.4	4.5	11.8	6.1	4.7	7.3	19.8	24.1
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	9.8	35.3	7.6	20.4	7.5	14.2	18.8	11.3	3.3	2.7
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	19367	43500	17214	10900	3356	0	25016	29160	14244	1177
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	5.0	8.1	4.4	18.7	22.4	0	7.5	3.9	2.3	22.9
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2

коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	0.03	-0.02	0.1	-0.03	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.04	0.01	0.03	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	0.04	0.02	0.03	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	0.6	0.5	0.8	-0.5	0.6	-1.0	-1.1	-0.3	0.4	0.5
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	43.3	45.4	53.4	60.3	74.2	75	86.5	94.6	305.1	209.9
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	0.6	0.6	0.7	0.8	0.9	0.9	0.9	1.1	1.4	1.6
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	15	20	20	21	18	16	19	21	32	40
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	1	1	1	-3	-1	-1	-1	-1	-1	-1
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	23	10	17	-37	-34	-80	-75	-79	-86	-74
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.1	0.002	0.02	0.04	0.04	0.07	0.05	0.05	0.03	0.02

оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-40	-59	28	-77	-4	-191	-153	-164	4	7
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва	1.4	3.4	1.9	1.2	1.0	1.0	1.6	1.0	1.0	1.0
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	16.3	17.0	17.0	-18.1	-50.6	-60.4	-96.5	-88.7	-73.4	-65.3
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	-0.001	-0.001	-0.001	0.03	0.003	0.02	0.1	0.04	0.01	0.04
рентабельність активів, відсотків	- " -	-0.1	-0.1	-0.1	1.8	0.3	1.5	8.6	4.1	7.5	5.0
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	-0.1	-0.1	-0.1	1.8	0.3	1.5	8.6	4.1	7.5	5.0
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	-0.1	-0.1	-0.1	1.9	0.3	1.7	9.7	4.8	8.9	5.9
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	-1259	-1315	-1318	51	334	60	10	21	11	17

Таблиця Т.17

ТОВ «Трак-бас»

Показник	Висновок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники оцінки ліквідності											
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства	0.5	0.5	0.4	0.3	0.2	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2
коефіцієнт покриття - Кп	- " -	2.6	2.2	1.7	1.2	1.0	2.0	2.3	1.3	1.0	1.0
коефіцієнт швидкої ліквідності	граничне значення - 0,6 - 0,8	2.0	1.7	1.2	1.0	0.4	1.0	1.3	0.5	0.3	0.4
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення - 0,2 - 0,35	1.1	1.3	1.0	0.5	0.2	0.2	1.0	0.3	0.3	0.3
частка оборотних коштів в активах, відсотків	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти	41.5	25.3	18.3	14.1	9.8	19.3	17.6	11.1	7.1	7.0
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	показує, яку частину становлять в загальному обсязі оборотних коштів підприємства	213.0	200.2	209.2	239.8	415.9	284.2	270.0	467.1	697.2	650.4
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків	932.2	810.1	726.8	710.5	726.6	471.4	637.1	811.9	1083.1	1114.4
частка запасів у оборотних активах, відсотків	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси	22.8	24.7	28.8	33.7	57.2	60.3	42.3	57.5	64.4	58.3
Показники оцінки фінансової стійкості											
коефіцієнт фінансової автономії	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення - 0,5	1.1	1.0	0.5	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
коефіцієнт фінансової залежності	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, граничне значення - 2	1.0	1.5	2.0	2.5	2.4	1.8	1.8	1.8	2.0	2.1
коефіцієнт маневреності власного капіталу	граничне значення - 0,1	-0.3	-0.6	-0.6	-1.2	-1.1	-0.4	-0.5	-0.6	-0.8	-0.9
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал; граничне значення - 0,5	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4

коефіцієнт структури довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів	0.3	0.3	0.4	0.5	0.5	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
коефіцієнт структури позикового капіталу	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	0.5	0.5	0.6	0.7	0.7	0.6	0.7	0.8	0.8	0.7
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки	0.8	0.8	0.9	1.4	1.2	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9
показник фінансового левериджу	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зміни на підприємстві, граничне значення - 0,25	-0.1	0.5	1.0	1.5	1.4	0.8	0.8	0.8	0.9	1.1
коефіцієнт забезпечення власними засобами	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення - 0,1	-0.7	-1.6	-1.7	-3.3	-4.9	-1.2	-1.6	-3.1	-5.7	-5.9
продуктивність праці, тис. гривень / особу	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	628.8	619.7	596.9	731.3	743.5	763.2	741.4	765.4	956.9	1021.9
фондовіддача, гривень / гривень	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства	3.4	3.3	3.1	2.8	2.8	3.0	2.4	2.0	2.0	2.0
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	175	178	89	80	63	62	80	147	761	577
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства	-4	-3	-2	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-2
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	- " -	-62	-61	-70	-79	-100	-62	-73	-94	-91	-100
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	- " -	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01	0.001	0.002
оборотність власного капіталу, оборотів	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	5	5	6	6	5	4	4	3	4	4
оборотність сукупного капіталу, оборотів	- " -	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2
поточна платоспроможність	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства	-1905	-1873	-2141	-3973	-5287	-3370	-3922	-5661	-6976	-8208
коефіцієнт Бівера	у разі коли цей показник не перевищує 0,2, це свідчить про небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на	0.6	0.7	0.7	0.5	0.6	0.8	0.5	0.5	0.4	0.4

	розвиток виробництва										
Оцінка рентабельності											
рентабельність продукції, відсотків	сприятливою вважається тенденція збільшення значення показника	-28.5	-28.7	-26.3	-12.6	-20.3	-16.4	-10.7	-16.5	-15.0	-16.6
рентабельність діяльності, відсотків	- " -	0.05	0.05	0.05	0.01	0.05	0.04	0.04	0.04	0.03	0.03
рентабельність активів, відсотків	- " -	19.1	16.0	12.4	3.6	12.5	9.3	8.0	7.0	6.1	5.6
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	- " -	19.1	16.0	12.4	3.6	12.5	9.3	8.0	7.0	6.1	5.6
рентабельність власного капіталу, відсотків	- " -	23.4	28.3	28.4	8.8	25.2	16.7	15.7	13.1	12.3	12.3
період окупності власного капіталу	сприятливою вважається тенденція зменшення значення показника	4.3	3.5	3.5	11.4	4.0	6.0	7.0	8.0	8.1	8.2

Додаток У

Анкета

для оцінювання ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «_____»

(пропозиція автора)

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 10, де 10 – максимально можлива оцінка.

Експертам запропоновано оцінити важливість ризиків серед вже ідентифікованих за кожним з аналізованих підприємств

№ п/п	Ризик	Бальна оцінка
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Додаток У 2

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ДТЕК Західенерго»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	реконструкція діючих та будівництво нових генеруючих об’єктів;	3	2	3	1	2	1	3	3	3	3
2.	технічне переоснащення генеруючих та тепло передавальних об’єктів;	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2
3.	масштаб використання іноземного обладнання в компанії у забезпеченні виробничого процесу;	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
4.	особливості соціально-економічної та політичної ситуації;	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1
5.	ризики, пов’язані з роботою галузевого ринку електроенергії;	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
6.	зниження вироблення енергії в результаті уповільнення економічного росту;	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
7.	зміна цін на електро- та теплоенергію;	2	3	2	4	2	2	2	3	4	4
8.	ризик зростання неплатежів;	3	3	3	2	1	3	3	1	2	4
9.	ризик падіння споживання: ймовірність падіння споживання і як наслідок недоотримання прибутку;	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3
10.	позапланове припинення генерації енергії;	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
11.	здійснення помилок оперативним персоналом;	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
12.	порушення диспетчерського графіку;	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3
13	позапланові простої обладнання через виникнення технологічних порушень;	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
14	виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів;	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
15	невиконання постачальниками зобов’язань, через зміни погодних умов;	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3
16	рівень забезпеченості інноваційним технологічним обладнанням;	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
17	конкуренція з більш ефективними виробниками електроенергії та ін.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
18	стримування регульованих тарифів на електроенергію та тепло с боку держави;	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
19	зміна моделі ринку;	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
20	зміна нормативно-правових активів, що регулюють діяльність суб’єктів електроенергетики;	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
21	зміна податкового законодавства;	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
22	неможливість залучення додаткових засобів, необхідних для реалізації інвестиційної програми в повному обсязі;	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2
23	заплановане зростання витрат та погіршення затверджених параметрів інвестиційних проектів;	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
24	невідповідність проектів, що реалізуються стандартам та вимогам регулюючих організацій	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4

25	відсоткові ризики;	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
26	інфляційні ризики;	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
27	фінансові втрати внаслідок не запуску об’єктів в строк;	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
28	зростання дебіторської заборгованості;	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2
29	заборгованість споживачів перед енергогенеруючою компанією;	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
30	зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів;	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
31	залежність компанії від зміни курсів валют;	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
32	залежність від зміни вартості залучених ресурсів;	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
33	залежність від зміни ціни за видами використовуваного палива;	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3
34	залежність від зміни тарифів за видами енергії, що виробляється;	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
35	вплив дій податкових органів на діяльність компанії;	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
36	загальний обсяг втрат енергії у процесі доставки до споживача;	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
37	місце в рейтингу показників ринкової активності, динаміка та тенденції зміни показників;	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
38	ризики нанесення збитку навколишньому середовищу;	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2
39	ризики залучення до громадянської відповідальності;	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3
40	відповідність вимогам законодавства щодо екологічної безпеки, якісна/кількісна невідповідність впроваджуваних природоохоронних технологій;	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
41	ризики, пов’язані з технологічним порушеннями та аваріями через помилкові дії персоналу;	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
42	корупційні ризики;	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3
43	ризики виникнення конфліктів інтересів;	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3
44	ризики втрати ділової репутації;	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3
45	ризик невиконання договірних зобов’язань підрядниками та партнерами та ін.	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3

Додаток У.3

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «АТ Укрзалізниця»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	зниження обсягів вантажів, поданих до перевезення залізничним транспортом;	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2
2.	ризик незапланованих коливань обсягів перевезень, що перевищують пропускну здатність окремих ділянок дороги;	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2
3.	погіршення структури відвантаження залізничним транспортом промислового та сільськогосподарського виробництва;	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4.	зростання цін на товари та послуги, що споживає АТ «Укрзалізниця»;	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
5.	зниження доходів від пасажирських перевезень у зв’язку зі зниженням платоспроможності населення;	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
6.	зниження інвестиційної та ділової активності;	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1
7.	зміна напрямків та відстаней слідування вантажопотоків;	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
8.	посилення тарифних та нетарифних обмежень зовнішньоторгового обороту;	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1
9.	недостатність державних інвестицій;	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
10.	зниження частки АТ «Укрзалізниця» у високорентабельних сегментах транспортного ринку;	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
11.	зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції;	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2
12.	ризик невідповідності якості та асортименту надаваних послуг новим вимогам клієнтів;	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
13.	випереджальний розвиток альтернативних видів транспорту, у тому числі за рахунок прискореного впровадження інноваційних технологій;	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
14.	кредитні ризики;	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
15.	валютні ризики;	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2
16.	відсоткові ризики;	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2
17.	ризики втрати ліквідності;	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2
18.	зниження позицій АТ «Укрзалізниця» в рейтингах міжнародних агенцій;	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
19.	фінансові наслідки майнових ризиків та ризиків відповідальності;	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
20.	погіршення якості трудових ресурсів;	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1
21.	зменшення працездатного населення у віддалених регіонах;	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
22.	ризик зниження привабливості професій у сфері залізничного транспорту;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23.	посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, в тому числі через погіршення демографічної ситуації в країні	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
24.	збереження жорсткого державного тарифного регулювання	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
25.	посилення законодавчого тиску (транспортних, податкових, екологічних вимог та ін.);	2	3	4	4	2	3	4	3	4	3

26.	відсутність законодавчого регулювання діяльності операторів залізничного рухомого складу	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
27.	неможливість нормального режиму роботи на тимчасово окупованих територіях;	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2
28.	погіршення міждержавних зв’язків;	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
29.	ведення військових дій на території Донецької та Луганської областей	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
30.	терористичний вплив на об’єкти АТ «Укрзалізниця»	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
31.	аварії на об’єктах;	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
32.	техногенні аварії на суміжних видах транспорту;	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
33.	пожежі, стихійні лиха на території об’єктів АТ «Укрзалізниця»	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
34.	застосування нових енергоносіїв та енергозберігаючих режимів, технологій та матеріалів на альтернативних видах транспорту та при експлуатації об’єктів інфраструктури;	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3
35.	підвищення вантажопідйомності та швидкості доставки вантажів відставання розвитку інфраструктури від динаміки зростання ванатажо- та пасажиропотоків;	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
36.	збої при організації логістичних схем доставки вантажів;	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
37.	порушення плану формування потягів та графіку руху потягів;	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
38.	зниження ефективності використання рухомого складу;	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
39.	невідповідність діючих технологічних процесів організації перевезень вимогам до якості транспортних послуг;	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
40.	невідповідність технологічних процесів вимогам безпеки руху;	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
41.	зниження надійності рухомого складу;	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
42.	порушення параметрів операцій в технологічному ланцюжку підтримки життєвого циклу транспортної послуги збереження високого рівня зносу основних фондів;	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
43.	порушення строків та умов постачання матеріальних ресурсів;	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
44.	ризик використання неякісної та неповної інформації про споживачів послуг;	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
45.	зниження надійності технічних засобів;	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
46.	несумісність технічних засобів та технологій у процесі перевезення;	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
47.	невірне обґрунтування та помилковий вибір нових інвестиційних об’єктів;	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3
48.	зниження дохідності та незабезпечення планової рентабельності інвестованих засобів;	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3
49.	відсутність чітких гарантій обсягів перевезень від вантажовласника при реалізації інфраструктурних інвестиційних проектів;	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
50	ризик невиконання параметрів проектів, що реалізуються (невиконання строків, перевищення бюджету та ін.) загроза порушення технологічних процесів;	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
51.	загроза втрати фінансової стійкості та ризик банкрутства;	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
52.	зниження вартості активів та капіталізації компанії через неефективну роботу певних об’єктів невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії;	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4
53.	ризик подальшого зростання кількості працівників передпенсійного віку;	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
54.	відтік висококваліфікованих кадрів через недостатність мотивації та зниження конкурентоздатності заробітної плати працівників у порівнянні з іншими галузями	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
55.	професійні ризики: професійні захворювання та отримання травм;	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
56.	ризик неефективного підбору кадрів та управління ними;	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
57.	порушення трудової дисципліни;	2	1	2	1	3	1	2	2	2	2
58.	зниження корпоративної культури співробітників;	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
59.	зниження рівня керованості структурами компанії;	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2
60.	прийняття необґрунтованих управлінських рішень;	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
61.	невиконання прийнятих рішень у зазначені строки;	4	4	3	4	2	3	2	4	3	2
62.	недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності.	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2

Додаток У.4

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «АТ Гідросила»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	зміна політики експорту продукції (85% продукції постачається за межі країни);	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
2.	посилення політичної нестабільної в країні;	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3.	тиск регуляторів щодо погіршення вимог до підприємств галузі;	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
4.	ризик зростання цін на метали, стратегічно важливі для підприємства;	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
5.	ризик відсоткової ставки;	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
6.	непередбачені дії конкурентів;	2	4	2	3	3	3	4	2	3	3
7.	ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу;	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
8.	невиконання третини своїх планів і зобов’язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища;	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
9.	зниження передбачуваних обсягів виробництва;	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
10.	зростання матеріальних а/або інших витрат;	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
11.	сплата підвищених відрахувань та податків;	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
12.	низька дисципліна поставок;	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
13.	пошкодження обладнання;	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4
14.	ризики, пов’язані з виконанням професійних обов’язків (наприклад, ризики, пов’язані з професійною діяльністю наладчика, інженера-технолога, конструктора та ін.)	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3
15.	недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3
16.	зменшення чисельності населення, відтік персоналу за кордон, старіння колективу;	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1
17.	ризик затримки в проведенні державою відшкодування ПДВ, або взагалі не проведення відшкодування;	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3
18.	кредитні ризики, через покриття касових розривів, що виникають у зв’язку з певною нерівномірністю грошових надходжень від споживачів;	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
19.	ризик втрати ліквідності;	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
20.	валютний ризик, оскільки підприємство здійснює валютні операції;	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3
21.	погіршення екологічних показників через виробництво основного виду продукції;	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3
22.	зміна демографічної ситуації в регіоні, що впливає на кадрову складову	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2

Додаток У.5

Результати експертної оцінки ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПрАТ «Славутський солодовий завод»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	зростання світового попиту ячмінь (майже на 9 млн щороку);	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
2.	залежність від сезонності попиту на продукцію;	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3.	ризик неврожаю ячменю, що може стати причиною закупівлі імпортної сировини;	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4.	через сезонність закупівлі сировини ризик необхідності залучення кредитних ресурсів;	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
5.	зміна ринкових цін, валютних курсів та ставки відсотка;	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
6.	біологічні ризики, що викликані наявністю органічних речовин у продукції;	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3
7.	хімічні ризики – ризики, викликані хімікатами, доданими у продукцію навмисно або помилково, миючими засобами або речовинами, що утворені у процесі виробництва;	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
8.	кредитний ризик, через дебіторську заборгованість клієнтів, передплату постачальниками та грошовими коштами і їх еквівалентами;	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3
9.	ризик ліквідності через труднощі при виконанні зобов’язань, пов’язаних з фінансовими зобов’язаннями, що погашаються шляхом надання грошових коштів або іншого фінансового активу;	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3
10.	валютний ризик у зв’язку з реалізацією, купівлею та послугами, деномінованими у валюті;	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
11.	невірні розрахунки у податкових повідомлення-рішеннях;	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3
12.	непередбачені податкові зобов’язання;	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3
13.	протиріччя у тлумаченні податкового законодавства між місцевою, обласною і державними фіскальними службами та Міністерством фінансів і іншими державними органами	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
14.	вплив кліматичних умов на сировинну базу;	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4

Додаток У.6

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПрАТ «НЦЗ»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	зміни умов господарювання на ринку;	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
2.	зростання цін на сировину;	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
3.	ризику процентної ставки;	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3
4.	непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку;	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3
5.	непередбачені дії конкуренті;	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3
6.	зниження купівельної спроможності населення;	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
7.	нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики;	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
8.	зведення будівель з інших будівельних матеріалів;	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2
9.	сезонність попиту на основний вид продукції;	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3
10.	несправність обладнання або його втрата;	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
11.	псування готової продукції;	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
12.	нестабільність, суперечливість законодавства;	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3
13.	непередбачені дії державних органів;	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
14.	відсутність нових технік та технологій;	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3
15.	коштовність застосування нових технологій, випуску нових видів продукції та застосування нового технологічного процесу;	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3
16.	ризик втрати ліквідності через невиконання своїх зобов’язань з причин недостатності обігових коштів;	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
17.	кредитний ризик у разі невиконання фінансових зобов’язань, контрагентами (дебіторами);	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
18.	непередбачені податкові зобов’язання;	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
19.	протиріччя у тлумаченні податкового законодавства між місцевою, обласною і державними фіскальними службами та Міністерством фінансів і іншими державними органами	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
20.	забруднення навколишнього середовища;	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
21.	накладання штрафних санкцій за перевищення екологічних показників в зоні ведення виробничої діяльності підприємства;	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3

Додаток У.7

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «АТ «ЗАлК»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	зростання цін на енергоносії,	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
2.	недостатність коштів на оновлення обладнання;	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3
3.	зміна цін на основну сировину;	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3
4.	залежність від постачальників;	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
5.	залежність від світових цін на сировину;	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
6.	ризик падіння ціни готової продукції нижче рівня собівартості продукції	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
7.	зовнішня політика держави по відношенню до інших країн	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2
8.	скасування диференційованого тарифу на електропостачання;	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2
9.	невиконання специфікацій клієнтів;	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3
10.	зношеність обладнання;	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4
11.	перерва у виробничій діяльності;	3	4	3	4	2	2	2	3	3	2
12.	зміна законодавчої бази;	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3
13.	позови щодо визнання недійсними рішень відповідних органів емітента;	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1
14.	суперечливість законодавства;	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
15.	непередбачені дії державних органів	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
16.	стихійні лиха;	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2
17.	форс-мажорні обставини	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3
18.	інноваційна активність конкуруючих суб’єктів;	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
19.	впровадження господарчими суб`єктами нових технологій	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
20.	непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку;	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
21.	непередбачені дії конкурентів;	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
22.	недостатність коштів на оновлення обладнання;	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3
23.	валютний ризик;	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3
24.	відсотковий ризик;	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2

25.	кредитний ризик;	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
26.	ризик втрати ліквідності через можливість не виконання своїх зобов’язань з причини дефіциту обігових коштів;	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3
27.	зміна темпів інфляції, та як наслідок зниження показників рентабельності	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
28.	додаткові нарахування зобов’язань з податку на прибуток, податку на додану вартість та інших податків;	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3
29.	зростання податкового тягаря	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
30.	близькість розташування населеного пункту;	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2
31.	шкідливість виробництва;	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
32.	утилізація відходів;	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33.	викиди в атмосферу	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2

Додаток У 8

Результати експертної оцінки ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПрАТ «Комбінат будівельних конструкцій»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- зростання витрат на комунальні послуги;	3	3	2	3	2	2	2	4	2	2
2.	- зниження попиту на продукцію підприємства;	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
3.	- складність геополітичної ситуації в країні;	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3
4.	- відсутність виробничої діяльності;	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5.	- низька якість виготовленої продукції;	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4
6.	- невиконання замовлень у строки;	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2
7.	- простої обладнання через відсутність замовлень;	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
8.	- виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів;	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
9.	- конкуренція з більш ефективними виробниками залізобетонних конструкцій та ін.	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3
10.	- зміна законодавчої бази;	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3
11.	- позови щодо визнання недійсними рішень відповідних органів емітента;	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
12.	- суперечливість законодавства;	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
13.	- непередбачені дії державних органів	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
14.	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
15.	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії;	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2
16.	- ризик подальшого зменшення персоналу;	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
17.	- ризик неефективного підбору кадрів та управління ними;	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
18.	- відсоткові ризики;	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2
19.	- інфляційні ризики;	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
20.	- зростання дебіторської заборгованості;	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2
21.	- зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів;	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
22.	- залежність від зміни вартості залучених ресурсів;	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
23.	- залежність від зміни ціни за видами використовуваного палива;	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
24.	- вплив дій податкових органів на діяльність компанії;	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2
25.	- зниження рівня керованості структурами компанії;	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
26.	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень;	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
27.	- невиконання прийнятих рішень у зазначені строки;	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2
28.	- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності.	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2

Додаток У.9

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПрАТ «Юніком»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- зростання витрат на комунальні послуги;	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2
2.	- зниження попиту на продукцію підприємства;	3	2	2	3	2	1	2	3	1	2
3.	- ймовірність втрат, пов’язаних з наданням транспортних послуг та можливістю незадоволення попиту на транспортні послуги;	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
4.	- ризик невиконання договірних зобов’язань;	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
5.	- ризик форс-мажорних обставин;	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2
6.	- складність геополітичної ситуації в країні;	2	3	2	3	4	2	2	4	2	2
7.	- невиконання замовлень у строки;	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
8.	- простої обладнання через відсутність замовлень;	3	4	2	2	3	4	2	2	3	2
9.	- виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів;	2	4	2	2	3	2	4	3	2	2
10.	- зміна законодавчої бази;	4	2	2	3	4	3	3	3	2	3
11.	- суперечливість законодавства;	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2
12.	- непередбачені дії державних органів	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2
13.	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3
14.	- відсоткові ризики;	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
15.	- інфляційні ризики;	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2
16.	- зростання дебіторської заборгованості;	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2
17.	- зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів;	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
18.	- залежність від зміни вартості залучених ресурсів;	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
19.	- ризик підвищення експлуатаційних витрат;	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
20.	- ризик зміни політики ціноутворення у постачальників паливно-мастильних матеріалів, запасних частин та ін.;	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
21.	- вплив дій податкових органів на діяльність компанії;	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
22.	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень;	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3
23.	- невиконання прийнятих рішень у зазначені строки;	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
24.	- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності.	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3

Додаток У.10

Результати експертної оцінки ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- зростання витрат на комунальні послуги;	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2
2.	- зниження попиту на продукцію підприємства;	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2
3.	- низька купівельна спроможність населення.	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
4.	недосконала політика держави щодо ціноутворення шляхом обмеження рівня рентабельності на масові види хлібобулочних виробів;	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2
5.	- кон’юнктурний ризик, що пов'язаний з високим динамізмом ринкової середи, за якого можлива поява великого конкурента, або агресивне просування нового асортименту від існуючого конкурента;	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3
6.	- складність геополітичної ситуації в країні;	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2
7.	- невиконання замовлень у строки;	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2
8.	- ризик зупинки обладнання через значну амортизацію;	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3
9.	- виникнення аварій з причин фізичного зносу основних фондів;	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
10.	- застаріле обладнання;	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3
11.	- зміна законодавчої бази;	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
12.	- суперечливість законодавства;	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
13.	- непередбачені дії державних органів	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
14.	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
15.	- інфляційні ризики;	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
16.	- зниження прибутку, втрата капіталу, ріст залежності від залучених коштів;	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
17.	- залежність від зміни вартості залучених ресурсів;	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4
18.	- ризик підвищення експлуатаційних витрат;	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2
19.	- ризик неефективного вкладення прибутку;	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3
20.	- високі нарахування на фонд оплати праці;	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3
21.	- ризик зниження обсягів продажів;	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
22.	- вплив дій податкових органів на діяльність компанії;	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
23.	- прийняття необгрунтованих управлінських рішень;	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4
24.	- невиконання прийнятих рішень у зазначені строки;	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3
25.	- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
26.	- ризик втрати репутації та як наслідок масовий відтік покупців;	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2

Додаток У.11

Результати експертної оцінки ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- посилення політичної нестабільної в країні;	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3
2.	- суперечливість чинного законодавства;	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2
3.	- нестабільність економічної та політичної ситуації в країні;	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2
4.	- різка зміна кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку;	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
5.	- зростання конкуренції на ринку;	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
6.	- ризик зростання цін на сировину, стратегічно важливу для підприємства;	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
7.	- ризик відсоткової ставки;	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
8.	- непередбачені дії конкурентів;	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
9.	- ризик істотного впливу на вартість фінансових активів, зобов'язань та доходів змін ринкових курсів;	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
10.	- ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу;	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2
11.	- невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища;	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2
12.	- зниження передбачуваних обсягів виробництва;	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
13.	- зростання матеріальних а/або інших витрат;	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3
14.	- сплата підвищених відрахувань та податків;	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
15.	- пошкодження обладнання;	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3
16.	- недостатня забезпеченість персоналом необхідного рівня кваліфікації;	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3
17.	- ризик втрати ліквідності;	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
18.	- ризик фінансового збитку, що виникає внаслідок невиконання/несвоєчасного виконання контрагентом свого фінансового зобов'язання;	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
19.	- погіршення екологічних показників через виробництво основного виду продукції;	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
20.	- зміна демографічної ситуації в регіоні, що впливає на кадрову складову	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1

Додаток У.12

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПАТ «Тернопіль-готель»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- нестабільність існуючої економічної ситуації в країні;	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3
2.	- високі цінові коливання на ринку;	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3
3.	- негативна динаміка платоспроможності населення;	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
4.	- різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, що не дають змоги вчасно пристосуватися до нових умов ведення бізнесу;	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2
5.	- нестабільність правової системи України;	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
6.	- значна залежність від законодавчих та економічних обмежень;	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
7.	- зростання інфляції, що впливає на ціни на сировину;	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
8.	- невиконання договору по реконструкції центрального входу готелю;	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
9.	- не завершення у визначені строки робіт з облаштування під’їзду до готелю;	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
10.	- валютні ризики, під час виконання договорів на експорт;	2	3	2	4	3	2	2	4	3	3
11.	- операції з новими клієнтами;	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
12.	- особливості галузі, що передбачають відновлення реконструкцію та розвиток приміщень;	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
13.	- високий рівень конкуренції;	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
14.	- високий ступінь зносу основних засобів товариства;	4	4	5	1	4	4	4	5	4	4
15.	- відсутність достатньо кваліфікованого персоналу;	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
16.	- ринковий ризик: зміни на ринку можуть істотно вплинути на активи/зобов'язання;	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2
17.	- ризик втрати ліквідності: товариство може не виконати своїх зобов'язань з причини недостатності (дефіциту) обігових коштів; тож за певних несприятливих обставин, може бути змушене продати свої активи за більш низькою ціною, ніж їхня справедлива вартість, з метою погашення зобов'язань;	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
18.	- кредитний ризик: товариство може зазнати збитків у разі невиконання фінансових зобов'язань контрагентами (дебіторами).	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
19.	- дебіторська заборгованість;	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
20.	- відсутність кодексу корпоративного управління;	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2
21.	- відсутність служби внутрішнього контролю та управління ризиками;	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Додаток У.13

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПрАТ «Одесагрошляхбуд»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- нестабільність та суперечливість законодавства;	2	4	3	3	2	4	3	2	3	2
2.	- непередбачені дії державних органів;	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
3.	- нестабільність фінансової, податкової, зовнішньоекономічної та ін. політики;	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2
4.	- непередбачена зміна кон’юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку;	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2
5.	непередбачені дії конкурентів;	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
6.	- ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу;	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
7.	- невиконання третини своїх планів і зобов’язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища;	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
8.	- зниження передбачуваних обсягів виробництва;	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
9.	- зростання матеріальних а/або інших витрат;	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
10.	- сплата підвищених відрахувань та податків;	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2
11.	- пошкодження обладнання;	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3
12.	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії;	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2
13.	- відтік висококваліфікованих кадрів через недостатність мотивації та зниження конкурентоздатності заробітної плати працівників у порівнянні з іншими галузями;	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2
14.	- ризик неефективного підбору кадрів та управління ними;	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
15.	- порушення трудової дисципліни;	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
16.	- зниження корпоративної культури співробітників;	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2
17.	- непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку;	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
18.	- непередбачені дії конкурентів;	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2
19.	- недостатність коштів на оновлення обладнання;	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2
20.	- валютний ризик;	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3
21.	- відсотковий ризик;	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
22.	- кредитний ризик;	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3
23.	- ризик втрати ліквідності через можливість не виконання своїх зобов’язань з причини дефіциту обігових коштів;	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
24.	- зміна темпів інфляції, та як наслідок зниження показників рентабельності;	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
25.	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень;	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
26.	- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;	2	4	2	4	4	3	3	3	2	2

Додаток У.14

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПАТ «Житомирмолоко»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- залежність від законодавчих та економічних обмежень;	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
2.	- вихід на європейський ринок;	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
3.	- нестабільність існуючої економічної ситуації в країні;	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3
4.	- високі цінові коливання на ринку;	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
5.	- негативна динаміка платоспроможності населення;	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
6.	- різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, що не дають змоги вчасно пристосуватися до нових умов ведення бізнесу;	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
7.	- нестабільність правової системи України;	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
8.	- значна залежність від законодавчих та економічних обмежень;	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
9.	- зростання інфляції, що впливає на ціни на сировину;	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
10.	- капітальна реконструкція ДП «Новоград-Волинського сиркомбінату»	2	3	4	4	2	3	4	3	2	2
11.	- відсутність достатньо кваліфікованого персоналу;	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
12.	- цінова політика залежить від сезону заготівлі сировини;	2	4	3	3	3	3	4	2	2	2
13.	- ризик неотримання коштів за надані послуги;	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
14.	- зміна цін на сировину, енергоносії;	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
15.	- неплатоспроможність замовників;	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
16.	- експорт до Російської Федерації;	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
17.	- відсутність проведення підприємством оцінки шляхів покращення ліквідності;	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3
18.	- непогашення дебіторської заборгованості;	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2
19.	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень;	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
20.	- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3

Додаток У 15

Результати експертної оцінки ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ПАТ «Чернігівпобутрадіотехніка»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- нестабільність та суперечливість законодавства;	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2.	- непередбачені дії державних органів;	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
3.	- нестабільність фінансової, податкової, зовнішньоекономічної та ін. політики;	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3
4.	- непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку;	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
5.	- непередбачені дії конкурентів;	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
6.	- ризик невиконання планів виробництва внаслідок нестачі кваліфікованих робітників та внаслідок виходу з ладу технологічного обладнання з високим рівнем зносу;	4	2	4	2	2	3	4	3	2	2
7.	- невиконання третини своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції та ін. через несприятливий вплив зовнішнього середовища;	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
8.	- зниження передбачуваних обсягів виробництва;	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
9.	- зростання матеріальних та/або інших витрат;	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3
10.	- сплата підвищених відрахувань та податків;	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
11.	- пошкодження обладнання;	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3
12.	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії;	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
13.	- порушення трудової дисципліни;	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2
14.	- зниження корпоративної культури співробітників;	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1
15.	- неплатоспроможність замовників;	2	4	2	3	3	2	4	2	4	2
16.	- надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2
17.	- ризик втрати ліквідності через можливість не виконання своїх зобов'язань з причини дефіциту обігових коштів;	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
18.	- зміна темпів інфляції, та як наслідок зниження показників рентабельності;	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
19.	- зниження обсягу продажів товарів та послуг;	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
20.	- зростання кількості конкурентів на ринку послуг;	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2
21.	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень;	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
22.	- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3

Додаток У.16

Результати експертної оцінки

ступеня важливості аналізу та обробки ризику для економічної безпеки підприємства «ТОВ «ТРАК-БАС»

Оцініть ступінь важливості ризику у межах кожного із запропонованих ризиків бальним значенням від 1 до 5, де 5 – максимально можлива оцінка.

№ п/п	Ризик	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10
1.	- нестабільність економічної ситуації в країні;	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3
2.	- посилення політичної нестабільної в країні;	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3.	- тиск регуляторів щодо погіршення вимог до підприємств галузі;	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
4.	- ймовірність втрат, пов’язаних з виробництвом транспортно-логістичних послуг та можливістю незадоволення попиту на транспортні та логістичні послуги;	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
5.	- зниження прогнозованих можливостей перевезення;	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
6.	- зниження прогнозованого обсягу реалізованих транспортних послуг;	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
7.	- ріст витрат на паливо, запасні частини, агрегаті та матеріали;	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
8.	- невідповідність професійного рівня персоналу потребам компанії;	3	4	2	2	4	4	2	3	2	3
9.	- професійні ризики: професійні захворювання та отримання травм;	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
10.	- ризик неефективного підбору кадрів та управління ними;	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
11.	- порушення трудової дисципліни;	2	3	3	1	3	2	1	3	3	3
12.	- зростання фонду оплати праці та податкових платежів;	2	2	3	2	4	3	3	2	4	3
13.	- падіння попиту на автотранспортні перевезення;	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
14.	- ризик втрати майна;	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
15.	- прийняття необґрунтованих управлінських рішень;	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3
16.	- недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності;	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3

Додаток Ф

ПОЛІТИКА РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(авторська розробка)

ЗМІСТ

Загальні положення
Вступ
I. Ключові принципи ризик-орієнтованого управління
1. Визначення готовності до прийняття ризику
1.1. Загальна інформація щодо основ ризику
1.2. Складнощі, пов'язані з визначенням готовності до прийняття ризику
1.3. Компоненти процесу визначення готовності до прийняття ризику
1.4. Розподіл та донесення інформації щодо готовності до прийняття ризику усіма структурними підрозділами підприємства
1.5. Інформування зовнішніх сторін щодо готовності до прийняття ризику
2. Заохочення та винагорода за ризик-орієнтованого підходу
3. Усунення конфлікту інтересів
4. Культура ризику
5. Ефективна комунікація
6. Відповідальний за ризик та функція управління ризиками
7. Компетентність у питаннях управління ризиками
II. Організаційна структура та ключові учасники
1. Рада директорів
2. Комітет ради директорів з питань ризиків
3. Виконавчий директор / голова правління
4. Директор з управління ризиками
5. Спеціалізована функція управління ризиками
6. Внутрішній аудит
7. Відділ економічної безпеки
8. Посадові особи з виконавчими функціями, окремі бізнес-підрозділи, усі співробітники
III. Процес ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки
1. Огляд
2. Ідентифікація
3. Аналіз/Оцінка
3.1. Схильність до ризику
3.2. Чутливість
3.3. Вимірювання ймовірності
3.4. Аналіз сценаріїв
3.5. Ризик моделі
4. Контроль
5. Моніторинг / звітність / документування / інформування

Загальні положення

Головні завдання документу полягають у наступному:

- спростити процес інтеграції управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства;
- поліпшити ефективність управління ризиками і контроль на підприємстві;
- підвищити ефективність стандартів управління ризиками на підприємстві, таким чином, підвищивши рівень довіри з боку партнерів, контрагентів, споживачів, державних органів та ін.;
- підвищити конкурентоспроможність та економічну стабільність підприємства (і, в кінцевому підсумку, його загальну стабільність) за допомогою впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки та стандартів управління ризиками, відповідних вітчизняній і міжнародній практиці.

Вступ

Даний документ покликаний допомогти у досягненні розуміння за допомогою аналізу поведінкових моделей та основоположних причин, що лежать у основі деяких найбільш розповсюджених практик у сфері управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки. Принципи управління ризиками,в першу чергу є сферою відповідальності Ради директорів, керівництва вищої ланки та топ-менеджменту підприємства. Зазначені посадові особи повинні визначити та розробити дані принципи у межах внутрішніх положень, а також довести їх до відома співробітників за усіма рівнями організації. Принципи повинні відповідати міжнародному стандарту ISO 31000:2018 «Управління ризиками». Топ-менеджмент повинен здійснювати контроль над впровадженням цих принципів через управлінські рішення та заходи.

Розробка та інтеграція/впровадження процесу управління ризиками, головним чином, входить до спектру відповідальності Директора з управління ризиками, Професіонала з економічної безпеки, керівників бізнес-напрямків, відділу/департаменту економічної безпеки/управління ризиками, а також у сферу відповідальності інших служб/відділів/департаментів аудиту/контролю на підприємстві.

І. Ключові принципи ризик-орієнтованого управління

Принципи, викладені нижче, є значимі для будь-якого господарюючого суб’єкта, практично на кожному етапі його розвитку, і в будь-якій країні. Однак, їх практичне впровадження може варіюватися в залежності від

регіональних і національних чинників, а також від розміру, характеру та рівня складності установи. Однак, будь-який господарюючий суб'єкт повинен бути здатний зрозуміти визначені принципи та їх практичне значення для діяльності підприємства. Кожне підприємство повинно намагатися розробити власні практичні механізми по дотриманню цих принципів, та бути здатним продемонструвати стороннім стейкхолдерам як свої дії в цьому напрямку, так і їх ефективність.

1. Визначення готовності до прийняття ризику

Підприємство повинно визначити свою готовність до прийняття різних видів та рівнів ризику зважаючи на організаційну здатність управляти такими ризиками. Усебічне розуміння готовності до прийняття ризику на різних рівнях повинно визначати збалансованість ризику та дохідності, розподіл капіталу, ціноутворення продукції, а також механізми заохочення та структури винагороди для співробітників, топ-менеджменту. Бізнес стратегія повинна розроблятися та постійно приводитись у відповідність до ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

1.1. Загальна інформація щодо основ ризику

Готовність до прийняття ризику, як складової частини забезпечення економічної безпеки підприємства та вибору його бізнес-стратегії повинен визначати найвищий рівень управління. Рівень ризику, який топ-менеджмент готовий прийняти може бути пов'язаний не лише з бажаним рівнем та ступенем ймовірності отримання прибутку, але й з переслідуванням інших бізнес-цілей, таких як частка на ринку, інновації, репутація та ін. Однак, в кінцевому підсумку, співвідношення між ризиком і доходами - це самий чіткий і корисний спосіб вираження готовності до прийняття ризику.

1.2. Складнощі, пов'язані з визначенням готовності до прийняття ризику

Готовність до прийняття ризику (другою стороною якої є ухилення від ризику) – це готовність згодитися на певний ризикований проект в обмін на визначений дохід.

Складність у готовності до прийняття ризику є вимірювання/оцінка власне самого ризику. Готовність до прийняття ризику/схильність до ризику повинна повинна виражатися в тому, «який рівень ризику» можна прийняти. Однак самі вимірювання / одиниці вимірювання ризику - хоча і є більш об'єктивними і послідовними однак все ж далекі від досконалості. Їх особливо важко використовувати у випадку порівняння за різними «видами ризику»

(наприклад, ринковий ризик, кредитний ризик, ризик втрати ліквідності, операційний ризик), або в випадку їх поєднання для оцінки та порівняння складних видів діяльності. З огляду на ці фактори, висловити готовність до прийняття ризику узгоджено і з високим ступенем надійності дійсно дуже складно.

Однак, готовність до прийняття ризику - це одна з небагатьох змінних, які може контролювати підприємство (на відміну від ринкових умов, законодавчих норм та інших зовнішніх факторів). Тому готовність до прийняття ризику - це один з найважливіших чинників, які зумовлюють успіх (або невдачу) будь-якої організації.

Стратегічні цілі, завдання і стимули повинні встановлюватися таким чином і на такому рівні, який може бути досягнутий в умовах стабільної господарської діяльності і без перевищення максимальних ризиків, які готове прийняти на себе підприємство.

Після встановлення рівня готовності до прийняття ризику його слід на регулярній основі переглядати (за необхідності частіше 1 разу на рік) – з врахуванням змін у бізнес-середовищі та відповідно до розвитку ситуації, пов’язаної з оцінкою та розумінням ризиків.

1.3. Компоненти процесу визначення готовності до прийняття ризику

Топ менеджмент підприємства повинен демонструвати чітке розуміння взаємозв’язку між ризиком та дохідністю, тобто розуміння того, що прагнення до більш високого рівня прибутковості, як правило, пов'язане з більш високим рівнем ризику і можливістю значних збитків.

Необхідним є наявність добре розвинутої системи оцінки ризиків, що дозволяла б топ-менеджменту виявляти різні види ризиків та отримувати оцінку рівня таких ризиків, що пов'язаний з різними бізнес-стратегіями. Там де неможливо отримати кількісну оцінку необхідно розробити механізми чіткого всебічного якісного опису ризиків.

У тій мірі, в якій це дозволяють можливості за оцінкою ризику, готовність до прийняття ризику повинна бути виражена у вигляді стандартних одиниць вимірювання ризику, що використовуються підприємством. Це спрощує донесення інформації щодо рішень до більш низьких рівнів організації та погоджений розподіл готовності до прийняття ризику між бізнес-напрямками, продуктами, видами ризику і т.д. Однак, оскільки за деякими напрямками діяльності метрики ризику можуть бути відсутніми, готовність до прийняття ризику повинна викладатися в якісному вираженні.

1.4. Розподіл та донесення інформації щодо готовності до прийняття ризику усіма структурними підрозділами підприємства

Після того як готовність до прийняття ризику встановлена рівні топ-менеджменту, її необхідно розподілити і збалансувати на більш низьких рівнях - для окремих напрямків бізнесу та підрозділів підприємства, різних продуктів, філіалів в різних регіонах, а також для різних видів ризику. Цей процес, який також називають каскадування, включає в себе комплексний розгляд залежностей ризику - взаємозв'язку і розбіжностей – яким необхідно приділити належну увагу. Хоча на практиці важко досягти точності в цьому процесі, йому, тим не менш, необхідно приділити максимальні увагу і дати найбільш точне визначення.

1.5. Інформування зовнішніх сторін щодо готовності до прийняття ризику

Рада директорів також несе відповідальність за те, що підприємство чітко інформувало усі зовнішні зацікавлені сторони, для яких така інформація має значення (інвесторів, регуляторів, партнерів, постачальників, споживачів) щодо своєї готовності до прийняття ризику.

2. Заохочення та винагорода за ризик-орієнтованого підходу

Підприємства повинні винагороджувати і заохочувати співробітників та керівників на основі довгострокової, скоригованої на ризик доданої вартості для організації. Рентабельність бізнес-підрозділів і будь-які оцінки фінансової прибутковості повинні бути скориговані, щоб вони відображали значення відповідних ризиків. Питання поведінкових стимулів впливає на управління ризиками на кожному рівні організації - від члена Ради директорів або рівня керівника вищої ланки, який скеровує бізнес діяльність у сфері конкретних ринків, продуктів, сегментів клієнтів і бізнес-практики, до офісу / функції торгівлі і продажів, який приймає індивідуальні рішення про прийняття ризику від імені підприємства за будь-якої транзакції. Як свідчить практика, на всіх рівнях підприємства надмірний акцент на короткостроковий прибуток без урахування ризику і довгострокових фінансових наслідків є фатальною помилкою в сфері управління ризиками та економічною безпекою.

Вплив винагороди і стимулів / механізмів заохочення менш помітно, але не менш важливо на рівні функцій контролю, включаючи функцію управління ризиками. Тут головною проблемою є відсутність загальноприйнятої та прозорої методики оцінки вкладу цих функцій в «остаточний практичний результат» (тобто рентабельність). Незважаючи на цю проблему, надання

належних стимулів функцій контролю, включаючи управління ризиками, є абсолютно необхідним для забезпечення виконання цих функцій найкращим чином і в найкращих інтересах установи.

3. Усунення конфлікту інтересів

Запобігання будь-яких форм конфлікту інтересів є абсолютною вимогою належного ризик-орієнтованого підходу до управління. На підприємстві повинен бути налагоджений належний процес усунення потенційного конфлікту інтересів для всіх нових членів Ради директорів, вищих посадових осіб виконавчого органу управління і співробітників. Необхідно впровадити і постійно підтримувати розмежування обов'язків, незалежність функцій контролю від функцій генерування доходу, а також належні механізми стримувань і противаг на всіх рівнях організації. Питання конфлікту інтересів (або одночасних обов'язків перед різними сторонами, де інтереси одних стейкхолдерів суперечать інтересам інших) тісно пов'язане зі стимулами, які впливають на осіб, які приймають рішення.

Запобігання конфлікту інтересів досягається за допомогою впровадження ключових механізмів стримувань і противаг. Мабуть, найбільш важливим з них є відмежування будь-якого рішення про прийняття ризику від оцінки ризику і здійснення контролю над ним, тобто ці функції повинні бути незалежними. Головним компонентом практичного впровадження принципу незалежності є організаційне структурування на всіх рівнях.

Співробітники служб, які приймають ризики (тобто генеруючих дохід), повинні проявляти обачність щодо ризиків і здійснювати свою діяльність в рамках встановлених стандартів ризику, але не повинні мати обов'язків з контролю над ризиками щодо їх власних бізнес-рішень. Аналогічно, ефективне ризик-орієнтоване управління передбачає, що такі функції як оцінка прибутку і збитків, оцінка та звітність по ризикам та фінансові результати, перевірка дотримання правил і процедур не можуть залишатися виключно в компетенції агентів, що відповідають за вирішення по прийняттю ризиків. Ці види діяльності повинні здійснюватися незалежними підрозділами - включаючи фінансову звітність та контроль над продуктами, контроль ризиків і аудит - які не можуть щось виграти, або щось втратити за допомогою спотворення оцінки рішень щодо прийняття ризику. Також вірно і зворотне, тобто співробітники, що виконують функції контролю над ризиками не повинні бути залучені в діяльність, яка передбачає прийняття ризиків, оскільки це скомпрометує їх позицію незалежності і неупередженості. Існування незалежної функції управління ризиками також означає, що для всіх видів діяльності, пов'язаної з прийняттям ризиків, існують численні рівні оцінки ризику - перший на рівні

функції прийняття ризику, другий на рівні незалежної функції управління ризиками, і третя «лінія захисту» - на рівні незалежного внутрішнього аудиту. Такого роду багаторівневе бачення ризиків служить не тільки мірою операційної безпеки, захищаючи від конфлікту інтересів, людського фактора, неповноти інформації або шахрайства, але і сприяє підвищенню прозорості та поліпшенню комунікації.

Всі аспекти системи управління підприємством повинні періодично перевірятися зовнішнім незалежним органом або органами. Це буде перешкоджати конфліктам інтересів, характерним для підприємства, і забезпечить відповідність управління ризиками ринків, секторам, географічним регіонам, і іншим зовнішнім факторам, в умовах яких функціонує організація. Це також сприятиме відповідності і послідовності між внутрішніми правилами і процедурами, прийнятими в компанії, і її публічними заявами.

4. Культура ризику

Підприємства повинні постійно розвивати культуру розуміння ризику, визнаючи важливість управління ризиками і несучи особисту відповідальність за визначення ризиків та управління ними. Крім впровадження належних правил, процедур і структури, культура ризику грає головну роль для успіху організації і управління ризиками. Побудова культури, заснованої на усвідомленні ризиків, вимагає визнання - на всіх рівнях і всіма членами організації – індивідуальних обов'язків і відповідальності у визначенні і управлінні ризиками. Це також вимагає постійного відкритого діалогу та перегляду / коригування бізнес-цілей, процесів оцінки і стимулів для співробітників. Це довгий і важкий процес, але його ефект має довгостроковий і далекоглядний характер. Як і у випадку з визначенням готовності до прийняття ризику і проведенням оцінки ризику, культура ризику повинна поширюватися на всі підрозділи і напрями бізнесу організації, а також охоплювати всі релевантні ризики, як фінансові, так і не фінансові.

Побудова належної організаційної структури, на основі принципу незалежності і з усуненням всіх конфліктів інтересів на всіх рівнях підприємства, що не скасовує необхідність визначення чітких сфер відповідальності. Члени Ради директорів, вищі посадові особи виконавчого органу управління, департаменти і окремі співробітники повинні чітко знати сферу своєї відповідальності і наслідки несвоєчасного або неналежного виконання своїх обов'язків. Розкриття інформації та прозорість створюють найкращу середу для відповідальності. Їх необхідно забезпечувати за допомогою формальних вимог і щоденної неформальної взаємодії в рамках підприємства, а також між підприємством і його зовнішніми зацікавленими

сторонами - інвесторами, клієнтами, регуляторами і бізнес-партнерами. Рада директорів і вище керівництво повинні сприяти розкриттю інформації та прозорості, подаючи особистий приклад, в затверджених правилах і процедурах, а також через будь-який інший канал комунікації.

Навіть наймасштабніші зусилля по регулювання, запровадження обов'язкових принципів і встановлення конкретних правил не можуть вичерпно охопити всі ситуації і необхідну поведінку, які гарантували б належне управління ризиками. У ситуаціях, де інші принципи недостатні, все ще необхідно – закликати до чесності, сумлінності, справедливості і турботи про інтереси інших. Ключові особи, залучені до процесу впровадження ефективного ризик-орієнтованого управління задля забезпечення економічної безпеки підприємства, також повинні встановити і подавати особистий приклад найвищих етичних стандартів поведінки.

Позитивна культура ризику виражається безліччю повсякденних поведінкових моделей:

• Співробітники організації в цілому усвідомлюють ризики та завбачливо беруть аспекти ризику до уваги в своїй повсякденній роботі.

• Організації притаманні повага і вдячність по відношенню до ролі, яку виконує спеціалізована функція управління ризиками, бажання надавати підтримку в її діяльності, розуміти результати її роботи і вчитися у неї.

• Відкритість і готовність розкривати і обговорювати інформацію, пов'язану з ризиками, і оскаржувати усталені погляди і припущення.

• Всі рівні організації відчувають відповідальність і дотримуються принципів належного управління ризиками в дусі співробітництва, яке сприяє не тільки контролю зверху-вниз, але і залучення знизу-вгору з боку співробітників.

• Функція ризику розглядається іншими і вважається функцією, яка надає підтримку і сприяє успіху бізнесу, а не функцією, яка здійснює виключно контроль і накладає обмеження.

• Методологія та оцінка ризику є послідовно і належним чином інтегрована в усіх напрямках бізнес-діяльності і видах ризику.

• Існує належна координація між функціями ризиків і фінансів, як частина належної основи рентабельності, скоригованої на ризики, для цілей бізнес-планування та структурування стимулів.

• Існує належний баланс між кількісною та якісною оцінкою ризику - співробітники прагнуть до кількісної деталізації - однак вони розуміють пов'язані з нею обмеження, включаючи припущення, наявність даних і можливості систем.

5. Ефективна комунікація

Належне управління ризиками вимагає високоефективної комунікації, що включає навчання, збір відгуків, звітність і залученість в конструктивний діалог щодо ризиків. Для належного управління ризиками комунікація щодо них не менш важлива, ніж оцінка ризиків і контроль над ними. Роль ризик менеджерів і всіх осіб, задіяних в процесі управління ризиками, повинна включати істотну відповідальність за донесення інформації про ризики до всіх зацікавлених співробітників в рамках підприємства.

Ефективна комунікація щодо питань, пов'язаних з ризиком, багато в чому є ще одним компонентом всеосяжної культури ризику. Однак вона торкається багатьох аспектів управління ризиками (дуже специфічним і, іноді, формальним чином), що її варто розглядати в якості окремого принципу.

Комунікація включає навчання, збір відгуків, звітність і залученість в конструктивний діалог про ризики. Для належного управління ризиками комунікація щодо ризиків не менш важлива, ніж оцінка ризиків і контроль над ними. Роль ризик- менеджерів і всіх осіб, задіяних в процес управління ризиками, повинна включати істотну відповідальність за донесення інформації про ризики до всіх зацікавлених співробітників в рамках підприємства.

6. Відповідальний за ризик та функція управління ризиками

На кожному підприємстві повинен бути призначений керівник вищої ланки, відповідальний за всі аспекти управління ризиками та всі види ризику - як правило, такою посадовою особою є наприклад, Директор з ризиків. Організаційна ієрархія та розподіл виконавчих повноважень повинні відображати важливість Директора з ризиків і функції управління ризиками, які повинні знаходитися на одному рівні з функціями, пов'язаними з генеруванням доходу. У кожній організації функція управління ризиками повинна мати належний статус, повноваження та ресурси. Характерні риси ефективного Директора за ризиками включають:

- незалежність від якого б то не було напрямку бізнес-діяльності;
- членство в Правлінні / виконавчому органі управління, що чинить безпосередній вплив на визначення стратегії організації;
- можливість оскаржувати і потенційно ветувати рішення Правління, пов'язані з ризиками;
- пряма підзвітність Головному виконавчому директору (Голові правління); останні дослідження свідчать про те, що безпосередня підзвітність Раді директорів / Спостережній Раді має відчутні переваги і зміцнює становище Директора з ризиків.
- фінансова винагорода, порівнянне з рівнем важливості в організації.

Фінансові та технологічні ресурси, якими володіє функція управління ризиками, також є показником значущості цієї функції. Ці ресурси повинні бути порівнянні з складністю і важливістю ролі, яку виконує функцію управління ризиками.

7. Компетентність у питаннях управління ризиками

Підприємство повинно розвинути глибоке розуміння знань, навичок і досвіду, необхідних для всіх співробітників, залучених в процес ризик-орієнтованого управління, для успішного виконання їх функціональних обов'язків. Ці компетенції повинні бути чітко викладені і систематично оцінюватися при прийомі на роботу, включаючи тестування або вимоги щодо сертифікації. В цілому, всі фахівці служби з оцінки ризиків повинні бути компетентні в питаннях економіки, теорії фінансів, математики і статистики, а також інформаційних технологій. Більшість з менеджерів з управління ризиками також повинні володіти винятковими навичками письмового та усного спілкування.

Вимоги до персоналу не повинні обмежуватися виключно академічною освітою і, в більшості випадків, повинні включати компонент практичного досвіду бізнес-діяльності. Якщо наявні кандидати на відповідні посади не мають необхідних навичок або досвіду роботи, необхідно організувати проведення спеціалізованих тренінгів, які могли б заповнити відсутні знання та навички. Досвід в сфері управління ризиками повинен доповнюватися (в максимально можливій мірі) досвідом роботи в інших підрозділах або досвідом виконання інших функціональних обов'язків. Особливо корисно забезпечити ризик менеджерів знаннями і досвідом функціональних обов'язків у сфері прийняття ризиків, а також знаннями щодо продуктів, клієнтів і ринків, над якими вони здійснюватимуть незалежний контроль ризиків. Менеджери з управління ризиками також повинні володіти винятковими навичками письмового та усного спілкування.

Сучасне навчання з управління ризиками повинно включати в себе наступні важливі елементи:

- принципи та основи управління ризиками у відповідності ISO 31000, знання вимог регуляторів та галузевих методичних рекомендацій;
- практичні рекомендації з впровадження елементів управління ризиками у діяльність підприємства та ключові процеси прийняття рішень, включаючи кращу світову практику та методики побудови процесу прийняття рішень в ситуації невизначеності;
- особливості сприйняття ризиків та прийняття рішень в ситуації невизначеності (ментальні пастки);

- основи статистики, теорії ймовірності та методів кількісної оцінки ризиків (дерева рішень, сценарний аналіз, імітаційне моделювання та скорингові моделі).

Важливо звернути увагу на те, що навчання повинно бути направленим не на виявлення, оцінку та управління ризиками, а на управління бізнесом з врахуванням ризиків.

II. Організаційна структура та ключові учасники

1. Рада директорів

Рада директорів діє від імені акціонерів, визначає політику, стратегію і цілі, а також здійснює контроль над виконавчою функцією. Рада директорів визначає готовність до прийняття ризику, яка закріплюється в бізнес-стратегії і доводиться до відома всього підприємства. Рада директорів встановлює і контролює структуру управління та організаційну структуру, які дозволяють впровадити ефективне управління ризиками. У складі Ради директорів повинна бути необхідна кількість фахівців у сфері управління ризиками з глибокими знаннями даної галузі, що дозволить їм критично оцінювати чи піддавати сумнівам управлінські рішення. Також вони повинні вміти якісно оцінювати бізнес-середовище та вільно орієнтуватися у галузі макроекономіки, мезо- та мікро- рівні господарювання як у межах країни ведення господарської діяльності так і поза ними. Рада директорів повинна бути добре обізнана у питанні організаційної структури підприємства та приймати рішення згідно її особливостей. У випадку можливості виникнення конфлікту інтересів слід прийняти усі заходи щодо його попередження. Кожен член Ради директорів повинен чітко розуміти власну місію у процесі управління ризиками та нести відповідальність за її реалізацію. Робота членів Ради директорів підлягає регулярній та прозорій оцінці у межах визначеної системи стимулювання та штрафів.

2. Комітет ради директорів з питань ризиків.

Рада директорів може прийняти рішення щодо делегування своїх обов’язків пов’язаних з наглядом за управління ризиками на підприємстві Комітету Ради директорів з питань ризиків. У випадку якщо підприємство є невеликим та не має можливості сформувати комітет, тоді обирається один з членів Ради що буде відповідати за управління ризиками. Комітет з питань ризиків (або уповноважений член Ради) є відповідальний за: підготовку рекомендацій щодо управлінських дій з прийняття ризиків; періодичний перегляд профілю ризиків підприємства; з позицій ризику перегляд стратегічних рішень; перегляд системи управління ризиками та внутрішнього контролю; затвердження політики ризиків, делегування повноважень; розгляд будь-яких питань

пов'язаних з ризиком; перегляд та подання до затвердження Радою директорів основних положень політки управління ризиками.

3. Виконавчий директор / голова правління

Функцією виконавчого директора є балансування функцій генерування доходів та зниження ризиків. Вся бізнес діяльність підприємства повинна здійснюватися з врахуванням готовності до прийняття ризиків, якісну оцінку та управління ними. Виконавчий директор / голова правління несе основну відповідальність за інтеграцію ризик-орієнтованого управління, а також вплив культури ризику на управлінські функції всього підприємства.

4. Директор з управління ризиками

На будь-якому підприємстві має бути фахівець з великим колом обов'язків виключно з управління ризиками. На великому підприємстві такою посадовою особою є директор з управління ризиками. За посадою він виконує виконавчу функцію, пов'язану з ризик-менеджментом: приймає активну участь у підготовці бізнес стратегії та готовності підприємства до прийняття ризиків; сприяє прийняттю раціональних рішень щодо ризиків на рівні Ради директорів; має великий досвід у прийнятті рішень, пов'язаних з ризикозалежністю та схильністю до ризику.

5. Спеціалізована функція управління ризиками

Незалежно від розміру підприємства повинна бути створена структура функції управління ризиками. Вона повинна охоплювати усі види діяльності та усі типи ризиків та одночасно незалежною – підзвітною Директору з управління ризиками. Спеціалізована функція з управління ризиками є ключовою у ідентифікації, оцінці та управлінні усіма ризиками компанії. Дана функція повинна бути забезпечена необхідною кількістю фахівців, що мають спеціальні та технічні знання, досвід, забезпечені технологічними ресурсами.

Основними обов'язками за даною функцією є:

- збір та аналіз інформації, історичних даних, що необхідні для здійснення оцінки ризику;
- дослідження та інтеграції методики оцінки ризиків;
- оцінка рівня ризику з використанням існуючих методик;
- оцінка економічного капіталу підприємства;
- підготовка пропозицій та аналітичних матеріалів щодо ризиків, розробка політики управління ризиками, встановлення лімітів ризиків;
- проведення моніторингу ціноутворення на основі ризиків;
- оцінка рентабельності, що скоригована на ризик;
- надання рекомендацій відносно затвердження нових продуктів, інвестицій та інших видів діяльності;

- підтримка роботи відділів та окремих посадових осіб через надання регулярних звітів та іншої аналітичної інформації;

- прийняття участі у виявленні проблем та їх вирішення враховуючи усі ризики;

- ведення консультативної роботи, роз'яснення інформації щодо управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства для співробітників усіх структурних частин підприємства;

- інформування щодо ризиків вище керівництво та інші департаменти;

- підготовка аналізу та оцінки ризиків що обов'язково для розробки стратегії та визначення готовності до прийняття рішень;

- проведення консультативних зустрічей із працівниками усіх відділів для обговорення питань що стосуються ризиків діяльності, прибутків та збитків, а також планів.

6. Внутрішній аудит

Даний структурний підрозділ є актуальним у великих підприємств, у такому випадку здійснює діяльність скеровану на забезпечення ефективності управління ризиками та дотримання внутрішніх процедур та політики.

7. Відділ економічної безпеки

Даний структурний підрозділ займається широким колом питань щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Його метою є досягнення стабільного економічного стану суб'єкта господарювання у поточному та перспективному періодах, оскільки сфера ризиків є першоджерелом для формування економічної безпеки відповідно, вона є пріоритетним напрямком роботи усіх структурних підрозділів. Рівень забезпечення економічної безпеки спирається на можливість ефективно протидіяти негативним внутрішнім та зовнішнім ризикам, небезпекам та загрозам, що потребує концентрації людських ресурсів, матеріального забезпечення.

8. Посадові особи з виконавчими функціями, окремі бізнес-підрозділи, усі співробітники

Управління ризиками не обмежується виключно спеціалізованою функцією управління ризиками. Ризик-орієнтоване управління повинно бути частиною обов'язків вищого керівництва та усіх співробітниками за усіма бізнес підрозділами. Частина обов'язків з управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися кожним бізнес-підрозділом, з якого вони виникли. такий підхід є основою ризик-орієнтованого управління. Кожен співробітник, виходячи зі своїх посадових обов'язків, повинен володіти певними знаннями щодо ризиків та у межах своїх функцій і рівня відповідальності керувати ними.

III. Процес ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки

1. Огляд

Процес ризик-орієнтованого управління скерований на декілька цілей:

- прогноз потенційних втрат, оцінка необхідності пом'якшення ліквідації чи передачі ризику;
- сприяння балансу економічного стану підприємства, можливість покриття неочікуваних втрат у процесі бізнес-діяльності;
- сприяння скеруванню інвестицій капіталу зусиль на більш рентабельні види діяльності продукцію співробітників, після коригування на ринок. Для досягнення цілей ризик-орієнтоване управління повинно бути циклічним та проходити етапи: ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю, моніторингу звітності усіх ризиків.

2. Ідентифікація

Ідентифікація ризиків за ризик-орієнтованого управління є першим етапом на шляху забезпечення економічної безпеки. Ідентифікація ризиків має декілька складових, категоризація відбувається на кожному з управлінських рівнів підприємства задля визначення усіх джерел та типів ризиків. Даний етап також передбачає виявлення ризиків оскільки більшість з них є латентними. Ризики можуть бути прихованими під час бухгалтерських нарахувань; можуть бути прихованими через узагальнення інформації; можуть бути спричинені іншими ризиками; можуть бути проігноровані у попередніх періодах через складність опрацювання.

3. Аналіз/Оцінка

Аналіз та оцінка є найскладнішим та найбільш витратним етапом в управління ризиками. Кінцевою метою є отримання прогнозів потенційних втрат, які виражені у розмірі або ймовірності.

3.1. Схильність до ризику

Схильність до ризику є складовою частиною прогнозних розрахунків втрат. Схильність до ризику є його складовою частиною, яка легко представляється у кількісному виразі та саме тому вона дуже часто при розрахунках використовується як замінник показника ризику. Важливим є розрахунок схильності по відношенню до визначеного ризику або певної їх сукупності.

3.2. Чутливість

Ступінь чутливості є важливим за ситуації, коли розрахунок потенційних втрат через вплив конкретного фактору ризику є чітко окресленим, але технічно складно розраховується. Таким чином ступені ймовірності є умовними, або

повністю залежать від прогнозу відносно складності та тривалості впливу на ризик.

3.3. Вимірювання ймовірності

Вимірювання ймовірності є розрахунком вартості, що підпадає під ризик, що представляє собою статистичну оцінку розміру потенційних втрат для обраного часового горизонту та рівня довірчої ймовірності. Даний етап є найбільш складним технічно та найбільш коштовним.

3.4. Аналіз сценаріїв

Аналіз сценаріїв може використовуватись для допомоги у прийнятті рішень та плануванні майбутніх стратегій із врахуванням видів діяльності, що провадить підприємство. Даний аналіз може виконувати роль одного з трьох компонентів оцінки ризиків. Перед застосуванням сценарію слід обрати його вид: дедуктивний/індуктивний сценарій, експериментальний/очікуваний, якісний/кількісний сценарій.

3.5. Ризик моделі

Моделі повинні розглядати ризик інтегровано, з максимальним врахуванням кореляцій та взаємозалежностей. Результати, що отримані з використанням різних методик або моделей ризику, слід постійно порівнювати. Моделі необхідно регулярно тестувати, перевіряти їх надійність та калібрувати. Необхідно чітко формулювати усі припущення, практичні та концептуальні обмеження матриць та моделей, обговорювати їх та періодично оновлювати. Кількісні моделі повинні складати лише одну з частин ризик-орієнтованого управління на підприємстві. Якісні вербальні аналіз та експертні судження є основною складовою процесу ризик-орієнтованого управління. Необхідність наводити припущення, складність економічних процесів, подій, рішень та їх вплив на фінансові змінні, неможливість задіяти у аналізі усі фактори та зібрати певні необхідні історичні дані робить виключно кількісний підхід до аналізу недостатнім. У випадках, коли або неможливо використати кількісний підхід, або ж результати його використання не можна назвати надійними, слід звернутися до якісного ризик-орієнтованого підходу та або суб’єктивній оцінці.

4. Контроль

Якісно розроблена система лімітів є одним з механізмів контролю та пом’якшення ризиків. Ліміти можуть встановлюватись на різні показники ризику, у тому числі й на схильність до ризику, чутливість, статистичні

показники ризику або фактичні втрати. Інші механізми контролю ризиків можуть передбачати ціноутворення на основі ризиків, фонд на можливі втрати, стратегії хеджування та ін. Пом'якшення ризику можуть ініціювати як бізнес-підрозділи, так і функція управління ризиками, що може або приймати участь у розробці, або нести основну відповідальність за розробку відповідних методик. Діяльність, що спрямована на пом'якшення ризиків, як правило, здійснюється бізнес-підрозділами.

5. Моніторинг / звітність / документування / інформування

Надійна система моніторингу та звітності сприяє ефективній пріоретизації та передачі найбільш актуальної інформації тим, хто відповідає за прийняття відповідних рішень. Під час розробки системи звітності особливої уваги слід приділити таким факторам як: зміст звітності (обсяг, інструменти візуалізації, інтерпретація, підтверджуюча інформація), подання змісту (зберігання балансу між цифровим матеріалом, графіками та текстом), періодичність підготовки, користувачі звітності, розповсюдження, шляхи подання інформації.

Оцінку ефективності процесі ризик-орієнтованого управління задля збереження економічної безпеки слід провидити постійно під час здійснення моніторингу та підготовки звітності. Така оцінка є необхідною для встановлення зворотного зв'язку, постійно поновлювати та удосконалювати усі попередні кроки.