

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANEGO NA RYZYKO PODMIOTEM BIZNESOWYM

Zinaida Zhyvko

*Profesor, doktor habilitowany nauk ekonomicznych,
Profesor Wydziału Menedżmentu Lwowskiego Państwowego Uniwersytetu
Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, (Lwów, Ukraina),
e-mail: professor2007@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>*

Olena Gerasimenko

*Kandydat nauk ekonomicznych, starszy pracownik naukowy,
Narodowy Uniwersytet Czerkasy im. Bohdana Chmielnickiego,
(Czerkasy, Ukraina),
e-mail: em_gerasimenko@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>*

Lilia Kukharska

*wykładowca w Katedrze Języków Obcych i Tłumaczeń Wojskowych Narodowej
Akademii Wojsk Lądowych im. Petro Sagaidachnego, doktorant Lwowskiego
Państwowego Uniwersytetu Spraw Wewnętrznych (Lwów, Ukraina),
e-mail: liliia_kukharska@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-8957-6983>*

Svitlana Rodchenko

*Kandydat nauk ekonomicznych, starszy wykładowca w
Departament Finansów - Bezpieczeństwo ekonomiczne, rachunkowość i audyt
Narodowy Uniwersytet Gospodarki Komunalnej w Charkowi
e im. O.M. Beketova (Charkow, Ukraina),
svrodchenko@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8611-2796>*

Iryna Lesyk

*Inspektor Policji Nieletnich Galicyjskiego SP GUNP
w obwodzie lwowskim (Lwów, Ukraina),
e-mail: iralesik7722@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2430-5998>*

Streszczenie. W naszym badaniu uwzględniliśmy istotę kategorii «ryzyko», «zarządzanie ryzykiem» i «zarządzanie ryzykiem» w oparciu o niepewność otoczenia, w którym działają podmioty gospodarcze. Każdy przedsiębiorca stara się pracować w taki sposób, aby rozwijać swój biznes, osiągać zyski i obniżać koszty. Dlatego dysponując zestawem wiedzy i narzędzi do zarządzania ryzykiem, podmiot gospodarczy będzie w stanie reagować na zagrożenia, opracowując i wdrażając odpowiednie działania antykryzysowe.

Celem pracy jest pogłębienie teoretycznych podstaw zarządzania ryzykiem, zarysowanie podstawowych uwarunkowań niepewności działalności gospodarczej, wpływu na nią otoczenia wewnętrznego, a zwłaszcza zewnętrznego oraz wypracowanie koncepcji zarządzania ryzykiem.

Powstaje koncepcja zarządzania ryzykiem SRS, nakreślono główne zadania oraz scharakteryzowano zasady zarządzania zorientowanego na ryzyko. Należy zauważyć, że wielopoziomowa wizja zagrożeń służy nie tylko jako miara bezpieczeństwa operacyjnego, chroniąca przed konfliktami interesów, czynnikiem ludzkim, niepełnymi informacjami lub oszustwami, ale także pomaga zwiększyć przejrzystość i poprawić komunikację.

Rola zarządzających ryzykiem i wszystkich osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem powinna obejmować znaczną odpowiedzialność za przekazywanie informacji o ryzyku wszystkim zainteresowanym pracownikom w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ryzykiem, zagrożenie, bezpieczeństwo ekonomiczne podmiotu gospodarczego, najwyższe kierownictwo.

CONCEPTION OF RISK-ORIENTED ACTIVITY CONCEPTION

Zinaida Zhyvko

*Doctor of Economics, Professor, Professor of department of management
Lviv State University of Internal Affairs, (Lviv, Ukraine)
e-mail: professor2007@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>*

Olena Herasyenko

*Candidate of Economic Sciences, Senior research officer,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, (Cherkasy, Ukraine)
e-mail: em_gerasimenko@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>*

Liliia Kukharska

*teacher of Department of Foreign Languages and Military Translation of Hetman Petro
Sahaidachny National Army Academy, Lviv, Ukraine / Postgraduate of Lviv State
University of Internal Affairs (Lviv, Ukraine)
e-mail :liliia_kukharska@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-8957-6983>*

Svitlana Rodchenko

*Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer in the
Department of Financial - Economic Security, Accounting and Audit
Kharkiv National University of Municipal Economy
named after O.M. Beketova (Kharkiv, Ukraine)
e-mail: svrodchenko@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8611-2796>*

Iryna Lesyk

*Juvenile police inspector of Patrol Police Prevention Sector (PPPS) of
Halysky District Department of Lviv City Department of the Main Department of the
Ministry of Internal Affairs of Ukraine in Lviv (Lviv, Ukraine)
e-mail: iralesik7722@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2430-5998>*

Abstract. In our study we considered the nature of the categories «risk», «risk management» and «risk management» based on the uncertainty of the environment in which business entities operate. Every entrepreneur strives to work in such a way as to develop his business, make profit and reduce costs. For this purpose, entrepreneurs must have knowledge of

management decision-making and risk management in order to adhere to the norms and rules of activity, compete in the market and ensure the state of economic security of their enterprise at the appropriate level.

The purpose of the study is to deepen the theoretical foundations of risk management, to define the main conditions of uncertainty in economic activity, the impact on it internal, and especially external environment and to develop a concept of risk management.

The concept of storage risk management was formed, the main tasks were defined and the principles of risk-oriented management were characterized. It is noted that multilevel vision of risks serves not only as a measure of operational safety, protecting from conflict of interests, human factor, incomplete information or fraud, but also contributes to transparency and communication improvement. The role of risk managers and all persons involved in the risk management process should include significant responsibility for communicating risk information to all interested employees within the enterprise.

Keywords: risk, risk management, risk management, threat, economic security of the subject of economic activity, top management.

КОНЦЕПЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зінаїда Живко

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Львівського державного університету внутрішніх справ, (Львів, Україна)*

e-mail: professor2007@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Олена Герасименко

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,*

(Львів, Україна), e-mail: em_gerasimenko@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>

Лілія Кухарська

*викладач, кафедри іноземних мов та військового перекладу
Національної академії сухопутних військ імені Петра Сагайдачного,*

аспірант Львівського державного університету внутрішніх справ

(Львів, Україна), e-mail: liliia_kukharska@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-8957-6983>

Світлана Родченко

старший викладач кафедри Фінансово - економічної безпеки, обліку і аудиту

Харківського національного університету

міського господарства імені О.М. Бекетова, (Харків, Україна),

svrodchenko@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8611-2796>

Ірина Лесик

інспектор з ювенальної поліції СППП

Галицького ВП ГУНП у Львівській області (Львів, Україна),

e-mail: iralesik7722@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2430-5998>

Анотація. В нашому дослідженні ми розглянули сутність категорій «ризик», «управління ризиками» та «ризик-менеджмент» виходячи з невизначеності середовища, в якому працюють суб'єкти господарської діяльності. Кожен підприємець прагне так працювати, щоб розвивати свій бізнес, отримувати прибутки та зменшувати витрати. Тому володіння комплексом знань та інструментарієм ризик-менеджменту суб'єкт господарської діяльності зможе реагувати на загрози, при цьому розробляючи та реалізуючи відповідні антикризові заходи.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ ризик-менеджменту, окреслення основних умов невизначеності господарської діяльності, впливу на неї внутрішнього, а особливо зовнішнього середовища та розробка концепції ризик-менеджменту.

Сформовано концепцію ризик-менеджменту СГД, окреслено основні завдання та охарактеризовано принципи ризик-орієнтованого управління. Зазначено, що багаторівневе бачення ризиків служить не тільки мірою операційної безпеки, захищаючи від конфлікту інтересів, людського фактору, неповноти інформації або шахрайства, але і сприяє підвищенню прозорості та поліпшенню комунікації.

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.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, загроза, економічна безпека суб'єкта господарської діяльності, топ-менеджмент.

Introduction. Uncertainty of internal and external environment of economic entities in the modern market conditions is an integral characteristic of their activity. And one of the important problems is inadequate information support of activity of subjects of economic activity, induces to considerable errors at acceptance of administrative decisions. Usually, information support is untimely, poor quality or absent at all, that is, business entities cannot predict production and commercial processes, to anticipate possible threats to their activities, that is, work in conditions of uncertainty.

Uncertainty, as noted by V.D. Bazylevych, is a lack of awareness of the probability of future events that affect the fate of market participants [1]. That is, from the point of view of economists [2], "uncertainty is the limited or total lack of quality information about the system, which is the entrepreneurial education and the environment in which it operates, which ultimately determines the complexity of the process of management as a whole and ensuring its effectiveness".

Many decisions are made under possible risk of loss. This is due to various reporting uncertainties. In decision making theory, uncertainties are classified by attributes: 1) insufficiency or excess of information about natural phenomena and processes; 2) uncertainties associated with direct-acting environmental factors.

Every entrepreneur seeks to work in such a way as to develop his business, make profit and reduce costs. Accordingly, entrepreneurs must have knowledge of management decision-making and risk management in order to adhere to the norms and rules of operation, compete in the market and ensure the economic security of their enterprise at the appropriate level. Each business entity entering the market takes risks and adapts from the influence of both external and internal environment. Therefore, a business entity will

be able to respond to threats with a complex of knowledge and tools of risk management, while developing and implementing appropriate anti-crisis measures.

Objects and methods of research. The object of research is the process of risk management of a business entity, i.e. risk management process.

Domestic scientists V.V.Vitlinsky, I.V.Honcharov, A.V.Kozachenko, O.E.Kuzmin, L.G.Melnik, A.M.Shtangret worked on this problem, as well as a number of foreign scientists, in particular: T.Barton, J.M.Keynes, G.Kleyner, F.Nayt, Dzh.Neyman, U.Shenkyr and others.

In the process of research we used methods of information collection, analysis and synthesis, comparison, grouping and graphical method.

The purpose of the study is to deepen the theoretical foundations of risk management, to define the main conditions of uncertainty in economic activity, the impact on it internal, and especially external environment and to develop a concept of risk management.

Unresolved parts of the problem. The analysis of scientific sources shows that the problem of risk management is actual and is constantly studied by scientists and practitioners, but in our opinion the development of the concept of risk management adapted to the realities of the domestic economy and the creation of an integrated risk management system is weakly and insufficiently grounded.

The results of the research. At the beginning of our research we will group the main interpretations of the concepts of «risk», «risk management» and «Risk-management» into a figure (Fig. 1, 2, 3).

Figure 1

The essence of the concept «risk»

№ з/п	Author	Essence
<i>risk</i>		
1	V.D.Bazylevych and others (2014)	Risk is a market situation caused by uncertainty, in which the overwhelming majority of events and ways of behaviour of economic entities cannot be predicted and predicted with sufficient reliability.
2	I.I. Verbytska (2013)	negative events that result in damage to the individual and the enterprise, and risk is understood to mean the possibility of negative events with negative consequences, i.e. the possibility of realization of the assumed hazard
3	M. Halich, A. Mykhaylov (2015)	is a consequence of uncertainty, and the main conditions for business uncertainty are mainly three sets of factors. The causes of business uncertainty are: ignorance, randomness and counteraction.
4	Z. B. Zhyvko (2013)	risk is interpreted as uncertainty and actions to overcome that uncertainty. Risk should be regarded as the possibility of occurrence of a situation in any activity that may deviate from its objective (cause loss or loss of profit) or remain unchanged.
5	O.Ye.Kuzmin (2003)	the risk of unexpected losses due to changes in operating conditions and certain adverse circumstances
6	I.I. Sakhartseva and A.V. Shlyagu [6, p. 455] (2008).	a situational description of the activity, combining the uncertainty of its outcome with the possible adverse consequences of failure

Figure 2

The essence of the concept «risks management»

№ з/п	Author	Essence
		<i>risks management</i>
1	V.V.Vitvins'kyy S.I.Nakonechnyy, O.D.Sharapov (2000)	risk management is designed to ensure an optimal ratio of profit (increase in market value) and risk for the enterprise, its acceptable (acceptable) level
2	M.Halich, A.Mykhaylov (2015)	The essence of the term "risks management" is the process of making decisions and implementing measures aimed at ensuring the lowest possible risk.
3	V.M.Hranaturov (1999)	risk management is a set of methods, techniques and measures allowing to predict to some extent the occurrence of risk events and take measures to eliminate or reduce the negative consequences of the occurrence of such events.
4	S.M.Nevmerzhytska, M.V. Pastushenko (2014)	the central part of the strategic management of the organization, the process following which the organization systematically analyzes the risks of each type of activity in order to maximize the effectiveness of each step and, accordingly, of all activities of the enterprise as a whole

Figure 3

The essence of the concept «risks-management»

№ з/п	Author	Essence
		<i>Risks-management</i>
1	L.A.Avramchuk (2018)	a separate system of regulations, procedures, setting limits, included in the general management system of a commercial bank; a set of economic and mathematical models, as a mathematical toolkit, make it possible to numerically assess the risk of the bank; software that, based on economic and mathematical modules, allows to optimize the risk of the bank
2	M.Halich, A.Mykhaylov (2015)	In modern companies, risk management is integrated into strategic planning processes and is not the last in company management. The entire risk management system, which includes the strategy and tactics of management aimed at achieving the main business objectives of the company should be called risk management.
3	O.V.Hridin, O.V.Dudnyk, S.V.Rudenko (2015), V.S.Nitsenko (2015)	is a complex of administrative actions, economic relations and measures of influence on processes and phenomena in conditions of uncertainty and lack of qualitative information, have system and complex character directed on maintenance of the most favorable conditions of functioning and reception of the best result, by timely revealing, an estimation and neutralization of negative consequences of unforeseen events.
4	L.I.Donets (2006)	risk management is a specific branch of management, which requires knowledge of the subject activity of the firm, insurance company, analysis of the economic activity of the enterprise, mathematical methods of optimization of economic tasks.
5	S.M.Nevmerzhyts'ka, M.V. Pastushenko (2014)	Risk management - is a serious-oriented tool of the government, which allows you to inspire and demonstrate the scale of your capabilities.

Risks in business activity arise under the influence of both internal and external factors: social risks; risks of changes in the political situation in the world and in the country; economic risks (macroeconomic shocks; commercial; currency; credit, financial; investment activity; insurance) risks of changes in legislation; information risks; risks of changes in the market conditions; environmental risks, etc., which in case of transition to a critical state are realized as threats to business activity.

That is, the risk next to the threat is a form of danger, realization of which can have both positive and negative consequences; in the first case it will lead to growth of safety level, and in the second case it will lead to occurrence of threat for wrong actions and administrative decisions of top management.

We consider that risk management is the process of predictability and minimization of losses and their influence on various aspects of financial and economic activity of enterprises, it is not a one-time action on risk elimination, because the functioning of the storage requires full and timely information support, constant monitoring and analysis of the external environment for management decisions.

According to risk management, in our opinion, it is a set of actions of the management direction aimed at creating such conditions for the activity of the storage facility, which will ensure its development, profitability, economic security by timely identification, assessment and neutralization of the negative consequences of unforeseen events arising under the conditions of uncertainty and lack of quality information and have a systematic and complex character. According to ensuring the economic security of the enterprise is a prerequisite for its existence, a complex type of activity, a constant process of maintaining its functional components at a certain level in order to achieve maximum effect for the timely response to the negative effects of internal and external factors.

The history of management shows that the speed of changes in the external environment is constantly increasing (*Ansoff I., 1989*), and then modern management, if it is impossible to function in isolation, puts the problems of adaptation to changes in the external environment first. Despite the variability of the external environment, a subject of economic activity can resist its negative changes. Although the problem of managing elements of the external environment is extremely complicated, most scientists have a similar opinion about the reality of its solution (*Zavadsky I.S., 1998*). Thus, three approaches can be used to manage environmental uncertainty: Adaptation to existing environmental elements; trying to make a positive impact on the environment; seeking to change the scope of activities in a more favorable direction in order to get rid of threatening elements of the environment.

Application of this or that approach that, certainly, depends on volumes and possibilities of certain subject of economic activity at least assumes the control over change of the environment of functioning, recognition of the moment of occurrence of threats and working out and realization of preventive protective actions, that is formation of a basis for application of adaptive management. From here arises the necessity of creation of the system of adaptive management of level of economic security of economic system, and in its structure - subsystems of monitoring of level of economic security.

Thus, the goal of the economic security system (SES) of the subject of economic activity is to achieve and maintain such a state of economic security object, in which it counteracts internal and external threats and has the ability to function steadily

(Babanova Yu.V., 2004). This goal can be achieved by identifying, preventing and neutralizing threats, eliminating consequences, and developing and improving preventive protection measures (Budovich L.S., 2007).

Thus the basic tasks which should be solved by the system of safety of the enterprise, its purpose information maintenance form algorithm of interaction of service of economic safety and monitoring for effective activity of storage (fig. 1).

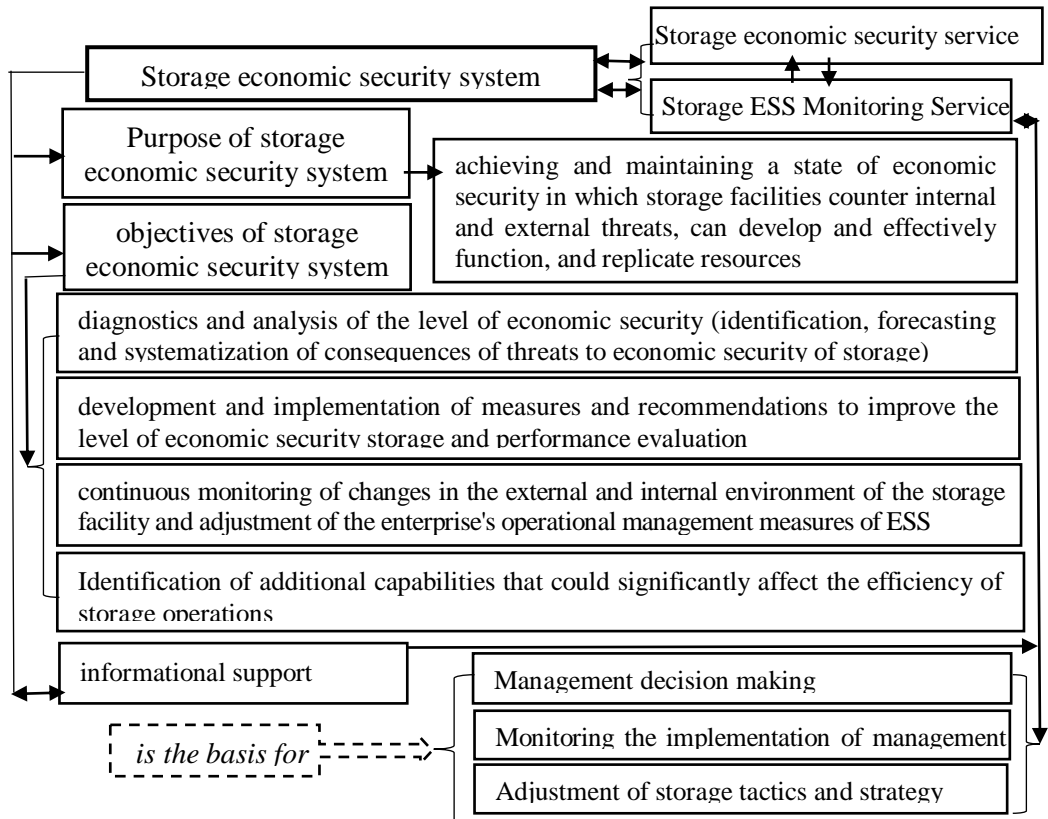


Fig. 1. Algorithm of interaction between economic security service and monitoring for efficient storage operations

Thus efficiency of functioning, that is possibility of performance of the set purposes and achievement of the purpose of system of economic safety of the subject of economic activity to the greatest degree depends on the organization of information maintenance which represents a basis for acceptance of any decision, does control over performance, provides for adjustments of tactics and strategy not only for achievement of level of safety necessary for development, but also reception and use of additional competitive possibilities.

In accordance with the above arguments and considerations, the purpose of this unit is to substantiate the need to diagnose the level of economic security of the subject of economic activity for its effective functioning and the formation of methodological bases for monitoring the economic security system of the subject of economic activity by way:

- 1) substantiation of the importance of information support of the process of ensuring economic security of the subject of economic activity;
- 2) determination of the place and formation of the set of key tasks for monitoring the economic security system of an economic activity subject;
- 3) development of the algorithm of realization of the economic security system monitoring of the subject of economic activity.

Besides, it is necessary to notice that at the decision of the specified problems there is a possibility and the decision of problems on carrying out of complex researches (as a uniform interconnected complex) which are out of direct sphere of economic safety through estimations:

- 1) production capacities;
- 2) management technologies used by the subject of economic activity;
- 3) the possibility of updating and improving the set of strategies for the development of the economic system (*Zhyvko Z.B., 2012*).

To form the concept of risk management, first of all, we will identify internal and external economic risks of storage (Fig.2)

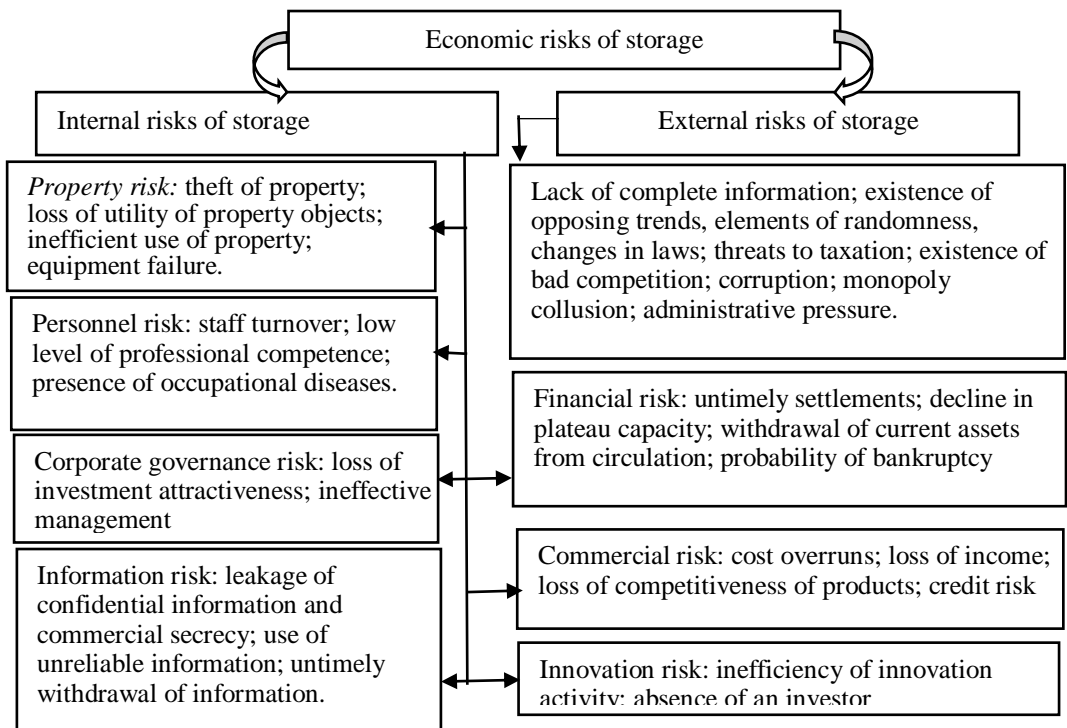


Fig. 2. Economic risks of business entities

Thus, we believe that in order to implement risk management in the activities of storage facilities it is necessary to form a concept of risk management, the main objectives of which are as follows:

- To simplify the process of integrating risk management into all business processes of the enterprise;
- to improve the efficiency of risk management and control at the enterprise;

- improve the efficiency of risk management standards at the enterprise, thus increasing the level of trust from partners, counterparties, consumers, government agencies, etc. ;

- increase competitiveness and economic stability of the enterprise (and, eventually, its stability) by means of introduction of risk-oriented approach to management in the process of ensuring economic security and risk management standards corresponding to domestic and international practice.

The framework is designed to help achieve understanding through an analysis of the behavioral patterns and root causes underlying some of the most common risk management practices for economic security. Risk management principles are primarily the responsibility of the Board of Directors, senior management and top management of the enterprise. The said officials should define and develop these principles within internal regulations and communicate them to employees at all levels of the organization. The principles should be in accordance with International Standard ISO 31000: 2018 «Risk Management». Top management should control the use of these principles through management decisions and actions.

Let us consider the key principles of risk-based management. The principles set out below are significant for any business entity, almost at every stage of its development, and in any country. However, their practical implementation may vary depending on regional and national factors, as well as the size, nature and complexity of the institution. However, any business entity should be able to understand certain principles and their practical significance for the enterprise. Each enterprise should try to develop its own practical mechanisms for observing these principles, and be able to demonstrate to third-party stakeholders both its actions in this direction and their effectiveness.

1. Determining readiness to accept risk.

The enterprise should determine its readiness to accept different types and levels of risk due to its organizational ability to manage such risks. A comprehensive understanding of risk readiness at different levels should determine the balance between risk and return, capital allocation, product pricing, as well as incentive mechanisms and reward structures for employees and top management. A business strategy should be developed and continuously aligned with a risk-based management approach to ensure the economic security of the enterprise.

The readiness to accept risk as an integral part of ensuring the economic security of an enterprise and the choice of its business strategy should determine the high level of management. The level of risk that top management is ready to accept can be associated not only with the desired level and degree of probability of making a profit, but also with the pursuit of other business objectives, such as market share, innovation, reputation, and others. Ultimately, however, the relationship between risk and return is the clearest and most useful way to express readiness to accept risk.

Readiness to accept risk (the second party to which is risk avoidance) is the willingness to accept a certain risky project in return for a certain income.

However, readiness to accept risk is one of the few variables that an enterprise can control (as opposed to market conditions, legislation and other external factors). Readiness to accept risk is therefore one of the most important factors that determines the success (or failure) of any entity.

Once risk readiness has been established at the top management level, it must be distributed and balanced at lower levels - for individual business lines and divisions of the enterprise, different products, branches in different regions, as well as for different types of risk. This process, also called cascading, involves the complex consideration of risk dependencies - relationships and disagreements - which need to be given due attention. While it is difficult in practice to achieve accuracy in this process, it nevertheless needs to be given maximum attention and the most precise definition.

2. Encouragement and reward for risk-based approach.

Enterprises should reward and reward employees and managers on the basis of long-term, risk-adjusted value addition for the organization. The profitability of business units and any estimates of financial return should be adjusted to reflect the values of relevant risks. The issue of behavioral incentives affects risk management at each level of the organization - from a member of the Board of Directors or senior management level, directs business activities in specific markets, products, customer segments and business practices, to the office / trade and sales function, which makes individual decisions about taking risk on behalf of the enterprise in any transaction. Practice shows that at all levels of the enterprise, an excessive emphasis on short-term profit without risk and long-term financial implications is a fatal error in risk management and economic security.

3. Removal of conflict of interest.

Preventing any form of conflict of interest is an absolute requirement of an appropriate risk-based approach to management. A proper process of elimination of potential conflict of interest should be established in the enterprise for all new members of the Board of Directors, top officials of the executive management body and employees.

The prevention of conflict of interest is achieved by introducing key checks and balances. Perhaps the most important of them is the delimitation of any decision to accept the risk of risk assessment and exercise control over it, i.e. these functions should be independent. The main component of the practical implementation of independence is organizational structuring at all levels.

Employees of risk assuming services (i.e., revenue generating services) should exercise risk awareness and operate within established risk standards, but should not have risk control responsibilities for their own business decisions. Similarly, effective risk-based management implies that functions such as profit and loss assessment, risk assessment and reporting and financial results, checking compliance with rules and procedures cannot remain solely the responsibility of the agents responsible for making the risk decision. These activities should be carried out by independent entities - including financial reporting and product control, risk control and audit - who cannot win anything or lose anything by misrepresenting risk assessment decisions. The opposite is also true, that employees performing risk control functions should not be involved in activities that involve risk taking, as this would compromise their position of independence and impartiality.

All aspects of the business entity management system should be periodically checked by an external independent body or bodies. This will prevent conflicts of interest inherent in the enterprise and ensure that the management of market risks, sectors, geographic regions, and other external factors under which the organization operates are consistent. It will also promote consistency and coherence between the company's internal rules and procedures and its public statements.

4. Risk culture

Enterprises should continuously develop a culture of risk understanding, recognizing the importance of risk management and taking personal responsibility for identifying and managing risks. In addition to implementing appropriate rules, procedures and structure, a risk culture is essential to an organization's success and to risk management. Building a risk-based culture requires recognition, at all levels and by all members of the organization, of individual responsibilities and duties in defining and managing risks. It also requires constant open dialogue and viewing/adjusting business objectives, evaluation processes and incentives for employees. It is a long and difficult process, but its effect is long-term and visionary. As with the determination of risk readiness and risk assessment, the risk culture should extend to all units and areas of the organization's business and cover all relevant risks, both financial and non-financial.

A positive culture of risk is expressed by many everyday behavioral patterns:

- Employees of a business entity are generally aware of risks and take risk aspects into consideration in their daily work.

- An organization is characterized by respect and appreciation for the role played by a specialized risk management function, a willingness to support its activities, to understand the results of its work and to learn from it.

- Openness and willingness to disclose and discuss risk-related information and challenge established views and assumptions.

- All levels of the business entity feel responsible and adhere to the principles of good risk management in a spirit of cooperation that promotes not only top-down control, but also bottom-up engagement by employees.

- The risk function is viewed by others and is considered a function that supports and contributes to the success of the business, rather than a function that only controls and imposes limitations.

- The methodology and risk assessment is consistently and appropriately integrated across all business activities and types of risk.

- There is proper coordination between the risk and finance functions as part of an appropriate risk-adjusted profitability framework for business planning and incentive structuring purposes.

- There is an appropriate balance between quantitative and qualitative risk assessment - employees seek quantitative detail - but they understand the limitations associated with it, including assumptions, data availability and system capabilities.

5. Effective communication.

Good risk management requires highly effective communication, including training, feedback, reporting and engagement in constructive risk dialogue. For proper risk management, risk communication is as important as risk assessment and control. The role of risk managers and all persons involved in the risk management process should include significant responsibility for communicating risk information to all interested employees within the enterprise.

Effective risk communication is, to a large extent, another component of a comprehensive risk culture. However, it addresses many aspects of risk management (in a very specific and sometimes formal manner), which should be considered as a separate principle.

Communication includes training, feedback, reporting and engagement in constructive risk dialogue. For proper risk management, risk communication is just as important as risk assessment and control. The role of risk managers and all persons

involved in the risk management process should include significant responsibility for communicating risk information to all interested employees within the enterprise.

6. Responsible for risk and risk management function.

Each enterprise should have a senior manager responsible for all aspects of risk management and all types of risk - as a general rule, such an official is a risk director. The organizational hierarchy and allocation of executive powers should reflect the importance of the Risk Director and the risk management function, which should be at the same level as revenue-generating functions. In each organization, the risk management function should have the appropriate status, authority and resources. The characteristics of an effective risk director include:

- independence from any direction of business activity;
- membership in the Executive Board / Executive Body, has a direct impact on the definition of the organization's strategy;
- ability to challenge and potentially veto risk-related decisions of the Management Board;
- direct reporting to the Chief Executive Officer (Chairman of the Management Board) Recent research suggests that direct reporting to the Board of Directors / Supervisory Board has tangible benefits and strengthens the position of the Risk Director.
- a financial reward comparable to the level of importance in the organization.

The financial and technological resources available to the risk management function are also an indicator of the importance of that function. These resources should be commensurate with the complexity and importance of the role that the risk management function performs.

7. Competence in risk management.

The enterprise must develop a deep understanding of the knowledge, skills and experience required for all employees involved in risk-based management to successfully perform their functional responsibilities. These competences must be clearly stated and systematically assessed during the hiring process, including testing or certification requirements. In general, all risk assessment specialists should be competent in economics, finance theory, mathematics and statistics, as well as information technology. Most risk managers should also have exceptional written and oral communication skills.

Staff requirements should not be limited to academic education only and, in most cases, should include a component of practical business experience. If existing candidates for the relevant positions do not have the necessary skills or experience, specialized training should be organized that could fill in the missing knowledge and skills. Experience in risk management should be supplemented (to the maximum extent possible) by experience in other units or experience in other functional responsibilities. It is particularly useful to provide risk managers with the knowledge and experience of their functional responsibilities in taking risks, as well as knowledge of the products, customers and markets over which they will exercise independent risk control. Risk managers should also have exceptional written and oral communication skills.

Conclusions. In the state of economic danger of storage there is an impact of destabilizing factors on the economy of the enterprise, causes the loss of material and technical base, the ability to simple reproduction and protection from bankruptcy, that is, there come destructive limit changes in the socio-economic system, caused by real losses associated with the implementation of the risk, which went into the threat.

According to a certain goal, we have outlined a range of priority tasks: grouped in the table the interpretation of the categories of «risk», «risk management», «risk management», highlighted the main principles of risk management at the enterprise and developed the concept of risk management of the subject of economic activity. Risk management in modern market conditions as a concept is based on the use of acceptable risk, the essence of which is the expected ratio of possible benefits and possible losses as a result of the risk situation. Therefore, storage risk management is acceptable for storage in fact by the correct allocation of resources and top management efforts according to a pre-defined structure and calculated risk values.

The proposed concept of risk-oriented storage management implies consideration by the top management of projected risk parameters, compliance with and implementation of risk management principles and creation of a risk management system in the enterprise, is the will of owners and top managers of storage.

References:

1. Economic theory: Political economy: Textbook; In V.D. Bazilevich. (2007) (6rd ed., rev.). Kyiv: Znannya-Press, 2007 [in Ukrainian].
2. Gridin, A.V., Dudnik, A.V., & Rudenko, S.V. (2018) Essence, place and modern significance of risk management in the managerial paradigm of the organization. *Herald of the Petr Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*. (V.V. 191. pp. 188-201). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_21. [in Ukrainian].
3. Economic theory: Political economy: Textbook; In V.D. Bazilevich. (2014). (9rd ed., rev.). Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].
4. Verbitsky, I.I. (2013). Risk-management as a modern system of enterprise structures risk management. *Sustainable economic development*. (vol. 5). (pp. 282-291). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37. [in Ukrainian].
5. Galich, M., & Mikhailov, A. (2015). Theoretical foundations of risk and risk management. *Scientific Bulletin [Odessa National Economic University]*. (vol. 12). (pp. 61-71). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_7 Theoretical bases of risk and risk management. [in Ukrainian].
6. Zhyvko, Z.B. (2013). Methodology of enterprise economic security management: monograph. Lviv: Liga-Press. [in Ukrainian].
7. Kuzmin, A.E., & Melnik, O. (2003). Basics of management. Kyiv: "Akademvidav", [in Ukrainian].
8. Sakhartseva, I.I., & Shlyaga A.V. (2008). Risks of economic diagnostics of enterprise. Kyiv: Condor. [in Russian].
9. Vitlinsky. V.V., Nakonechnyi S. I., & Sharapov A. D., (2000). Economic risk and methods of its measurement: [Textbook]. Kyiv: Finance. [in Ukrainian].
10. Granaturov, V.M. (1999). Economic Risk: Essence, Methods of Measurement, Ways of Reduction: [Textbook]. Moscow: Case and Service Publishing House. [in Russian].
11. Nevmerzhitska, S.M., & Pastushenko, M.V. (2014). Improvement of risk management system at the enterprise. *Collection of scientific works of masters of a speciality 8.03060101 "Management of the organizations and administration (by kinds of economic activities)" of chair of management KNUVD*. K., 2014. pp. 23-29. URL: <https://knutd.edu.ua/our-publication/132/139/181/758/7781/>. [in Ukrainian].
12. Avramchuk, L. A., (2018). Risk management as a method of bank loan portfolio management. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/3.pdf>. [in Ukrainian].
13. Gridin, A.V., Dudnik, A.V., & Rudenko, S.V., (2018). Essence, place and modern significance of risk management in the management paradigm of the organization. *Vestnik of*

- Petr Vasilenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 2018. Pp. 188-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_21. [in Ukrainian].
14. Donets, L.I., (2006). Economic risks and methods of their measurement: [Textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
 15. Ansoff, I., (1989). Strategic management. M.: Economics. [in Russian].
 16. Zavadsky, I.S., (1998). Management: Management. (vol.1. Ezd. 2). Kyiv: Ukrainian-Finnish Institute of Management and Business.
 17. Babanova, Y.V., (2004). Theoretic-methodological bases of the economic security of economic subjects: Extended abstract of candidate's thesis. Chelyabinsk.
 18. Budovich, L.S., (2007). Enterprise management on the basis of the economic security system improvement: Extended abstract of candidate's thesis. (Econ.) Moscow.
 19. Zhyvko, Z.B., (2012). Economic security of the enterprise: essence, mechanisms of management provision. Monograph. Lviv Liga-Press.

КОНЦЕПЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Вступ. Невід'ємною характеристикою діяльності суб'єктів господарської діяльності в сучасних ринкових умовах є невизначеність внутрішнього та зовнішнього середовища їх діяльності. І однією із вагомих проблем є неналежне інформаційне забезпечення діяльності суб'єктів господарської діяльності, що спонукає до значних похибок під час прийняття управлінських рішень. Зазвичай, інформаційне забезпечення є несвоєчасним, неякісним чи взагалі відсутнім, тобто суб'єкти господарської діяльності не можуть прогнозувати виробничі та комерційні процеси, передбачити можливі загрози своїй діяльності, тобто працюють в умовах невизначеності.

Невизначеність, як зазначав В.Д. Базилевич, - це недостатня інформованість про вірогідність майбутніх подій, які впливають на долю учасників ринку (*Базилевич В.Д., 2007*). Тобто, з погляду економістів (*Грідін О.В., Дудник О.В., Руденко С.В., 2018*), «невизначеністю є обмеженість або повна відсутність якісної інформації про систему, якою є підприємницьке утворення та середовище в якому воно функціонує, що в підсумку обумовлює складність процесу управління в цілому та забезпечення його ефективності».

Багато рішень приймаються в умовах можливої небезпеки втрат. Пов'язано це з різноманітними оточуючими невизначеностями. В теорії прийняття рішень невизначеності класифікують за ознаками: недостатність або надлишок інформації про природні явища і процеси; невизначеності, пов'язані з факторами зовнішнього середовища прямої дії.

Кожен підприємець прагне так працювати, щоб розвивати свій бізнес, отримувати прибутки та зменшувати витрати. Відповідно для цього підприємці мають володіти знаннями з прийняття управлінських рішень та управління ризиками, щоб дотримуватися норм і правил діяльності, конкурувати на ринку і забезпечувати стан економічної безпеки свого підприємства на належному рівні. Кожен суб'єкт господарської діяльності, виходячи на ринок ризикує та адаптується зо впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому володіння комплексом знань та інструментарієм ризик-менеджменту суб'єкт господарської діяльності зможе реагувати на загрози, при цьому розробляючи та реалізуючи відповідні антикризові заходи.

Об'єкти та методи дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління ризиками суб'єкта господарської діяльності, тобто, процес ризик-менеджменту. Над цією проблематикою працювали як вітчизняні науковці В.В.Вітлінський, І.В.Гончаров, А.В.Козаченко, О.Є.Кузьмін, Л.Г.Мельник, А.М.Штангрет, так і низка зарубіжних вчених, зокрема: Т.Бартон, Дж.М.Кейнс, Г.Клейнер, Ф.Найт, Дж.Нейман, У.Шенкир та інші.

В процесі дослідження нами використано методи збору, аналізу та синтезу інформації, порівняння, групування та графічний метод.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ ризик-менеджменту, окреслення основних умов невизначеності господарської діяльності, впливу на неї внутрішнього, а особливо зовнішнього середовища та розробка концепції ризик-менеджменту.

Невирішені частини проблеми. Аналіз наукових джерел показує, що проблематика ризик-менеджменту актуальна та постійно вивчається науковцями та практиками, проте на наш погляд слабодослідженими та недостатньо обґрунтованими є розробка концепції ризик-менеджменту, адаптованої під реалії вітчизняної економіки та створення комплексної системи управління ризиками.

Результати дослідження. На початку нашого дослідження згрупуємо в таблицю основні трактування понять «ризик», «управління ризиками» та «ризик-менеджмент» (табл.1, 2, 3).

Таблиця 1

Сутність поняття «ризик»

№ з/п	Автор	Сутність
		<i>ризик</i>
1	В.Д.Базилевич та інш. (2014) [3]	Ризиковість - ситуація на ринку, спричинена невизначеністю, за якої переважну більшість подій та способів поведінки суб'єктів господарювання неможливо з достатньою достовірністю передбачити і спрогнозувати
2	І.І.Вербицька (2013) [4]	негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки
3	М.Галіч, А.Михайлов (2015) [5]	є наслідком невизначеності, а головними умовами формування невизначеності підприємницької діяльності в основному, є три групи факторів. Причинами невизначеності підприємницької діяльності виступають: незнання, випадковість та протидія
4	З.Б.Живко (2013) [6]	ризик трактується як невизначеність та дії, спрямовані на подолання цієї невизначеності. Ризик варто розглядати як можливість настання ситуації в будь-якій діяльності, яка може відхилитись від поставленої мети (спричинити виникнення втрат чи недоотримання прибутку) або залишатися незмінною.
5	О.Є.Кузьмін (2003) [7]	небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами
6	І.І. Сахарцева та О.В. Шляга [8, с. 455] (2008)	ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в результаті невдачі

Таблиця 2

Сутність поняття «управління ризиками»

№ з/п	Автор	Сутність
		<i>управління ризиками</i>
1	В.В.Вітвінський [9] С.І.Наконечний, О.Д.Шарапов (2000)	управління ризиком покликане забезпечити оптимальне для підприємства співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень
2	М.Галіч, А.Михайлов (2015)	У сутнісному наповненні терміну «управління ризиками» лежить процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику
3	В.М.Гранатуров (1999)	управління ризиком — це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій
4	С.М.Невмержицька, М.В. Пастушенко (2014)	центральна частина стратегічного управління організацією, процес, слідує якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності підприємства загалом

Таблиця 3

Сутність поняття «ризик-менеджмент»

№ з/п	Автор	Сутність
		<i>ризик-менеджмент</i>
1	Л.А.Аврамчук (2018)	окрема система регламентів, процедур, встановлення лімітів, включена в загальну систему менеджменту комерційного банку; сукупність економіко-математичних моделей, які як математичний інструментарій дають можливість у числовій формі оцінювати ризик банку; програмне забезпечення, яке на основі економіко-математичних моделей дозволяє оптимізувати ризик банку
2	М.Галіч, А.Михайлов (2015) [5]	В сучасних компаніях ризик-менеджмент інтегрується в процеси стратегічного планування та займає не останнє місце в управлінні компанією. Всю систему управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей підприємства слід називати ризик-менеджментом
3	О.В.Грідін, О.В.Дудник, С.В.Руденко (2015), [2]	це комплекс управлінських дій, економічних відносин та заходів впливу на процеси та явища в умовах невизначеності та браку якісної інформації, що носять системний та комплексний характер, спрямованих на забезпечення найбільш сприятливих умов функціонування та отримання найкращого результату, шляхом своєчасного виявлення, оцінки та нейтралізації прояву негативних наслідків непередбачуваних подій.
4	Л.І.Донець (2006) [13]	ризик-менеджмент є специфічною галуззю менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань
5	С.М.Невмержицька, М.В. Пастушенко (2014) [11]	Ризик-менеджмент - це серйозний управлінський інструмент, що дозволяє вчасно виявляти і попереджувати прояви та масштабність можливих ризиків.

Ризики у підприємницькій діяльності виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників: соціальні ризики; ризики зміни політичної ситуації у світі та в країні; економічні ризики (макроекономічних потрясінь; комерційні; валютні; кредитні; фінансові; інвестиційної діяльності; страхові); ризики зміни законодавства; інформаційні ризики; ризики зміни кон'юнктури ринку; екологічні ризики тощо, – які в разі переходу у критичний стан реалізуються як загрози підприємницькій діяльності.

Тобто, *ризик* поруч із загрозою є формою небезпеки, реалізація якої може мати як позитивний, так і негативний наслідки; у першому випадку це спричинить зростання рівня безпеки, а в другому – призведе до виникнення загрози через неправильні дії та управлінські рішення топ-менеджменту.

Вважаємо, що *управління ризиками* є процес прогнозованості і мінімізації втрат та їх впливу на різні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємств, це не одноразова дія на усунення ризику, бо функціонування СГД вимагає повного та своєчасного інформаційного забезпечення, постійного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища для прийняття управлінських рішень.

Відповідно *ризик-менеджмент*, на нашу думку – це сукупність дій управлінського спрямування, направлених створення таких умов для діяльності СГД, які забезпечать його розвиток, прибутковість, економічну безпеку шляхом своєчасного виявлення, оцінювання та нейтралізації прояву негативних наслідків непередбачуваних подій, що виникають в умовах невизначеності та браку якісної інформації і носять системний та комплексний характер. Відповідно забезпечення економічної безпеки підприємства є передумовою його існування, комплексним видом діяльності, постійним процесом підтримання його функціональних складників на певному рівні з метою досягнення максимального ефекту за своєчасного реагування на негативні впливи внутрішніх і зовнішніх чинників.

Історія менеджменту показує, що швидкість змін зовнішнього середовища безперервно зростає (*Ансофф І., 1989*), а відтак сучасний менеджмент при неможливості функціонувати ізольовано на перше місце висуває проблеми адаптованості до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на мінливість зовнішнього середовища, суб'єкт господарської діяльності може протистояти його негативним змінам. Хоч проблема управління елементами зовнішнього середовища є надзвичайно складною але більшість вчених дотримуються схожої думки щодо реальності її вирішення (*Завадський Й.С., 1998*). Так, для управління невизначеністю навколишнього середовища можна скористатись трьома підходами, які передбачають:

- адаптацію до існуючих елементів навколишнього середовища;
- спробу сприятливо впливати на навколишнє середовище;
- прагнення змінити сферу діяльності в більш сприятливому напрямі,

щоб позбутися загрозливих елементів навколишнього середовища.

Застосування того чи іншого підходу, що, безперечно, залежить від обсягів та можливостей певного суб'єкту господарської діяльності як мінімум передбачає контроль за зміною середовища функціонування, розпізнавання моменту виникнення загроз та розроблення і реалізацію превентивних захисних дій, тобто формування основи для застосування адаптивного управління. Звідси виникає необхідність створення системи адаптивної управління рівнем економічної

безпеки економічної системи, а в її складі — підсистеми моніторингу рівня економічної безпеки.

Так, метою системи економічної безпеки (СЕБ) суб'єкта господарської діяльності (СГД) вважають досягнення та збереження такого стану об'єкта економічної безпеки, за якого він протидіє внутрішнім та зовнішнім загрозам та має можливість стійко функціонувати і прогресивно розвиватися (Бабанова Ю.В., 2004). Досягнення цієї мети можливе через визначення, попередження та нейтралізацію загроз, ліквідацію наслідків та розроблення й удосконалення превентивних заходів захисту (Будович Л.С., 2007).

При цьому основні завдання, які має вирішувати система безпеки підприємства, її мета інформаційне забезпечення формують алгоритм взаємодії служби економічної безпеки та моніторингу для ефективної діяльності СГД (рис. 1):

Таким чином ефективність функціонування, тобто можливість виконання поставлених цілей і досягнення мети системи економічної безпеки суб'єкту господарської діяльності у найбільшій мірі залежить від організації інформаційного забезпечення, яке представляє собою основу для прийняття будь-якого рішення, уможливорює контроль за виконанням, передбачає корегування тактики і стратегії не лише для досягнення необхідного для розвитку рівня безпеки, але і отримання й використання додаткових конкурентних можливостей.



Рис. 1. Алгоритм взаємодії служби економічної безпеки та моніторингу для ефективної діяльності СГД

У відповідності до викладених вище аргументів та міркувань, метою даного підрозділу є обґрунтування необхідності здійснення діагностики рівня економічної безпеки суб'єкту господарської діяльності для його ефективного функціонування та формування методологічних засад моніторингу системи економічної безпеки суб'єкту господарської діяльності шляхом: 1) обґрунтування важливості інформаційного забезпечення процесу гарантування економічної безпеки суб'єкту господарської діяльності; 2) визначення місця та формування сукупності ключових завдань моніторингу системи економічної безпеки суб'єкту господарської діяльності; 3) розроблення алгоритму реалізації моніторингу системи економічної безпеки суб'єкту господарської діяльності.

Крім того, слід зазначити, що при вирішенні зазначених завдань є можливість і розв'язання проблем щодо проведення комплексних досліджень (як єдиного взаємозалежного комплексу), які є поза межами безпосередньої сфери економічної безпеки через оцінювання: 1) виробничих потужностей; 2) управлінських технологій, що використовуються суб'єктом господарської діяльності; 3) можливостей оновлення і вдосконалення сукупності стратегій розвитку економічної системи (*Живко З.Б., 2012*).

Загалом, враховуючи невизначеність середовища та умов функціонування СГД, керівники підприємств мають швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов, а для цього володіти законодавчо-нормативною базою, законами розвитку та адаптації в ринкових умовах, забезпечувати економічну безпеку бізнесу. Економічна безпека СГД має двоякий характер: 1) забезпечує усунення загроз та безпечний розвиток свого підприємства; 2) є елементом економічної безпеки системи економічної безпеки регіону, галузі, держави, тобто розглядається як частина і ціле. Перш за все економічна безпека СГД залежить від економічної безпеки держави, регіону, бо основою є їх потенціал (фінансовий, сировинний, трудовий, виробничий), перспективи розвитку, політичний та соціально-економічний стан. Саме наявність багаторівневої концепції ЕБ СГД усіх рівнів дозволяє передбачити можливі ризики та загрози, спрогнозувати шляхи їх локалізації чи усунення.

Для формування концепції ризик-менеджменту перш за все виокремимо внутрішні та зовнішні економічні ризики СГД (рис.2).



Рис. 2. Економічні ризики суб'єктів господарської діяльності

Таким чином вважаємо, що для впровадження в діяльності СГД ризик-менеджменту потрібно сформувати концепцію ризик-менеджменту, головні завдання якої 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.

Концепція покликана 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.

Розглянемо 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. 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.

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. 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 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.

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.

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.

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.

Всі аспекти системи управління суб'єктом господарської діяльності 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.

Позитивна культура ризику виражається безліччю повсякденних поведінкових моделей:

- Співробітники суб'єкта господарської діяльності 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 суб'єкта господарської діяльності 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 високоєфективної 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 процесі управління ризиками, повинна включати істотну відповідальність за донесення інформації про ризики до всіх зацікавлених співробітників в рамках підприємства.

б. 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 ветоувати 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 функція 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.

Висновок. У стані економічної небезпеки СГД відбувається вплив дестабілізуючих чинників на економіку підприємства, що спричинює втрату матеріально-технічної бази, здатності до простого відтворення та захисту від банкрутства, тобто настають деструктивні граничні зміни в соціально-економічній системі, зумовлені реальними втратами, пов'язаними з реалізацією ризику, який перейшов у загрозу.

Згідно з визначеною метою нами окреслено коло першочергових завдань: згруповано в таблиці трактування категорій «ризик», «ризик-менеджмент», «управління ризиками»; виділено основні принципи управління ризиками на підприємстві та розроблено концепцію ризик-менеджменту суб'єкта господарської діяльності. Управління ризиками в сучасних ринкових умовах як концепції базується на використанні саме прийнятого ризику, сутність якого полягає в очікуваному співвідношенні можливих вигід та ймовірних втрат в результаті виникнення ризикової ситуації. Тому управління ризиками для СГД є фактично правильним розподілом ресурсів та зусиль топ-менеджменту згідно із заздалегідь окресленою структурою та прорахованими значеннями ризику, які є прийнятними для СГД.

Запропонована концепція ризик-орієнтованого управління СГД передбачає врахування топ-менеджментом прогнозованих параметрів ризику, дотримання та реалізацію принципів управління ризиками та створення системи ризик-менеджменту на підприємстві, що є волею власників і топ-менеджерів СГД.

Список використаних джерел:

1. Базилевич В.Д. (2007). Економічна теорія: Політекономія: Підручник; За ред. В.Д. Базилевича. 6-те вид., перероб. і доп. К.:Знання-Прес, 2007. 719 с.
2. Грідін О.В./ (2018) Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. Грідін О.В., Дудник О.В., Руденко С.В. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2018. Вип. 191. С. 188-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug_2018_191_21
3. Базилевич В.Д. (2014). Економічна теорія: Політекономія: Підручник; За ред. В.Д. Базилевича. 9-те вид., перероб. і доп. К.:Знання, 2014. 710 с.

4. Вербіцька І.І. (2013) Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. № 5, 2013. С. 282-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37
5. Галіч М. (2015) Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту. Галіч М., Михайлов А. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. № 12, 2015. С. 61-71 . URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_7
6. Живко З.Б. (2013) Методологія управління економічною безпекою підприємства : монографія. Львів: Ліга-Прес, 2013. 474 с.
7. Кузьмін О.Є. (2003) Основи менеджменту. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.
8. Сахарцева І.І. (2008) Ризики економічної діагностики підприємства. Сахарцева І.І., Шляга О.В. К.: Кондор, 2008. 380 с.
9. Вітлінський В. В. (2000) Економічний ризик та методи його вимірювання: [Підручник]. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. К.: КНЕУ, 2000. 354 с.
10. Гранатуров В. М. (1999) Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: [Учебное пособие]. М. : Изд-во «Дело и сервис», 1999. 112 с.
11. Невмержицька С.М. (2014) Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Невмержицька С.М., Пастушенко М.В. Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кафедри менеджменту КНУТД. К., 2014. С. 23–29. URL: <https://knutd.edu.ua/our-publication/132/139/181/758/7781/>
12. Аврамчук Л. А. Ризик-менеджмент як метод управління кредитним портфелем банку. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/3.pdf>.
13. Донець Л. І. (2006) Економічні ризики та методи їх вимірювання : [Навч. посібник]. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
14. Ансофф И. (1989) Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
15. Завадський Й.С. (1998) Менеджмент: Management. Т.1. Вид. 2-е. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. С. 542.
16. Бабанова Ю.В. (2004) Теретико-методологические основы экономической безопасности хозяйствующих субъектов: Дис...канд.экон.наук: 08.00.01. Челябинск, 2004. 198 с.
17. Будович Л.С. (2007) Управление предприятием на основе совершенствования системы экономической безопасности: Дис...канд.экон.наук: 08.00.05. М., 2007. 212 с.
18. Живко З.Б. (2012) Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 260 с.