

УДК 338.242.2:330.131.7

## КОНЦЕПЦІЯ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ БІЗНЕСУ

### THE CONCEPT OF THE ECONOMIC SAFETY STRUCTURE OF ENTERPRISES OF THE CORPORATE BUSINESS SECTOR

**Калініна О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**Красніков В.М.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**Kalinina Olha**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management,  
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

**Krasnikov Volodimir**

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management,  
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

*Розглянуто суттєві моменти функціонування корпорації в різних організаційно-правових формах. Досліджено зміни, що відбувалися у діяльності акціонерних товариств, виокремлено три етапи їхньої еволюції. Проведено порівняльний аналіз законодавчої бази підприємств у формі товариств із обмеженою та додатковою відповідальністю. Виокремлено два рівні законів, нормативних актів та документів, що регламентують діяльність корпорації: державний і внутрішньокорпоративний. Доведено, що одним із центральних понять у корпоративному управлінні є поняття ризику. Розглянуто наявні стандарти ризик-менеджменту (організаційна модель управління ризиками і модель трьох ліній захисту) та зроблено їхній аналіз. Виділено генеральні напрями будь-якого стратегічного плану ризик-менеджменту. Запропонована концепція загальної структури корпоративної економічної безпеки.*

**Ключові слова:** корпорація, акціонерне товариство публічного типу, акціонерне товариство приватного типу, державний рівень корпоративного управління, внутрішньокорпоративний рівень, ризик-менеджмент, організаційна модель управління ризиками, модель трьох ліній захисту, економічна безпека, концепція.

*Рассмотрены существенные моменты функционирования корпорации в различных организационно-правовых формах. Исследованы изменения, происходившие в деятельности акционерных обществ, выделены три этапа их эволюции. Проведен сравнительный анализ законодательной базы предприятий в форме обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью. Выделены два уровня законов, нормативных актов и документов, регламентирующих деятельность корпорации: государственный и внутрикорпоративный. Доказано, что одним из центральных понятий в корпоративном управлении является понятие риска. Рассмотрены существующие стандарты риск-менеджмента (организационная модель управления рисками и модель трех линий защиты) и сделан их анализ. Выделены генеральные направления любого стратегического плана риск-менеджмента. Предложена концепция общей структуры корпоративной экономической безопасности.*

**Ключевые слова:** корпорация, акционерное общество публичного типа, акционерное общество частного типа, государственный уровень корпоративного управления, внутрикорпоративный уровень, риск-менеджмент, организационная модель управления рисками, модель трех линий защиты, экономическая безопасность, концепция.

*The essential moments of corporation functioning in various organizational and legal forms were considered. Changes in the activities of joint-stock companies were investigated. Three stages of their evolution are presented. A comparative analysis of the legal framework of enterprises in the form of limited and additional liability companies was conducted. Two levels of laws, regulations and documents regulating the activities of the corporation were singled out: state and intracorporate. It has been proven that one of the central concepts in corporate governance is the concept of risk. This must be taken into account when studying economic security. An analysis was carried out that allowed the determination of the absence of Laws, regulations or risk standards. To implement in practice a new model of economic security, it is necessary to solve the problem of creating an effective mechanism for information and analytical support, monitoring, and coordination of all functions and processes of corporate risk management. At the same time, information and analytical support becomes information-cognitive, and an integration function is added to implement the synergy of management mechanisms. Currently, external mechanisms and risk management resources continue to dominate, which consist in using resources of outside organizations by transferring risks to insurance markets under a contract, or the application of standards of external regulatory bodies is provided, ensures an acceptable level of economic security. However, external risk management mechanisms have serious limitations, one of which is the cost of using external resources. Most risk management standards are advisory in nature and none of them provide clear guidance on the organization of risk management. Existing risk management standards were reviewed (organizational risk management model and the three lines of defense model) and their analysis was made. General directions of any strategic risk management plan were highlighted. A general structure of corporate economic security was proposed taking into account risk.*

**Key words:** corporation, risk management, organizational risk management model, model of three lines of protection, economic security.

**Постановка проблеми.** Інтеграційні процеси в управлінні економічними системами в останньому десятилітті стають відмітною частиною сучасного менеджменту, що вимагає дієвих механізмів забезпечення економічної безпеки у сфері діяльності великих підприємств і корпорацій. У зв'язку з тим, що на великі підприємства і корпорації (зокрема, міжнародні) в нашій країні ще чекають значні перебудови і перетворення, проблеми розвитку управління забезпеченням економічної безпеки повинні стати пріоритетними.

Економічною безпекою підприємства займаються багато вчених-економістів, таких як О.І. Барановський, В.М. Гриньова, З.Б. Живко, А.М. Котов, М.О. Мороз, К.І. Новікова, Л.Ф. Новікова О. Полінкевич, Г.Г. Савіна, Н.А. Хрущ і ін. Незважаючи на всі позитивні розробки, недостатньо уваги приділено поняттю «ризик» у корпоративному управлінні.

**Метою статті** є розроблення концепції загальної структури корпоративної економічної безпеки підприємства.

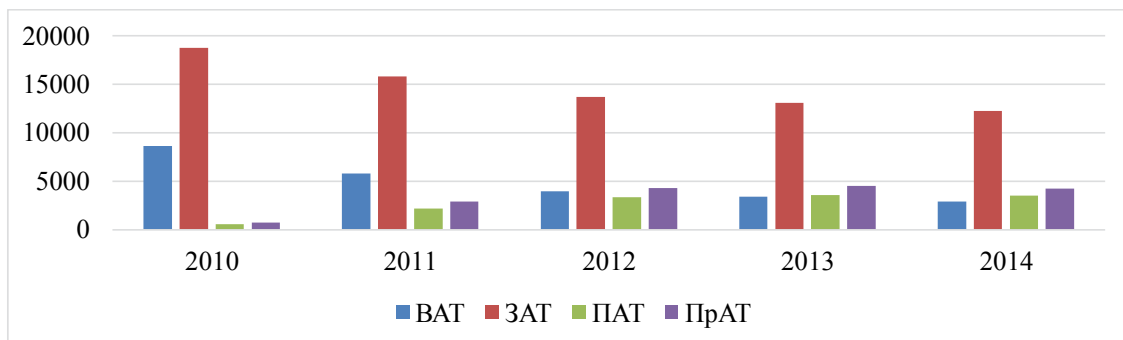
**Виклад основного матеріалу.** Корпорацією в Україні можуть бути акціонерні й господарські товариства як об'єднання фізичних осіб, а саме: акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю. Дослідимо динаміку змін кількості підприємств за організаційними формами в період з 2013 по 2019 рр. за даними [1] (рис. 1). Так, за аналізований період кількість акціонерних товариств знизилася майже в 1,8 разів частково шляхом реорганізації підприємств у процесі приватизації та корпоратизації в інші організаційно-правові форми (частіше в товариства з обмеженою відповідальністю), кількість товариств із обмеженою відповідальністю зменшилась в 34,37 рази, а товариств

із додатковою відповідальністю – в 1,03 рази. Окрім того, зменшення кількості підприємств загалом в Україні відбулося не тільки в процесі їхньої структурної перебудови, а і в результаті порушення справ про їхнє банкрутство. Акціонерні товариства та товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю як представники підприємств корпоративного типу мають багато проблем, насамперед через недосконалість законодавства, жорсткі умови ведення бізнесу, великі накладні витрати і т. ін. Саме тому значний вплив на економічну безпеку корпорацій здійснює ступінь розроблення законодавчої бази, її логічна структура та взаємозв'язок із законами та положеннями. Розглянемо суттєві моменти функціонування кожної зазначеної організаційної форми окремо.

**Акціонерне товариство.** Регламентує їхню діяльність базовий нормативний документ – Закон України «Про акціонерні товариства» (прийняття у 2008 р.), який став підґрунтям до формування низки Законів, що визначають вітчизняне корпоративне управління. До 2015 року акціонерні товариства поділялися на відкриті та закриті типи залежно від способу обороту їхніх акцій та інших умов. Подальше вдосконалення зазначеного Закону з орієнтацією на зарубіжного користувача та європейські стандарти вплинуло на зміну до 2015 року відкритих акціонерних товариств (ВАТ) на публічні акціонерні товариства (ПАТ), закритих акціонерних товариств (ЗАТ) на приватні акціонерні товариства (ПрАТ) з визначеною кількістю акціонерів у 100 осіб для останніх. Ця вимога стала для багатьох підприємств нездійсненною, в результаті чого більшість акціонерних товариств перетворилися на публічні, а інші – на товариства з обмеженою відповідальністю. Далі, в 2018 році був прийнятий Закон



**Рис. 1. Динаміка змін кількості підприємств за організаційними формами в період з 2013 по 2019 рр.**



**Рис. 2. Кількість різних типів акціонерних товариств у динаміці**

2210 [2], який вплинув на Закон «Про акціонерні товариства» [3], згідно з яким тип акціонерного товариства не обов'язково фіксувати у його найменуванні. Відповідно до статті 5 [3] відтепер тип акціонерного товариства зазначається у статуті підприємства. Також скасована кількість акціонерів для ПрАТ.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виокремити три етапи еволюції акціонерних товариств:

1) до 2010 року – співвідношення відкритих / закритих акціонерних товариств становило 30% / 70 %;

2) з 2010 до 2015 рр. – проведення реорганізації відкритих та закритих в ПАТ та ПрАТ відповідно до Законів України (рис. 2).

3) з 2015 року – удосконалення низки Законів та прийняття додаткових; проте значна кількість акціонерних товариств так і не провели заміну ВАТ або ЗАО на ПАТ або ПрАТ (рис. 3 і 4).

Очевидно, що станом на 1 квітня 2019 року менш ніж 50% акціонерних товариств змінили свій тип на законодавчо встановлений. Це можна пояснити формуванням значної кількості ВАТ шляхом приватизації, тоді як особли-

вістю акціонерного товариства публічного типу є вільне розміщення акцій на фондовій біржі, які пройшли процедуру лістингу згідно з вимогами Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та відповідно до оновленого Законодавства [2; 4]. З огляду на прийняті високі вимоги пройти цю процедуру вдалося досить обмеженій кількості підприємств: станом на 1.05.2016 р. в біржових реєстрах зафіксовано акції тільки семи українських акціонерних товариств публічного типу.

Відмінності в діяльності акціонерних товариств публічного та приватного типу давно потребують прийняття низки окремих законів для кожного типу окремо для їх розмежування, що врегулює конфлікт інтересів між стейкхолдерами, акціонерами-інсайдерами та акціонерами-аутсайдерами і іншими зацікавленими особами для ПАТ та зменшить конфлікт інтересів між власниками ПрАТ.

*Товариство з обмеженою відповідальністю та товариство з додатковою відповідальністю.* До 2018 року діяльність зазначених підприємств підпорядковувалася законами, які регламентують діяльність підприємств в

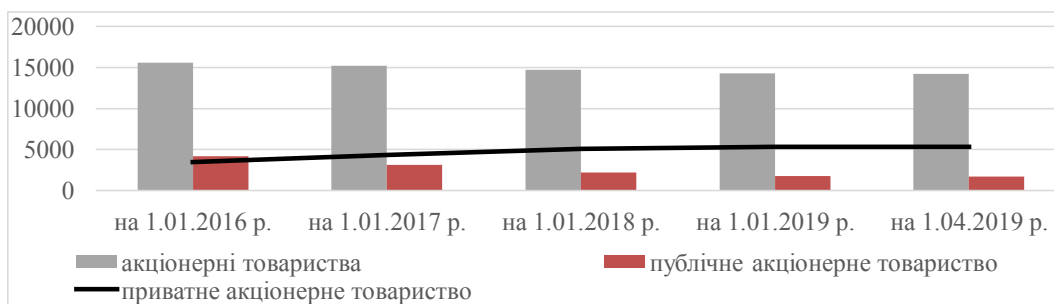


Рис. 3. Кількість різних типів акціонерних товариств у динаміці

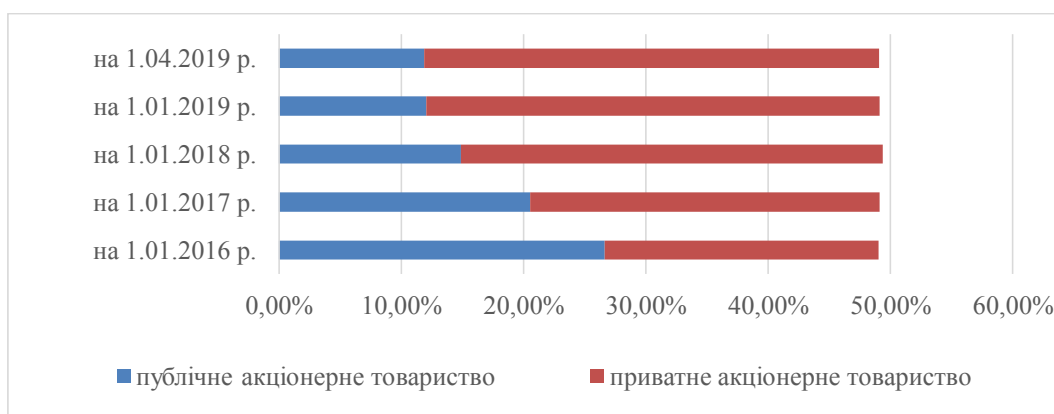


Рис. 4. Питома вага різних типів акціонерних товариств у динаміці

різних організаційно-правових формах (наприклад, Закон України «Про господарські товариства» [5]), що не повною мірою дозволяло вирішувати конфлікт інтересів між учасниками товариства. Тільки в 2018 році був прийнятий Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [6], що можна пояснити популяризацією саме цих форм організації бізнесу в сучасних умовах підприємницької діяльності.

Порівняльний аналіз діяльності підприємств у формі ТОВ і ТДВ до і після прийняття закону наведена в таблиці 1.

Проведене дослідження дало змогу зробити висновок, що є два рівні законів, нормативних актів та документів, що регламентують діяльність корпорації:

1) Державний. Особливістю цього рівня є прийняття та удосконалення законів з орієнтацією на міжнародні стандарти діяльності корпорацій (рис. 5).

2) Внутрішньокорпоративний рівень (рис. 6).

Одним із центральних понять у корпоративному управлінні є поняття ризику, що необхідно обов'язково розглядати під час вивчення економічної безпеки. Проведений аналіз дав змогу визначити відсутність Законів, положень або стандартів про ризик. Природно, що проблеми реалізації інтеграційного управління ризиками в масштабі великого

підприємства або корпорації (особливо корпоративного типу) переміщуються у фокус практичних досліджень, що з'явилися в зарубіжній економічній літературі в останні десятиліття. Треба відзначити, що в нашій країні теорія і практика інтегрального управління ризиками ще малознайома, і, можливо, з цієї причини використовуються не досить ефективні механізми страхування, хеджування та управління.

Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість оцінити успішність або невдачі в досягненні мети. Процес управління ризиком повинен бути вбудований в загальний потік прийняття управлінських рішень. Розвиток корпоративного управління стимулював розроблення нових підходів до ризиків, що включають збільшення відповідальності вищого керівництва корпорації (ради директорів, наприклад) і застосуванні різних форм інтеграції в процесі управління.

Для реалізації на практиці нової моделі забезпечення економічної безпеки необхідно вирішити завдання створення дієвого механізму інформаційно-аналітичної підтримки, моніторингу, а також координації всіх функцій і процесів управління корпоративними ризиками. При цьому інформаційно-аналітична підтримка

Таблиця 1

## Порівняльний аналіз законодавчої бази ТОВ і ТДВ

Критерій	До 2018 року Закон України «Про господарські товариства» [5]	З 2018 року Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [6]
1	2	3
Кількість учасників	Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 100 осіб.	Скасовано обмеження максимальної кількості учасників. ТОВ зможуть вільно залучати капітал населення та інвесторів для розвитку, а АТ, що не бажають здійснювати емісію акцій, та у яких більше ніж 100 акціонерів, зможуть змінити організаційно-правову форму на ТОВ.
Вимоги до структури статутів	1) найменування та вид товариства; 2) предмет і цілі його діяльності; 3) склад засновників та учасників; 4) розміри та порядок формування статутного капіталу; 5) порядок розподілу прибутків та збитків; 6) склад і компетенція органів товариства та порядок прийняття ними рішень; 7) порядок підписання статутних документів і внесення змін до них; 8) порядок ліквідації та реорганізації товариства; 9) відомості про розмір часток кожного з учасників; 10) розмір, склад та порядок внесення учасниками вкладів; 11) розмір і порядок формування резервного капіталу; 12) порядок передачі (переходу) часток у статутному капіталі.	1) повне та скорочене (за наявності) найменування товариства; 2) органи управління товариством, їх компетенція, порядок прийняття ними рішень; 3) порядок вступу до товариства та виходу з нього. Статут товариства може містити інші відомості, що не суперечать Закону [6].
Установчий документ	Договір про реалізацію прав учасників (засновників) згідно з яким його сторони зобов'язуються реалізувати права, що надаються учасникам (засновникам) товариства з обмеженою відповідальністю, та/або утримуватися від реалізації зазначених прав; укладається в письмовій формі.	Корпоративний договір, за яким учасники товариства зобов'язуються реалізувати свої права та повноваження певним чином або утримуватися від їх реалізації, є безвідплатним і вчиняється в письмовій формі. Зміст корпоративного договору не підлягає розкриттю і є конфіденційним, якщо інше не встановлено законом або договором
Безвідклична довіреність з корпоративних прав	Виконання або забезпечення виконання зобов'язань учасників товариства, предметом яких є права на частки або повноваження учасників.	Виконання або забезпечення виконання зобов'язань учасників товариства, предметом яких є права на частки або повноваження учасників. Додаються механізми захисту довірителя від недобросовісних дій повіреного (представника).
Внески	Бюджетні кошти; майно державних (комунальних) підприємств, яке відповідно до закону (рішення органів місцевого самоврядування) не підлягає приватизації; майно, що перебуває в оперативному управлінні бюджетних установ.	Гроші, цінні папери, інше майно.
Термін здійснення внеску до статутного капіталу	1 рік з дати держреєстрації нового товариства.	Будь-який строк з дати держреєстрації нового товариства згідно з одностайним рішенням загальних зборів, у яких брали участь усі учасники товариства.
Способи збільшення статутного капіталу ТОВ	1) здійснення додаткових внесків учасниками товариства; 2) реінвестиція дивідендів.	1) збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку; 2) збільшення статутного капіталу за рахунок додаткових внесків.
Способи зменшення статутного капіталу ТОВ	<i>Шляхи</i> зменшення статутного капіталу: 1) у добровільному порядку; 2) примусово (обов'язок прямо передбачає законодавство). <i>Випадки</i> зменшення статутного капіталу <i>примусово</i>	<i>Шляхи</i> зменшення статутного капіталу: 1) добровільно; 2) примусово у порядку. Статутний капітал зменшується <i>примусово</i> , якщо:

1	2	3
Способи зменшення статутного капіталу ТОВ	а) один з учасників не вніс або не до кінця вніс свій вклад до статутного капіталу в законодавчо встановлені строки. б) якщо після закінчення другого або кожного подальшого фінансового року вартість чистих активів товариства виявиться меншою за статутний капітал і загальні збори учасників не приймуть рішення про здійснення додаткових внесків в) товариство не реалізувало викуплену в його учасника частку; г) вихід учасника з товариства. г) учасника виключають з ТОВ д) звернення стягнення на частку учасника; е) правонаступники відмовляються від вступу до ТОВ або, навпаки, товариство відмовляє таким особам у прийнятті їх до складу своїх учасників.	а) один з учасників не вніс або не до кінця вніс свій вклад до статутного капіталу в додатковий строк, спеціально наданий для цього виконавчим органом. б) вартість чистих активів товариства знизилася більш ніж на 50 % порівняно із цим показником станом на кінець попереднього року. в) товариство викупує частку свого учасника в разі нестворення резервного капіталу в розмірі вартості такої частки. г) учасник виключається або виходить з товариства. г) спадкоємці (правонаступники) виключаються з товариства
Вихід учасника з товариства	Будь-який учасник товариства може вийти з нього без будь-яких дозволів. Учасник не пізніше ніж за 3 місяці повинен попередити товариство про свій вихід, направивши йому відповідну письмову заяву. Підпис на цьому документі обов'язково повинен посвідчуватися нотаріально.	Якщо учасник товариства володіє менше ніж 50 % у статутному капіталі, то він може вийти з товариства в будь-який час без згоди інших учасників. Коли частка учасника в статутному капіталі – 50 % і більше, то вийти йому можна буде лише за згодою інших учасників. На прийнятті рішення про надання згоди на вихід учасника з товариства відводиться 1 місяць з дня подання учасником заяви. Інший строк може встановлюватися статутом.
Дивіденди	Дивіденди – це частка прибутку, що є пропорційною часткою кожного з учасників товариства. На них мають право особи, які є учасниками товариства на початок строку виплати дивідендів.	Виплата дивідендів учасникам товариства з чистого прибутку грошовими коштами, якщо інше не встановлено одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства. Можуть виплачуватися за будь-який період, що є кратним кварталу.

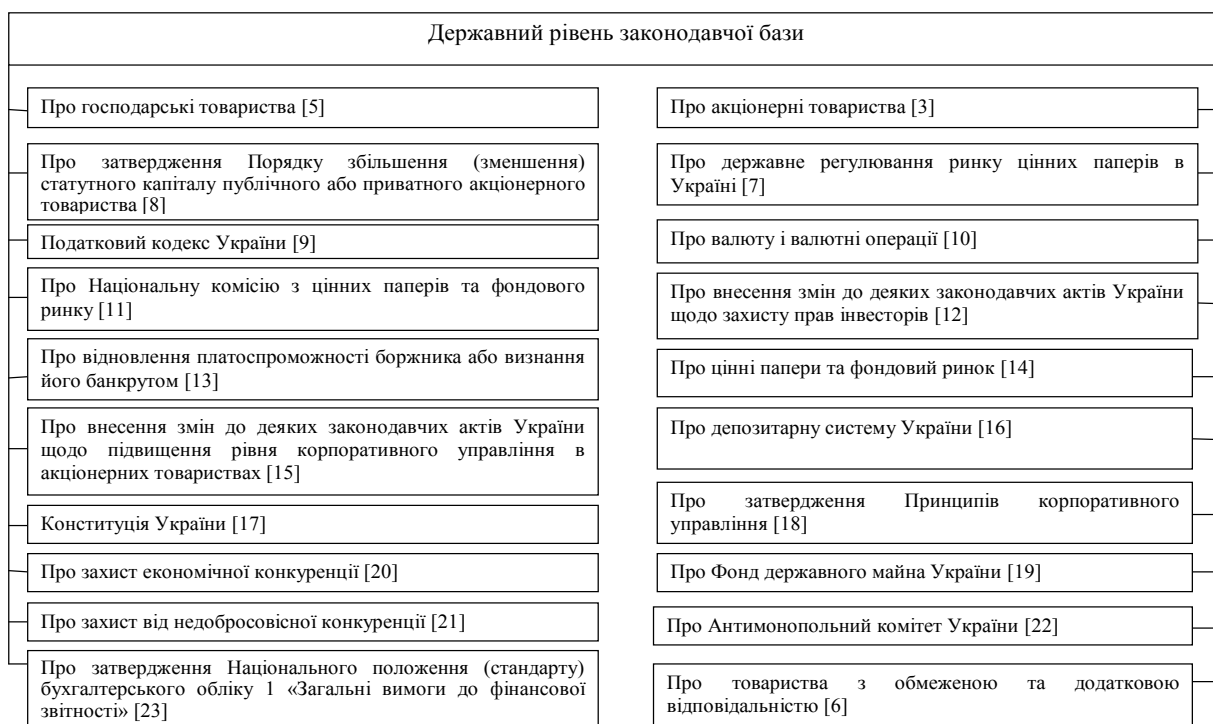


Рис. 5. Основні закони, що регламентують діяльність корпорацій

стає інформаційно-когнітивною, а для реалізації синергії управлінських механізмів додається інтеграційна функція.

Нині продовжують переважати зовнішні механізми і ресурси управління ризиками, які полягають у використанні ресурсів сторонніх організацій за рахунок перенесення ризиків на страхові ринки за контрактом, або передбачається застосування стандартів зовнішніх регулюючих органів, що забезпечує прийнятний рівень економічної безпеки. Проте зовнішні механізми управління ризиками мають серйозні обмеження, одним з яких є вартість використання зовнішніх ресурсів. Що може стати альтернативою зазначеним вище методам, що перевірені на практиці?

Більшість стандартів ризик-менеджменту носять рекомендаційний характер і жоден з них не дає чітких вказівок з організації ризик-менеджменту. Найчастіше пропонується до використання теоретична модель розподілу обов'язків і координації функцій управління ризиками (табл. 2) [24; 25].

Також широко відома модель 3LOD (Three Lines of Defence) – модель трьох ліній захисту, адаптована для застосування у фінансових організаціях. Вона містить рекомендації щодо практичної реалізації ефективного захисту корпорації від невизначеності для досягнення поставлених цілей (табл. 3). У моделі 3LOD ризик-менеджмент входить у другу лінію захисту, яка реалізується за умови

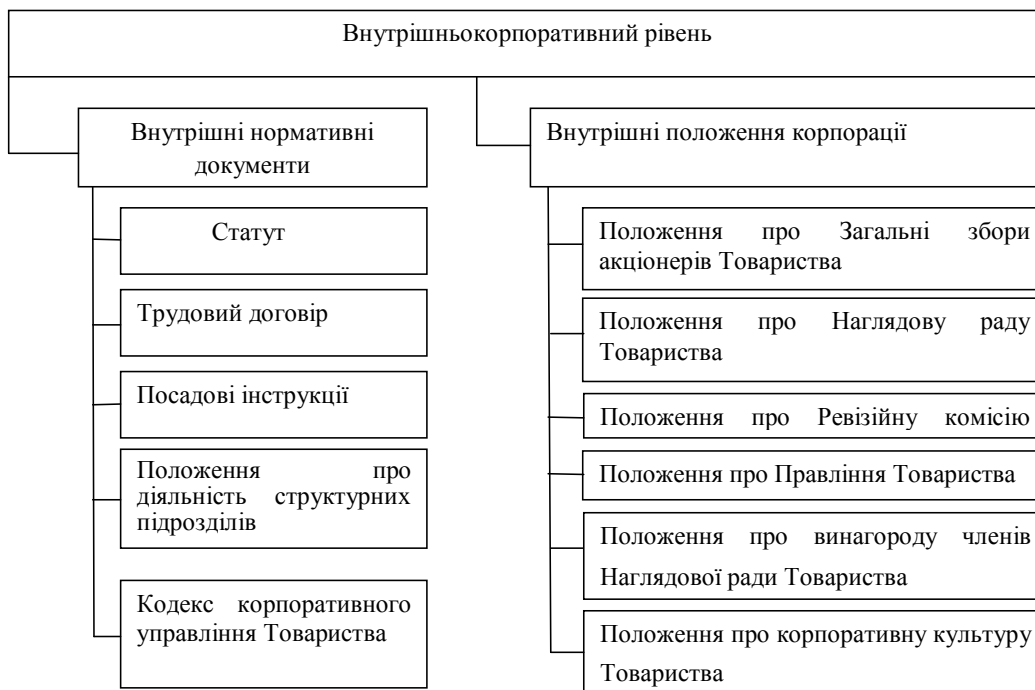


Рис. 6. Основні положення та внутрішні нормативні документи

Таблиця 2

### Організаційна модель управління ризиками

Орган управління	Зона управління	Завдання управління
Рада директорів	Нормативно-стратегічна	Визначення та розробка стратегії управління ризиками на всьому підприємстві Визначення і закріплення допустимого ризику Контроль всіх показників діяльності підприємства Мотивація співробітників
Комітет з ризиків	Стратегічна	Ідентифікація та моніторинг ризиків Розробка стратегії управління ризиками Контролювання і прогнозування вартості підприємства
Відділ ризик-менеджменту	Тактична	Безпосередній менеджмент ризиків на базі наявних вказівок Класифікація, облік і аналіз ризиків Контроль і прогнозування доданої вартості
Ризик-менеджери	Оперативна	Стеження за рівнем конкретних ризиків Моніторинг рентабельності власного капіталу

**Організаційна модель 3LOD**

Лінія захисту	Відділи	Функції
1	Бізнес-підрозділи	Формування правильного розуміння всіх ризиків, властивих їх безпосередній діяльності
2	Підрозділи, що відповідальні за інтегровану систему ризик-менеджменту	Розробка інструментів управління ризиками для першої лінії захисту і внутрішніх нормативних документів з ризик-менеджменту. Розробка регламенту взаємодії структурних підрозділів при реалізації різних бізнес-процесів.
3	Служби внутрішнього і зовнішнього аудиту	Аналіз виконання структурними підрозділами своїх обов'язків, виявлення порушень, зафіксованих у процесі діяльності

бездоганно функціонуючого організаційного менеджменту.

Бізнес-підрозділи відповідають при цьому за ризики, які генеруються в процесі їхньої діяльності, а служба ризик-менеджменту забезпечує підрозділи компанії інструментами, необхідними для управління прийнятими ризиками.

Основною функцією другої лінії захисту є розроблення методологічної бази для першої лінії, а також регламентація взаємодії підрозділів компанії завдяки внутрішнім нормативним документам з управління ризиками. Третій рівень захисту дає змогу виявляти порушення у роботі компанії. Тут треба зазначити, що, оскільки кожна компанія унікальна, то хоча б із цієї причини модель 3LOD можна використовувати в основному для розподілу обов'язків функцій управління ризиками в силу відсутності універсального способу координації трьох ліній захисту. Крім того, необхідно взяти до уваги такі фактори. Впровадження повноцінного внутрішнього контролю та ризик-менеджменту досить витратно, що входить в протиріччя з ключовим завданням створення системи ризик-менеджменту: зростання доданої вартості компанії за рахунок застосування запланованих заходів.

Забезпечення економічної безпеки сьогодні розглядається з погляду комплексного ризик-менеджменту, оскільки керівництво провідних світових компаній і корпорацій усвідомило, що управління ризиками перестало бути приватним інструментом страхування і хеджування, а корпоративні (комплексні) менеджерські системи створюють фундамент корпоративної економічної безпеки. При цьому треба відзначити специфіку планування процесів в системі ризик-менеджменту, оскільки ця область управління пов'язана з невизначеністю, але тоді і ці процеси будуть невизначеними в сенсі одержуваного результату і ефективності обраного впливу на ризик. Тому планувати процеси ризик-менеджменту можливо на рівні вироблення спільної стратегії, проходження якої має бути неухильним в межах передбачуваних критеріїв, тобто за можливості коригування планів. Складність переходу до стратегічного менеджменту полягає в тому, що традиційно

ризик-менеджмент був тактичним і зводився до страхування, а програми страхування – це оперативні плани, тобто короткострокові (на рік, потім прогнозування).

Можемо виділити такі генеральні напрями будь-якого стратегічного плану ризик-менеджменту:

- формування загальної концепції корпоративного ризик-менеджменту;
- визначення спектру корпоративних ризиків, що підлягають управлінню;
- організація структури ризик-менеджменту (визначення відповідальності за певний тип ризику, його виявлення, аналіз і контроль; документування процедур виявлення, аналізу та контролю ризиків по всіх зонах відповідальності);
- вироблення інструментів ризик-менеджменту відповідно до прийнятої стратегії;
- розроблення методики оцінки результативності та економічної ефективності системи ризик-менеджменту.

Такий стратегічний план дозволяє виділити ризикоутворювальні фактори і визначити напрями протидії ризикам і, отже, необхідні сфери менеджменту:

- механізми внутрішнього регулювання і управління;
- управління знаннями (інформаційно-когнітивний менеджмент);
- безперервне (перманентне) удосконалення всіх напрямів діяльності компанії (структури, процесів тощо) на основі управління якістю.

З урахуванням викладеного наведемо концепцію загальної структури корпоративної економічної безпеки з урахуванням ризику (рис. 7).

Наведена ідеологія комплексного управління ризиками може бути взята за основу як спосіб забезпечення економічної безпеки будь-якої економічної системи. Зрозуміло, що ідея комплексного підходу до ризик-менеджменту в корені міняє можливості вирішення багатьох проблем, першою з яких є рентабельність організації ризик-менеджменту в компанії. Набагато складніше вирішувати проблеми, пов'язані з кожним окремим ризиком (проводити аналіз, розробляти сценарій роз-



витку подій тощо), ніж керувати групою ризиків компанії, що буде менш витратно з погляду і фінансових коштів, і часу.

Таким чином, запропонована концепція структури корпоративної економічної безпеки дозволяє вирішувати зумовлені вище проблеми, однак ми бачимо низку зовнішніх обмежень, що негативно впливають на будь-яку систему управління ризиками. Зовнішні обмеження пов'язані з факторами, на які керівництво і менеджмент нижнього рівня не можуть впливати безпосередньо.

Насамперед це законодавчі обмеження, які можуть бути представлені законодавчими і підзаконними актами (генеруються урядом), що відображають методи економічного регулювання. Сюди можна віднести і рівень корупції в держструктурах (наприклад, діяльність митниці). Далі – кон'юнктурні обмеження, пов'язані з особливостями макроекономічних процесів тих чи інших ринків. Наприклад, деякі фінансові ринки характеризуються періодичним посиленням волатильності, що значно підвищує можливість втрат платоспроможності компаній, які купують певні фінансові інструменти. Саме тому рекомендується розробляти і застосову-

вати в практичній діяльності стандарти, оскільки будь-який стандарт є набором критеріїв і дій, що придатні до інтеграції і використання в межах діяльності компанії. Приклад існуючого стандарту представлено в табл. 4.

Стандарти дозволяють систематично стежити за ризиками і класифікувати їх, допомагають керівництву ставити певні цілі і стежити за їхнім досягненням. Крім того, кожен стандарт із ризик-менеджменту може бути доповнений іншими стандартами і являє собою проактивний захист від ризиків.

**Висновки.** У сучасному високодинамічному бізнес-середовищі для досягнення успіху рекомендується застосовувати інтеграційний підхід у підтримці бізнес-процесів, управління ризиками та корпоративного управління загалом. Компанії функціонують в умовах мінливої кон'юнктури, що змушує гостріше усвідомлювати, що дезінтеграційні підходи у сфері ризик-менеджменту, які не давали високих результатів на рівні великих виробництв, відходять у минуле, і на часі запровадження комплексних програм управління ризиками, розроблення новітніх стандартів. На це і будуть спрямовані наші подальші дослідження.

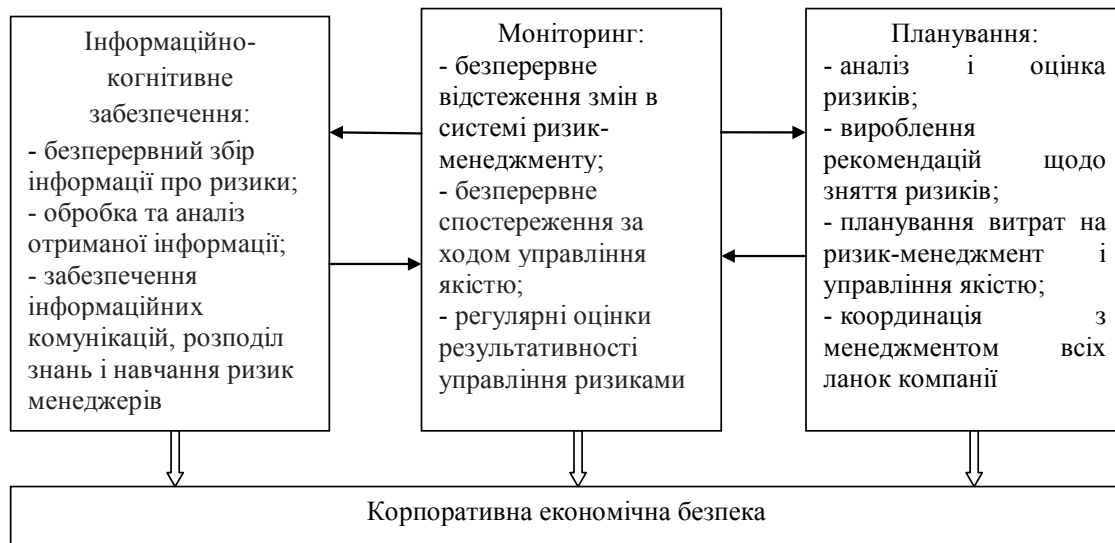


Рис. 7. Загальна структура корпоративної економічної безпеки підприємства

Таблиця 4

#### Наявний стандарт ризик-менеджменту

Стандарт	Опис	Особливості застосування
ISO 31000:2009 найчастіше використовується в комбінації з ISO Guide 73:2009. RM-V – глосарій по ризик-менеджменту і ISO/IEC 31010:2009 – технічний додаток з оцінки ризиків	Новітній стандарт. Дає гнучку систему для будь-яких цілей керівництва. Представляє собою набір рад, пропозицій, методів по управлінню ризиками. фактично організація вільна представити своє бачення ризик-менеджменту з використанням наявних в стандарті протоколів і схем	Може бути застосований як у межах всієї організації, так і для окремих операцій, рішень, взаємовідносин, процесів, функцій, продуктів. Працює для будь-яких типів ризиків

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Державна служба статистики України. URL: [Ukrstat.gov.ua](http://Ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 29.04.2019).
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-19> (дата звернення: 29.04.2019).
3. Закон України «Про акціонерні товариства» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 29.04.2019).
4. Про затвердження Змін до Положення про функціонування фондових бірж. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0992-18#n70> (дата звернення: 29.04.2019).
5. Закон України «Про господарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 29.04.2019).
6. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 29.04.2019).
7. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр> (дата звернення: 29.04.2019).
8. Про затвердження Порядку збільшення (зменшення) статутного капіталу публічного або приватного акціонерного товариства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0858-13> (дата звернення: 29.04.2019).
9. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 29.04.2019).
10. Закон України «Про валюту і валютні операції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19> (дата звернення: 29.04.2019).
11. Про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1063/2011> (дата звернення: 29.04.2019).
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/289-19> (дата звернення: 29.04.2019).
13. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12> (дата звернення: 29.04.2019).
14. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 29.04.2019).
15. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19> (дата звернення: 29.04.2019).
16. Закон України «Про депозитарну систему України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17> (дата звернення: 29.04.2019).
17. Конституція України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 29.04.2019).
18. Про затвердження Принципів корпоративного управління. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14> (дата звернення: 29.04.2019).
19. Закон України «Про Фонд державного майна України». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4107-17> (дата звернення: 29.04.2019).
20. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 29.04.2019).
21. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>. URL: (дата звернення: 29.04.2019).
22. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>. URL: (дата звернення: 29.04.2019).
23. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 29.04.2019).
24. Бадалова А.Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации. М.: Станкин, Янус – К., 2006. 328 с.
25. Макарова В.А. Анализ и оценка экономической эффективности риск-менеджмента // Эффективное антикризисное управление. 2015. № 3 С. 72–83.