

ГЛАВА II

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Грунтуючись на інноваційному підприємстві, менеджменті, автоформалізації економічних процесів і інформаційному інжинірингу, інформаційна економіка породжує нові виклики сучасності. Для української економіки процес інформатизації знаходиться на етапі активного розвитку. За соціально-економічним критерієм відсоток населення, зайнятого в інформаційній сфері, наближається до 40%, а з технічним – період інформатизації суспільства триває вже понад 40 років.

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

Поряд із великою кількістю позитивних аспектів інформатизації економічного сектора виникає ряд ризиків, що перш за все, стосуються великих виробничих підприємств. У сучасному світі більшість транзакцій здійснюється в електронному вигляді, починає працювати система електронного уряду, зростає інтернет-злочинність, fraud-шахрайство, монополізація підприємств, які володіють певними інформаційними ресурсами. Все це створює нові ризики, які до цього часу були невідомі. Вони поєднують в собі

елементи ринкових ризиків, фінансових, інформаційних, політичних, виробничих, бізнес-ризиків і ін.

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

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

Напрямки інтеграції ризик-орієнтованого управління в діяльність підприємства:

- увагу пропонується приділяти операційним ризикам, впроваджувати процес ідентифікації, оцінки, управління та

моніторингу ризиків у межах річного планування, створення системи звітності за окремими групами ризиків;

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

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

- з метою зниження наслідків реалізації операційних ризиків доцільно активно використовувати страхування, розробити концепцію страхового захисту, реалізацію якої повинен централізовано забезпечувати Департамент із внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками. При цьому повинен забезпечуватись єдиний методологічний підхід під час взаємодії зі страховим ринком з метою оптимізації розміру страхових відрахувань;

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

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

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

строками виконання та відповідальними особами.

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

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

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

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

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

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

Управління ризиками при ризик-орієнтованому управлінні - це сукупність організаційних заходів, методик і процедур, що створюються і використовуються для ефективного здійснення управління ризиками.

Метою ризик-орієнтованого управління є забезпечення достатньої впевненості в досягненні поставлених перед підприємством цілей: стратегічні цілі – цілі високого рівня, співвіднесені з місією підприємства; операційні цілі – забезпечення

ефективності фінансово-господарської діяльності та економічного використання ресурсів, а також забезпечення збереження активів підприємства; цілі в області підготовки звітності – забезпечення повноти і достовірності бухгалтерської (фінансової), статистичної, управлінської та іншої звітності; цілі в області дотримання законодавства – дотримання застосовних до підприємства вимог законодавства та локальних нормативних актів підприємства.

Рис. 2.1 демонструє декомпозицію забезпечення економічної безпеки підприємств при ризик-орієнтованому управлінні.



Рис. 2.1. Декомпозиція забезпечення економічної безпеки підприємств при ризик-орієнтованому управлінні

Завдання ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки:

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

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

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

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

- визначення та управління всією сукупністю ризиків у господарській діяльності. Процес управління ризиками сприяє більш ефективному реагуванню на різноманітні впливи і інтегрованому підходу щодо множинних ризиків.

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

На діяльність підприємства в галузі ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки впливають такі обмеження:

- ризики відносяться до майбутнього, яке за замовчуванням є невизначеним, ніхто не може з точністю передбачити майбутнє;

- обмеження зовнішнього середовища. Управління ризиками підприємства здійснюється на різних рівнях і по відношенню до різних ризиків, деякі з яких знаходяться за межами контролю з боку органів управління та виконавчих органів. Існують ризики, що складно піддаються управлінню, коли підприємство не може впливати на джерела і фактори ризику, а, отже, не може впливати на ймовірність і наслідки реалізації ризику;

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

Принципи функціонування ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства:

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

- управління ризиками є невід'ємною частиною всіх

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

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

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

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

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

функціонування підприємства;

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

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

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

Основними учасниками процесу інтеграції ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства є:

- Рада Директорів підприємства;
- Комітет з аудиту при Раді директорів;
- Ревізійна комісія підприємства;
- виконавчі органи (Правління товариства, Генеральний директор товариства);
- власники ризиків;
- виконавці заходів з інтеграції ризик-орієнтованого

управління;

- підрозділ з управління ризиками та економічної безпеки;
- підрозділ внутрішнього аудиту.

Власники ризиків виконують такі обов'язки:

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

На рис. 2.2 представлено модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки.

Регламентація та методологічний супровід процесу імплементації ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства здійснюється за допомогою розробки і твердження:

- політики ризик-орієнтованого управління ;
- регламентуючого документа щодо порядку застосування політики ризик-орієнтованого управління;
- методологічного документу щодо визначення рівня переважного ризику (ризик-апетиту);
- нормативного документу, що регламентує порядок взаємодії структурних підрозділів підприємства в процесі управління ризиками і забезпечення економічної безпеки;
- методологічних документів з оцінки ризиків;

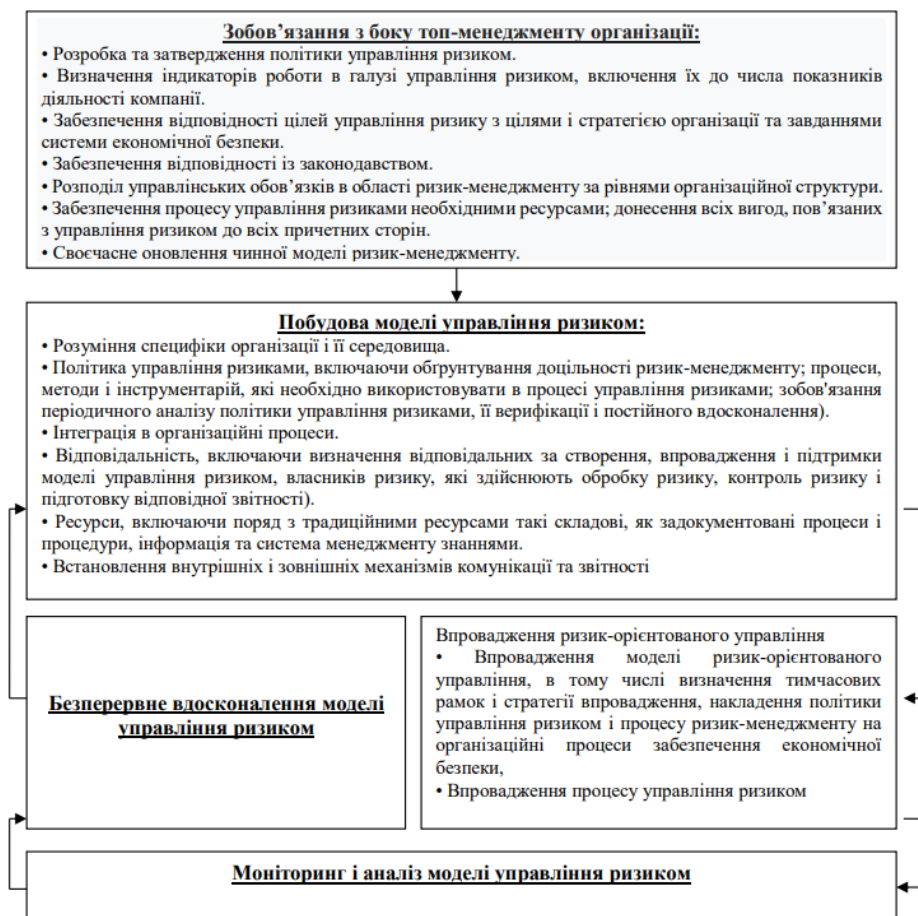


Рис. 2.2. Модель ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки

- методологічного документу щодо порядку формування, затвердження і актуалізації реєстрів ризиків;
- форматів звітних, робочих форм та інструкцій щодо їх застосування і заповнення.

Застосування викладених підходів рамках побудови ризик-орієнтованого управління дозволить:

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

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

- підвищити ефективність процесу передачі функцій з проектування і впровадження безпекоорієнтованих систем на аутсорсинг (у разі, якщо компанія планує вдатися до подібних послуг), внаслідок появи можливості перекладання на єдину термінологічну базу рекомендації з побудови окремих елементів єдиної системи, що надходять від різних організацій;

- здійснювати обмін досвідом у сфері управління ризиком в практичній і теоретичній площинах (у тому числі на національному та міжнародному рівнях).

Отже, імплементація ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства є складним процесом, що вимагає комплексної попередньої підготовки. Персонал суб'єкта господарювання має бути ознайомленим із документами, що визначають цілі та принципи ризик-орієнтованого управління, а керівництво компанії – добре усвідомлювати, як саме зміняться виробничі, фінансові, господарські процеси після додання до них компоненту ризик-менеджменту на кожному етапі їх реалізації. Ризик-орієнтоване управління трансформує процес менеджменту усього підприємства загалом і функціонування системи його

економічної безпеки зокрема, оскільки головною метою стає виявлення ризику та робота із ним задля мінімізації можливих негативних наслідків і підвищення рівня вірогідності настання позитивних ефектів від його реалізації, а не отримання прибутку за будь-яку ціну, навіть за умови появи загрози банкрутства та ліквідації.

Ризик-орієнтоване управління – це напрям стратегічного менеджменту економічної безпеки, оскільки його положення спрямовані на досягнення тривалого перебування підприємства на ринку, формування його конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Саме тому інтеграція ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки компанії має розпочинатися із інформаційної роботи з керівництвом і персоналом, розробки документального забезпечення, формування структури управління ризиком, обрання конкретної моделі ризик-менеджменту, придатної для використання у передбачуваних умовах і ситуації невизначеності. Для виробничих підприємств пріоритет має надаватись роботі з операційними ризиками, водночас, об'єктами управлінського впливу мають стати і інші ризики, що є притаманними для інтелектуальних, матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів і бізнес-процесів.

Однією із досить важливих стадій в роботі з ризиками є визначення критеріїв прийнятності ризику. При цьому такі критерії повинні бути задокументовані, базуючись на міжнародних стандартах, та у випадку експортно-імпоротної діяльності підприємства, на діючому законодавстві країн, в які чи з яких планується ввезення-вивезення продукції. Також повинні враховуватись останні досягнення науково-технічного прогресу. Періодично треба проводити огляд цих критеріїв та усієї системи

управління ризиками. У випадку необхідності проведення повторної оцінки ризику, роботу з ним починають з ідентифікації потенційних ризиків. У подальшому дані формуються у вигляді звіту.

Пропонується вимоги ризик-менеджменту впроваджувати в положення по підрозділам, у посадові інструкції, функціональні обов'язки. Включення критеріїв з результативності ризик-менеджменту в систему KPI (Key Performance Indicator) компанії є необхідним кроком, оскільки «оцінювання якості ризик-менеджменту є невід'ємною частиною оцінки усієї діяльності організації та системи вимірювання якості роботи підрозділів та окремих робітників». За умови відсутності на підприємстві системи KPI (Key Performance Indicator) пропонується її впровадження паралельно із впровадженням систем ризик-менеджменту. Найбільш актуальним є використання показників KPI в управлінні бізнес-процесами: KPI є вимірниками результативності, ефективності, продуктивності бізнес-процесів.

На етапі побудови роботи з ризиками на підприємстві необхідно обов'язково внести доповнення до системи звітності; актуалізувати розподіл відповідальності за процеси та додати до них роботи з управління ризиками; скоригувати плани стратегічного розвитку компанії та щорічні плани з додаванням управління ризиками.

Зараз у багатьох великих вітчизняних компаніях управління ризиками здійснюється, але ці процеси так не називають і вони мають фрагментарний характер. Впровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту передбачає в першу чергу зміну (за необхідності) ідеології бізнес-процесів, виконання робіт, підготовки звітності, а також обов'язкову зміну організаційної культури. Так, згідно п. А.3.3. ISO 31000 «... всі рішення, що приймаються в організації,

незалежно від рівня важливості та значення, включають в себе детальний розгляд ризиків та застосування ризик-менеджменту до певного ступеня... Це може бути зазначене у нотаціях зібрань та обговорень... Чітко обґрунтований ризик-менеджмент повинен розглядатись в масштабах організації як такий, що забезпечує основу для результативного керівництва».

Таким чином, можна виокремити основні переваги від впровадження стандартів ризик-менеджменту на підприємстві:

- прозорість та висока довіра з боку інвесторів;
- прийняття топ-менеджментом управлінських рішень з врахуванням ризиків;
- високий рівень довіри у досягненні встановлених показників рентабельності;
- більш ефективне використання капіталу та підвищення рівня фінансової стабільності компанії.

Комплексне управління ризиками дає можливість компанії бачити загальну ситуацію, виявляти сфери діяльності, в яких потенційно можливе виникнення несприятливих наслідків, що негативно впливають на функціонування компанії у цілому. Прийняття професійних і своєчасних рішень на основі точної інформації допомагає збалансувати можливості та загрози, що у результаті підвищує фінансову стабільність і стійкість бізнесу у цілому.

Отже, можна дійти висновку, що ризик-менеджмент є в першу чергу особливою культурою в компанії, «підходом» до прийняття рішень, тобто ментальною моделлю, або моделлю поведінки, що починається з найвищого керівництва та поступово транслюється на усі організаційні рівні через встановлення керівництвом ряду вимог з надання звітності по ризикам. Чим

нижчим є організаційний рівень, тим вищим – значення застосування різних інструментів ризик-менеджменту, так як управління ризиками починається із прийняття рішень у процесі здійснення первинних господарських операцій.

У стратегічній перспективі можливим є досягнення покращення значень загальних економіко-господарських показників діяльності підприємства в основних трьох напрямках, що є взаємодіючими між собою. Одні підприємства мають можливість надавати більшої уваги зниженню ризику в межах всього підприємства, інші – підвищенню ефективності за рахунок оптимізації витрат на виконання контрольних заходів, треті – покращити фінансові результати як шляхом зниження рівня ризику, так й за рахунок скорочення витрат (рис. 2.3).

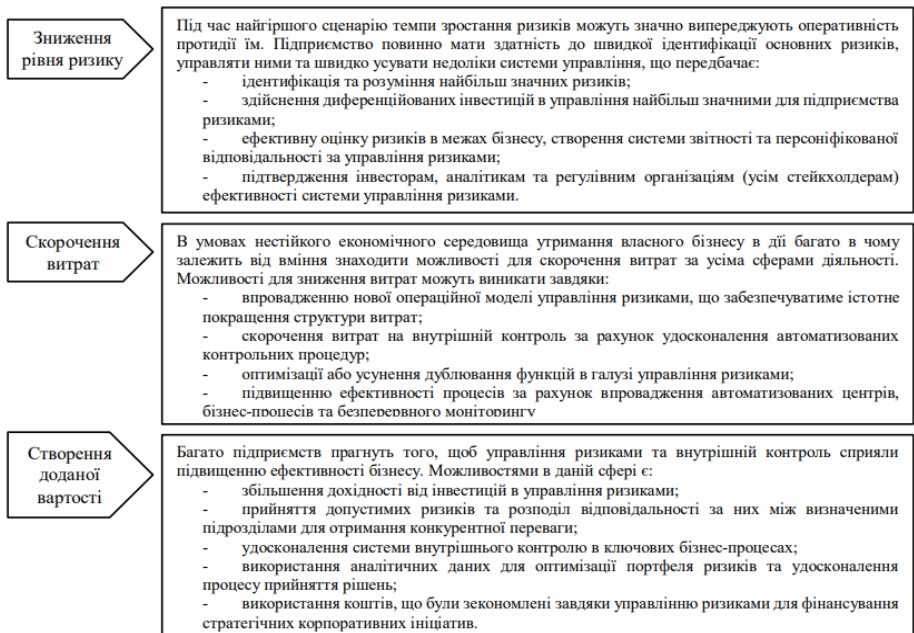


Рис. 2.3. Напрямки покращення показників EBITDA за рахунок заходів з управління ризиками

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

Важливу роль у ефективному функціонуванні ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки відіграє «ризик-культура», під якою мається на увазі рівень поінформованості та залучення співробітників у процес управління ризиками. Ризик-культура знаходить відображення у внутрішньому середовищі підприємства, що сприяє прийняттю та реалізації рішень працівниками компанії і керівництвом при обранні оптимального співвідношення ризиків і можливостей. Для вітчизняних підприємств характерним є низький рівень корпоративної ризик-культури, що зазвичай корелює з відсутністю єдиного розуміння процесів управління ризиками та призводить до ігнорування вимог системи управління ризиками.

На практиці вітчизняні підприємства не часто намагаються використовувати кількісні методи оцінювання ризиків. До типів

ризиків, які найбільш часто оцінюються кількісно, належать фінансові, ризики інвестиційних проектів і техніко-виробничі. Найбільш складними для проведення кількісного оцінювання виявились репутаційні та регуляторні ризики. Автоматизація процесів управління ризиками на вітчизняних підприємствах має фрагментарний характер та в основному реалізує через стандартні офісні програмні засоби або самостійно розроблені програмні продукти. Основною метою такої автоматизації є надання звітності з ризиків та інструментів для проведення кількісного оцінювання.

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

Верифікація якості оцінки ризиків є обов'язковим заходом під час використання кількісних моделей. Дані, на яких будуються моделі, з часом втрачають свою актуальність, та моделі втрачають свою предикативну, дескриптивну чи прескриптивну силу. Така верифікація є об'єктивним індикатором того, що необхідно переглянути, переформатувати у моделях. Крім того, в умовах цифрового середовища проведення аналізу якості роботи моделей

на щорічній основі є недостатнім. Отже, якщо, наприклад, на виробництві певний цикл працює безперервно, то й моніторинг ризиків за цим процесом повинен проводитись безперервно. Лише синхронізація дискретизацій процесів на підприємстві з системами верифікації якості роботи з управління ризиками дозволить своєчасно виявляти ризики та оперативно на них реагувати.

Сформуємо топ-3 напрями для подальшого розвитку ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства для досягнення стратегічних переваг у перспективі:

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

Керівництву підрозділів, відповідальних за управління ризиками, необхідно розглянути доцільність врахування цих заходів у плани розвитку управління ризиками. Існує значний потенціал у галузі підвищення ефективності управління ризиками, реалізація якого може дати значний практичний результат. Досить важливо розробити детальний план дій, які сприятимуть практичній реалізації намірів. Це мають бути рекомендації, скеровані на реалізацію ризик-орієнтованого управління. При цьому, значну вагу має добре організована ризик-культура, яка знижує ймовірність втрат і підвищує ефективність.

Проведене дослідження дало можливість оцінити масштаби розповсюдження реалізації небезпек, загроз і ризиків в українських компаніях, поточного рівня сприйняття проблем управління ризиками на різних рівнях управління, дало змогу визначити заходи, що застосовуються для попередження ризикових ситуацій, проектів,

рішень на вітчизняних підприємствах та ін.

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

Більшість вітчизняних підприємств вбачають в ризик-орієнтованому підході до управління у процесі забезпечення економічної безпеки інструмент стратегічного чи операційного управління, що скерований на створення вартості та збереження активів, а також на забезпечення відповідності регуляторним вимогам. У 36% респондентів сформовано окремий структурний підрозділ, що є відповідальним за координацію процесів управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. Більшість підприємств вже мають розроблені та впроваджені прикладні документи з управління ризиками, такі як політика з управління ризиками, методики виявлення ризиків, оцінювання та аналізу, регламент процесу управління ризиками. Однак, для ефективного забезпечення економічної безпеки на підприємстві

цього недостатньо. Велика прогалина відслідковується у сфері документального забезпечення стратегічного характеру – відсутність таких документів, як формалізована заява про ризик-апетит і стратегія розвитку системи управління ризиками в цілому. Слід відзначити, що аж 44% респондентів не мають структурного підрозділу, що відповідальний за координацію управління ризиками та 21% – найближчим часом планують створення такого відділу.

Для тих підприємств, що мають у своїй структурі відокремлений підрозділ, який відповідальний за управління ризиками функції щодо координації процесів управління ризиками підпорядковуються менеджменту компанії та залишилися в тому підрозділі, де відбулось їх зародження (найчастіше це фінансова дирекція або служба безпеки).

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

Підприємства, що отримали конкретні результати від управління ризиками, мають конкурентні переваги завдяки ефективному використанню обмежених ресурсів, удосконаленню процесу прийняття рішень та усуненню наслідків несприятливих подій. Керівники почали управляти бізнесом з врахуванням ризиків.

Таким чином, підприємства під час розробки та реалізації стратегії прагнуть до того, щоб управління ризиками сприяло підвищенню ефективності бізнесу, а не лише його захисту.

Для ефективного управління ризиками керівництво підприємств прийняло до уваги та реалізації стратегію управління ризиками, а також стратегію корпоративного управління. Особливого значення в цьому має належний контроль та звітність. Виконавчий топ-менеджмент відіграє основну роль у питаннях оцінки ризиків та управління ними. Розвинена структура корпоративного управління, надання звітності та інформації щодо управління ризиками Раді директорів забезпечує ріст значення ризик-орієнтованого управління в межах всього підприємства, удосконалення підзвітності та підвищення прозорості. Крім того, ефективна звітність у галузі управління ризиками та нагляд призводять до покращення процесу прийняття рішень.

Ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки, що впроваджено в бізнес-процеси, бізнес-планування, бюджетування, оцінку ефективності діяльності, дає можливість підприємству швидше досягати стратегічних та операційних цілей.

Декілька років тому топ-менеджмент багатьох підприємств приділяв увагу зниженню рівня ризику, контролю витрат, попередженню несприятливих подій та захисту бренду. На сьогодні більшість зазначених суб'єктів зосереджують зусилля на розробці стратегії управління ризиками, впровадженні ризик-орієнтованого управління, що сприяє росту ефективності бізнесу. Вперше за останні п'ять років спостерігається вставлення чіткої кореляції між бізнесом, розвитком технологій та стратегією управління ризиками, котрі підприємства почали розглядати комплексно.

У процесі розвитку та росту підприємства досить часто

відбувається фрагментація та автономізація функцій управління ризиками, внутрішнього контролю та відповідності законодавчим вимогам, а також порушення балансу зазначених функцій. Правлінню та раді директорів досить часто надсилають суперечливу інформацію про ризики. Відсутність необхідної координації зазначених функцій може призвести до зростання витрат та створити додаткове навантаження на бізнес.

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

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

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

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

4. Впровадження єдиних інформаційних технологій. Проведення єдиних інформаційно-технологічних засобів досить важливо для систематизації бізнес-ризиків та підвищення значення

управління ними на усіх рівнях підприємства.

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

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

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

- призначення відповідальної особи за управління ризиками;
- проведення на регулярній основі презентацій для внутрішнього аудиту на тему найбільш пріоритетних ризиків;
- розробка та затвердження прозорого процесу управління ризиками;
- наявність рішень, протоколів як свідoctва регулярних комунікаційних процесів з управління ризиками;
- додання до посадових інструкцій обов'язків з галузі управління ризиками;
- розвиток знань та вмінь з управління ризиками на підприємстві через постійне навчання та наставництво;
- оцінка обізнаності щодо управління ризиками в усіх підрозділах підприємства;
- проведення на постійній основі опитувань для визначення ступеню обізнаності з управління ризиками.

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

- призначення відповідальної особи за управління ризиками на підприємстві з числа апарату управління підприємства із обов'язковим інформування усіх співробітників з даним призначенням;
- розподіл обов'язків в галузі управління ризиками на рівні вищого керівництва;
- додання до стратегічних показників підприємства показників, пов'язаних з управлінням ризиками;

- обговорення ризиків на рівні топ-менеджменту та делегація рішень відповідним працівникам;
- постійне інформування топ-менеджменту щодо ризиків через регулярні зустрічі та звітність;
- акцентування на успіхах в управлінні ризиками;
- узгодження інструментів контролю ризиків зі службами внутрішнього та зовнішнього аудиту;
- регулярне забезпечення незалежних колегіальних органів інформацією щодо ризику;
- забезпечення прямої звітності служби управління ризиками вищому керівництву.

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

- призначення «лідерів управління ризиками», тобто працівників, що відповідатимуть за управління ризиками у своєму відділі чи підрозділі;
- додання до посадових інструкцій обов'язків в галузі управління ризиками;
- інформування нових співробітників щодо прийнятої на підприємстві політики управління ризиками, знайомлення їх з підходами, інструментами, їх роллю у цьому процесі;
- підготовка та утримання спеціальної теки на сітьовому диску, що містить інструкції, регламенти для усіх рівнів управління, політика управління ризиками, шаблон реєстру ризиків та інших документів внутрішнього користування що стосуються управління ризиками;
- висвітлення подій, що стосуються управління ризиками на корпоративних заходах, у блогах, інтернет-сторінках;

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

Також для фіксації усіх завдань, що необхідні для покращення процесів управління ризиками на підприємстві пропонується розробити план удосконалення управління ризиками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

План удосконалення управління ризиками

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

Відповідальність за створення та підтримку в актуальному стані відповідає менеджер конкретного проекту, процесу чи бізнес-задачі.

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

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

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

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

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

Стратегічними напрямками розвитку ризик-орієнтованого управління у системі економічної безпеки підприємства для підвищення ефективності бізнесу пропонуються:

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

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

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

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

5. Удосконалення управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, інформування стейкхолдерів щодо охоплення ризиків. Для переходу від стратегії уникнення до готовності приймати на себе певні ризики підприємству потрібно буде створити посаду керівника з управління ризиками. Необхідним є створення топ-менеджментом клімату, сприятливого для управління ризиками. Підприємству слід вести на регулярній основі відкритий діалог із стейкхолдерами, забезпечувати підтвердження ефективності системи управління ризиками із залученням третіх сторін та ефективно використовувати технології.

Ризик-орієнтоване управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства скероване на забезпечення виконання стратегії підприємства та сталості його економічного розвитку із інтеграцією у бізнес-процеси та прийняття управлінських рішень. Основним пріоритетом розвитку є контроль

стійкості досягнених результатів, пов'язаних з посиленням позиції підприємства, розвитком виробничих потужностей, інтеграцією нових активів та підвищенням операційної ефективності. Для цього пропонується комплекс заходів відображених на рис. 2.4.

Запровадження ризик-орієнтованого управління у систему економічної безпеки підприємства, ефективність якого підтверджена оцінкою її рівня, відкриває нові стратегічні перспективи для подальшої діяльності суб'єкта господарювання.

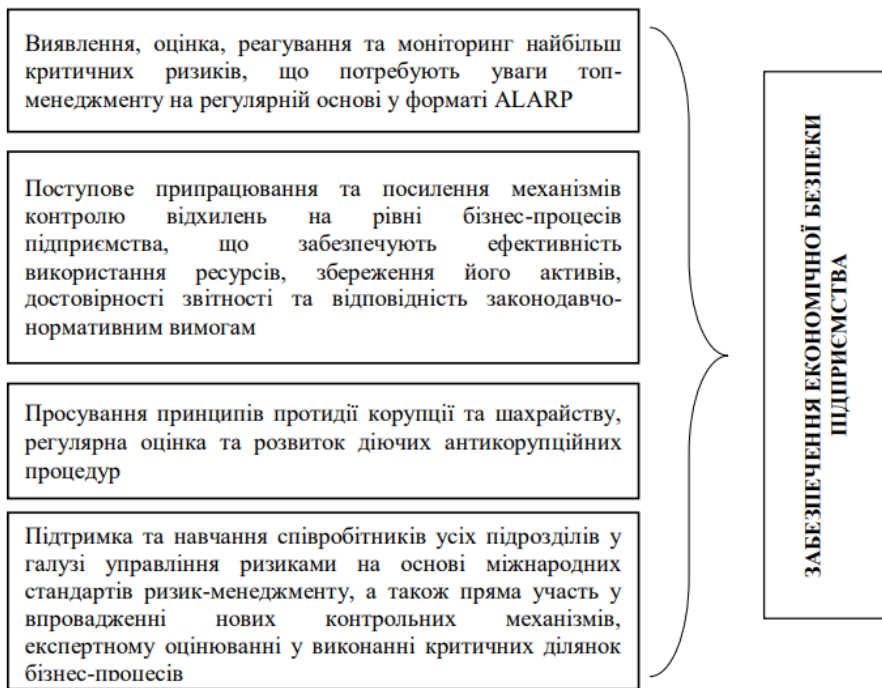


Рис. 2.4. Заходи з підвищення ефективності інтеграції ризик-орієнтованого управління

Зокрема, положення ризик-орієнтованого управління мають слугувати основою для розробки та впровадження стратегії управління ризиками та стратегії корпоративного управління. Ризик-

орієнтоване управління у системі економічної безпеки, у межах якого виконуються завдання ризик-менеджменту в бізнес-процесах, бізнес-плануванні, бюджетуванні, оцінці ефективності діяльності, дає можливість підприємству швидше досягати стратегічних цілей за рахунок мінімізації негативних наслідків впливу ризиків на кожну із його господарських операцій та її результат.

Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки у стратегічній площині націлюється на: розвиток стратегії управління ризиками, інтеграцію ризик-орієнтованого управління в бізнес-процеси, оптимізацію функцій управління, покращення контрольних заходів та процесів, удосконалення управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, інформування стейкхолдерів щодо охоплення ризиків.

Однією зі стратегічних цілей будь-якого підприємства є забезпечення його економічної безпеки, що гарантує стабільне безперервне функціонування, фінансову стійкість, конкурентоздатність тощо. Ризик-орієнтоване управління здатне задовольнити потребу вітчизняних суб'єктів господарської діяльності у підвищенні рівня власної економічної безпеки, оскільки його положення, методи та інструментарій спрямовується на виявлення, оцінку, реагування та моніторинг найбільш критичних ризиків, на посилення механізмів контролю відхилень на рівні бізнес-процесів підприємства, на протидію традиційним ризикам, пов'язаним з персоналом підприємства та його несумлінним виконанням посадових обов'язків і на навчання співробітників усіх підрозділів методам ризик-менеджменту у відповідності до міжнародних стандартів та внутрішніх положень компанії.