

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

УДК 338.24.025.13:336.07

ГЕРАСИМЕНКО ОЛЕНА МИХАЙЛІВНА

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 21.04.02 – економічна безпека
суб'єктів господарської діяльності

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Київ-2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту та економічної безпеки Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
Пасєка Станіслава Раймондівна,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанної
справи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Франчук Василь Іванович,
Львівський державний університет внутрішніх
справ, Міністерство внутрішніх справ України,
проректор

доктор економічних наук, професор
Панченко Володимир Анатолійович,
Центральноукраїнський державний педагогічний
університет імені Володимира Винниченка,
професор кафедри педагогіки та менеджменту
освіти

доктор економічних наук, професор
Денисенко Микола Павлович,
Київський національний університет технологій та
дизайну,
професор кафедри економіки та сфери
обслуговування

Захист відбудеться «28» січня 2021 року об 11.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.130.01 Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Табірна, 30-32, ауд. 245.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Табірна, 30–32.

Автореферат розісланий « » грудня 2020 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради,
кандидат економічних наук, доцент



Н.М. Літвін

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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., Троць 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 Луїсо, 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., Тюленева 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 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 основні 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 НАССР* – 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 встановлень 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 ризику 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 методичку 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 și economice într-un mediu competitive la nivel global» (м. Кишинев, Молдова, 2016 р.), «Rolul investițiilor în dezvoltarea economiei digitale în contextul globalizării financiare» (м. Кишинев, Молдова, 2016 р.), «Securitatea informațională 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 informațională 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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано вибір теми дисертації, сформульовано мету та основні задачі, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо їх апробації і впровадження на прикладному рівні.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства на основі ризик-орієнтованого управління»** поглиблено концептуальні основи функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки, встановлено можливості впливу ризиків, небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки підприємств, встановлено місце ризиків в структурі системи економічної безпеки підприємства.

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.

Встановлено, що побудова системи економічної безпеки має відбуватися на концептуальних засадах ряду наукових підходів. Виявлено, що найбільш поширеними на науковому та прикладному рівнях є функціональний, практично-орієнтований та фундаментальний підходи, популярності також набули ієрархічний та фундаментальний підходи. Зважаючи на їх недоліки, такі як велика кількість функціональних підсистем системи економічної безпеки та їх різний склад, відсутність документаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, їх неузгодженість на різних організаційних рівнях і 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, перевагою якого є те, що система економічної безпеки спрямовується на: ідентифікацію, здатність до аналізу та оцінювання

ризиків кожного бізнес-процесу будь-якого суб'єкта господарювання ще до моменту їх трансформації у загрози економічній безпеці та на можливість прийняття щодо них управлінських рішень.

У результаті вивчення понятійно-категорійного апарату управління системою економічної безпеки удосконалено дефініції «ризик», «загрози» та «небезпеки». Поняття *невизначеності*, на відміну від традиційних дефініцій, визначено через 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. Поняття *ризик*, всупереч прийнятим нормам, представлено як оціночну категорію, як логічну кон'юнкцію 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 можна кількісно та якісно оцінити можливий результат, невдачу або відхилення від поставленої мети. Небезпекою запропоновано вважати еventуальну подію, що характеризується наявністю, або суб'єктивним наміром, або об'єктивною можливістю нанесення матеріальної чи нематеріальної шкоди, збитку підприємству. Поняття *загрози* представлено у дуалістичному вимірі – одночасно і як намір, і як можливість спричинення збитку, що має конкретний характер, тобто обов'язково має адресата, є безпосередньою можливістю спричинення збитку, від моменту реалізації якої відокремлює лише часовий інтервал, що необхідний для прийняття відповідного рішення щодо її реалізації. Доведено, що і загрози, і небезпеки своїм джерелом формування мають 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. Запропоновані дефініції дали змогу розширити 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.

Обґрунтовано необхідність формування більш складних систем економічної безпеки для підприємств і пошук нових підходів до управління ними, що зумовило розробку елементів системи економічної безпеки суб'єкта господарювання з позиції процесу ризик-менеджменту (табл.1).

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, кризи банківського сектору України, зростання рівня безробіття, коливання цін на електроенергію та паливо, вимушену міграцію, fraud-ризик, кібератаки, наслідки COVID-19, що виявились у необхідності перебудови бізнес-процесів, переходу до управління дистанційними командами,

формуванні резервів для компенсації збитків від тимчасового припинення господарської діяльності, тощо. 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, рекомендовано змістити фокус управління ризиками у бік ризик-орієнтованого управління усім суб'єктом господарювання в цілому. Виявлені особливості управління ризиками в системі економічної безпеки обумовили необхідність розробки відповідних підходів та інструментарію з урахуванням міжнародного досвіду в цієї сфері.

Таблиця 1

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

Елемент системи економічної безпеки	Зміст елемента 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 торговельного 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

Джерело: складено автором

У другому розділі «**Методологічні підходи до оцінювання впливу ризиків на функціонування системи економічної безпеки підприємства**» проведено оцінювання можливостей застосування зарубіжного досвіду стандартизації управління ризиками у діяльності підприємств задля забезпечення їх економічної безпеки, переглянуто методичні підходи до управління ризиками підприємства, визначено місце та роль ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємств.

Порівняльний аналіз стандартів, які регулюють організацію і реалізацію процедур ризик-менеджменту, як міжнародних, так і національних, засвідчив їх спрямованість на управління ризиком як об'єктом впливу в умовах нормальної роботи суб'єкта господарювання. Запропоновано стандартизацію процесу ризик-менеджменту шляхом визначення переліку ризиків, їх оцінювання, аналізу ймовірності їх настання, встановлення обсягів можливих збитків, формування звітності для представлення керівництву підприємства, розробки набору управлінських рішень щодо дій із ризиками, контролю їх результативності. Враховуючи те, що у різних стандартах набір означених дій може відрізнятися, 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, рекомендовано у вітчизняному стандарті відзначати найбільш дієві (за результатами оцінювання світового досвіду) методи та інструменти управління ризиками, а також встановлювати обов'язок розробки та оприлюднення стратегічних документів щодо управління ризиками з метою забезпечення високого рівня прозорості діяльності підприємства. Зроблено припущення, що стандарт має допускати розходження у побудовах конкретних моделей управління ризиками у суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності для забезпечення їх відповідності особливостям підприємницьких структур і містити вказівку щодо механізму інтеграції ризик-менеджменту у систему економічної безпеки підприємства.

Доведено, що етапи управління ризиками на підприємствах України мають передбачати таку сукупність процедур роботи з ризиками, щоб результатом ризик-менеджменту став високий рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання (рис.1).

Встановлено, що 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. Уточнено, що ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства має базуватися на зв'язку процесу управління ризиками усіх видів діяльності, що пов'язані з підприємством, та передбачати взаємодію зі стейкхолдерами; враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ і ґрунтуватися на принципах, структурі та процесі управління ризиками.

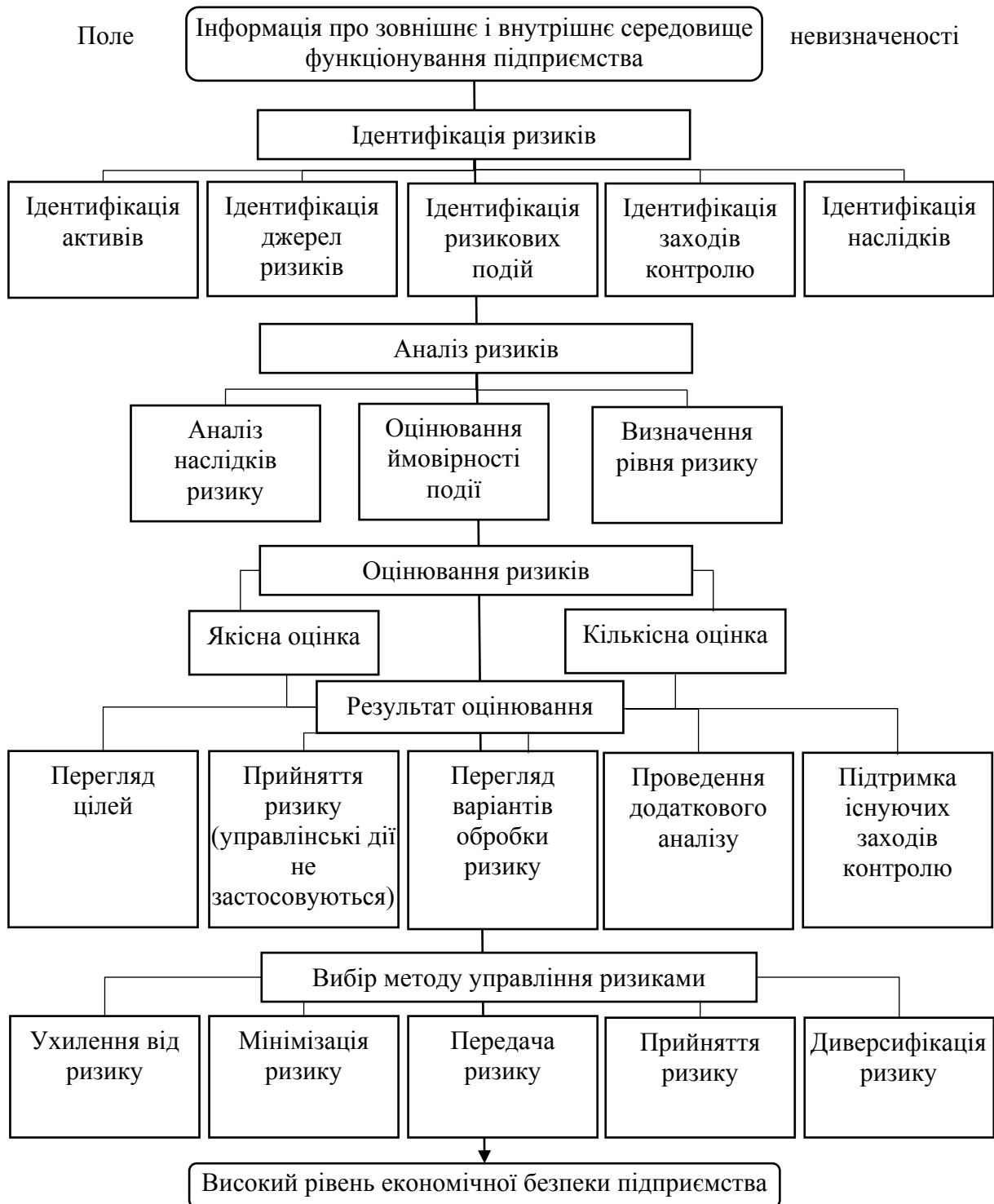


Рис.1. Алгоритм управління ризиками на підприємствах України в системі економічної безпеки

Джерело: складено автором

Виявлено чотири варіанти управління ризиками, кожен із яких при доопрацюванні методологічних засад може бути інтегрованим до системи економічної безпеки підприємства. Це такі варіанти, як: прогресивне управління ризиками, варіант ризик-менеджменту у межах бізнес-підрозділу, функціональне управління ризиками та управління ризиками в межах внутрішнього аудиту.

Встановлено, що з наведених варіантів управління ризиками прогресивний варіант є найбільш близьким до ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки, оскільки за такого підходу функція управління ризиками є центром компетенцій із управління ризиками на підприємстві, її основною метою є незалежний, своєчасний і кількісний аналіз ризиків. Відбувається безпосереднє залучення ризик-менеджера у процеси прийняття ключових бізнес-рішень і передбачається його відповідальність за прийняті рішення на рівні з керівництвом суб'єкта господарювання.

На підставі проведеного дослідження запропоновано заходи щодо організації та реалізації прогресивного управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства, що передбачають формулювання внутрішнього та зовнішнього контексту управління ризиками, етапи впровадження прогресивного управління ризиками, у тому числі розробку, ідентифікацію, реалізацію та модифікацію механізмів ризик-менеджменту у систему економічної безпеки, власне процес управління ризиками та оцінку його ефективності, і за необхідності – удосконалення процесу управління ризиками для відновлення або підвищення рівня економічної безпеки. Систематизовано завдання управління ризиками у системі економічної безпеки підприємства (рис.2.)



Рис. 2. Завдання управління ризиками у системі економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Запропоновано авторське поняття «ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки», під яким належить розуміти 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 з елементів її структури, і джерелом походження яких може бути як зовнішнє для системи економічної безпеки середовище, так і внутрішнє. Встановлено, що запровадження такого управління потребує аналізу вихідних умов і перспектив ризик-орієнтованого функціонування вітчизняних підприємств.

У третьому розділі «**Діагностика стану і перспектив впровадження ризик-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах**» здійснено діагностику ризиків і загроз економічній безпеці підприємств, виявлено, ідентифіковано та систематизовано ризики на окремих вітчизняних підприємствах та проведено оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Визначено, що значна кількість ризиків для діяльності вітчизняних підприємств формується на макрорівні. Виявлено, що зарубіжний досвід управління ризиками демонструє суттєві відмінності від української практики, зокрема, зазвичай держава виступає суб'єктом забезпечення безпеки (остаточним арбітром між власниками та менеджментом, компанією та її контрагентами та клієнтами), а в Україні держава є і суб'єктом забезпечення безпеки, і джерелом посилення небезпеки та невизначеності для підприємств. Результати SWOT-аналізу систем економічної безпеки вітчизняних підприємств продемонстрували, що *сильними* їх сторонами можна вважати: інформаційну прозорість, активне використання інструментів страхового захисту, комплексний характер підготовки фахівців із управління економічною безпекою підприємства; *слабкими* сторонами – відсутність культури управління ризиками зовнішнього середовища, фрагментарний характер систем економічної безпеки з орієнтацією на внутрішні загрози, мінімальну кількість персоналу для забезпечення економічної безпеки; *можливості* для розвитку систем економічної безпеки криються у: адаптації досвіду зарубіжних партнерів у цій царині, у використанні паттернів для протидії повторюваним ризикам і в інтеграції ризик-орієнтованого управління в усі функціональні підсистеми; основні *загрози* полягають у: ймовірності кібератак, інсайдерстві, помилкових управлінських рішеннях щодо векторів забезпечення економічної безпеки та шахрайстві персоналу.

Результати проведених експертних опитувань засвідчили, що практичні напрацювання в царині ризик-орієнтованого управління випереджають теоретичні. У 36% компаній, за даними опитувань 160 представників підприємств різних видів економічної діяльності, вже сформовано окремий структурний підрозділ, що відповідає за координацію процесів управління ризиками. Більшість українських підприємств (50%), найближчим часом планують створення реєстру ризиків та 19% вже його мають. Незалежно від

виду економічної діяльності підприємства, основною метою впровадження ризик-орієнтованого управління для нього вбачається збереження активів і підвищення ефективності фінансово-господарських процесів. Впровадження ризик-орієнтованого управління сприймається як інструмент підвищення вартості підприємства та гарантування досягнення стратегічних цілей. Серед ключових ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємств, респонденти відмітили зміну макроекономічних параметрів і ринкової кон'юнктури, ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних проєктів, ризики, пов'язані з податковим законодавством, цінкові ризики. Забезпечення на підприємстві «ризик-апетиту» зазначили 34% респондентів. Для вітчизняних підприємств результати аналізу ризиків пов'язані з досягненням стратегічних цілей. Крім того, ідентифікація ризиків на п'ятнадцяти вітчизняних підприємствах різних видів економічної діяльності довела, що спільною рисою для них є відсутність механізму інтеграції ризик-менеджменту до системи економічної безпеки. Актуальність запровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки обумовлене можливістю комплексного використання різних інструментів ідентифікації ризиків, точного визначення переліку ризиків, характерних для підприємства.

Визначено, що конкретні види ризиків, активи, джерела ризику, ризикові події, існуючі заходи контролю та наслідки ризиків, притаманні суб'єкту господарювання, суттєво відрізняються у залежності від виду його діяльності.

Оцінювання ризиків у процесі ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства запропоновано проводити у три етапи: *на першому етапі* відбувається аналіз моделі групування активів і пасивів балансу за ліквідністю, а також здійснюється аналіз основних показників, які використовуються під час аналізу фінансового стану неплатоспроможного підприємства, якій завершується аналізом за показником ЕВІТ; у результаті проходження цього етапу визначаються основні ризики для підприємства; *на другому етапі* проводиться оцінювання ідентифікованих на першому етапі ризиків, дається їх експертна оцінка та розраховується коефіцієнт конкордації; *на третьому етапі* відбувається пріоритезація ідентифікованих і оцінених на попередніх етапах ризиків. На основі проаналізованих історичних даних про діяльність суб'єктів господарювання із різних інформаційних джерел визначено, 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 подальшого наукового обґрунтування концептуальних засад і науково-методичних рекомендацій щодо застосування вищезазначеного підходу.

Під час проведення дослідження було розраховано рівень економічної безпеки підприємств (табл.2). 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.

Рівні економічної безпеки підприємств без врахування складової ризик-орієнтованого управління на основі фінансово-господарської аналітики

Підприємство	ЕВІТ	KPI	P-D-C-A	Рівень КСУР	Рівень ризик-апетиту	RPN	Рівень економічної безпеки підприємства без врахування ризик факторів
<i>I група підприємств</i>							
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
<i>II група підприємств</i>							
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
<i>III група підприємств</i>							
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 «Чернігівпобутрадіотехніка»	103,0	61%	повторюваний	початковий рівень	32,18	243	критичний
ТОВ «Трак-бас»	1093,0	64%	визначений	початковий рівень	337,34	178	критичний

Джерело: складено автором

У четвертому розділі «Концепція управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства» концептуалізовано ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства, оптимізовано сучасний інструментарій управління ризиками на підприємстві та

удосконалено інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства з позицій ризик-орієнтованого управління.

Аргументовано, що концептуально ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства покликане сприяти вирішенню ряду важливих завдань: стимулювати розвиток стратегії управління ризиками, забезпечувати вбудовування ризик-орієнтованого управління у бізнес-процеси, сприяти удосконаленню системи внутрішнього контролю, гарантувати оптимізацію функцій управління ризиками, а також виступати каталізатором удосконалення процесу управління ризиками та забезпечувати інформування стейкхолдерів про роботу з ризиками. Концептуалізовано засади ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки (табл.3).

Таблиця 3

Концептуальні засади ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства

Концептуальні параметри	Конкретизація концептуальних параметрів
Зміст 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 об'єктивної оцінки та всебічного аналізу і обрання найбільш дієвого методу управління ризиком для запобігання розгортанню загроз економічній безпеці
Завдання	Збір та аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовища функціонування підприємства, ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, оцінювання ризиків (у тому числі якісна та кількісна оцінка), вибір методу управління ризиками, прийняття управлінського рішення, максимально спрямованого на досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства
Підходи	Стандартизоване управління, класичний ризик-менеджмент, безпеко-орієнтоване управління
Принципи	Інтегрованості, структурованості та комплексності, адаптованості, інклюзивності, динамічності, надійності інформації, людського та культурного факторів, 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	Фахівці 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 (інструмент)	Ідентифікація, оцінювання, каталогізація, розробка карт ризиків, документування

Джерело: складено автором

Процес впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства запропоновано проводити у кілька етапів (рис.3). В результаті такого процесу управлінський персонал здатен своєчасно та точно ідентифікувати ризики для діяльності суб'єкта господарювання та об'єктивно прогнозувати їх наслідки для системи економічної безпеки.

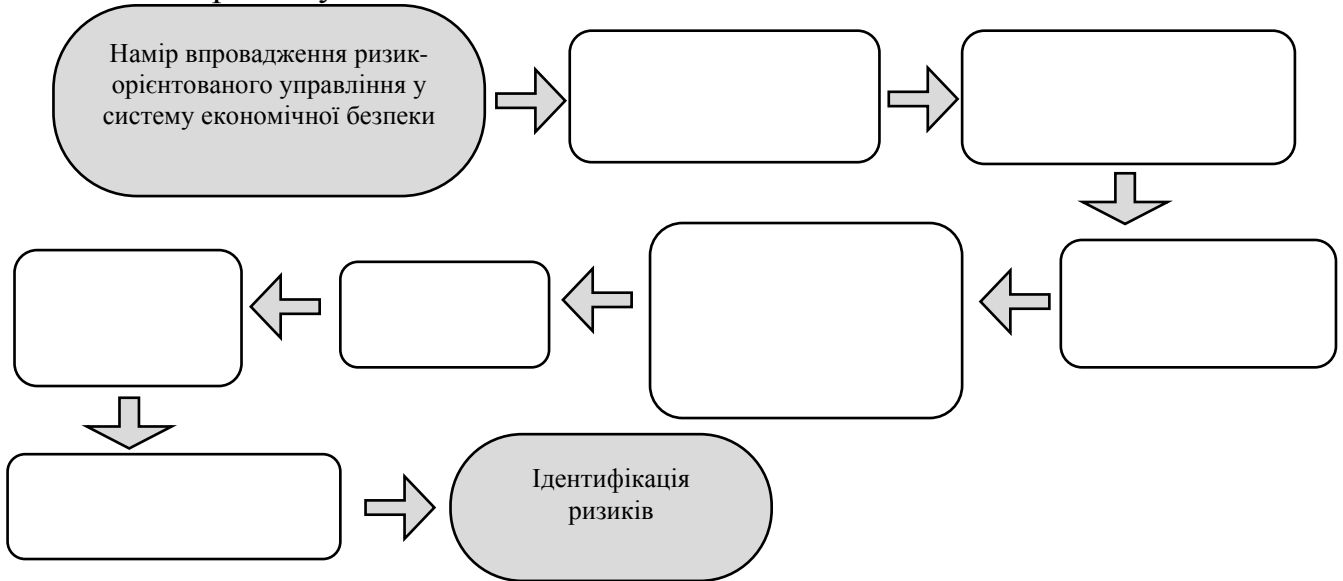


Рис. 3. Контекст впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Запропоновано авторський підхід до ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства, який передбачає інтеграцію до її складових наступних процесів: ідентифікацію ризиків на основі експертної оцінки, аналіз бізнес-процесів, збір та аналіз зовнішньої інформації; класифікацію та оцінювання ризиків із використанням довідників-класифікаторів, шкали для оцінки ймовірності та важливості наслідків, репутаційних втрат, тощо, і рівнів важливості ризику (його значущості); розробку заходів щодо управління ризиками залежно від значущості ризику, визначення цільових значень ризику та плану 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 розробку нового плану та звітність про результати управління, що передбачає розробку форми звітності, щоквартальний перегляд ризиків і презентацію результатів власникам і топ-менеджменту.

У якості інструментів управління ризиками запропоновано формування реєстру та карти ризиків за оновленою формою. Реєстр ризиків докладно систематизує всі відомі ризики та містить опис, категорію, причину, ймовірність, вплив на цілі, передбачувані дії у відповідь, власників і поточний стан. Карта ризиків являє собою графічне відображення підприємницьких ризиків бізнесу, що містить класифікатор ризиків, матрицю ризиків та іншу інформацію, зібрану підрозділом по управлінню ризиками під час первинного

аналізу. У ній зазначаються характеристики та опис ризиків, згрупованих за джерелами їх виникнення; визначено відповідальність учасників і зацікавлених сторін в управлінні ризиками; ідентифіковано заходи щодо попередження (зниження ймовірності виникнення) і реагування на ризики). Карту ризиків пропонується будувати так, щоб якісно візуалізувати категорії/групи ризику, пріоритет/статус ризику, ймовірність ризику, ранг ризику, опис ризику, джерела/причини ризику, період найбільшого впливу ризику, наслідки ризику, методи реагування на ризики, попереджувальні та коригувальні заходи щодо ризику, особу, відповідальну за реагування на ризик, прийнятний результат реагування на ризик.

Запропонована концепція управління ризиками дозволить інтегрувати інструментарій ризик-менеджменту в усі етапи процесу забезпечення економічної безпеки підприємства через послідовність дій щодо ідентифікації, аналізу, оцінювання ризиків усіх бізнес-процесів, а також дасть змогу керівництву суб'єктів господарської діяльності приймати безпеко орієнтовані управлінські рішення із врахуванням ідентифікованих ризиків і оцінки їх потенційних наслідків.

У п'ятому розділі **«Функціонування та розвиток системи економічної безпеки підприємства при ризик-орієнтованому управлінні»** запропоновано та обґрунтовано структуру системи економічної безпеки підприємства при ризик-орієнтованому управлінні в умовах глобальних викликів, методику оцінювання рівня економічної безпеки підприємства при ризик-орієнтованому управлінні та виокремлено стратегічні перспективи підприємств від ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки.

Встановлено, що ризик-орієнтоване управління для діяльності підприємства та стану системи його економічної безпеки матиме позитивний ефект, у першу чергу, завдяки організації роботи з операційними ризиками, які є основними для суб'єкта господарської діяльності. Доведено, що ризик-орієнтоване управління слід починати із запровадження процесу ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків у межах річного планування, створення системи звітності за окремими групами ризиків, у першу чергу операційними, яка буде подаватись учасниками бізнес-процесів їх керівникам із дотриманням відносин підпорядкування, допоки за ієрархією її не отримає керівник підприємства. На наступному етапі має здійснюватися реалізація програми зі зниження операційних витрат та підвищення ефективності процесів, розробка планів дій у аварійних і надзвичайних ситуаціях і ліквідації їх наслідків. Наступним етапом є проведення аудиту бізнес-процесів із аналізом необхідності та достатності вбудованих контрольних процедур. Невід'ємною частиною є імплементація ефективних та економічно доцільних видів контролю на основі проведеного аналізу та оцінки. Завдання ризик-орієнтованого управління запропоновано покласти на Департамент із внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками підприємства, або на інший відділ, якому відведено функції ризик-менеджменту та управління економічною безпекою, чи на відповідальну за ці напрями менеджменту особу, а документальне забезпечення прийняття управлінських рішень має бути відображено у

Стратегії розвитку підприємства з врахуванням ризик-орієнтованого управління. Також ризик-орієнтоване управління передбачає введення механізму планування та управління рухом грошових коштів і створює базис для формування профілів ризиків досягнення стратегічних цілей, що містять у собі плани заходів із визначеними термінами виконання та відповідальними особами.

Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств за ризик-орієнтованого управління демонструє рис.4.



Рис. 4. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств при ризик-орієнтованому управлінні

Джерело: складено автором

Авторська модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки зображена на рис.5. 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.

На етапі моніторингу й аналізу управління ризиком у зазначеній моделі запропонована методика оцінювання рівня впливу ризику на економічну безпеку підприємства, схема якої представлена на рис.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 запропоновано п'ять груп

індексів ($ROMI_{es}$ «Stuff», $ROMI_{es}$ «Process», $ROMI_{es}$ «System», $ROMI_{es}$ «External», $ROMI_{es}$ «Security»).

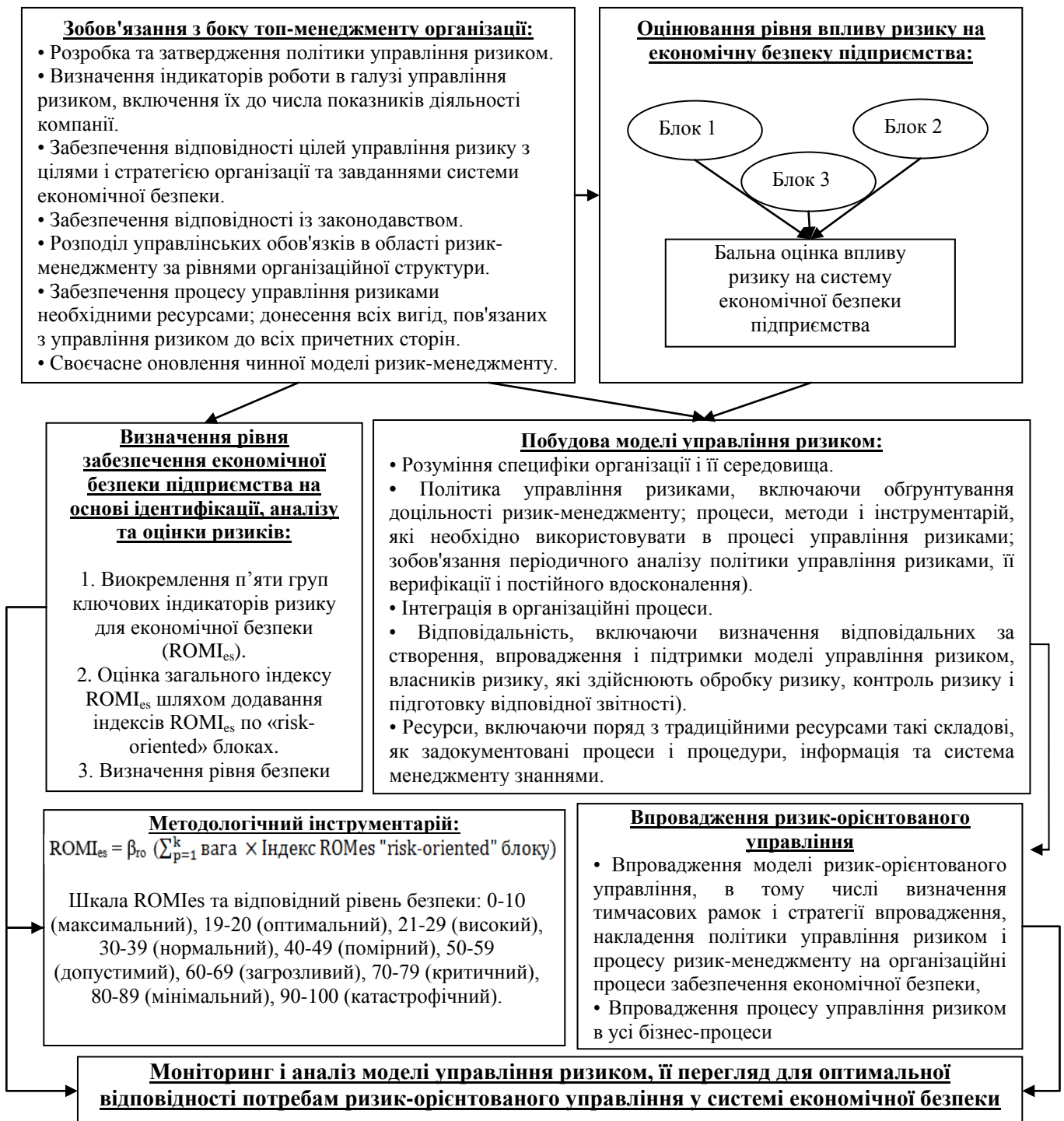


Рис. 5. Модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки

Джерело: складено автором

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. 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.

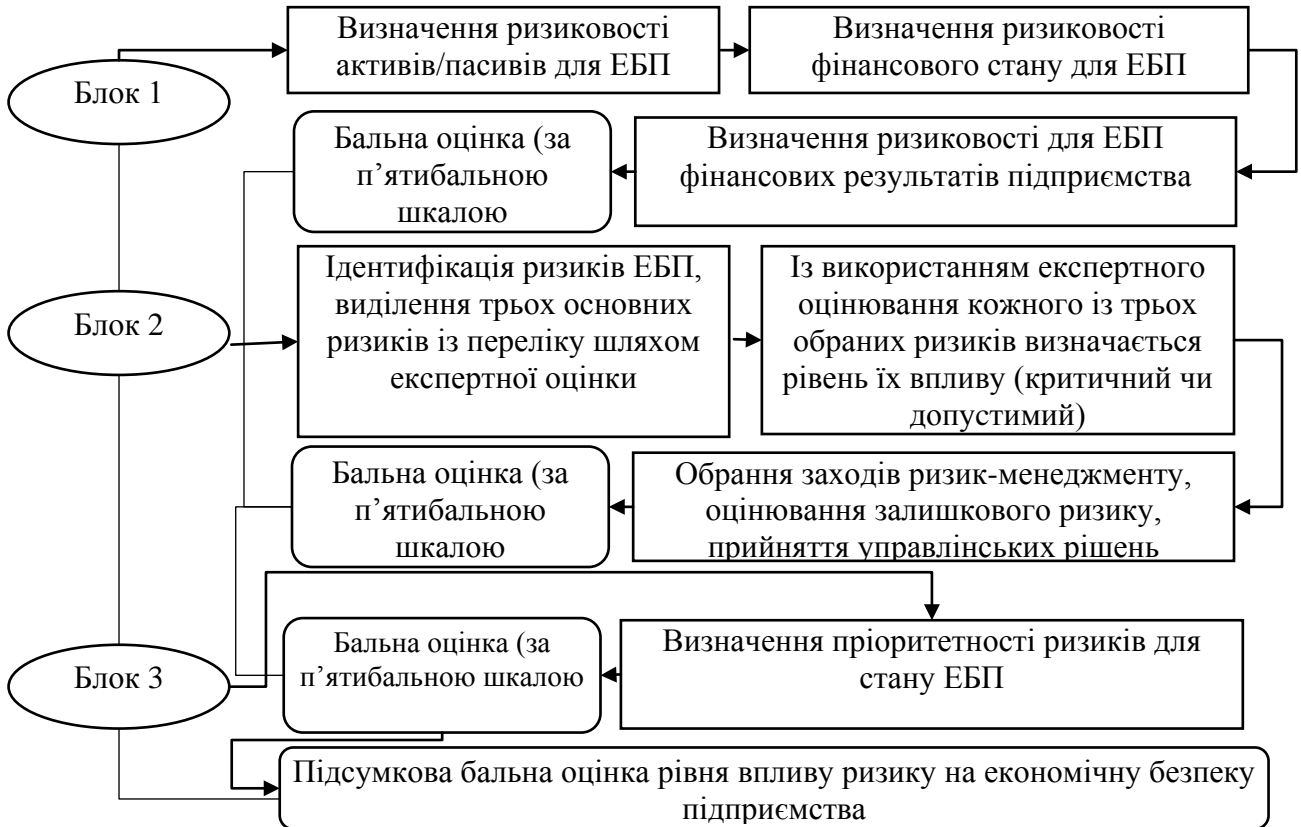


Рис.6. Методика оцінювання рівня впливу ризику на економічну безпеку підприємства

Джерело: складено автором

Запропоновано такий підхід до оцінки загального індексу $ROMI_{es}$:

$$ROMI_{es} = \beta_{ro} \left(\sum_{p=1}^k \text{вага} \times \text{Індекс } ROMI_{es} \text{ "risk-oriented" блоку} \right) (1)$$

Обґрунтовані порогові значення для $ROMI_{es}$ демонструє табл.4.

Таблиця 4

Порогові значення для загального індексу ризику економічній безпеці підприємства ($ROMI_{es}$)

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

Назва групи індексів ROM _{es}	ROM _{es}	Вага індексу ROM _{es} (0-1)	Одиниця виміру	Методика визначення порогового 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 ІТ-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

Джерело: складено автором

За результатами проведених розрахунків щодо оцінки рівня економічної безпеки 15 підприємств за даними фінансової і статистичної звітності станом на 01.01.2019 року (рис. 7) встановлено, що 13% із досліджених підприємств, а саме «ДТЕК Західенерго» та «АТ Гідросила» мають *оптимальний рівень* економічної безпеки за показником ROM_{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 мали «ПрАТ НЦЗ», «ПрАТ Комбінат будівельних конструкцій», «ПрАТ Шосткинський хлібокомбінат», «ПАТ Кременчуцька трикотажна фабрика». *Загрозливий рівень* економічної безпеки мало «ТОВ

ТРАК-БАС», допустимий рівень – «ПАТ Чернігівпобутрадіотехніка». Критичний рівень економічної безпеки ідентифіковано у «ПАТ Тернопіль-готель» та «ПАТ Житомирмолоко» (13% від вибірки).

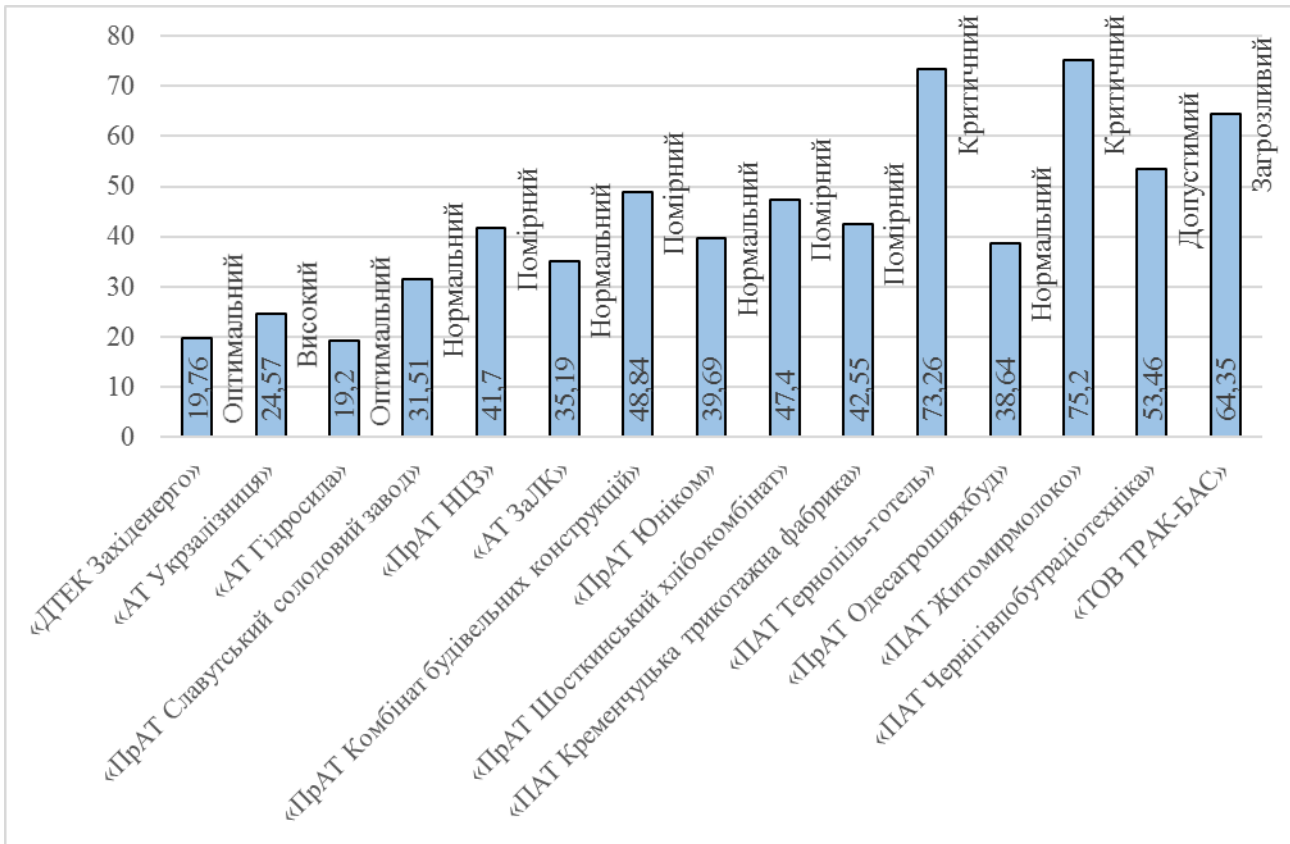


Рис.7. Рівні економічної безпеки підприємств із урахуванням впливу ризиків на їх діяльність

Джерело: складено автором

На підставі проведеного оцінювання рівнів економічної безпеки підприємств із урахуванням впливу ризиків на їх діяльність, обґрунтовано стратегічні орієнтири для реалізації ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємств, зокрема: необхідність 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.

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, що 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, установа 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 ефективності 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 сформуванню реалістичної стратегії і тактики 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 сформуванню кращої практики 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 ЕВІТ; 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

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.nauka.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 ХХІ 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 контролю. *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., Пасека, 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 середовища»*: 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. *«Securitateea 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 informațională 2018», conferință internațională (14; 2018; Chișinău). Securitatea informațională 2018 : conferință internațională, (ediția a 14-a), 20-21 martie 2018 / com. de org.: Grigore Belostecinic [et al.] ; coord. ed.: S. Ohrimenco. – Chișinău : ASEM, 2018. – 194 p. : fig., tab. Antetit.: Acad. De Studii Econ. a Moldovei, Lab. de Securitate Informațională al ASEM. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. engl. – Referințe bibliogr. la sfârșitul art. 1 disc optic electronic (CD-ROM) : sd., col.; în container, 15 x 15 cm. Cerințe 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-ризиками 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.).

АНОТАЦІЯ

Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства. – 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. – ВНЗ «Університет економіки та права «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 побудовано концепцію ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства. Визначено місце та зміст політики ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства як інструменту покращення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства. Запропоновано створення і затвердження документу – «Політики ризик-орієнтованого управління підприємства». Розроблено методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства при використанні в її системі ризик-орієнтованого управління. 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 фактори впливу.

Доповнено методичні підходи до ризик-менеджменту через розробку алгоритму управління ризиками на підприємствах України. Модернізовано процедуру управління системою економічної безпеки підприємства шляхом інтеграції до неї процесу ризик-орієнтованого управління. Оновлено процеси виявлення, ідентифікації та систематизації ризиків окремих суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності. Оптимізовано науково-методичний підхід до управління ризиками на підприємстві, що 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.

Розширено теоретичні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах інформаційної економіки, а також понятійно-категорійний базис управління в системі економічної безпеки підприємства шляхом поглиблення змісту понять, які характеризують вплив посилення мінливості ризиків, небезпек і загроз на стан системи економічної безпеки підприємства. Проведено декомпозицію системи економічної безпеки підприємства. Розширено науково-практичні підходи щодо визначення стратегічних перспектив підприємства за результатами ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки.

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. – 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. – «University of Economics and Law «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.

In the work the concept of risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise is constructed. The place and content of the policy of risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise as a tool to improve the information and analytical support of the functioning of the system of economic security of the enterprise are determined. The creation and approval of the document – "Policy of risk-oriented management of the enterprise" is offered. A method for assessing the level of economic security of the enterprise when using risk-oriented management in its system has been developed. The structure of the economic security system of the enterprise has been improved by establishing the place of risks in its priority elements, such as the object, subject and functional components of the system, and the factors influencing them.

Methodical approaches to risk management have been supplemented through the development of a risk management algorithm at Ukrainian enterprises. The procedure for managing the economic security system of the enterprise has been modernized by integrating the risk-oriented management process into it. The processes of identification and systematization of risks of individual economic entities of different types of economic activity have been updated. Optimized scientific and methodological approach to risk management in the enterprise, characterized by the use of an updated risk map as a document containing a risk classifier, risk matrix and other information for risk ranking using advanced ERM decomposition is offered.

The theoretical foundations of the economic security system in the information economy, as well as the conceptual and categorical basis of management in the economic security system by deepening the content of concepts that characterize the impact of increasing variability of risks, dangers and threats on the economic security system are expanded. The decomposition of the economic security system of the enterprise was carried out. Scientific and practical approaches to determining the strategic prospects of the enterprise based on the results of effective risk management in the system of economic security are expanded.

Keywords: 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.