

# МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

УДК 368.041

**АНДРІЄНКО Василь Миколайович**,  
доктор економічних наук, доцент, професор  
кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
**КОБКО Роман Васильович**,  
аспірант кафедри економічної безпеки,  
Національна академія внутрішніх  
справ України, м. Київ

## УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Досліджено сучасні підходи до управління ризиками. Проаналізовано основні етапи управління загрозами і ризиками в діяльності суб'єктів господарювання. Вивчено основні методи управління ризиками і методи зниження ризику. Запропоновано авторське визначення поняття «управління ризиком» з позицій економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.*

**Ключові слова:** ризик; загроза; управління ризиком; зниження ризику; страхування.

**Постановка проблеми.** Ризики стають невід'ємною частиною економічних відносин господарського механізму підприємства, оскільки значною мірою впливають на фінансові результати господарської діяльності і спричиняють виникнення потреби у створенні відповідних механізмів управління ними.

Страхування як система економічних суспільних стосунків пов'язана з категорією ризиків. Проте не кожен ризик може бути прийнятий на страхування. Множинність ризиків, властивих господарському, соціальному життю суспільства, економічному і особистому життю людини, вносить елемент невизначеності, пов'язаний з чеканням можливих збитків, що є проявом негативної дії ризиків. В той же час веденню підприємницької діяльності, здійсненню різного роду торговельних, інвестиційних операцій також внутрішньо властивий певний комерційний ризик. В процесі управління персоналом можлива поява інформаційного та кадрового ризику, які також потребують управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти розробки системи управління економічними ризиками на підприємстві досліджували відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як Дж. М. Кейнс, Г. Марковіц, А. Маршалл, Ф. Найт, А. Пігу, Ж.-Б. Сей, У. Сеніор, А. Сміт, Г. фон Тюнен, Й. Шумпетер, В. Шарп, В. Апопій, Г. Башнянин, О. Біла, В. Загорський, Г. Великоіваненко, Е. Величко, Г. Вербицька, В. Вітлінський, Ю. Єрмольєв, Я. Качмарик, І. Копич, Ю. Лисенко, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, М. Павлишенко, В. Точилін, І. Шевченко, О. Ястремський та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, у науковій літературі не отримали належного висвітлення методи управління ними при забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

**Мета та завдання дослідження** полягають у дослідженні сутності та методів управління загрозами та ризиками в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** В наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених існують різні визначення поняття “управління ризиками”. Авторами було систематизовано основні підходи та представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**Сучасні підходи до трактування поняття «управління ризиками»**

Підхід	Визначення	Автор
як наукова дисципліна	синтетична наукова дисципліна, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, які завдають фізичні і матеріальні збитки	Хохлов Н. В. [1, с.9]
як наука	наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику	Лук'янова В.В. [2, с.112]
як процес	багатоступінчастий процес, ціллю якого є зменшення або компенсація збитків для об'єкта при настанні несприятливих подій	Хохлов Н. В. [1, с.16]
	процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких випадкових виникаючих збитків (втрат)	Лук'янова В.В. [2, с.112]
	процес виявлення й оцінювання ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для оптимізації ризику	Шпандарук В. О. [4, с.242]
	ітеративний процес з чітко визначеними етапами, за допомогою якого менеджери можуть ясно уявити ризики, з якими стикається їх організація	Доба Н.М. [7, с.28]
як результат прийняття рішень	прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, що впливають на його діяльність	Лопатовський В. Г. [3, с.105]
	не тільки заходи щодо зменшення негативного ефекту впливу виникаючих ризиків на досягнення цілей компанії, але й рішення, прийняті в умовах ризиків, які можуть принести додатковий дохід компанії в прогнозованому періоді	Сліпачук С. [6, с.86]
як система	система цілеспрямованих заходів, які передбачають виявлення, оцінку ризик-факторів, які негативно впливають на життєдіяльність підприємства, розробку механізмів протидії їх впливу	Карпунцов М. [5, с.73]

Складено авторами на підставі [1-7]

Лопатовський В. Г. зазначає, що управління ризиками надає керівнику підприємства інформацію про:

1) наявні ризики, що впливають на діяльність підприємства, їх взаємозв'язки, можливість появи нових видів ризиків;

2) ймовірність настання ризикових подій, величину збитків внаслідок їх впливу, допустимий рівень ризиків, можливості зменшення ризиків;

3) потребу збільшення певного виду ресурсів – інформаційних, трудових, фінансових, матеріальних внаслідок впливу ризиків на діяльність підприємства [8, с.185].

Система управління ризиками складається з *двох підсистем*: керуючої (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління).

*Суб'єктом управління ризиками* є спеціальна робоча група, яка здійснює управління ризиками, до складу якої входять керівники, фінансовий менеджер, маркетолог, економіст, юрист, спеціаліст зі страхування, залучені фахівці тощо.

*Об'єктом управління* є сукупність ризиків, які впливають на діяльність підприємства, його взаємовідносини з партнерами, конкурентами, кредиторами.

Процес впливу суб'єкта управління ризиками на об'єкт управління, тобто процес управління ризиками, може здійснюватись лише за умови обігу певної інформації між керуючою та керованою підсистемами.

Процес управління ризиками в багатьох наукових працях [1, 3-5, 7, 9-16] характеризується різноманіттям поглядів на *етапи управління ризиками*, їх послідовність та взаємозв'язок.

Група науковців, такі як Хохлов Н.В. [1], Доба Н.М. [7], Матвійчук А.В. [12], в процесі управління ризиками виділяють лише декілька послідовних етапів. Так, наприклад, Доба Н.М. [7, с.28] акцентує увагу на таких етапах процесу управління ризиком: 1) встановлення контексту ризику (визначення стратегічних і тактичних цілей); 2) аналіз ризику; 3) ранжування і відбір ризиків; 4) вплив на ризик.

Хохлов Н.В. [1, с.16] і Матвійчук А.В. [12, с.13-14] розглядають такі, на їхню думку, основні етапи процесу управління ризиком:

- 1) аналіз ризику (виявлення, оцінка);
- 2) вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняної ефективності;
- 3) прийняття рішень;
- 4) вплив на ризик (зниження, зберігання, передача);
- 5) контроль та коректування результатів.

Дослідники Андреева Т.Є. [9] і Стешенко О.Д. [15] розглядають управління ризиками на підприємстві як безперервний (замкнутий) процес. Так, наприклад, Андреева Т. Є. акцентує увагу на власних послідовних етапах замкнутого процесу управління підприємством в умовах ризику.

Автори Перекупнєва Т.В. [5] і Карпунцов М. [13] в процесі управління ризиками не виключають можливості прийняття рішення про повернення на попередню стадію для її перегляду, і за потреби, внесення коректив з метою подальшого ефективного управління. Особливістю дослідженого процесу управління ризиками, запропонованого цими авторами, є те, що він не утворює замкнутого циклу.

Науковці Вітлінський В.В. [10] та Лук'янова В.В. [11] більш детально розглядають процес управління ризиками, в якому на етапах аналізу ризику та визначення методів управління ним пропонують прийняти рішення – обрати один або декілька варіантів дій. Запропоновані вченими процеси управління ризиками також є не замкнутими.

Процес управління ризиками, запропонований Лук'яновою В.В. [11, с.182-188], охоплює такі етапи:

- 1) визначення (формулювання) мети;
- 2) визначення меж ризику;
- 3) встановлення факторів і джерел ризику;
- 4) розпізнавання ризику;
- 5) оцінювання ризику;
- 6) розрахунок або встановлення гранично допустимих рівнів різних видів ризику.

З позицій економічної безпеки основні етапи управління загрозами та ризиками розглядають Мігус І.П. та Лаптев С.М, які наводять модель взаємозв'язку загроз діяльності суб'єкта господарювання та ризику втрати його фінансових ресурсів, що складається з наступних етапів (рис. 1).

*Традиційно виділяють наступні основні методи управління ризиками [13]:*

- 1) контроль за ризиком:
  - 1.1 відмова від ризиків шляхом припинення діяльності або володіння активами, пов'язаних з можливими збитками;
  - 1.2 диверсифікація діяльності, активів і інших схильних до ризику об'єктів;
  - 1.3 проведення превентивних заходів.
- 2) утримання ризиків:
  - 2.1 створення цільових резервів і фондів;
  - 2.2 самострахування;
  - 2.3 кептивне страхування;
  - 2.4 участь в несенні ризиків.
- 3) передача ризиків:
  - 3.1 страхування;
  - 3.2 кредит;
  - 3.3 інші методи (хеджування, сек'юритизація).



Рис. 1. Модель взаємозв'язку загроз діяльності суб'єкта господарювання та ризику втрати його фінансових ресурсів  
Складено особисто автором [12]

Ряд вітчизняних авторів до основних методів зниження ризиків відносять:

- страхування,
- отримання додаткової інформації,
- розподіл ризику,
- лімітування,
- резервування,
- диверсифікація,
- деривативи [14-17].

В російській економічній літературі відокремлюють ще такі методи, як перевірка партнерів з бізнесу та умов укладання контрактів, бізнес-планування, добір персоналу підприємства, організація захисту комерційної таємниці [18].

Відокремлення тих чи інших методів попередження і зниження ризику залежить насамперед від ідентифікації ризиків, класифікації та здійснення моніторингу у різних сферах діяльності, виявлення суттєвих і нехтування несуттєвими, а також використання різних методик для аналізу ризику з урахуванням поведінки його суб'єктів. У виробничо-господарській діяльності підприємства використовують такі поширені інструменти мінімізації ризику: бартер, оренда, лізинг, факторинг, інжиніринг, консалтинг тощо.

*Методи зниження ризику поділяють на:*

- *зовнішні* – страхування, розподіл ризику, деривативи, лобіювання корпоративних інтересів, перетин за складом органів управління організацій, об'єднання, злиття.
- *внутрішні* – бізнес-планування, лімітування, резервування, здобуття додаткової інформації, диверсифікація, захист комерційної таємниці, підбір персоналу, перевірка партнерів по бізнесу, створення венчурних підприємств.

*Страхування* є одним із найпоширеніших та практично універсальних способів зниження ризику. Суть страхування полягає у переданні ризику за певну визначену плату (страховий внесок) страхувальником (фізичною або юридичною особою)

страховику (страховій організації). За умов настання передбачених страховим договором подій (страховий випадок) страховик повністю або частково відшкодовує страхувальнику збитки (страхова сума). Відшкодовані страховиком збитки називають «першим ризиком», а невідшкодовані – «другим ризиком».

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Провівши дослідження поняття управління ризиками, яке існує в економічній літературі, авторами було запропоновано власне поняття: «управління ризиком» – це сукупність економічних відносин, пов'язаних з ідентифікацією та оцінкою ступеня можливого впливу загроз на систему економічної безпеки суб'єкта господарювання, та застосування методів їх нейтралізації.

Саме такий підхід дозволить всебічно досліджувати вплив загроз на стан системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Хохлов Н. В. Управление риском: [учеб. пособие] / Н. В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 239 с.
2. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4,Т.1. – С. 111-116.
3. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Г. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6,Т.1. – С. 105-108.
4. Шпандарук В. О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. О. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №3,Т.1. – С. 241-244.
5. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. – 2008. – № 9. – С. 72-74.
6. Сліпачук С. Що таке ризик-менеджмент? / С.Сліпачук // Контроль. – 2009. – № 4. – С. 86-93.
7. Доба Н.М. Риск-менеджмент: [конспект лекцій] / Н. М. Доба; Одес. нац. политехн. ун-т. – О.: Наука и техника, 2009. – 108 с.
8. Лопатовський В. Г. Організація процесу управління ризиками на вітчизняних підприємствах / В. Г. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – №4,Т.3. – С. 184-188.
9. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці: [навч. посіб.] / Т. С. Андреева, Т. Е. Петровська. – Х.: "Бурун и К", 2005. – 128 с.
10. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: [навч.-метод. посіб.] / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
11. Лук'янова В. В. Економічний ризик: [навч. посіб.] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 262 с.
12. Мігус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання // Ефективна економіка. – №12. – 2011. – режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
13. Страхування : Підручник / Керівник авт. колективу і наук. ред. С. С. Осадець. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 599 с.
14. Артемонова Н.С., Продіус О.І., Черкесова С.О. Багатофакторні моделі прогнозування банкрутства суб'єктів підприємництва // Тр. Од. пол. універ. – 2002. – Вып. № 1 (17). – С. 271-274.
15. Богатырев А.М., Голубёнкова Е.А. Применение метода Дельфи в процессе разработки стратегического плана // Региональні перспективи. – 2000. – №23. – С. 21-23.
16. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с.
17. Донець, Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання [Текст]: навч. посібник / Л. І. Донець. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 312 с.
18. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталеv Е.Ю. Моделирование рисковvх ситуаций в экономике и бизнесе. М.: Финансы и статистика, 2005 – 389 с.

#### References

1. Hohlov, N. V. (1999). *Upravlenie riskom*. Moscow: JuNITI.
2. Luk'janova, V. V. (2006). Theoretical aspects of business management under uncertainty. *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky*, 4 T.1, 111-116.
3. Lopatovs'kuj, V. G. (2008). Assessment of the need for risk management in the enterprise. *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky*, 6 T.1, 105-108.

4. Shpandaruk, V. O. (2010). Improving risk management enterprises on the basis of the implementation of preventive measures. *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky*, 3 T.1, 241-244.
5. Karpuncov, M. (2008). Risk management stability Company. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 72-74.
6. Slipachuk, S. (2009). What is risk management? *Kontrol'*, 4, 86-93.
7. Doba, N. M. (2009). *Rysk-menedzhment*. Odessa: Nauka y tehnika.
8. Lopatovs'kyj, V. G. (2006). Organization of risk management in domestic enterprises. *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky*, 4 T.3, 184-188.
9. Andreeva, T. Je. & Petrovs'ka, T. E. (2005). *Ryzky u rynkovij ekonomici*. Kharkiv: Burun y K.
10. Vitlins'kyj, V. V. & Verchenko P. I. (2000). *Analiz, modeljuvannja ta upravlinnja ekonomichnym ryzkom*. Kyiv: KNEU.
11. Luk'janova, V. V. & Golovach, T. V. (2007). *Ekonomichnyj ryzky*. Kyiv: Akademydav.
12. Migus, I. P. & Laptjev, S. M. (2011). The need for the distinction between "threat" and "risk" in the diagnosis of economic security undertakings. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua>.
13. Osadec', S. S. (Eds). (2002) *Strahuvannja*. Kyiv: KNEU.
14. Artemonova, N. S., Prodius, O. I. & Cherkesova S. O. (2002). Multivariable model predicting bankruptcy entities. *Tr. Od. pol. Univer*, 1 (17), 271-274.
15. Bogatyrev, A. M. & Golubjonkova E. A. (2000). Application of Delphi method in the process of developing a strategic plan. *Regional'ni perspektivi*, 23, 21-23.
16. Granaturov, V. M. & Shevchuk, O. B. (2000). *Ryzyky pidpryjemnyc'koi' dijal'nosti. Problemy analizu*. Kyiv: Zv'jazok.
17. Donec', L. I. (2006). *Ekonomichni ryzky ta metody i'h vymirjuvannja*. Kyiv: Centr navch. Litry.
18. Dubrov, A. M., Lagosha, B. A. & Hrustalev, E. Ju. (2005). *Modelirovanie riskovyh situacij v ekonomike i biznese*. Moscow: Finansy i statistika.

**ANDRIENKO Vasil Mykolayovych,**

Doctor of Sciences (Economy), Professor, Department of Management and economic security,  
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky;

**KOBKO Roman Vasylovych,**

PhD student, Department of Economic Security,  
National Academy of Internal Affairs of Ukraine, Kyiv

**THREAT MANAGEMENT IN THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF BUSINESS ENTITIES**

**Abstract. Introduction.** Risks are an integral part of economic relations in economic mechanism of enterprise, and it largely affect the financial results of economic activities and give rise to the need to create mechanisms of management. **Purpose.** The purpose and objectives of the research are to study the nature and management of threats and risks in the economic security system of business entities. **Methods.** In the article methods of induction and deduction, the method of abstraction, logical and historical approach to the study of economic processes and phenomena are used. **Results.** The studies of modern approaches to risk management are examined. The main stages of threats and risks management in the business entities are counted. The basic risk management techniques and methods to reduce risk are demonstrated. The authors definition of "risk management" from the standpoint of economic security of businesses is offered. **Originality.** The modern approaches to the interpretation of the concept of "risk management" are aystematized. It is established that the risk management system consists of two subsystems: control (regulator) and managed (facility management). The basic methods of risk management are described. Methods of risk reduction are concretized. The model of the relationship of the entity threats and risk of losing its financial resources is offered. **Conclusion.** After some investigation among the concepts of risk management, which exists in the economic literature, the authors were invited to the very notion of "risk management" - a set of economic relations related to the identification and assessment of the degree of possible impact of threats to economic security system of the entity and application methods of neutralization.

This approach will fully investigate the impact of threats on the state of the economic security system of business entities.

**Keywords:** risk; threat; risk management; risk reduction; insurance.

Одержано редакцією: 11.01.2016  
Прийнято до публікації: 17.01.2016