

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

©2021 ЗОЙДЗЕ Д. Р., ГУБАРЕВ О. О.

УДК 330.131.7

JEL: M11; M21

Зоїдзе Д. Р., Губарев О. О. Еволюція підходів до управління ризиками в організаціях

Мета статті полягає в дослідженні еволюції підходів до управління ризиками в організаціях. У результаті проведеного дослідження було визначено три наявні підходи: модель «Три лінії захисту» (2013 р.), модель «Три лінії» (2020 р.), «Динамічне управління ризиками» (2020 р.). Запропоновано розглядати модель «Три лінії захисту» як перехід від несистемного управління ризиками в організаціях до структурованого бачення цього процесу з чітким визначенням обов'язків ключових учасників. У статті розкрито переваги та недоліки цього підходу. До його переваг віднесено простоту та зрозумілість у використанні на практиці. Серед недоліків моделі визначено такі: занадто структурований підхід до управління ризиками в організаціях; занадто обережне ставлення до можливих ризиків; сумнівна універсальність моделі; недосконалість її структури. Визначено три напрями щодо можливого поліпшення моделі. Виявлено, що у 2020 р. з'явився оновлений підхід до управління ризиками в організаціях – модель «Три лінії». Було проведено порівняння моделі «Три лінії захисту» з моделлю «Три лінії». Встановлено основні переваги нового підходу. Досліджено появу альтернативного бачення процесу управління ризиками та контролю за ними в організаціях на тлі нових суспільних викликів – «Динамічного управління ризиками». До переваг цього підходу віднесено його пріоритетні напрями в управлінні ризиками в організаціях, а саме: управління ризиками з урахуванням їх наслідків, управління ризиками на основі дій, управління ризиками з орієнтацією на цифрові технології. Було з'ясовано відмінності між традиційними моделями та новітнім підходом. Встановлено, що кожен з трьох принципів новітнього підходу підвищує якість управління ризиками в організаціях, які стали учасниками опитування, проведеного компанією Gartner. Метою подальших досліджень у цьому напрямку має стати інституційне оформлення узгодженої взаємодії між двома напрямками сучасної моделі з управління ризиками та контролю за ними.

Ключові слова: управління ризиками, модель «Три лінії захисту», модель «Три лінії», динамічне управління ризиками, карта гарантій, комплаєнс-функції.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-276-285>

Рис.: 5. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 14.

Зоїдзе Діана Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 270214@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1180-937X>

Губарев Олександр Олегович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій, Харківська державна академія культури (Бурсацький узвіз, 4, Харків, 61057, Україна)

E-mail: gubarev.ao1966@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7362-6456>

UDC 330.131.7

JEL: M11; M21

Zoidze D. R., Gubarev O. O. Evolution of Approaches to Risk Management in Organizations

The article is aimed at studying the evolution of approaches to risk management in organizations. As result of the carried out study, three existing approaches were identified: the «Three Lines of Protection» model (2013), the «Three Lines» model (2020), and the «Dynamic Risk Management» model (2020). It is proposed to consider the «Three Lines of Protection» model as a transition from non-systemic risk management in organizations to a structured vision of this process with a clear definition of the responsibilities of key participants. The article explains the advantages and disadvantages of this approach. Its advantages include simplicity and clarity in use in practice. Among the shortcomings of the model are the following: an overly structured approach to risk management in organizations; too cautious attitude to possible risks; dubious versatility of the model; imperfection of its structure. Three directions for possible improvement of the model are defined. It is identified that in 2020 there was an updated approach to risk management in organizations – the «Three Lines» model. A comparison of the «Three Lines of Protection» model with the «Three Lines» model was carried out. The main advantages of the new approach are determined. The emergence of an alternative vision of the process of risk management and control in organizations against the background of new social challenges – the «Dynamic risk management» is researched. The advantages of this approach include its priority areas in risk management in organizations, i.e.: risk management taking into account their consequences, risk management based on actions, risk management with an orientation towards digital technologies. The differences between traditional models and the newest approach are specified. It is determined that each of the three principles of the latest approach improves the quality of risk management in organizations as participants in the survey conducted by Gartner company. Purpose of further research in this direction be the institutional registration of coordinated interaction between the two directions of the modern model of risk management and control of the risks.

Keywords: risk management, «Three Lines of Protection» model, «Three Lines» model, dynamic risk management, card of warranties, compliance functions.

Fig.: 5. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 14.

Zoidze Diana R. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, National Pharmaceutical University (53 Pushkinska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 270214@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1180-937X>

Gubarev Oleksandr O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Culture and Social Technologies, Kharkiv State Academy of Culture (4 Bursatskyi Slope, Kharkiv, 61057, Ukraine)

E-mail: gubarev.ao1966@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7362-6456>

Підвищенню результативності будь-якого бізнесу сприяють надійні й ефективні системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Відповідальність за безперерйне функціонування цих систем несе керівництво, яке покликане запровадити в діяльності організації інтегровану систему управління ризиками та внутрішнього контролю з урахуванням її галузевої специфіки. При цьому, крім галузевої приналежності, необхідно враховувати розмір організації, нормативно-правове середовище, в якій вона здійснює діяльність, корпоративну культуру та низку інших чинників.

Питанню вивчення моделей управління ризиками в діяльності сучасних організацій присвячена останнім часом велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Слід відзначити деяких з них, чиї науково-практичні розробки були використані під час роботи над цією статтею: П. Поттер, М. Тобурен, Д. Силенок, М. Токун, Н. Садова, Е. Хоффер, М. Кук, Т. Каррі, Дж. Маркс, Н. Маркс, К. Тизіак, В. Макарова, Л. Донцова, М. Шарамко, Н. Садова, М. Мюррей.

Втім, незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, недостатньо уваги приділяється обґрунтуванню переваг і недоліків наявних підходів до управління ризиками в організаціях та визначенню причин, що зумовили їх появу.

Таким чином, метою статті стало дослідження еволюції підходів до управління ризиками в організаціях. Особливо актуальним це стає зараз в умовах появи новітніх ризиків, що спричинили суттєве загострення економічної ситуації.

Протягом багатьох років управління ризиками в організаціях здійснювалося на разовій основі досвідченими керівниками, які покладалися виключно на свій власний досвід. Функції внутрішнього аудиту існували для визначення необхідного внутрішнього контролю та перевірки відсутності наявних прогалин у діяльності організації. До того ж, внутрішній аудит був єдиним підрозділом у структурі організації, що виконував регулярну оцінку ризиків. Між тим, розширення спектра ризиків обумовило об'єктивну необхідність створення структурованих підходів до управління ними в організаціях. Та пошук ефективної системи ризик-менеджменту цим не обмежився. Еволюція підходів до управління ризиками в організаціях

траиває й до тепер (рис. 1). Це пояснюється постійними змінами та новими викликами у зовнішньому середовищі, такими як, наприклад, COVID-19.

Так, у січні 2013 р. Інститут внутрішніх аудиторів (*The Institute of Internal Auditors – The IIA*) опублікував модель «Три лінії захисту» («The Three Lines of Defense» – «3LoD»). Його мета полягала в тому, щоб надати всеохоплюючу основу для створення загальних механізмів управління ризиками та здійснення контролю в організації (рис. 2). На думку авторів, саме відсутність структурованого підходу призвела до прогалин в управлінні ризиками та недоречного їх дублювання [1]. З тих пір цей підхід набув широкого застосування як метод моделювання й уточнення обов'язків з контролю та управління ризиками.

У липні 2015 р. Комітет спонсорських організацій Комісії Тредеуей (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*) та *The IIA* опублікували спільний документ про те, як сформулювати та розподілити конкретні ролі й обов'язки щодо внутрішнього контролю, поєднавши при цьому структуру *COSO* з моделлю «3LoD» [1]. Концепція *COSO* 2014 р. містить два принципи, що є особливо актуальними для моделі «3LoD», а саме:

- ✦ Принцип 3. Керівництво під наглядом ради директорів встановлює структури, порядок підпорядкування, а також відповідні повноваження та обов'язки для досягнення цілей.
- ✦ Принцип 5. Організація притягає людей до відповідальності за виконання своїх обов'язків з внутрішнього контролю при досягненні цілей.

Модель «3LoD» мобілізує три окремі групи – бізнес-менеджерів, фахівців з управління ризиками та внутрішніх аудиторів – для спільної роботи на різних етапах з метою забезпечення посиленого захисту організації від ризиків, які постійно розширюються. Модель наголошує на відповідальності за ризик і пропонує більш потужну культуру управління ними, усуваючи при цьому неефективність, прогалини та збіги, які часто виникають під час управління ризиками та дотримання вимог за декількома функціями.

Розкриємо основні особливості моделі «3LoD» [1; 3; 4].



Рис. 1. Еволюція підходів до управління ризиками в організаціях



Рис. 2. Модель «Три лінії захисту» («3LoD»)

Джерело: складено за [2].

Рада та вище керівництво знаходяться над трьома рівнями. Вони колективно несуть відповідальність за постановку цілей організації, визначення стратегій їх досягнення та створення необхідних структур управління ризиками і контролю.

Перша лінія захисту – це менеджери бізнес-одиниць, які визначають і управляють процесами, людьми та технологіями. На оперативному керівництві лежить відповідальність за управління організаційними ризиками за допомогою розробки та впровадження відповідних заходів контролю за ними.

Друга лінія захисту – це групи фахівців з ризиків і контролю, що підтримують менеджерів першої лінії у володінні ризиками та засобами контролю за ними шляхом створення та поширення загальних правил щодо методології їхньої оцінки, а також стандартів і практик щодо управління ними. Друга лінія захисту підзвітна вищому керівництву та виконує функції управління ризиками та комплаєнс-контролю, щоб допомогти створити та/або контролювати першу лінію захисту.

Функції управління ризиками призначені для полегшення процесу впровадження ефективних методів управління ризиками та моніторингу за ними з боку керівництва в цілому по організації, допомагаючи тим самим власникам ризиків визначати цільову схильність до них і забезпечувати адекватну звітність щодо контролю за ними.

Основна мета комплаєнс-функцій – стежити за дотриманням чинних законів і нормативних актів. Зазвичай у рамках однієї організації працюють кілька груп, що відповідають за дотримання нормативних вимог, і несуть відповідальність за такі сфери, як здоров'я та безпека, людські ресурси, право, ланцюжок поставок, охорона навколишнього середовища та якість.

Третя лінія захисту – внутрішні та зовнішні аудитори, які перевіряють оцінку ризиків і засоби контролю за ними з боку менеджерів, включаючи їх тестування, де це необхідно. Вони також надають вищому керівництву та раді директорів незалежну гарантію щодо структури й операційної ефективності діяльності організації з управління ризиками. Основна функція третьої лінії – забезпечення гарантії щодо ризиків. Внутрішній аудит забезпечує впевненість в ефективності корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю, включаючи засоби контролю першого та другого рівня. Внутрішній аудит не залежить від керівництва та безпосередньо підпорядковується Органу управління/Комітету з аудиту.

Незважаючи на те, що зовнішні аудитори знаходяться за межами організації, вони можуть відігравати важливу роль у розгляді структури управління та контролю, якщо це має відношення до фінансової звітності. Для регульованих організацій особливі вимоги до корпоративного управління та управління ризиками часто встановлюються регулюючими органами, які також можуть проводити свою власну незалежну оцінку засобів контролю, що може бути корисним джерелом впевненості в отриманій інформації.

З метою чіткого поділу зон відповідальності в організації створюється Карта гарантій [4]. Карта гарантій – документ, який відображає покриття ризиків і бізнес-процесів контрольними функціями компанії, а також дозволяє більш ефективно координувати роботу структурних підрозділів, які здійснюють контрольну функцію на різних рівнях.

Карта гарантій може включати таку інформацію: перелік бізнес-процесів компанії; перелік ризиків компанії; власники ризику (відповідальні за

управління ризиками організації); суб'єкти системи внутрішнього контролю, які здійснюють моніторинг/оцінку щодо кожного з ризиків.

При розробці Карти гарантій використовуються внутрішні документи компанії, а саме: класифікатор ризиків і процесів, карта ризиків та інші документи, що визначають взаємодію суб'єктів системи внутрішнього контролю, які здійснюють моніторинг і оцінку системи внутрішнього контролю за окремими напрямками діяльності.

За словами представників The IIA, у цій моделі перевагами є її простота та зрозумілість, що допомагають організаціям уникнути плутанини, прогалин і дублювання, коли вони розподіляють обов'язки з управління ризиками та контролю. Саме ці особливості зробили структуру «3LoD» стандартом для управління нефінансовими ризиками в усьому світі [5].

Організації, що мають три сильні лінії захисту, як правило, здатні швидко виявляти ризики та реагувати на них, вони більш ефективно використовують обмежені ресурси для управління ризиками на пріоритетній основі та мають більшу внутрішню прозорість щодо виявлення ризиків, тому можуть використовувати інформацію між лініями без необхідності відтворювати звіти або виконувати кілька операцій. Ці елементи сприяють зменшенню кількості несподіванок і втрат, зниженню витрат на передачу ризиків і підвищенню ймовірності того, що цілі організації будуть досягнуті.

Модель також впливає на плани заохочувальних компенсацій у деяких організаціях. Це особливо доречно в разі фінансових послуг, де менеджери історично були зацікавлені в тому, щоб брати на себе великий ризик. Тепер, коли особи, які беруть на себе ризики (менеджери), складають першу лінію захисту, фірми переглядають свої плани винагороди, щоб заохочувати здорові методи управління ризиками, замість того, щоб зосереджуватися на короткостроковій прибутковості угод без урахування довгострокових наслідків ризику.

Однак усього через два роки після того, як The IIA формалізувало поточну модель «3LoD», Банк міжнародних розрахунків (*The Bank for International Settlements – BIS*) заявив, що, незважаючи на захоплене ставлення до цієї моделі, сталася серія банківських скандалів, в яких зіграли свою вирішальну роль збої системи внутрішнього контролю, що призвели до значних фінансових втрат і майже банкрутства [5].

До того ж, у звіті ACCA (*The Association of Chartered Certified Accountants*) «Ризик і результативність: впровадження управління ризиками 2019» зазначається, що організації «щосили намагаються узгодити теоретичну ідею трілінійного підходу з практичними реаліями його реалізації» [6]. Це свідчить про той факт, що під час застосування моделі «3LoD» на практиці в ній виявилися певні недоліки [5; 6], які роблять її недосконалою, а саме:

- ✦ *занадто структурований підхід до управління ризиками в організаціях, відсутність гнучкості.* Так, основною проблемою, що виникла під час застосування моделі на практиці, фахівці називають наявність чітких розмежувальних ліній між виконавцями та той факт, що управління ризиками та контроль за ним здійснюються вертикально та лінійно. У разі якщо модель застосовується занадто жорстко, це може створити розрізненість, у результаті чого особи, що відповідальні за діяльність у рамках кожної лінії, будуть розглядати управління ризиками та надання гарантій виключно з точки зору своєї «лінії» з високою ймовірністю дублювання процесів. Це також може спричинити розриви між лініями, а управління важливими для організації ризиками стає при цьому неефективним.
- ✦ *захист від ризиків понад усе.* Модель також зазнала критики за надто обережний підхід до ризику, за ігнорування необхідності організаціям інколи брати на себе ризики для того, щоб скористатися наявними можливостями щодо впровадження інновацій для створення нового продукту й отримання більшого прибутку;
- ✦ *сумнівна універсальність моделі.* Галузеві оглядачі вказали на різні проблеми з моделлю «3LoD». Зокрема, стверджувалося, що, оскільки установи, які надають фінансові послуги, такі як банки, мають особливі нормативні вимоги, то моделі «Три лінії захисту» для них недостатньо. Для цих організацій пропонується чотиристороння модель, в якій регулюючий орган і зовнішні аудитори відіграють більш активну роль, щоб надавати спеціалізовану підтримку організаціям і захищати зацікавлені сторони шляхом встановлення стандартів, нагляду та моніторингу за контрольними питаннями;
- ✦ *недосконалість структури.* Так, більшість критичних зауважень зосереджено на плутанині щодо ролей та обов'язків за трьома напрямками, що призводить до проблем координації, порушує процеси управління та знижує точність звітів. Дехто запропонував додати додаткові рядки як потенційне вирішення цього зрозумілого структурного протиріччя.

Крім того, на практиці функції першої та другої ліній чітко не визначені, і в багатьох організаціях операційне керівництво (яке в моделі вважається окремою першою лінією) виконує дії щодо забезпечення відповідності й управління ризиками під час відсутності окремої функції другої лінії.

Таким чином, модель «3LoD» отримала широке поширення, однак за роки, що минули з моменту

першої офіційної публікації, різні наукові та практичні огляди її ефективності виявили деякі важливі сфери, в яких її можна було б поліпшити [5]. Пропозиції щодо напрямів удосконалення моделі «3LoD» наведено в *табл. 1*.

Між тим, у відповідь на критику з боку учасників ринку на початку 2020 р. The IIA заснував робочу групу для огляду поточного стану моделі та розроблення рекомендацій щодо її поліпшення. Зрештою, в липні 2020 р. Інститут внутрішніх аудиторів ознайомив громадськість з моделлю управління ризиками та внутрішнього контролю, оновленою як за змістом, так і за назвою [7].

Позбувшись слова «захист» у назві, нова «трилінійна модель» (Three Lines Model – «3L») The IIA спрямована на те, щоб показати діяльність з управління ризиками не як просте обмеження, а скоріше, як функцію, що має стати ключовим елементом управління будь-якою організацією [7; 8].

Нова модель (*рис. 3*) розмежує ролі й обов'язки керівного органу, а також виконавчого керівництва та внутрішнього аудиту. Ці ролі не обмежуються управлінням ризиками. Натомість, вони зосереджуються на загальному управлінні організацією.

Тепер існує шість фундаментальних принципів, на яких заснована нова модель [7; 9]:

- ✦ Принцип 1. Управління організацією вимагає відповідних структур і процесів, які забезпечують підзвітність, дії та гарантії.
- ✦ Принцип 2. Ролі керівного органу забезпечують наявність відповідних структур і процесів для ефективного управління.
- ✦ Принцип 3. Відповідальність керівництва за досягнення цілей організації включає ролі як першого, так і другого рівня. Ролі першого рівня безпосередньо пов'язані з доставкою продуктів і/або послуг клієнтам організації та включають в себе ролі функцій підтримки. Ролі другого рівня допомагають управляти ризиками.

- ✦ Принцип 4. Виконуючи роль третього рівня, внутрішній аудит забезпечує незалежну й об'єктивну гарантію та дає рекомендації щодо адекватності й ефективності корпоративного управління та управління ризиками. Це досягається за рахунок компетентного застосування систематичних і регламентованих процесів, досвіду та розуміння. Він може враховувати гарантії від інших внутрішніх і зовнішніх постачальників.
- ✦ Принцип 5. Незалежність внутрішнього аудиту від обов'язків керівництва має вирішальне значення для його об'єктивності, авторитету та довіри.
- ✦ Принцип 6. Усі ролі, що працюють спільно, вносять свій внесок у створення та захист цінностей, якщо вони узгоджені одна з одною та з пріоритетними інтересами зацікавлених сторін.

У *табл. 2* наведено порівняльну характеристику моделей «3LoD» та «3L».

Отже, новий підхід, що заснований на принципах, забезпечує більшу гнучкість у застосуванні моделі. Акцент робиться на співпраці та комунікації між «лініями» з метою досягнення бізнес-цілей.

Нова модель також визнає, що на практиці часто існує значна плинність обов'язків між виконавцями першої та другої лінії. При цьому підкреслюється, що діяльність не здійснюється в лінійній послідовності, а ролі кожної лінії діють одночасно.

До того ж, новий підхід до управління ризиками в організаціях більш чітко визначає ролі ключових учасників. Характерно, що два з шести принципів відносяться до корпоративного управління та, зокрема, до ролі керівного органу в нагляді за системою управління ризиками та контролю в організації, її підзвітності перед зацікавленими сторонами за забезпечення наявності відповідних структур і процесів для ефективного управління.

Таблиця 1

Пропозиції щодо напрямів удосконалення моделі «3LoD»

№ з/п	Пропозиції
1	Динаміка важливіша за структуру: замість того, щоб робити наголос на структурних змінах, керівництво повинно зосередитися на створенні більш міцних зв'язків і більш надійної взаємодії між першою та другою лініями
2	Урахування ризиків поведінки всередині організації: перша лінія стикається з конфліктами між інтересом до короткострокової гонитви за прибутком і туманними ризиками, які можуть не проявитися
3	Люди важливіші за процес: процесна звітність повинна бути доповнена можливістю поглянути на організацію через призму культури, яка дозволяє нам розглядати соціальну динаміку, що породжує поведінкову схильність до ризику. Необхідно прийняти нові підходи та інструменти для управління неформальними «драйверами» поведінки виконавців в моделі 3LoD

Джерело: складено за [5–7].

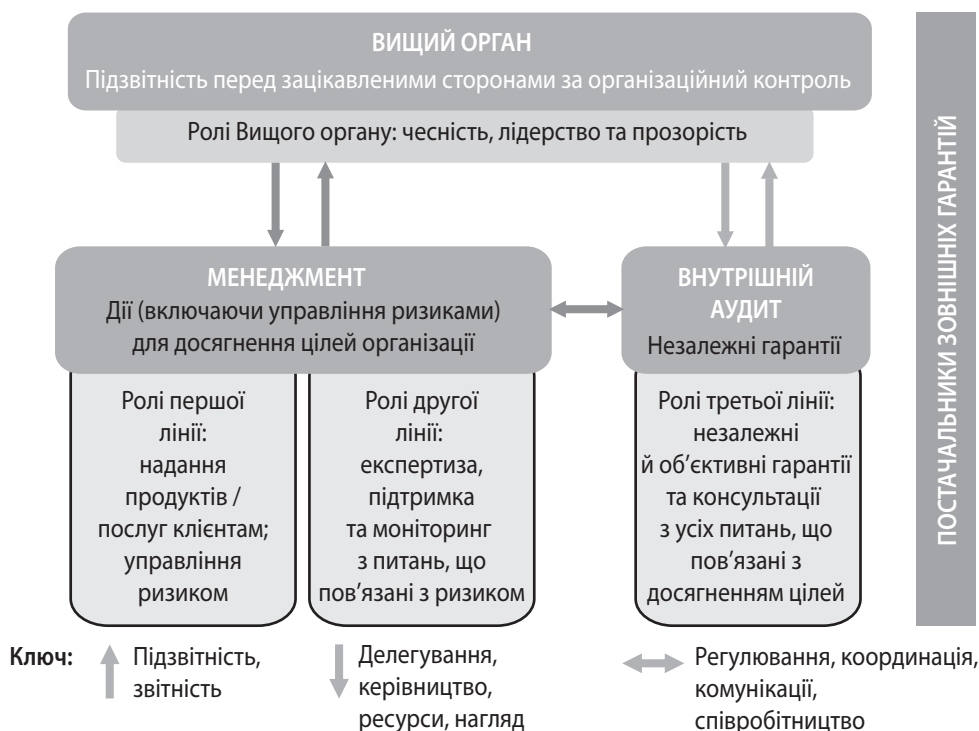


Рис. 3. Модель «Три лінії» (Three Lines Model – «3L»)

Джерело: складено за [7].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика моделей «3LoD» і «3L»

№ з/п	Характеристика	Модель «3LoD»	Модель «3L»
1	Взаємовідносини з COSO	Структура COSO пов'язана з моделлю 3LoD	COSO не згадується
2	Ставлення до ризиків	Наголос на захисті й обережному підході до ризику за допомогою обмежувальних політик	Виключення слова «захист» з назви та із сутності моделі, усунення надмірно обережного погляду на ризики
3	Розподіл повноважень усередині організації	Передбачає наявність чітких розмежувальних ліній між виконавцями	Ролі першої та другої лінії можуть бути змішані або розділені, а окремі особи, команди та функції можуть мати поєднання ролей або бути більш спеціалізованими
4	Організація управління ризиками	Управління ризиками та контроль здійснюються вертикально та лінійно	Діяльність не здійснюється в лінійній послідовності, а ролі кожної «лінії» діють одночасно

Джерело: складено за [1–12].

У новій моделі регулятори та зовнішні аудитори не були включені в окремий четвертий рядок. Це може не повністю вирішити проблеми тих, хто виступає за більший наголос на ролі постачальників зовнішніх гарантій. Між тим, ця роль, як і раніше, визнається важливою, особливо коли чітка сфера дії та місія регулюючих органів і зовнішніх аудиторів повністю зрозумілі й ефективно координуються із основним джерелом гарантій – третьою лінією.

Ролі першої лінії – це ті, хто надають продукти або послуги та функції підтримки, такі як HR, адміні-

стрування та IT, а також несуть відповідальність за управління ризиками.

Ролі другої лінії зосереджені на специфіці управління ризиками, а саме: дотримання правових і нормативних вимог, контроль, забезпечення якості та IT-безпека.

Третя лінія внутрішнього аудиту має вирішальне значення для директорів, оскільки ця функція не залежить від керівництва і забезпечує об'єктивні гарантії та рекомендації комітету ради директорів щодо ризиків і аудиту.

Традиційні підходи до координації ризиків і гарантій колись були корисні, але середовище змінилося. Малкольм Мюррей з Gartner виступає проти продовження використання цих підходів і за впровадження відповідних змін. На його думку, для підвищення стійкості необхідно навчитися краще управляти всіма ризиками для організації в цілому. Це пояснюється тим, що ризики стають більш взаємозалежними та мінливими, ніж будь-коли, і вищому керівництву та радам директорів доведеться витратити більше часу на їх подолання. Про це йдеться в одному з останніх опитувань керівників компанії, який був проведений Gartner. Згідно з ним управління ризиками було проблемою, що значно збільшилася (на 39%) в період між 2019 і 2020 рр. [13].

Оновлена модель «3LoD» до «3L» не вирішила наявних проблем через відсутність участі вищого керівництва, її статичність та універсальність. Крім того, вона фактично ще більше посилила проблеми координації між управлінням ризиками та забезпеченням гарантій, при цьому суттєво відокремивши аудит від цих функцій. Про це нещодавно було зазначено в CCI (*Corporate Compliance Insights*) [13]. До того ж, це суперечить останній редакції керівництва COSO та посилює розрив, продовжуючи тим самим перешкоджати співпраці.

Таке відокремлення управління ризиками від стратегії організації призводить до утворення певних негативних результатів. Так, оскільки вище керівництво не має чіткої позиції щодо управління ризиками, то в разі появи нового ризику створюється нова функція для управління ним. Згідно з даними Gartner, кількість ризиків, а також кількість функцій ризику і кількість гарантій більш ніж подвоїлася за останнє десятиліття [13].

Щоб вирішити цю проблему та дозволити організаціям перейти до «управління ризиками 2.0», Малкольм Мюррей рекомендує альтернативну структуру динамічного управління ризиками (DRG), яка дозволяє трансформувати стратегію організації в управління ризиками за допомогою потужного важеля управління ризиками [14].

Управління ризиками в організаціях можна проводити окремо за вказаними напрямками (рис. 4), але при спільній їх реалізації вони значно посилюють один одного.

У табл. 3 представлена порівняльна характеристика так званих «традиційних» моделей («3LoD» та «3L») з новітнім підходом (DRG).

Розберемо кожний з компонентів новітнього підходу окремо.

1. Управління ризиками з урахуванням ризиків означає створення окремих моделей управління для кожного ризику та їх адаптацію до стратегії фірми з використанням «апетиту» до ризиків та їхньої волатильності. Модель управління повинна враховувати швидкість розвитку ризику, толерантність до нього та



Рис. 4. Напрямки динамічного управління ризиками
Джерело: складено за [13; 14].

внутрішні обмеження, а не покладатися на однаковий для всіх рівень контролю – наприклад, централізований контроль за всіма ризиками або моделями, виходячи з галузевих норм. Останнє слово має бути тут за керівниками організацій, оскільки модель управління повинна будуватися виходячи з корпоративної стратегії. Передача цих повноважень вищій ланці керівництва, а не Правлінню та командам внутрішнього контролю має перевагу більш швидкого реагування. Ці керівники зможуть швидше почати діяти.

2. Управління ризиками на основі дій передбачає побудову моделі управління знизу вгору, а не зверху вниз. Тим самим наголошується на необхідності діяти замість того, щоб думати, які функції мають бути задіяні відповідно з наявною моделлю і хто найкраще впорається з їх виконанням, не відволікаючись при цьому на будь-які штучні «лінії», що перешкоджають ефективній діяльності.

До того ж, стає неважливим, хто є власником ризику; для результатів ризику важливо те, що власник взагалі є. Це означає відмову від того підходу, в якому тільки перша лінія захисту безпосередньо здійснює всю діяльність з управління ризиками. Відтепер не команди внутрішнього контролю, а вища ланка керівництва має вирішувати, хто саме буде відповідати за конкретні ризики.

3. Управління ризиками з орієнтацією на цифрові технології акцентує увагу керівників на необхідності ставити на перше місце використання всіх можливостей для цифровізації процесу управління ризиками. Надалі цифрові рішення в процесі створення структури управління ризиками мають розглядатися як неодмінна складова, а не як щось другорядне та неважливе. До того ж, автоматизація значної частки функцій з управління ризиками дозволить зменшити кількість відповідальних за цю діяльність в організаціях.

М. Мюррей впевнений, що впровадження DRG на практиці допоможе поновити зусилля щодо забез-

Порівняльна характеристика «традиційних» моделей («3LoD» та «3L») з новітнім підходом (DRG) до управління ризиками в організаціях

№ з/п	Характеристика	«Традиційні» моделі («3LoD» та «3L»)	Новітній підхід (DRG)
1	Взаємовідносини з COSO	Поступовий відхід від узгодженості зі структурою COSO	Наполягається на необхідності узгодження зі структурою COSO
2	Ставлення до ризиків	Статичний підхід	Динамічний підхід
3	Розподіл повноважень усередині організації	Структурований трилінійний підхід	Трикомпонентний підхід
4	Організація управління ризиками	Управління зверху вниз	Управління знизу вгору

Джерело: складено за [1–14].

печення гарантій в організаціях, які прийшли в занепад, а також оптимізувати кількість функцій, що мають бути задіяні для кожного ризику [14]. Крім того, DRG підвищує інтенсивність взаємодії між функціями управління ризиками та гарантією, радою директорів і вищим керівництвом, ставлячи ризики до порядку денного з метою визначення належного рівня і типу управління ними.

Було доведено, що реалізація цих трьох компонентів DRG більш ефективна з точки зору забезпечення якісного управління ризиками та позитивних результатів управління ризиками, ніж традиційне управління ризиками (рис. 5) [13; 14].

У дослідженні Gartner кількісно оцінювалася ефективність застосування нового підходу DRG у діяльності більш ніж 200 організацій [14]. Метою було з'ясувати, чи дозволяє цей підхід підвищити ефективність управління ризиками та досягти кращих результатів для організації порівняно з традиційними заходами. У результаті було встановлено, що кожен із трьох принципів DRG підвищив якість управління

ризиками в організаціях, що взяли участь в опитуванні.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в еволюції підходів до управління ризиками в організаціях на сьогодні буде правомірним виділити два етапи.

Перший етап розпочався у 2013 р., коли Інститут внутрішніх аудиторів формалізував в організаціях новий підхід до управління ризиками під назвою «Три лінії захисту». Модель відрізнялася простотою та зрозумілістю у виконанні, тому швидко набула значного поширення на практиці. Між тим, з часом саме практика викрила значні недоліки у функціонуванні моделі та змусила менеджерську спільноту її переглянути й оновити.

У 2020 р. розпочався другий етап в еволюції, який не обмежився єдиним підходом до управління ризиками та контролем за ними в організаціях, а розділився на два напрямки. Перший знайшов офіційну підтримку з боку Інституту внутрішніх аудиторів та



Рис. 5. Ефективність різних підходів до управління ризиками в організаціях (дослідження Gartner)

Джерело: складено за [13].

отримав назву «Три лінії», а другий виявився більш вдалою альтернативою в умовах нових викликів та має назву «Динамічне управління ризиками». Слід зауважити, що ефективність застосування другого підходу знайшла своє статистичне підтвердження на практиці.

Втім, залишається ціле коло невирішених на сьогодні завдань, що змушують науковців і практиків продовжувати пошук. Саме вони мають стати предметом подальших досліджень в означеному напрямку. Особливе місце серед них займає необхідність інституційного оформлення узгодженої між двома напрямками сучасної моделі з управління ризиками та контролю за ним. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Potter P., Toburen M. The 3 Lines of Defense for Good Risk Management // Risk Management. 2016. URL: <http://www.rmmagazine.com/2016/06/01/the-3-lines-of-defense-for-good-risk-management/>
- The Three lines of Defence // Institute of Internal Auditors. URL: <https://www.iaa.org.uk/policy-and-research/position-papers/the-three-lines-of-defence/>
- Силенок Д. Модель 3LOD – «Три лінії захисту» // iTeam. 04.04.2019. URL: <https://blog.iteam.ru/model-3lod-tri-linii-zashhity/>
- Токун М., Садова Н. Лінії захисту компанії. Карта гарантій // Бухгалтерський учет. Налоги. Аудит. 19.02.2019. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/979017.html>
- Hoefer E., Cooke M., Curry T. Three lines of defense-Failed promises and what comes next. // Reuters. Financial Regulatory Forum. September 8, 2020. URL: <https://www.reuters.com/article/bc-finreg-risk-management-three-lines-of-idUSKBN25Z2FN>
- The Three Lines of Defence Model (3LOD) has been updated – what does this mean for Internal Audit? // BDO. October 19, 2020. URL: <https://www.bdo.co.uk/en-gb/insights/advisory/risk-and-advisory-services/the-three-lines-of-defense-model-has-been-updated-what-does-this-mean-for-heads-of-internal>
- Marks J. T. Compliance snubbed? Three Lines Model or Enterprise Resiliency Model? // Board and Fraud. URL: <https://boardandfraud.com/2020/08/21/three-lines-model-excludes-compliance-and-the-general-counsel/>
- Marks N. The Three Lines of Defense Model is no more // Norman Marks on Governance, Risk Management, and Audit. July 20, 2020. URL: <https://normanmarks.wordpress.com/2020/07/20/the-three-lines-of-defense-model-is-no-more/>
- Ключевые принципы в основе обновленной модели «Трех линий защиты» // Теория и практика управленческого учета. 28.07.2020. URL: https://gaap.ru/articles/Klyuchevye_printsipy_v_osnove_obnovlennoy_modeli_Trekh_liniy_zashchity/
- Tysiac K. Three Lines Model for Risk Management gets major update. Journal of Accountancy. July 20, 2020. URL: <https://www.journalofaccountancy.com/news/2020/jul/3-lines-of-defense-model-for-risk-management-gets-major-update.html>
- Макарова В. А. Организация системы корпоративного риск-менеджмента в нефинансовой компании и ее оценка с помощью KPI. *Управление финансовыми рисками*. 2017. № 01. С. 44–59. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/5jrd85jeiw/direct/201379449.pdf>
- Донцова Л. В., Шарамко М. М. Методологические проблемы внутреннего контроля в системе международных стандартов. *Вестник Брянского государственного университета*. 2015. № 3. С. 285–290. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-problemy-vnutrennego-kontrolya-v-sisteme-mezhdunarodnyh-standartov>
- Murray M. Dynamic Risk Governance: Linking Strategy and Risk Management // Corporate Compliance Insights. February 15, 2021. URL: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/dynamic-risk-governance-strategy-risk-management/>
- Gartner: пандемия коронавируса показала, что привычные методы управления рисками устарели // CRN. 01.04.2020. URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=144248>

REFERENCES

- Dontsova, L. V., and Sharamko, M. M. "Metodologicheskiye problemy vnutrennego kontrolya v sisteme mezhdunarodnykh standartov" [Methodological Problems of Internal Control in the System of International Standards]. *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 3 (2015): 285-290. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-problemy-vnutrennego-kontrolya-v-sisteme-mezhdunarodnyh-standartov>
- "Gartner: pandemiya koronavirusa pokazala, chto privychnyye metody upravleniya riskami ustareli" [Gartner: The Coronavirus Pandemic Shows Habitual Risk Management Practices Are Outdated]. CRN. April 01, 2020. <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=144248>
- Hoefer, E., Cooke, M., and Curry, T. "Three lines of defense-Failed promises and what comes next". Reuters. Financial Regulatory Forum. September 8, 2020. <https://www.reuters.com/article/bc-finreg-risk-management-three-lines-of-idUSKBN25Z2FN>
- "Klyuchevyye printsipy v osnove obnovlennoy modeli «Trekh liniy zashchity»" [Key Principles at the Heart of the Updated Three Lines of Defense Model]. *Teoriya i praktika upravlencheskogo ucheta*. July 28, 2020. https://gaap.ru/articles/Klyuchevye_printsipy_v_osnove_obnovlennoy_modeli_Trekh_liniy_zashchity/
- Makarova, V. A. "Organizatsiya sistemy korporativnogo risk-menedzhmenta v nefinansovoy kompanii i yee otsenka s pomoshchyu KPI" [Organization of a Corporate Risk Management System in a Non-financial Company and Its Assessment Using KPIs]. *Upravleniye finansovymi riskami*, no. 01 (2017): 44-59. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/5jrd85jeiw/direct/201379449.pdf>
- Marks, J. T. "Compliance snubbed? Three Lines Model or Enterprise Resiliency Model?" *Board and Fraud*. <https://boardandfraud.com/2020/08/21/three-lines-model-excludes-compliance-and-the-general-counsel/>
- Marks, N. "The Three Lines of Defense Model is no more". Norman Marks on Governance, Risk Management, and

Audit. July 20, 2020. <https://normanmarks.wordpress.com/2020/07/20/the-three-lines-of-defense-model-is-no-more/>

Murray, M. "Dynamic Risk Governance: Linking Strategy and Risk Management". *Corporate Compliance Insights*. February 15, 2021. <https://www.corporatecomplianceinsights.com/dynamic-risk-governance-strategy-risk-management/>

Potter, P., and Toburen, M. "The 3 Lines of Defense for Good Risk Management". *Risk Management*. 2016. <http://www.rmmagazine.com/2016/06/01/the-3-lines-of-defense-for-good-risk-management/>

Silenok, D. "Model 3LOD – «Tri linii zashchity»" [Model 3LOD - "Three Lines of Defense"]. *iTeam*. April 04, 2019. <https://blog.iteam.ru/model-3lod-tri-linii-zashchity/>

"The Three Lines of Defence Model (3LOD) has been updated – what does this mean for Internal Audit?" BDO.

October 19, 2020. <https://www.bdo.co.uk/en-gb/insights/advisory/risk-and-advisory-services/the-three-lines-of-defense-model-has-been-updated-what-does-this-mean-for-heads-of-internal>

"The Three lines of Defence". Institute of Internal Auditors. <https://www.iaa.org.uk/policy-and-research/position-papers/the-three-lines-of-defence/>

Tokun, M., and Sadova, N. "Linii zashchity kompanii. Karta garantiy" [Company Lines of Defense. Warranty Card]. *Bukhgalterskiy uchet. Nalogi. Audit*. February 19, 2019. <https://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/979017.html>

Tysiac, K. "Three Lines Model for Risk Management gets major update". *Journal of Accountancy*. July 20, 2020. <https://www.journalofaccountancy.com/news/2020/jul/3-lines-of-defense-model-for-risk-management-gets-major-update.html>

УДК 658.5+338.121
JEL: D22; M21; O12

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

©2021 ПОГОРЕЛОВ Ю. С., КОЗАЧЕНКО Г. В.

УДК 658.5+338.121
JEL: D22; M21; O12

Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи

Розвиток як безупинний процес має здійснюватися на всіх етапах ділового циклу підприємства. Особливу увагу необхідно приділити розвитку на спадних етапах ділового циклу підприємства, зокрема в умовах кризи в його діяльності. Спрямованість тематики статті зумовила необхідність розкриття змісту понять «криза», «розвиток», «сталий розвиток» і «сталий розвиток підприємства в умовах кризи». На спадних етапах ділового циклу підприємства його розвиток має бути повною мірою контрольованим і ретельно керованим. Для забезпечення контрольованості та керованості розвитку підприємства в умовах кризи необхідний відповідний інструментарій, центральне місце в якому належить антикризовим сценаріям сталого розвитку та його ключовим ресурсам. Антикризові сценарії сталого розвитку підприємства в умовах кризи запропоновано розробляти на підставі виявлених і оцінених загроз його діяльності з урахуванням характеру загроз, їхньої взаємопов'язаності та взаємозумовленості, а також етапу розвитку кожної із загроз. Адже реалізація загроз діяльності підприємства спроможна ще більше погіршити його стан: кризові явища трансформуються у кризову ситуацію, яка, своєю чергою, загрожуватиме перерости у кризовий стан. Для розроблення антикризового сценарію розвитку підприємства в ситуації ймовірної одночасної реалізації кількох загроз його діяльності запропоновано використання методу кортежів. Надано загальний вигляд кортежу для антикризового сценарію. Розкрито роль ключових ресурсів у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах кризи. Показано проблемні аспекти використання ключових ресурсів у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах кризи.

Ключові слова: підприємство, сталий розвиток, криза, інструментарій, загроза, антикризовий сценарій, ключовий ресурс.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-285-293>

Рис.: 3. Табл.: 3. Формул.: 1. Бібл.: 23.

Погорелов Юрій Сергійович – доктор економічних наук, професор, радник члена Рахункової палати, патронатна служба Рахункової палати України (вул. М. Коцюбинського, 7, Київ, 01601, Україна)

E-mail: YSPogorelov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1192-874X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1856546/yuriy-s-pogorelov/>

Козаченко Ганна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної безпеки та фінансових розслідувань, Національна академія внутрішніх справ (пл. Солом'янська, 1, Київ, 03035, Україна)

E-mail: AVKozachenko2016@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8153-771X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1935241/ganna-kozachenko/>

UDC 658.5+338.121
JEL: D22; M21; O12

Pogorelov Yu. S., Kozachenko G. V. The Instrumentarium for Sustainable Development of an Enterprise in Conditions of Crisis

Development as a continuous process should be carried out at all stages of the business cycle of an enterprise. Particular attention should be paid to the development at the downturn stages of the business cycle of the enterprise, in particular in the conditions of crisis in its activities. The focus of the article led to the need to disclose the content of the concepts of «crisis», «development», «sustainable development» and «sustainable development of the enterprise in a crisis». At the descending stages of the business cycle of the enterprise, its development should be fully controlled and carefully managed. To ensure control and manageability of the development of the enterprise in a crisis, an appropriate instrumentarium is needed, wherein the central place belongs to the anti-crisis scenarios of sustainable development and its key resources. Anti-crisis scenarios of sustainable development of the enterprise in a crisis are proposed to be developed on the basis of identified and assessed threats to its activities, taking into account the nature of threats, their interconnectedness and interdependence, as well as