

УДК 330.1

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)

ДУДНЄВА ЮЛІЯ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

ЗАЙЦЕВА АННА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних
відносин імені Артура Голікова,
Харківський національний університет
ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0003-0818-7853>

**Ризик-орієнтоване управління підприємствами
в умовах невизначеності зовнішнього контексту**

Анотація. Статтю присвячено проблематиці впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління підприємствами в сучасних умовах значної соціально-економічної нестабільності, яка пов'язана із військовим станом в Україні та трансформаційними перетвореннями, з якими стикаються суб'єкти господарювання. Авторами досліджено різні підходи до розуміння категорії «ризик» при побудові системи управління ризиком. Розглянуті концептуальні підходи до управління ризиком, а саме фрагментарний, комплексний та інтегрований ризик-менеджмент. Автори розглядають ризик-орієнтоване управління як чинник забезпечення адаптивності та стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього контексту. Основу ризик-орієнтованого підходу становить ідентифікація та діагностика ризиків, кінцевою метою цього процесу є забезпечення розуміння персоналом вразливості щодо ризику підконтрольного бізнес-процесу та технічного або управлінського об'єкту. В роботі продемонстровано зв'язок ризик-орієнтованого управління з ризик-орієнтованим мисленням. Відображення ризик-орієнтованого мислення має місце у стандарті ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якістю. Вимоги» (ISO 9001:2015 «Quality management systems – Requirements»). Автори наголошують, що ризик-орієнтоване мислення перетворює запобіжні превентивні дії на частину стратегічного та оперативного планування, тому на підприємстві, яке має актуальні стратегічні

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Дуднева Ю., Зайцева А.

наміри довгострокового розвитку, особливу увагу слід приділяти впровадженню та використанню інструментів ризик-орієнтованого мислення. Головними перевагами впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління підприємствами є ефективне управління бізнес-процесами, зростання рівня адаптивності господарських суб'єктів, розвинення виробничих потужностей та розширення операційної діяльності, а основною метою системи ризик-орієнтованого управління є забезпечення взаємодії менеджменту на різних рівнях, оптимізація ресурсної моделі компанії, досягнення стратегічних орієнтирів в різних функціональних підсистемах та загальному розвитку підприємства.

Ключові слова: ризик, ризик-орієнтоване управління, ризик-орієнтоване мислення, ризик-менеджмент, фрагментарний ризик-менеджмент, комплексний ризик-менеджмент, інтегрований ризик-менеджмент.

Вступ. В сучасних умовах війни та значної соціально-економічної нестабільності суб'єкти господарювання відчують реальну потребу в ефективних механізмах управління різноманітними ризиками, з якими вони стикаються у своїй діяльності. Реальність пов'язана з можливістю втрати особистої безпеки, втрати майна через російські обстріли, ризиками нових атак по підприємствам критичної інфраструктури та іншими руйнівними наслідками військових дій.

Військова агресія росії проти України викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати. У 2022 році національна економіка втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн. осіб покинули місця свого постійного перебування та перетворилися на внутрішньо-переміщених осіб або знайшли притулок за кордоном. Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінюють пошкодження в Україні за рік війни в сумі 134,7 млрд. доларів, а потреби у відновленні – 410,6 млрд. доларів [1, 2].

Суттєвих втрат від війни зазнала українська промисловість. За 2022 р. промислове виробництво України впало на 38%. Сума збитків у промисловості і торгівлі оцінюється фахівцями Світового банку в 10,9 млрд. доларів. При цьому потреби у відновленні для цих секторів на період до 2033 року складають 23,2 млрд. дол. США. 80% із цієї суми – це прогнозовані витрати на

відбудову і модернізацію виробничих приміщень, машин і обладнання, відновлення складських запасів [1, 9].

Загалом за оцінками Світового банку і його партнерів найбільших втрат зазнали житловий сектор (38% сумарних пошкоджень), транспорт (26%), енергетика (8%), промисловість і торгівля (8%), сільське господарство (7%) [1].

Яскраво виражена тенденція підсилення уваги до проблематики впровадження ризик-орієнтованого управління в діяльність суб'єктів господарювання простежується останні роки у діяльності вітчизняного бізнесу. В умовах коронакризи, яка перейшла в кризу, пов'язану з повномасштабним військовим вторгненням російської армії в Україну, підприємці та менеджери відчували реальну необхідність впровадження інструментарію ризик-менеджменту у практичну діяльність. Вітчизняні вчені та практики активно розвивають та адаптують до українських реалій концепції та методики управління ризиками, розробляють внутрішні стандарти ризик-менеджменту. У той самий час ще багато аспектів формування, обґрунтування та впровадження ефективного ризик-орієнтованого управління залишаються невирішеними.

Війна постійно випробовує український бізнес на міцність, а менеджерів на здатність приймати ефективні управлінські рішення в умовах підвищеного ризику. Для промислових підприємств в умовах військового стану характерними є підвищення рівня операційних, комерційних, фінансово-економічних та інших видів ризиків, які впливають на функціонування суб'єктів господарювання, їх конкурентоспроможність та виробничу і фінансову потужність [2]. Впровадження та реалізація на постійній основі ризик-орієнтованого управління у таких умовах дозволять компаніям утримати ринкові позиції та підтримати рівень свого виробничого потенціалу.

Необхідність відповідати на виклики сьогодення актуалізує проблему подальшої розробки інтегрованого підходу до ризик-орієнтованого управління промисловими підприємствами, який активно розвивається в останні роки, та

вимагає поглиблення наукових досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до визначення ризик-менеджменту розглянуті у наукових дослідженнях І.Кочіна [10], В.Цьопа [12], А.Чайкіної [13], В.Чобіток [14] та інших. Як тематику досліджень міжнародні стандарти з ризик-менеджменту вибрали Р.Ахметі [15], Л.Босетті та В.Бесарта [16], С.Лундквіст та інші зарубіжні науковці. Особливості ризик-орієнтованого підходу до управління у вітчизняних реаліях розглядали В.Прохорова [18], С.Мушнікова [11, 18], О.Герасименко та С.Пасека [3] тощо.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження особливостей та перспектив впровадження в діяльність промислових підприємств ризик-орієнтованого підходу до управління з урахуванням особливостей середовища функціонування бізнесу в умовах трансформаційних перетворень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досвід ряду компаній реального сектору економіки, які реалізують процедури ризик-менеджменту, демонструє їх фрагментарний характер та певну обмеженість. Проявляється це у різному розумінні ризику, звужені спектру ризиків, що досліджуються та підпадають під управлінський вплив тощо. Але найбільшою проблемою, на наш погляд, є ізольованість ризик-менеджменту від загальних систем управління підприємством та слабка інтеграція внутрішньо-організаційного управління ризиками та стратегічного менеджменту компаній. Це призводить до сприйняття внутрішньо-організаційного управління ризиком як формальної функції, звужує спектр ризикоутворюючих чинників впливу на результати діяльності, які враховуються при прийнятті ключових управлінських рішень стратегічного характеру. Наслідком може бути обмеження конкурентоспроможності бізнес-структур на вітчизняному та міжнародному ринках, проблеми в адаптації до кризових проявів та загроз з боку турбулентного зовнішнього середовища.

В сучасній теорії та практиці ризик-менеджменту найчастіше ризик пов'язують із невизначеністю, що є сутнісною характеристикою сучасних процесів функціонування суб'єкта господарювання в різних сферах та може привести до негативних результатів та наслідків. Терміни, які використовуються при такому підході, мають негативний відтінок [13].

Концепція «ризик як можливість» переважає у таких сферах, як розробка та реалізація фінансової та інвестиційної стратегій підприємства. Як правило, тут йдеться про фрагментарний підхід до управління ризиками, коли цей процес зосереджується в окремих підрозділах підприємства, пов'язаний з певними функціональними підсистемами та не носить всеохоплюючого характеру.

Практика управління ризиками різних компаній демонструє наявність диференційованого підходу до визначення змісту категорії ризику у залежності від специфіки бізнесу та пріоритетності чинників, що впливають на ризик. Сформований підхід для кожного суб'єкту господарювання складає основу корпоративної моделі управління ризиком. Обмеженість та низька ефективність певних моделей ризик-менеджменту призводить до актуалізації потреби у розвитку системних підходів до ризик-орієнтованого управління підприємствами.

Еволюція ризик-менеджменту призвела до появи трьох основних підходів до управління ризиками, а саме: фрагментарний ризик-менеджмент, комплексний ризик-менеджмент та інтегрований ризик-менеджмент [8].

В основні фрагментарного ризик-менеджменту знаходиться ідея відокремленого сприйняття ризику на рівні окремих цільових функцій підприємства та, відповідно, окремих структурних підрозділів. Такий погляд призводить до локалізації управлінських впливів лише на певних видах ризику та розв'язанні конкретних функціональних проблем діяльності компанії. Фрагментарний ризик-менеджмент не може бути використаний для

характеристики управлінської системи підприємства загалом. Істотним недоліком фрагментарного ризик-менеджменту є його неузгодженість з загальними стратегічними цілями розвитку підприємства.

Підвищення вимог до якості систем управління призвело до розвитку комплексного ризик-менеджменту, який на відміну від фрагментарного, забезпечує: системне розширення функцій управління ризиками, безперервність цього процесу, оцінку сукупного впливу чинників ризику на діяльність підприємства.

В сьогоденних умовах у вітчизняному бізнес-середовищі активно реалізується концептуальний підхід інтегрованого ризик-менеджменту (integrated risk management – IRM). Концепція IRM базується на впровадженні ризик-орієнтованого управління на всіх ієрархічних рівнях підприємства, об'єднанні на цій основі функціональних підсистем з метою забезпечення стратегічного захисту від ризиків та підвищення потенціалу створення вартості. Принциповою відмінністю інтегрованого ризик-менеджменту від комплексного є той факт, що у випадку інтегрованого підходу ризик розглядається як можливість, а не як загроза, тобто акцент зміщується з можливих негативних та загрозливих факторів впливу на пошук та актуалізацію джерел можливих переваг та здобутків [8].

Результатом впровадження такого підходу є формування на підприємстві інтегрованої системи загального менеджменту, яка спирається на ризик-орієнтований підхід до управління. Процес управління ризиком стає невід'ємною складовою всієї бізнес-стратегії підприємства. Аналіз ризику не залишається відокремленим видом діяльності, як це є при фрагментарному ризик-менеджменті. Цей процес має інтегруватись в усі компоненти процесу управління.

Концепція інтегрованого ризик-менеджменту відображено у сучасних стандартах управління ризиками, наприклад, COSO ERM: 2017 «Enterprise Risk

Management – Integrating with Strategy and Performance». Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines можна вважати основою впровадження інтегрованого ризик-менеджменту в управління суб'єктом господарювання [17]. З 1 січня 2019 року в Україні введено в дію Державний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», використання якого дозволяє розвивати та адаптувати кращі практики управління ризиком до українських реалій. Згідно з цим стандартом інтегрований ризик-менеджмент підприємства впроваджується у різних сферах діяльності, зокрема, стратегічне управління, стратегічне планування, бюджетне планування, управління ресурсами, інноваційна діяльність, управління якістю, проектний менеджмент, HR-менеджмент тощо [5]. Як результат, інтегрований підхід до управління ризиками визначається як ефективний синтез ресурсів підприємства з метою зменшення активності чинників невизначеності динамічної сукупності ризиків. Система ризик-менеджменту інтегрується з системами стратегічного та оперативного управління підприємством для підвищення потенціалу досягнення цільових параметрів розвитку бізнесу. При цьому проявляється позитивний ефект синергії, що обумовлено взаємозв'язком елементів обох систем управління.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища з його турбулентністю та невизначеністю ризик-орієнтований підхід до управління стає життєвою необхідністю. Цей підхід «передбачає концентрацію обмежених ресурсів підприємства в зонах максимального ризику для попередження його реалізації та заподіяння збитків, через комплекс дій з ідентифікації, аналізу, оцінки та обробки ризиків. Основним стрижнем ризик-орієнтованого підходу є не відокремленість від бізнес-процесів підприємства як самостійного виду діяльності, а навпаки інтеграція у процеси від найнижчого щабля до найвищого, з максимальним залученням кожного співробітника задля досягнення спільної корпоративної

мети» [3].

Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством у порівнянні з фрагментарним ризик-менеджментом є більш обґрунтованим та ефективним. Він дозволяє вживати попереджуючі заходи, виявляти та обробляти потенційні ризики шляхом інтеграції в усі бізнес-процеси підприємства та зосередженості на зонах підвищеного ризику. Основу ризик-орієнтованого підходу становить ідентифікація та діагностика ризиків, кінцевою метою цього процесу є забезпечення розуміння персоналом вразливості щодо ризику підконтрольного бізнес-процесу та технічного або управлінського об'єкту.

Управління ризиками з позицій процесного підходу є логіко-систематичним процесом, який реалізується з метою удосконалення діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. Концепція ризик-орієнтованого управління має бути інтегрована в систему загального менеджменту підприємства, що забезпечить гарантовану результативність бізнес-процесів.

Ризик-орієнтований підхід до управління передбачає наявність у персоналу ризик-орієнтованого мислення, та, на основі цього, інтеграцію системи ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси та напрями діяльності підприємства.

Основу ризик-орієнтованого управління складає ризик-орієнтоване мислення. Ідеологія ризик-орієнтованого мислення знайшла своє відображення зокрема в стандарті ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якістю. Вимоги» (ISO 9001:2015 «Quality management systems – Requirements», IDT). Вимога ризик-орієнтованого підходу до управління та ризик-орієнтованого мислення була присутня і в попередній версії стандарту ISO 9001-2008 у контексті планування, аналізу, покращень, а також застосування запобіжних дій. Однак зі пришвидшенням темпів трансформаційних перетворень у середовищі бізнесу, збільшення частоти та глибини економічних криз, стандарт ISO 9001:2015

вимагає від підприємств глибинного розуміння середовища, в якому воно функціонує. Аналізувати та оцінювати ризики передусім необхідно перед модернізацією продуктів компанії або розробкою нової продукції. Ризик-орієнтоване мислення перетворює запобіжні превентивні дії на частину стратегічного та оперативного планування. Тому на підприємстві, яке має актуальні стратегічні наміри довгострокового розвитку, особливу увагу слід приділяти впровадженню та використанню інструментів ризик-орієнтованого мислення [6].

Урахування ризиків при прийнятті управлінських рішень у менеджменті якості перетворює превентивні заходи на частину процесного підходу. Дії, пов'язані з управлінням ризиками, створюють основу для підвищення результативності систем менеджменту якості. Підприємству необхідно визначити ризики та можливості, що підлягають розгляду, планувати та реалізовувати конкретні дії щодо впливу на них та оцінювати результативність цих дій. Побудова систем управління на основі ризик-орієнтованого мислення це якісно новий підхід до управління підприємствами [10].

Розвиток ризик-орієнтованого мислення персоналу підприємства потребує врахування низки супутніх факторів, зокрема індивідуальних особливостей розуму людини. Різноманітні варіанти прийняття нераціональних рішень через наявність «викривлень» у розумінні ситуації зокрема може бути пояснено наявністю так званих ментальних пасок. Ця проблематика була розглянута у роботах Данієля Канемана та Вернона Сміта, які у 2002 році отримали премію імені Нобеля з економіки з формулюванням «за застосування психологічної методики в економічній науці, особливо при дослідженні формування суджень та прийняття рішень в умовах невизначеності» [9]. Канеман та Сміт визначили ментальні пастки як систематичні помилки мозку людини, які призводять до неправильної інтерпретації ситуації та у результаті до прийняття неправильного рішення. Саме такі пастки, яких на теперішній час

виявлено вже більше двохсот, заважають менеджерам виявляти, адекватно оцінювати та враховувати ризики в процесі прийняття управлінських рішень. Саме тому доцільним та необхідним є вбудовування інструментів ризик-менеджменту в ключові бізнес-процеси підприємства.

Кожному бізнес-процесу та кожному типу управлінських рішень можуть бути притаманні свої методики оцінки та аналізу впливу ризиків зі особливими критеріями та інструментами. Для певних рішень можуть використовуватись інструментарій побудови «дерева рішень» або використання простих сценаріїв (наприклад, для обґрунтування рішень в інвестиційній сфері), для інших – може застосовуватись імітаційне моделювання (наприклад, для бюджетування та стратегічного планування) або скорингові моделі різного рівня складності (підсистема матеріально-технічного забезпечення, взаємодія з постачальниками та підрядниками) [13]. Під час розробки реєстру ризиків доцільно використовувати метод експертних оцінок. Такий реєстр ризиків складається по кожному бізнес-процесу підприємства. У якості експертів рекомендуємо залучати кваліфікований персонал підприємства, який за галуззю знань, рівнем кваліфікації з ідентифікації джерел ризику та можливостей щодо оцінки та обробки ризику відповідає бізнес-процесу, що є об'єктом аналізу. Експерти мають об'єднуватись у робочу групу, учасниками якої можуть бути керівник процесу, керівник підрозділу, співробітники підрозділу, які приймають участь у бізнес процес за призначенням керівника процесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах високо ризикованого середовища, пов'язаного з особливостями функціонування господарських суб'єктів в умовах військового стану, вітчизняні підприємства мають впроваджувати прогресивну концепцію ризик-орієнтованого управління, який передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в бізнес-процеси компанії. Головними перевагами впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління підприємствами є ефективне управління

бізнес-процесами, зростання рівня адаптивності господарських суб'єктів, розвинення виробничих потужностей та розширення операційної діяльності. Основною метою системи ризик-орієнтованого управління є забезпечення взаємодії менеджменту на різних рівнях, оптимізація ресурсної моделі компанії, досягнення стратегічних орієнтирів в різних функціональних підсистемах та загальному розвитку підприємства. Подальші дослідження будуть зокрема спрямовані на конкретизацію принципів ризик-орієнтованого управління, які є базовими елементами корпоративної системи ризик-менеджменту.

Використана література

1. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html.
2. Воробйова С. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*, 2022. № 180. С. 98-104. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>.
3. Герасименко О. М., Пасека, С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019, №4 (56), с. 148-155. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>.
4. Данілова Е.І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61-68.
5. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови; Введ. 2019-01-01. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 32 с.
6. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ. ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
7. Дуднева Ю.Е. Проблеми та перспективи впровадження стандартів ризик-менеджменту в Україні. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2014. № 4 (1047). С. 67-74.
8. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 229-236. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/31.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-31>.

9. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/10/9/629906/>.
10. Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід – основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>.
11. Мушнікова С.А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*, 2019, № 4, 93-101. <https://doi.org/10.33271/ev/68.093>.
12. Цьопа В. Ризик-орієнтоване мислення: основи, навчання та впровадження. *Охорона праці*. 2017. № 8-10.
13. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
14. Чобіток В. І. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 1. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_1_15.
15. Ahmeti Remzi, Vladi Besarta. Analysis of international risk management standards (advantages and disadvantages). *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*. 2017. Vol. 5. № 3. P. 1-5.
16. Bosetti Luisa. Risk Management Standards in Global Markets. *Management and Marketing : The 3rd Virtual Multidisciplinary Conference*, 7-11 December 2015. 81–86. DOI : 10.18638/quaesti.2015.3.1.201.
17. International Organization for Standardization URL: <https://www.iso.org>.
18. Prokhorova V. Management of financial risks in the security system of enterprise development: economic and legal aspects / V. Prokhorova, S. Mushnykova, O. Bytiak, K. Slastianyukova // Fifteenth Scientific and Practical International Conference «International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics» (NTI-UkrSURT 2019) Kharkiv, Ukraine, June 6-8, 2019, Volume 67 (2019), URL: <https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/contents/contents.html>.

References

1. Bohdan T. Finansovo-ekonomichni naslidky viiny. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html.
2. Vorobiova S. Ryzyky, shcho vplyvaiut na funktsionuvannya komertsiiinykh pidpriemstv pid chas viiskovoho stanu v Ukraini, ta stsenarii yikh minimizatsii. *Ekonomichniy prostir*, 2022. № 180. S. 98-104. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>.
3. Herasymenko O. M., Pasiaka, S. R. Kontseptualni osnovy ryzyk-oriientovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv riznykh haluzei narodnoho hospodarstva.

Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 2019, №4 (56), s. 148-155.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>.

4. Danilova E.I. Metodolohiia ryzyk-orientovanoho pidkходу do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva. Modern Economics. 2018. № 12. S. 61-68.

5. DSTU ISO 31000:2018. Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy; Vved. 2019-01-01. K.: DP «UkrNDNTs», 2019. 32 s.

6. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy. Vydannia ofitsiine. Kyiv. DP «UkrNDNTs». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

7. Dudnieva Yu.E. Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia standartiv ryzyk-menedzhmentu v Ukraini. Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI» : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva. 2014. № 4 (1047). S. 67-74.

8. Dudnieva Yu.E., Antyptseva O.Iu., Obydienova T.S. Ryzyk-menedzhment: intehrovanyi pidkhid do orhanizatsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2019. № 20. S. 229-236. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/31.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-31>.

9. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/10/9/629906/>.

10. Kochin I.V. Ryzyk-orientovanyi pidkhid – osnova orhanizatsii bezpeky skladnykh tekhnichnykh system, kontrol za yikh diialnistiu ta zapobihannia vynyknennia tekhnohennykh nadzvychainykh sytuatsii. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>.

11. Mushnykova S.A. Ryzyk-orientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinosti systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk, 2019, № 4, 93-101. <https://doi.org/10.33271/ev/68.093>.

12. Tsopa V. Ryzyk-orientovane myslennia: osnovy, navchannia ta vprovadzhennia. Okhorona pratsi. 2017. № 8-10.

13. Chaikina A. Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo, 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

14. Chobitok V. I. Metodychnyi pidkhid do formuvannia systemy otsinky ryzykiv na promyslovykh pidpriemstvakh. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky. 2016. № 1. S. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_1_15.

15. Ahmeti Remzi, Vladi Besarta. Analysis of international risk management standards (advantages and disadvantages). European Journal of Research and Reflection in Management Sciences. 2017. Vol. 5. № 3. P. 1-5.

16. Bosetti Luisa. Risk Management Standards in Global Markets. Management and Marketing : The 3rd Virtual Multidisciplinary Conference, 7-11 December 2015. 81-86. DOI : 10.18638/quaesti.2015.3.1.201.

17. International Organization for Standardization URL: <https://www.iso.org>.

18. Prokhorova V. Management of financial risks in the security system of enterprise development: economic and legal aspects / V. Prokhorova, S. Mushnykova, O. Bytiak, K. Slastianyukova // Fifteenth Scientific and Practical International Conference «International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics» (NTI-UkrSURT 2019) Kharkiv, Ukraine, June 6-8, 2019, Volume 67 (2019), URL: <https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/contents/contents.html>.

Iuliia Er. Dudnieva

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy,
Kharkiv, Ukraine

Anna S. Zaitseva

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economic Relations
named after Artur Golikov,
Kharkiv National University named after V.N. Karazin,
Kharkov, Ukraine

Risk-oriented management of enterprises in conditions of uncertainty of the external context

Abstract. The article is devoted to the problems of implementing a risk-oriented approach to the management of enterprises in the modern conditions of significant socio-economic instability, which is associated with the state of war in Ukraine and transformational transformations faced by business entities. The authors researched different approaches to understanding the category "risk" when building a risk management system. Conceptual approaches to risk management are considered, namely fragmented, complex and integrated risk management. The authors consider risk-oriented management as a source of ensuring adaptability and stability of the enterprise in conditions of uncertainty of the external context. The basis of the risk-oriented approach is the identification and diagnosis of risks, the ultimate goal of this process is to ensure that personnel understand the vulnerability to risk of the controlled business process and technical or management object. The work demonstrates the connection between risk-oriented management and risk-oriented thinking. The reflection of risk-oriented thinking takes place in the ISO 9001:2015 standard "Quality management systems. Requirements" (ISO 9001:2015 "Quality management systems – Requirements"). The authors emphasize that risk-oriented thinking turns precautionary preventive actions into a part of strategic and operational planning, therefore, in an enterprise that has actual strategic intentions for long-term

development, special attention should be paid to the implementation and use of risk-oriented thinking tools. The main advantages of implementing a risk-oriented approach to enterprise management are effective management of business processes, an increase in the level of adaptability of economic entities, the development of production capacities and the expansion of operational activities, and the main goal of the risk-oriented management system is to ensure the interaction of management at various levels, optimization resource model of the company, achievement of strategic benchmarks in various functional subsystems and general development of the enterprise.

Key words: risk, risk-oriented management, risk-oriented thinking, risk management, fragmented risk management, complex risk management, integrated risk management.