

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2023 ГРИЦЕНКО Л. Л., КОЖУШКО І. О., ЧЕПУРКО В. О., ПЕРЕПЕЛІЦІН Г. Б.

УДК 338
JEL: G30; M20

Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства

Стаття присвячена актуальним питанням забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах динамічного та непередбачуваного середовища. З метою визначення можливого для суб'єктів господарювання способу передбачення та протидії негативному впливу ризиків досліджено поняття економічної безпеки суб'єкта господарювання та основні його складові елементи, а також виокремлено найбільш важливі функції. Порівняно методологічні засади управління економічною безпекою підприємства та управління ризиками, з огляду на що розроблено методологічні засади ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Розроблена концепція, зокрема, передбачає охоплення всіх видів діяльності суб'єкта господарювання, збалансованість, комплексність і безперервність. Наведено процес інтеграції ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки підприємства та головні завдання в розрізі кожного із етапів. Визначено, що даний процес стає ефективним лише за умови безперервного аналізу системи та моніторингу основних об'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, авторами визначено ряд обмежень, які виникають у процесі інтеграції ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки підприємства. Запропоновано основні заходи, спрямовані на поліпшення ефективності ризик-орієнтованого управління. Теоретична цінність проведеного дослідження полягає в розширенні наукових поглядів щодо ризик-орієнтованого управління системою економічної безпеки підприємства. Практична цінність полягає у формуванні рекомендацій щодо інтеграції ризик-орієнтованого управління економічною безпекою в загальну ієрархічну систему управління підприємством з метою забезпечення стабільності функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Подальші дослідження вважаємо доцільним спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінки ефективності ризик-орієнтованого управління системою економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, ризики, ризик-менеджмент, ризик-орієнтоване управління економічною безпекою, інтеграція.
Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

Гриценко Лариса Леонідівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансових технологій і підприємництва, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: l.hrytsenko@finance.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3903-6716>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=41261522400>

Кожушко Ірина Олександрівна – студентка, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: i.kozhushko@student.sumdu.edu.ua

Чепурко Вікторія Олександрівна – аспірантка, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: vikachepurko85@gmail.com

Перепеліцин Григорій Борисович – здобувач, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

UDC 338
JEL: G30; M20

Hrytsenko L. L., Kozhushko I. O., Chepurko V. O., Perepelitsyn H. B. Risk-Oriented Management in the System of Economic Security of a Corporate Enterprise

The article is devoted to the actual topic of ensuring the economic security of domestic enterprises in a dynamic and unpredictable environment. In order to determine a possible way for economic entities to predict and counteract the negative impact of risks, the concept of economic security of the economic entity and its main constituent elements were studied and the most important functions were also highlighted. The methodological principles of managing the economic security of the enterprise and risk management are compared, taking into account that the methodological principles of risk-oriented management in the process of ensuring the economic security of the enterprise have been developed. The developed conception includes, in particular, the coverage of all types of economic entity activity, balance, complexity and continuity. A process of the integration of risk-oriented management into the system of economic security of the enterprise and the main tasks in each of the stages are presented. It is determined that this process becomes effective only under the condition of continuous analysis of the system and monitoring of the main objects of the internal and external environment. In addition, the authors identified a number of limitations that arise in the process of integrating risk-oriented management into the economic security system of the enterprise. The main measures aimed at improving the efficiency of risk-oriented management are proposed. The theoretical value of the conducted research lies in the expansion of scientific views on risk-oriented management of the enterprise's economic security system. The practical value lies in the formation of recommendations on the integration of risk-oriented management of economic security into the general hierarchical system of enterprise management in order to ensure the stability of functioning in the conditions of a dynamic external environment. We consider it appropriate to direct further research into the development of methodical approaches to assessing the efficiency of risk-oriented management of the enterprise's economic security system.

Keywords: economic security of enterprise, risks, risk management, risk-oriented management of economic security, integration.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 16.

Hrytsenko Larisa L. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Financial Technologies and Entrepreneurship, Sumy State University (2 Rymskoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: l.hrytsenko@finance.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3903-6716>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=41261522400>

Kozhushko Iryna O. – Student, Sumy State University (2 Rymskoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: i.kozhushko@student.sumdu.edu.ua

Chepurko Viktoriia O. – Postgraduate Student, Sumy State University (2 Rymskoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: vikachepurko85@gmail.com

Perepelitsyn Hryhorii B. – Applicant, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Сучасні умови функціонування вітчизняних корпоративних підприємств характеризуються високою мінливістю та загрозливою нестабільністю. Така ситуація потребує постійної роботи керівництва задля впровадження виважених дій на забезпечення виживання, враховуючи всі несприятливі чинники. Загалом, ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних умовах має тісну залежність з рівнем його економічної безпеки. Крім того, даний аспект безпосередньо пов'язаний з використанням новітніх технологій у виробничій і фінансовій діяльності, посиленням конкуренції та, як наслідок, підвищенням вимог до якісних характеристик продукції. Саме тому лише за умови ефективно сформованої системи економічної безпеки підприємство має можливість протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам, знаходити нові можливості для подальшого розвитку. Оскільки основою економічної безпеки є виважена система її забезпечення, що ґрунтується на ефективному використанні ресурсів, можливостей і потенціалу підприємства, ключовим елементом даного аспекту діяльності є інтеграція ризик-орієнтованого управління. На нашу думку, це допоможе підвищити ефективність управлінських рішень, досягти сталого розвитку, а також стабілізувати й утримувати в подальшому високий рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Дослідженню різних аспектів економічної безпеки підприємств, а також застосування до неї ризик-орієнтованого управління присвятили свої праці такі вчені: Гвініашвілі Т. З., Халецька В. В. [1], Герасименко О. М. [2; 3], Оніщенко М. А. та ін. [4], Чайкіна А. О. [5], Шило Ж. С. [6], Штангрет І. А. [7] та ін. Так, Гвініашвілі Т. З. [1] та Штангрет І. А. [7] у своїх роботах провели ґрунтовне дослідження процесу формування системи економічної безпеки підприємства. Своєю чергою, Насікан Н. І. зі співавторами [8] та Чайкіна А. О. [5] зробили вагомий внесок у вивчення ризик-менеджменту в процесі управління суб'єктом господарювання. Аспекту комплексного оцінювання рівня економічної безпеки присвячено дослідження Шило Ж. С. [6] і Зуб О. М. [9].

Особливу увагу слід також приділити науковим роботам щодо забезпечення економічної безпеки в

умовах нестабільності. Такою, зокрема, є праця Лихолат С. М., Рискальчук А. О. [10] у розрізі управління системою економічної безпеки підприємства в умовах глобальної економічної кризи, спричиненої поширенням COVID-19.

Провівши дослідження ряду робіт, можемо зробити висновки, що науковцями сформовано сутність і складові елементи економічної безпеки та ризик-орієнтованого управління підприємством, визначено їх особливості. Разом із тим було виявлено, що певні аспекти досліджуваної тематики серед учених потребують додаткового вивчення. Так, наприклад, недостатньо висвітлено процес інтеграції ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки суб'єкта господарювання задля подолання різного характеру викликів зовнішнього середовища. З огляду на це, вважаємо за доцільне дослідити саме цей напрям сучасного функціонування корпоративних підприємств.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування системи економічної безпеки корпоративного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також застосування до неї ризик-орієнтованого управління як ключового елемента у процесі забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

В умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища підприємства стикаються з багатьма ризиками та загрозами, що чинять свій негативний вплив на процес їхнього функціонування. До того ж, спектр таких факторів є досить широким: фінансові, соціальні, політичні, економічні, воєнні, кадрові, інформаційні, виробничі тощо. Зважаючи на це, головним завданням суб'єктів господарювання є забезпечення ефективної діяльності, що можливе шляхом, по-перше, стабільного функціонування через уникнення або нівелювання ризиків різного роду; по-друге, зваженого управління всіма бізнес-процесами та ресурсами, належними йому. Загалом, даний напрям діяльності підприємств цілком правомірно можемо охарактеризувати як процес формування системи економічної безпеки.

З огляду на вищевикладене, можемо визначити поняття «економічна безпека підприємства» як стан

найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, а також його економічного потенціалу та ринкових можливостей, що дозволяє попередити негативний вплив загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та забезпечує його довготривале виживання та стабільне функціонування відповідно до обраної стратегії. Таким чином бачимо, що економічна безпека підприємства є багатфакторною характеристикою діяльності. Лише в разі формування ефективної системи економічної безпеки стає можливою безпека суб'єкта господарювання на всіх рівнях, безбитковість і сталість діяльності, збереження майна, кадрів та інтелектуальної власності тощо [1].

Загальною метою побудови даної системи можемо вважати мінімізацію та нейтралізацію як зовнішніх, так в внутрішніх загроз економічному становищу підприємства, його фінансовим, кадровим, матеріальним і будь-яким іншим наявним ресурсам на основі розробленого комплексу заходів загального характеру (враховуючи економіко-правові, організаційно-соціальні тощо).

Система економічної безпеки підприємства покликана виконувати цілий ряд функцій, які враховують абсолютно всі процеси підприємства, а особливо їх безпекову складову. Серед інших можемо виділити такі найбільш важливі:

- ✦ *інформаційна* (постійний моніторинг і виявлення як внутрішніх, так і зовнішніх змін, що свідчать про появу або посилення впливу ризиків чи загроз діяльності підприємства);
- ✦ *аналітична* (аналіз, визначення тенденцій і розроблення прогнозів щодо поточного рівня та можливих майбутніх змін безпекового аспекту під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища);
- ✦ *забезпечувальна* (організація ресурсного та організаційного забезпечення як основи розроблення та впровадження заходів, спрямованих на підтримку рівня економічної безпеки підприємства);
- ✦ *захисна* (безпосереднє розроблення комплексу заходів щодо мінімізації, зменшення або нейтралізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз);
- ✦ *контрольна* (відстеження змін рівня економічної безпеки підприємства під впливом реалізації безпекових заходів) [7].

Незважаючи на те, що складові, функції та мета побудови системи економічної безпеки для більшості підприємств є однаковими, для кожного з них ця система є індивідуальною. Вона залежить від ряду факторів, зокрема від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, які виділяє керівництво підприємства. Крім того, важливою відмінністю є знання та практичні навички персоналу, що займається

безпосередньою побудовою та підтримкою системи економічної безпеки [4]. Варто також зазначити, що для великих підприємств у даному аспекті доцільним є створення окремого підрозділу економічної безпеки, тоді як для середніх і малих це може виявитись нерентабельним. У випадку останніх обов'язки щодо забезпечення економічної безпеки переходять до системи внутрішнього контролю на підприємстві [1].

Задля більш ґрунтовного розуміння концепції ризик-орієнтованого підходу в процесі управління економічною безпекою підприємства вважаємо доцільним розглянути методологічні засади управління ризиками та економічною безпекою окремо (*табл. 1*).

Таким чином, можемо стверджувати, що управління економічною безпекою на основі ризик-орієнтованого управління базується на двох більш класичних концепціях – управління економічною безпекою підприємства та управління ризиками. До того ж, обидві вони знаходяться на рівні функціонального управління в загальній ієрархічній системі управління підприємством, що в загальному розумінні забезпечує реалізацію єдиної корпоративної стратегії суб'єкта господарювання та дає підстави до взаємної горизонтальної інтеграції в межах цього рівня.

Якщо розглядати детальніше об'єкти управління наведених концепцій, то можемо бачити досить різкі відмінності. Так, для системи управління економічною безпекою підприємства, як уже зазначалося вище, об'єктом є стійкість діяльності та можливість протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. Своєю чергою, об'єктом ризик-менеджменту є ризик як передбачуваний фактор зовнішнього середовища, який набуває загрозливого характеру для ефективності та безбитковості діяльності підприємства. Обидва ці об'єкти можуть бути поєднані в рамках управління системою економічної безпеки на засадах ризик-орієнтованого управління, об'єктом якого можемо визначити стійкість суб'єкта господарювання як можливість протистояти ризикам зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи свої ресурси, ринковий потенціал та використовуючи можливості розвитку.

Оскільки процес управління у традиційному розумінні є цілеспрямованим впливом суб'єкта на об'єкт, вважаємо доцільним виокремити суб'єктів управління для обох представлених концепцій. У даному аспекті можемо говорити про те, що управлінням економічною безпекою переважної більшості вітчизняних підприємств займаються спеціалізовані служби або ж окремі функції зосереджені у профільних підрозділах. Водночас для ризик-менеджменту характерна децентралізована модель управління, за якої відсутня цілісна система контролю за виникненням та управлінням ризиками. Для ризик-орієнтованого управління системою економічної безпеки основним суб'єктом, на нашу думку, має бути служба економічної безпеки, головними функціями якої буде оцінка, аналіз та управління ризиками.

Методологічні засади управління економічною безпекою підприємства на засадах ризик-орієнтованого підходу

Методологічні засади	Управління		
	економічною безпекою	ризиками	економічною безпекою на основі ризик-орієнтованого управління
Місце в системі управління підприємством	Функціональне	Функціональне	Функціональне
Об'єкт управління	Стійкість як стан захищеності, здатність протистояти ризикам внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігаючи своє ринкове положення та потенціал	Економічна система, умови функціонування якої невідомі	Стійкість як стан захищеності, здатність передбачати внутрішні та зовнішні загрози, управляючи новими ризиками діяльності
Суб'єкт управління	Служба економічної безпеки	Ризик-менеджмент	Служба економічної безпеки
Предмет управління	Сукупність інструментів, що гарантують безпечне використання наявних ресурсів підприємства	Сукупність методів, що мінімізують негативний вплив ризиків та запобігають отриманню підприємством збитків	Сукупність методів та інструментів, спрямованих на запобігання збитків у процесі використання наявних у підприємства ресурсів в умовах високоризикового середовища
Основна мета управління	Стійке функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загрози, її оцінці й управлінню наявними ризиками	Беззбиткова діяльність підприємства завдяки управлінню наявними ризиками	Забезпечення умов стійкого розвитку шляхом попередження й ефективного управління ризиками з метою зниження їхнього негативного впливу на результативність діяльності підприємства та збереження його ресурсів і потенціалу

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 11; 12].

Щодо предмета управління економічною безпекою, то ним є процес формування умов для стабільного розвитку підприємства на засадах безпечного й ефективного використання наявних у підприємства ресурсів та ринкового потенціалу. Для управління ризиками, своєю чергою, предметом можна визначити методи мінімізації збитків. Таки чином, бачимо, що дані концепції мають суттєві предметні відмінності. Використання ж ризик-орієнтованого управління економічною безпекою дещо поглиблює предметність управління економічною безпекою шляхом додавання до нього методів прогнозування ризиків з метою мінімізації збитків та забезпечення стабільності діяльності суб'єкта господарювання.

Варто також зазначити, що ризик-орієнтований підхід до управління системою економічної безпеки розв'язує важливу наукову проблему в напрямі формування умов для стійкого розвитку суб'єкта господарювання шляхом попередження й ідентифікації об'єктів підвищеного ризику задля мінімізації їхнього негативного впливу на результат діяльності за умови збереження всіх наявних у нього ресурсів.

З огляду на сучасні реалії ведення підприємницької діяльності найбільш оптимальним варіантом вва-

жаємо прогресивне управління ризиками, оскільки саме воно дає змогу долати вплив негативних явищ динамічного середовища на основі постійного та всебічного управління ними. У разі використання цього варіанта спочатку проводиться оцінювання поточного стану управління ризиками та виявлення слабких місць з подальшим їх усуненням і використанням інструментарію прогресивного управління. Варто також зазначити, що такий метод забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси, а також включає розробку, впровадження, оцінку та вдосконалення процесу управління ризиками в межах усього підприємства, що наближає його саме до ризик-орієнтованого управління підприємством і є найбільш зіставним із системою економічної безпеки підприємства.

Спираючись на дослідження [13–16], зроблено висновок, що декомпозиція гарантування економічної безпеки підприємства на основі ризик-орієнтованого управління передбачає такі об'єкти управління: інтелектуальні, матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, а також бізнес-процеси. Своєю чергою, заходи ризик-орієнтованого управління направлені на забезпечення майнового комплексу, захист високого рівня кваліфікації персоналу, інтелек-

туальної власності та комерційної таємниці, гарантування фінансової стійкості та незалежності.

Підсумовуючи вищевикладене, наведемо процес інтеграції ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки підприємства (рис. 1).

Варто також зазначити, що на підприємство в розрізі ризик-орієнтованого управління економічною безпекою впливають певні обмеження:

- ✦ *невизначеність* – ризик як економічна категорія стосується майбутнього, яке є невідомим, а отже, ніхто не може точно передбачити можливість його реалізації;
- ✦ *обмеження зовнішнього середовища* – управління ризиками підприємства відбувається на різних рівнях, а отже, і має враховувати всі можливі варіанти. Разом із тим, є такі групи ризиків, які перебувають за межами контролю ризик-менеджерів (форс-мажорні, природні, тощо) і не піддаються управлінню, адже суб'єкт господарювання не може чинити прямого впливу на джерела їх виникнення, а отже, і впливати на ймовірність та наслідки їх реалізації;
- ✦ *обмеження внутрішнього середовища* – недостатність статистичних даних для здійснення реальної оцінки ризиків; недосконалість корпоративної інформаційної системи, що проявляється у відсутності ефективних механізмів обміну інформацією між функціональними підрозділами; суб'єктивність у процесі вибору можливого варіанта реагування на ризики; недостатньо чітке тлумачення вимог чинного законодавства та нормативно-правових актів; обмеженість наявних ресурсів; дія людського фактора тощо [2].

Незважаючи на описані вище обмеження, застосування ризик-орієнтованого управління має низку переваг для вітчизняного корпоративного сектора. Особливо корисним є впровадження пропонованої концепції в сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища та нестабільного економічного становища. Такий підхід, зокрема, чинитиме позитивний вплив на ресурсну забезпеченість підприємства, його ринкові можливості та фінансовий стан, економічну захищеність персоналу, безпеку в розрізі матеріальних, інтелектуальних і кадрових факторів виробничого процесу.

ВИСНОВКИ

Загалом, ризик-орієнтоване управління у процесі гарантування економічної безпеки підприємства спрямоване, передусім, на забезпечення виконання стратегії діяльності суб'єкта господарювання та збереження сталості його економічного розвитку. Пріоритетом у даному аспекті є контроль досягнутих результатів, пов'язаних з посиленням ринкових позицій

підприємства, поліпшення виробничих потужностей, залучення нових ресурсів, підвищення ефективності впроваджуваної діяльності тощо. З цією метою важливим є здійснення заходів з підвищення ефективності процесу інтеграції ризик-орієнтованого управління економічною безпекою підприємства.

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що інтеграція ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки підприємства є важливим аспектом ефективного розвитку вітчизняного корпоративного сектора. Дана концепція трансформує процес управління суб'єктом господарювання загалом і його економічною безпекою зокрема, адже головною метою стає попередження ризику та така робота над ним, що дозволить мінімізувати можливі негативні наслідки. Тобто ризик-орієнтоване управління економічною безпекою – це стратегічний напрям управління підприємством, оскільки його впровадження спрямоване на досягнення тривалого перебування підприємства на ринку та формування певних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Головною перевагою впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління системою економічної безпеки є збільшення ефективності всіх бізнес-процесів підприємства, швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі, укріплення існуючих ринкових позицій та знаходження нових можливостей розвитку, залучення нових і захист наявних ресурсів, удосконалення виробничих потужностей та операційної діяльності тощо. Основними положеннями пропонованої концепції визначено:

- ✦ охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства;
- ✦ збалансування критеріїв під час прийняття рішення щодо способу реагування на ризики;
- ✦ управління ризиками в межах однієї методології та принципів;
- ✦ безперервний моніторинг,
- ✦ збір інформації та вдосконалення системи.

Пропонована модель ризик-орієнтованого управління системою економічної безпеки підприємства головним чином ґрунтується на засадах моніторингу й аналізу процесу управління ризиками, з метою забезпечення її постійної модернізації та вдосконалення залежно від змін в умовах функціонування підприємства. Побудова даної моделі, зокрема, починається з розуміння співпрацівниками служби економічної безпеки специфіки організації та середовища її діяльності, затвердження політики управління ризиками. Далі проводиться інтеграція розроблених положень в організаційні процеси, що включає визначення відповідальних осіб, виділення необхідних ресурсів, встановлення каналів зовнішньої та внутрішньої комунікації.

Так, використання авторської моделі ризик-орієнтованого управління економічною безпекою підпри-



Рис. 1. Процес інтеграції ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 5; 11; 12].

емства є необхідною умовою своєчасного виявлення можливих ризиків для кожної господарської операції, об'єктивної оцінки їх наслідків та прийняття ефективних управлінських рішень, які матимуть на меті поліпшення економічної безпеки суб'єкта господарювання. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гвінішавлі Т. З., Халецька В. В. Розроблення системи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах мінливого середовища. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-9>

2. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Черкаси, 2021. 667 с.

3. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.59>

4. Оніщенко М. Л., Дутченко О. О., Шпіцглюз С. О. Економічна безпека як умова ефективного функціонування підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 36–42. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-5.

5. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
6. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 4. С. 17–25.
DOI: [10.46299/j.isjmef.20220104.03](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.03).
7. Штангрет І. А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.150>
8. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економічна наука*. 2021. № 3. С. 71–76.
DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.71](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71).
9. Зуб О. М. Методологічні аспекти оцінки рівня економічної безпеки держави. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 7. С. 195–197. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/52.pdf
10. Лихолат С. М., Рискальчук А. О. Управління системою економічної безпеки підприємств в умовах COVID-19. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2021. Т. 5. № 1. С. 158–169.
DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.158>
11. Данилова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61–68.
DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09)
12. Петрова І. Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3. С. 243–248.
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-243-248>
13. Гречаниченко О. О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 151–156.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.23.151>.
14. Ідобаєва А. Л. Інформаційне забезпечення процесу управління ризиками промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 10.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.149>
15. Левковська Л. В., Добрянський О. І. Узагальнююча оцінка рівня економічної безпеки у макроекономічному вимірі. *Ефективна економіка*. 2022. № 5.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.7>
16. Рязанова Н. О. Ризик-орієнтований підхід у фінансовому менеджменті // Сучасні аспекти економіки, обліку, фінансів і права : зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 2 червня 2021 р.). Полтава, 2021. С. 35–37.
DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.71](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71)
- prise Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
- Daniilova, E. I. "Metodolohiia ryzyk-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva" [Methodology of Risk Orientated Approach to the Management of Economic Security of the Enterprise]. *Modern Economics*, no. 12 (2018): 61-68.
DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09)
- Herasymenko, O. M. "Intehratsiia ryzyk-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Integration of Risk-Oriented Approach to Governance in the Process of Providing Economic Security of the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 9 (2019).
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.59>
- Herasymenko, O. M. "Intehratsiia ryzyk-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Integration of a Risk-oriented Approach to Management in the Process of Ensuring the Economic Security of the Enterprise]: *dys. ... d-ra ekon. nauk* : 21.04.02, 2021.
- Hrechanichenko, O. O. "Sutnist ta osoblyvosti zastosuvannia ryzyk-orientovanoho pidkhodu v publichnomu upravlinni" [The Essence and Features of Application of the Risk-Oriented Approach in the Public Management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 23 (2020): 151-156.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.23.151>
- Hviniashvili, T. Z., and Khaletska, V. V. "Rozroblennia systemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh minlyvoho seredovyscha" [Development of the Enterprise's Economic Security Ensuring System in the Conditions of the Changing Environment]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 64 (2021): 52-57.
DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-9>
- Idobaieva, A. L. "Informatsiine zabezpechennia protsesu upravlinnia ryzykamy promyslovykh pidpriemstv" [Information Support of the Risk Management Process of Industrial Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 10 (2020).
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.149>
- Levkovska, L. V., and Dobrianskyi, O. I. "Uzahalniuiuha otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky u makroekonomichnomu vymiri" [General Assessment of the Level of Economic Security in the Macroeconomic Dimension]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.7>
- Lykholat, S. M., and Ryskalchuk, A. O. "Upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v umovakh COVID-19" [Management of Economic Security of Enterprises System in the Conditions of COVID-19]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, vol. 5, no. 1 (2021): 158-169.
DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.158>
- Nasikan, N. I., Hrynchuk, Yu. S., and Vdovichen, O. H. "Ryzyk-orientovnyi menedzhment korporatyvnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh" [Risk-Oriented Management of Corporate Enterprises in Modern Conditions]. *Ekonomichna nauka*, no. 3 (2021): 71-76.
DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.71](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71)

REFERENCES

Chaikina, A. O. "Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom" [Features of Risk Management Integration into the Enter-

Onishchenko, M. L., Dutchenko, O. O., and Shpitsluz, S. O. "Ekonomichna bezpeka yak umova efektyvnoho funktsionuvannya pidprijemstva" [Economic Security as a Condition for the Effective Functioning of the Enterprise]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*, no. 1 (2019): 36-42.

DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-5

Petrova, I. L. "Ryzyk-orientovane upravlinnia yak sotsialna innovatsiia u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky" [Risk-Oriented Management as a Social Innovation in Ensuring Economic Security]. *Vcheni zapysky Universtyetu «KROK»*, no. 3 (2020): 243-248.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-243-248>

Riazanova, N. O. "Ryzyk-orientovanyi pidkhid u finansovomu menedzhmenti" [Risk-oriented Approach in Financial Management]. *Suchasni aspekty ekonomiky, obliku, finansiv i prava*. Poltava, 2021. 35-37.

Shtanhret, I. A. "Teoretychni zasady formuvannya systemy ekonomichnoi bezpeky pidprijemstva" [Theoretical Fundamentals of Formation of the System of Economic Security of the Enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 4 (2022).

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.150>

Shylo, Zh. "Metodyka kompleksnoi otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidprijemstva" [Method of Comprehensive Assessment of the Level of Economic Security of the Enterprise]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, no. 4 (2022): 17-25.

DOI: 10.46299/j.isjmef.20220104.03

Zub, O. M. "Metodolohichni aspekty otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky derzhavy" [Methodological Aspects of Assessing the Level of Economic Security of the State]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 7 (2014): 195-197. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/52.pdf

УДК 658.5:331.104

JEL: M12; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-288-294>

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ВПРОВАДЖЕННІ КОНЦЕПЦІЇ «ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА» НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

©2023 ПЕТРЕНКО О. І.

УДК 658.5:331.104

JEL: M12; M21

Петренко О. І. Роль персоналу у впровадженні концепції «ощадливого виробництва» на транспортному підприємстві

Метою статті є дослідження особливостей ролі персоналу у транспортному підприємстві на засадах «ощадливого виробництва» як складової успіху впровадження. У статті використовуються загальнонаукові методи: аналіз і синтез, дедукція, групування, структурний і системний аналіз. Основну увагу приділено ролі персоналу в успішному впровадженні концепції «ощадливого виробництва». У сучасному світі, в умовах дефіциту ресурсів та глобальної економічної нестабільності, бізнес прагне максимально мінімізувати витрати. Це приводить до впровадження передових технологій, які дозволяють ефективно вирішувати бізнес-завдання та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Проте зростаюча роль людського фактора також вимагає компетентних, мотивованих, відданих працівників з великим адаптаційним потенціалом. Для успішного функціонування компаніям необхідно не тільки знижувати виробничі витрати, але й підвищувати ефективність роботи персоналу. Нові вимоги спонукають до вивчення управлінського досвіду провідних країн світу та можливостей його імплементації з урахуванням національного менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації. Досліджено роль персоналу в рамках системи «ощадливого виробництва», яка впроваджується з метою досягнення балансу між зниженням витрат і збереженням високої якості продукції, де людські ресурси є одним із основних джерел підвищення ефективності транспортного підприємства. Проаналізовано, що основні складові успіху реалізації концепції «ощадливого виробництва» такі: вище керівництво, навчання та освіта, працівники, культура праці та мотивація персоналу. Система мотивації персоналу має бути проста та зрозуміла всім, прозора та публічна. Ефективна система оплати праці (компенсацій і преміювання) відіграє значну роль у управлінні персоналом, а саме, у залученні, мотивації та збереженні співробітників високої кваліфікації. Зазначено, що роль персоналу у впровадженні та реалізації концепції «ощадливого виробництва» є ключовим фактором успіху, особливо для транспортних підприємств.

Ключові слова: концепція ощадливого виробництва, транспортне підприємство, транспорт, персонал, розвиток, управління, ефективний розвиток, управління підприємством.

Рис.: 2. **Бібл.:** 16.

Петренко Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: olga.petrenko.bltt.duit@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1869-7999>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1148153>

UDC 658.5:331.104

JEL: M12; M21

Petrenko O. I. The Role of Staff in the Implementation of the Conception of «Lean Production» at a Transport Enterprise

The aim of the article is to study the features of the role of staff in the transport enterprise on the basis of «lean production» as a component of the success of implementation. The article uses general scientific methods: analysis and synthesis, deduction, grouping, structural and system analysis. The main attention is paid to the role of staff in the successful implementation of the conception of «lean production». In today's world, in the face of resource scarcity and global economic