

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[bgdicz\\_artiomova@mail.ru](mailto:bgdicz_artiomova@mail.ru)*

*Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности,  
Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой народной республики,  
Донецк, Украина*

### **Обоснование и реализация риск-ориентированного подхода в системе управления предприятиями**

**Аннотация:** *Статья посвящена исследованию теоретико-методологических аспектов риск-ориентированного подхода для обеспечения эффективной системы управления предприятиями. Раскрыты основные элементы риск-ориентированного подхода, определена его сущность, цели и задачи. Обозначено понятие сбалансированности как основы риск-ориентированного подхода и подробно раскрыто содержание его основных составляющих.*

**Ключевые слова:** *риск-ориентированный подход, механизм управления риском, риск-ориентированное управление, система управления предприятиями.*

**A. Ju. Artyomova**

*Cand. Sci. (Econ.),  
[bgdicz\\_artiomova@mail.ru](mailto:bgdicz_artiomova@mail.ru)*

*Department of Foreign Economic Activity Management,  
Donetsk Academy of Management and Public Administration  
under the Head of the Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Ukraine*

### **Justification and Implementation of a Risk-Based Approach in the Enterprise Management System**

**Annotation:** *The article is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of a risk-based approach to ensure an effective enterprise management system. The basic elements of a risk-based approach are disclosed, its essence, goals and objectives are determined. The concept of balance as the basis of a risk-based approach is designated and the content of its main components is disclosed in detail.*

**Keywords:** *risk-based approach, risk management mechanism, risk-oriented management, enterprise management system.*

Современные тенденции развития экономики обуславливают быстрые изменения в деятельности промышленных предприятий. Транс-

формационные процессы институциональной среды их функционирования генерируют опасности, угрозы и риски, которые могут негативно влиять на финансово-хозяйственную деятельность предприятий и требуют от менеджмента принятия оперативных управленческих решений практически во всех сферах и видах деятельности.

Производственная, финансовая, внешнеэкономическая и другие виды деятельности предприятий, с точки зрения их организации и управления, являются многокомпонентными и довольно рискованными по своей природе. В такой ситуации для систем управления предприятиями возникают дополнительные угрозы, требующие нивелирования как на макро-, так и на микроуровне. И если на макроуровне чрезвычайно сложно повлиять отдельному предприятию, и в большинстве случаев ему приходится адаптироваться к существующим условиям, то на микроуровне на ситуацию существенно влияет менеджмент предприятий, основанный на риск-ориентированном подходе, который своими управленческими решениями формирует основу обеспечения эффективного функционирования системы управления предприятием в целом.

Целью исследования является определение сущности и обоснование роли риск-ориентированного подхода для обеспечения эффективного функционирования системы управления предприятиями.

В литературных источниках встречается довольно значительное количество трактовок – обоснований к применению того или иного подхода к управлению предприятием <sup>1</sup> [1; 2; 3]. Характеристика основных подходов к управлению предприятием приведена в таблице 1.

Большинство из охарактеризованных подходов общеизвестны, и не требуют детального и расширенного описания. Однако некоторые их недостатки целесообразно уточнить и привести. Почти универсальным является системный подход, хотя из-за его определенной «глобальности» может теряться некоторая «индивидуальность». Это касается процессов, явлений и специфических направлений деятельности субъектов хозяйствования. Однако с позиции системного управления на макро-, мезо- и микроуровне такой подход используют чрезвычайно часто.

---

<sup>1</sup> Большаков А. С. Современный менеджмент: теория. и практика / А. С. Большаков. — СПб.: Питер, 2002. 416 с.

Друкер П. Задачи менеджмента XXI века: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Вильямс, 2001. 272 с.  
Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография / И. Ю. Ладыко, А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко. — К.: Либра, 2006. 384 с.

Таблица 1

**Характеристика основных подходов к управлению предприятием <sup>2</sup>**

| Название подхода            | Характеристика подхода                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системный                   | Комплексное изучение сложных объектов как единой целостной системы в неразрывной связи со всеми ее составляющими элементами                                                                                                                                             |
| Ситуационный                | Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые на определенный период времени имеют большое влияние на его функционирование, а основная цель – адаптация управления предприятием в этих обстоятельствах          |
| Процессный                  | Согласно подхода, управление – это серия взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов                                                                                                                                                                       |
| Функциональный              | Потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения                                                                                                                                                                     |
| Проектный                   | Сфокусирован на реализацию отдельной цели по проектному принципу                                                                                                                                                                                                        |
| Динамичный                  | Объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за пять и более лет и перспективный анализ                                                                             |
| Комплексный                 | Сущность этого подхода заключается в учете технических, экономических, социальных и других аспектах управления                                                                                                                                                          |
| Маркетинговый               | Ориентация управляющей подсистемы на интересы потребителей и конечный результат                                                                                                                                                                                         |
| Нормативный                 | Заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента                                                                                                                                                                                        |
| Воспроизводственный         | Основывается на ориентации относительно постоянного обновления производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами                                                                                                                           |
| Поведенческий               | Заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности                                                                                                                                                                                              |
| Административный            | Сущность подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, элементов системы управления в нормативных актах                                                                                                                                              |
| Интеграционный              | Устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами управленческой системы, уровнями и субъектами управления                                                                                                                                         |
| Количественный              | Заключается в использовании количественных оценок с помощью математических, статистических, инженерных расчетов и т.п.                                                                                                                                                  |
| <b>Риск-ориентированный</b> | Направлен на достижение желаемого состояния безопасности и эффективной (прибыльной) деятельности предприятия при наличии отрицательного влияния внешней и внутренней среды, что обеспечивается принятием управленческих решений субъектами управления различных уровней |

Ситуационный подход, наоборот, концентрирует внимание менеджмента на решении проблем в рамках отдельных ситуативных элемен-

<sup>2</sup> Составлено на основе: Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков. — СПб.: Питер, 2002. 416 с.

Друкер П. Задачи менеджмента XXI века: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Вильямс, 2001. 272 с.  
Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография / И. Ю. Ладыко, А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко. — К.: Либра, 2006. 384 с.

тов, а стратегическое видение развития всего процесса остается за пределами рассмотрения. При этом все действия, явления и процессы можно идентифицировать с привязкой к определенной ситуации, что в определенной степени затрудняет практическое использование данного подхода.

Процессный и функциональный подходы могут применяться при решении различных управленческих проблем, однако сфера нивелирования рисков предусматривает в большей степени предупреждение негативных явлений и учет угрожающих тенденций, а указанные подходы более привязаны к действиям и явлениям, которые уже состоялись.

Другие приведенные в таблице 1 подходы неоднозначны как в восприятии, так и в практическом применении, поскольку их трактовка довольно часто является «размытой» и фрагментарной, а для нужд эффективного функционирования системы управления предприятиями необходима четкость, ясность и наличие эффекта предупреждения негативных явлений.

В современных исследованиях <sup>3</sup> [3; 4; 5; 6] ученые все чаще рассматривают риск-ориентированный подход в общей системе управления предприятием, в частности, что вполне правомерно и уместно. По этому поводу существует мнение, что основой нового подхода к формированию политики экономических трансформаций должен быть риск-ориентированный подход, суть которого заключается в оценке тех или иных мер экономической политики через призму приоритетов экономической безопасности.

Однако именно здесь возникают новые проблемы, поскольку обеспечение экономической безопасности может противоречить задачам повышения экономической эффективности. Очень часто в таких условиях необходимо сознательно нивелировать задачи экономической эффективности, делая выбор в пользу приоритетов безопасности.

Основными критериями, по которым можно оценить значимость и целесообразность реализации риск-ориентированного подхода к управлению предприятием в целом, является безопасность и прибыль-

---

<sup>3</sup> Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Ляшенко А. Н. Концептуализация управления экономической безопасностью предприятия. Рудниченко Е.Н. Оценка и моделирования влияния субъектов.

ность. Но предпочтение одному из представленных критериев может привести к потере многих возможностей предприятия и вариантов его развития. Поэтому наиболее целесообразным является критерий сбалансированности безопасности и доходности, который предусматривает комплексность реализации риск-ориентированного управления деятельностью предприятий.

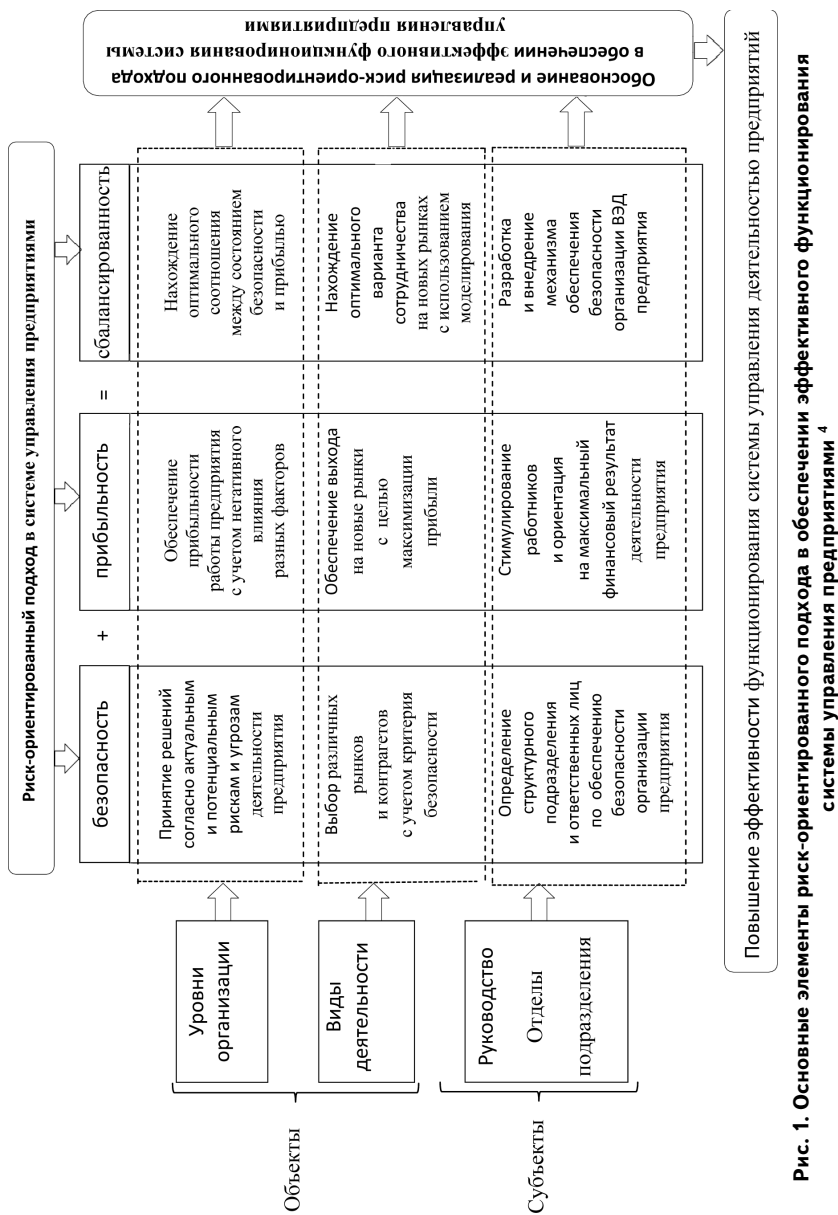
В контексте нашего исследования будем говорить об обеспечении эффективной системы управления деятельностью предприятия, которая основана на целостном риск-ориентированном подходе, что обеспечивает минимизацию дестабилизирующего влияния факторов различной природы происхождения при выходе предприятия на разные рынки и организации процесса взаимодействия с контрагентами.

Из-за возникновения дополнительных угроз в условиях современных вызовов, система управления требует от менеджмента предприятий взвешенных организационно-управленческих решений, основанных на детальном анализе, прогнозировании и формировании возможных сценариев развития событий.

В такой ситуации речь должна идти о риск-ориентированном подходе применительно к системе управления предприятием. Сбалансированность как основа риск-ориентированного подхода, сочетает в себе критерии прибыльности и экономической безопасности предприятия. Основные элементы риск-ориентированного подхода для обеспечения эффективного функционирования системы управления деятельностью предприятий приведены на рисунке 1.

Проведенные исследования позволяют сформировать и обобщить содержание составляющих риск-ориентированного подхода в системе управления предприятиями (табл. 2).

Комментируя информацию, приведенную в таблице 2, целесообразно остановиться именно на специфических аспектах риск-ориентированного управления деятельностью предприятий. Сущность подхода заключается в ориентации на достижение желаемого состояния безопасности и эффективной (прибыльной) деятельности предприятия при наличии отрицательного влияния внешней и внутренней среды, что обеспечивается принятием управленческих решений субъектами управления различных уровней. Принципы, помимо широко распространенных в экономической теории, включают принципы экономической целесообразности, сбалансированности и комплекснос-



<sup>4</sup> Разработано автором.

Таблица 2

**Содержание составляющих риск-ориентированного подхода  
в системе управления предприятиями <sup>5</sup>**

| Составляющая        | Сущность понятия                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сущность подхода    | Ориентация на достижение желаемого состояния безопасности и эффективной (прибыльной) деятельности предприятия при наличии отрицательного влияния внешней и внутренней среды                                                                             |
| Объект              | Все виды деятельности предприятия                                                                                                                                                                                                                       |
| Предмет             | Нивелирование рисков деятельности предприятия                                                                                                                                                                                                           |
| Принципы            | Экономическая целесообразность, сбалансированность, комплексность и другие общепризнанные принципы                                                                                                                                                      |
| Ориентация          | Расширение стратегических перспектив развития предприятия за счет выхода на внешние рынки с соблюдением критериев безопасности организации и прибыльности деятельности                                                                                  |
| Механизм реализации | Формирование механизма предупреждения или снижения рисков и его имплементация в общую систему управления предприятием                                                                                                                                   |
| Структура           | Идентификация элементов подхода; оценивание рынков; обоснование выбора потенциальных контрагентов; сценарный анализ рисков и угроз, присущих различным видам деятельности; формирование механизма имплементации в общую систему управления предприятием |
| Особенности         | Обеспечение сбалансированности безопасности и прибыльности в процессе реализации деятельности предприятия                                                                                                                                               |
| Результат           | Достижения желаемого состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия вследствие повышения эффективности системы управления предприятием в целом                                                                                              |

ти. Именно они являются определяющими в пределах риск-ориентированного управления деятельностью промышленных предприятий. Это объясняется возникновением дополнительных расходов, которые могут превышать ожидаемые результаты, но позволяет реализовывать один из главных принципов управления — экономической целесообразности. В свою очередь, сбалансированность и комплексность позволяют всесторонне и четко формализовано реализовывать риск-ориентированный подход к управлению деятельностью предприятий.

<sup>5</sup> Составлено автором.

Механизм реализации состоит непосредственно в обеспечении эффективности системы управления предприятием и интеграции риск-ориентированного подхода в общую систему управления предприятием.

В целом, ориентация очерченного подхода направлена на расширение стратегических перспектив развития предприятия за счет выхода на новые рынки, с соблюдением критериев безопасности и прибыльности финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, именно реализация риск-ориентированного подхода обладает необходимым инструментарием для повышения эффективности функционирования системы управления предприятиями в целях достижения желаемого состояния финансово-хозяйственной деятельности.

#### **Список литературы**

1. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков — СПб.: Питер, 2002. 416 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Вильямс, 2001. 272 с.
3. Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография / И. Ю. Ладыко, А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко. — К.: Либра, 2006. 384 с.
4. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
5. Ляшенко А. Н. Концептуализация управления экономической безопасностью предприятия: монография / А. Н. Ляшенко. — Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2011. 400 с.
6. Рудниченко Е.Н. Оценка и моделирования влияния субъектов регулирования на систему экономической безопасности предприятия / Е.Н. Рудниченко. — Луганск: Промдрук, 2014. — 389 с.

#### **References**

1. Bol'shakov A. S. Sovremennyyi menedzhment: teoriya i praktika / A. S. Bol'shakov — SPb.:Piter, 2002. 416 s.
2. Druker P. Zadachi menedzhmenta XXI veka: per. s angl. / P. Druker. — M.: Vil'yams, 2001. 272 s.
3. Ladyko I. Yu. Upravlenie krupnym predpriyatiem: monografiya / I. Yu. Ladyko, A. V. Kozachenko, A. N. Lyashenko. — K.: Libra, 2006. 384 s.
4. Repin V. V. Protsessnyi podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov / V. V. Repin. — M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2004. 408 s.
5. Lyashenko A. N. Kontseptualizatsiya upravleniya ekonomicheskoi bezopasnost'yu predpriyatiya: monografiya / A. N. Lyashenko. — Lugansk: VNU im. V. Dalya, 2011. 400 s.
6. Rudnichenko E.N. Otsenka i modelirovaniya vliyaniya sub'ektov regulirovaniya na sistemu ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya / E.N. Rudnichenko. — Lugansk: Promdruk, 2014. — 389 s.