

УДК 005.334:[658:338.246
JEL Classification: M21, M15

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)01](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)01)

КОНДРАТЮК Оксана,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки
та фінансів підприємства
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

СТОЯНЕНКО Ірина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки
та фінансів підприємства
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: o.kondratyuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2750-6867

E-mail: i.stoyanenko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1775-9473

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПОСТКОВІДНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Охарактеризовано ризик як об'єктивне явище, що має позитивний і негативний вплив на підприємство. Ідентифіковано напрями дослідження ризиків підприємства з урахуванням наслідків пандемії COVID-19. Визначено роль політики управління ризиками у забезпеченні економічної безпеки підприємства та обґрунтовано необхідність її формування. Виділено чинники, принципи та етапи формування політики управління ризиками підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу.

Ключові слова: ризик, невизначеність, підприємство, підприємницький ризик, управління ризиками, економічна безпека, політика управління ризиками.

Постановка проблеми. Економіка наразі розвивається в умовах глобалізації, що, з одного боку, сприяє появі нових можливостей для виробництва товарів і послуг, а з іншого, – збільшує загрози та зумовлює появу нових, що негативно впливає на економічну безпеку підприємства (ЕБП). У свою чергу, система ЕБП забезпечує захист діяльності підприємства від наявних або прогнозованих загроз. Загрози виникають через нестійкість фінансового становища підприємств, несприятливий інвестиційний клімат, інфляційні процеси та інші проблеми, що з'являються на тлі фінансової дестабілізації в економіці. Більшість загроз ЕБП неможливо заздалегідь спрогнозувати, а ті, що не піддаються обґрунтованому прогнозуванню, і є ризиками. Тому своєчасне виявлення потенційних загроз – одна з важливих складових цілісної системи управління ризиками. Поточна неоднозначна ситуація вимагає від підприємств безперервного вдосконалення та оптимізації процесу управління ризиками та формування відповідної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з розглядом таких понять, як: "ризик", "невизначеність", "управління ризиками" досліджували О. Бабина [1], Л. Ріщук, Н. Микитюк [2], І. Федулова [2] та ін. Згадані автори здебільшого зосередили увагу

на розгляді зазначених понять, проблемах аналізу, класифікації, управління різного роду ризиками та практичних рекомендаціях щодо управління ризиками діяльності підприємств тієї чи іншої галузі економіки.

Теоретичні та прикладні аспекти формування системи ЕБП у сучасних умовах ведення бізнесу знайшли своє відображення у працях таких науковців, як: В. Адаменко, Г. Блакита, Т. Ганущак, Т. Зубко, О. Матусова та ін. [4–6].

Попри те, що питання загроз та забезпечення економічної безпеки активно обговорюються політиками, ученими, практиками різних сфер суспільної діяльності, не всі аспекти в цій сфері мають достатнє теоретичне і методологічне обґрунтування. Зокрема потребують подальшого вивчення питання ідентифікації, оцінки, протидії ризикам і загрозам економічній безпеці, а також формування політики управління ризиками підприємства.

Мета статті – обґрунтування необхідності формування політики управління ризиками як складової системи економічної безпеки підприємства.

Матеріали та методи. Інформаційну базу дослідження становлять чинні нормативно-правові акти України, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців за темою дослідження, статистичні матеріали та інтернет-джерела. Для досягнення основної мети дослідження застосовано методи узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, наукового абстрагування та систематизації.

Результати дослідження. Підприємства згідно з Господарським кодексом України мають економічну та юридичну самостійність, що означає не тільки можливість визначати фінансову і виробничу політику, але й здійснювати підприємницьку діяльність на власний ризик для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [7].

Різноманітні ризики супроводжують діяльність будь-якого підприємства будь-якого виду економічної діяльності. На сьогодні негативний вплив на діяльність майже всіх підприємств має пандемія *COVID-19*, наслідки якої призвели до скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, погіршення результативності та ефективності роботи. Багато підприємств призупинили свою діяльність чи припинили існування взагалі. Так, за даними Держстату, ВВП України у III кв. 2020 р. зменшився на 3.5 % порівняно з III кв. 2019 р. Найбільше падіння ВВП спостерігалось у II кв. 2020 р. – на 11.4 %, відповідно, за I півріччя 2020 р., за розрахунками Мінекономіки на базі даних Держстату України, падіння становило 6.7 %. Серед умовно внутрішніх проблем, створених пандемією, зафіксовано погіршення ділових очікувань та інвестиційна пауза в умовах суттєвої невизначеності щодо перспектив на найближчий рік, що вплинуло на розвиток ряду переробних галузей інвестиційного циклу, зокрема машинобудування (мінус 20.4 % у січні-жовтні 2020 р.), виробництво будівельних матеріалів (мінус 8.4 % відповідно) [8, с. 8]. Нині можна спостерігати,

як підприємства в усьому світі застосовують виважені підходи для соціального та економічного захисту своїх співробітників і пом'якшення фінансових та операційних ризиків. Таким чином, для всіх типів підприємств з метою підвищення їх економічної безпеки актуальним є питання розуміння і передбачення можливих ризиків та ефективне управління ними для досягнення поставлених цілей.

Більшість науковців [9–12] розглядають підприємницький ризик як ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг, та характеризується як небезпека втрати ресурсів чи недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Ця думка є цілком слушною.

Підприємницький ризик має об'єктивну основу, оскільки підприємницька діяльність здійснюється в умовах невизначеності, що є фундаментальною характеристикою недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації, можливих подій та їх наслідків. Повністю усунути невизначеність у діяльності підприємства неможливо, тому що вона є моментом об'єктивної дійсності. Найбільш суттєвими причинами невизначеності в сучасних умовах є: глобалізація, розвиток технологій, постійні реструктуризації, зміни ринків, конкуренція, нововведення у регулюванні.

Крім невизначеності, Д. Марцинківський [13] зазначає ще одну причину появи ризику – обмеженість ресурсів, що призводить до виникнення їх дефіциту, а це, в свою чергу, зумовлює труднощі у діяльності підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Концепція підприємницького ризику

Джерело: [13].

Враховуючи вплив пандемії *COVID-19* на діяльність підприємства, *структуру ризиків* можна визначати за джерелами їх виникнення:

Персонал підприємства: його здоров'я та ступень задоволення умовами праці. Пандемія негативно вплинула на ринок праці, так на 20.08.2020 статус безробітного мали майже 488 тис. українців (проти 276 тис. на цю ж дату 2019 р.); якщо середня зарплата за 2019 р. за вакансіями становила 12 779 грн, то до початку вересня 2020 р. вона зменшилася до 12 420 грн [14]. Крім того, за даними Державної служби статистики України, спостерігається зростання заборгованості з виплати заробітної плати у грудні 2020 р. на 24 % порівняно з груднем 2019 р. [15].

Процеси: діяльність підприємства. За 2015–2019 рр. спостерігалось зростання кількості підприємств на 10 %, у свою чергу, кількість великих підприємств зросла на 22.5 %, середніх – на 16.8 %, малих – на 10.5 % (рис. 2).

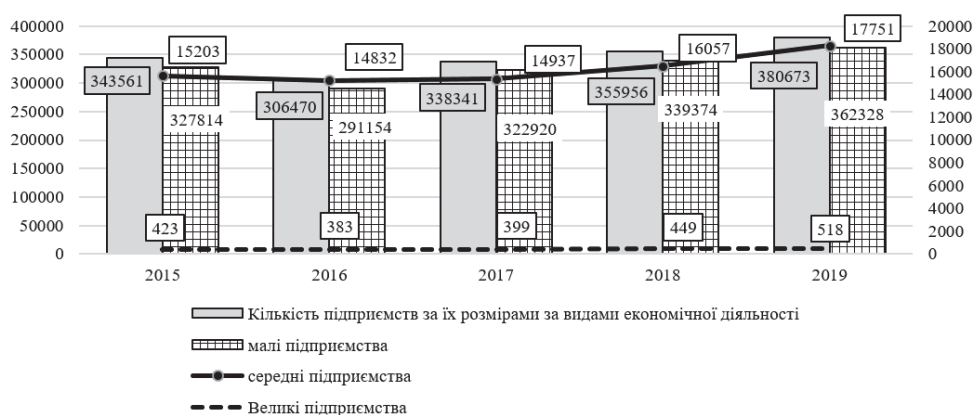


Рис. 2. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі за 2015–2019 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [15].

Водночас криза 2020 р. негативно позначилась на діяльності малого бізнесу. За даними опитування, проведеного Європейською бізнес-асоціацією серед представників малого та мікробізнесу – учасників проекту *Unlimit Ukraine*, кожен п'ятий малий бізнес в Україні на фоні сповільнення бізнес-активності, спричиненої наслідками пандемії коронавірусу, може закритися [16]. Розглядаючи ризики, необхідно врахувати те, що ризик сприймається не тільки як загроза для діяльності, але й як шанс на покращання. Тому, попри усі складнощі ситуації, вітчизняні підприємці залишаються у більшості своїй оптимістами. Так, за даними того ж опитування, 47 % [16] з них шукатимуть нові можливості для розвитку свого бізнесу.

Прибуток, рентабельність діяльності підприємства. За 2015–2019 рр. підприємства України значно покращили свої показники (рис. 3), але криза 2020 р. негативно вплинула на фінансові результати їх діяльності. Так, фінансовий результат до оподаткування великих та середніх

підприємств за січень-березень 2020 р. становив 4.9 млрд грн збитку, в той час як за I кв. 2019 р. підприємства отримали 111.1 млрд грн прибутку [17].



Рис. 3. Результати діяльності підприємств у 2015–2019 рр.

Джерело: розроблено за даними [15].

За даними Державної служби статистики України, прибуток підприємств у I кв. 2020 р. становив 199.9 млрд грн, що на 31.1 % більше порівняно з I кв. 2019 р., а збитків отримано на суму 204.8 млрд грн, що в 3.95 раза більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року [15].

Партнерські зв'язки (сприятливе середовище для економічної діяльності). Світова криза, пов'язана з пандемією *COVID-19*, стала причиною руйнування усталених виробничих зв'язків унаслідок банкрутства низки промислових товаровиробників. Крім того, збільшується загроза дефіциту зовнішнього фінансування та звуження можливостей доступу України до міжнародних ринків капіталів. Також на вітчизняний експорт може негативно вплинути впровадження нових торговельних бар'єрів з боку інших країн.

Проведений на основі індексів глобальної конкурентоспроможності аналіз показав, що Україна в 2019 р. втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності (*Global Competitiveness Index, GCI*) Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), посівши 85-те місце зі 141 країни, основний регрес зафіксовано у сфері фінансових систем, в якій рейтинг України опустився на 19 позицій – до 136-го місця; також погіршилися показники впровадження ІКТ: із 77-го на 78-ме місце, макроекономічної стабільності – з 131-го на 133-тє місце та інноваційних можливостей – з 58-го на 60-тє місце [18].

З представленої класифікації випливає, що більшість ризиків підприємства пов'язано з діяльністю людини. А зважаючи на те, що персонал є головним його активом, можна констатувати, що саме людські помилки призводять до серйозних негативних наслідків у господарській діяльності підприємств та організацій. Передусім це стосується сфери управління та якості рішень, що приймаються та втілюються в подальшому в житті.

Не менш важкі наслідки для підприємства мають і порушення бізнес-процесів, розрив партнерських зв'язків, а також негативна макроекономічна ситуація, що склалася сьогодні в національній та глобальній економічних системах, які в свою чергу негативно позначаються на результатах його операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та можуть привести до критичних або навіть катастрофічних фінансових втрат, погіршення фінансового стану і рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Однією з найважливіших особливостей підприємницької діяльності є вміння працювати в умовах активних ризиків і загроз економічній безпеці, що ставить підприємця перед необхідністю приймати рішення і ефективно управляти бізнесом у складній комерційній ситуації. Таким чином, управління ризиками сьогодні, стає інструментом забезпечення виживання в непростій економічній ситуації, що дає змогу підприємству забезпечити необхідний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та економічну безпеку.

Як показує аналітика та підтверджують дослідження [15; 19], для українських підприємств досить актуальною є проблема забезпечення економічної безпеки, яка безпосередньо пов'язана з формуванням політики управління ризиками.

Характеризуючи сутність економічної безпеки, Г. Блакита [4, с. 250] зауважує, що вона є основною функцією діяльності підприємства та сприяє уникненню руйнівних процесів. У свою чергу, Т. Зубко [6] зазначає, що під час діагностики ЕБП виявляються внутрішні та зовнішні фактори, що визначають ЕБП (для кожного з функціональних компонентів), здійснюються аналіз та оцінка ступеня їх впливу; розраховуються показники економічної безпеки та розробляється комплекс заходів, спрямованих на підвищення ЕБП. Таким чином, ЕБП захищає діяльність підприємства від негативного впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а отже, пов'язана з ефективним функціонуванням підприємства в умовах ризику.

Система ЕБП заснована на принципах концепції управління ризиками, а аналіз ризиків і загроз, їх класифікація є визначальним етапом у цьому процесі. Тому ідентифікація ризиків, з якими стикаються підприємства, дає змогу структурувати і систематизувати фактори ризику в рамках розроблення програм забезпечення економічної безпеки та впроваджувати ефективну політику управління ризиками.

За результатами опрацювання наукових джерел за темою дослідження [20–23] пропонуємо виділяти такі *різновиди ризиків підприємства*, що пов'язані з його економічною безпекою, і які керівництву підприємства варто враховувати при формуванні управлінських рішень щодо їх мінімізації для забезпечення належного рівня економічної безпеки та розвитку підприємства:

за напрямками виникнення: зовнішні та внутрішні;

за розмірами збитків: допустимі, критичні, катастрофічні;

залежні від обсягів діяльності: інвестиційні, операційні, фінансові;
пов'язані з номінальною цінністю грошей: зміна валютного курсу, відсоткові втрати, інфляція, зменшення ліквідності, дефляція;
ризик фінансових вкладень: чисті, спекулятивні, прямі ризик фінансових втрат.

Щодо необхідності управління ризиками досить влучно висловилися К. Гиротра та С. Нетесин: "Якщо ми не будемо управляти ризиками, вони почнуть управляти нами ..." [20]. У свою чергу Т. Лістер, Т. Демарк [24, с. 34] наголошують на тому, що управління ризиками – це процес продумування коригувальних дій перш ніж виникне проблема, поки вона залишається всього лише абстракцією. Протилежністю управління ризиками є кризове управління, спроба зрозуміти, що робити з проблемою після того, як вона з'явилася. Управління ризиками здійснюються не для порятунку, а для забезпечення більш стійкого і надійного розвитку бізнесу, тобто для забезпечення ЕБП.

Управління ризиками сьогодні є тим процесом, який дає змогу підприємству досягати поставлених цілей. Як слушно зазначає професор Жан Кросс (керівник групи експертів, що займаються переглядом ІЕС 31010), необхідність управління ризиками є гарантією того, що рішення, які приймаються, засновані на хорошому розумінні ризику [25]. Отже, підприємству необхідно виробити певну модель поведінки, яка буде орієнтована на уникнення, мінімізацію ризиків та їх наслідків, а це надасть можливість досягнути бажаного рівня економічної безпеки. Відтак, управління ризиком – це потужна внутрішня конкурентна перевага, що має не тільки тактичний, а й стратегічний характер.

Підприємства повинні дбати про розробку політик і процедур, пов'язаних з вчасним реагуванням на виклики зовнішнього середовища та невизначеність, щоб звести ймовірність виникнення дестабілізації бізнесу до мінімуму. Необхідність запровадження політики ризик-менеджменту Дж. Браун (один з розробників стандартів ISO 31000), пояснює тим, що ця система підтримує всі види діяльності, включаючи прийняття рішень на всіх рівнях організації, що гарантує послідовність і ефективність управлінського контролю у всіх видах діяльності підприємства [26]. Саме тому підприємствам необхідна гнучка програма реагування на ризики.

Важливою складовою розвитку системи управління ризиками на підприємстві є розроблення відповідної політики, яка дає змогу сформувати адекватне розуміння процесів кожним учасником системи, забезпечити неухильне дотримання встановлених правил і виконання обов'язкових процедур у сфері ризик-менеджменту. Основні критерії, яким повинна відповідати політика ризик-менеджменту, наведені у Міжнародному стандарті ISO 31000:2009 у розділі 4.3.2. "Встановлення політики ризик-менеджменту" [21].

Основними проблемами, з якими стикаються підприємства при формуванні політики управління ризиками, є такі:

- відсутність підтримки на рівні керівництва;
- страх співробітників відкрито обговорювати інформацію про ризики;
- небажання брати відповідальність за конкретні ризики на себе;
- сприйняття співробітниками управління ризиками як процесу, що відволікає;
- помилкове відчуття безпеки щодо ризиків, які раніше не реалізовувалися;
- сприйняття управління ризиками як занадто складного процесу;
- місцями формальний підхід до управління ризиками;
- відсутність кваліфікованих професійних кадрів у сфері управління ризиками;

- слабка ризик-культура (внутрішнє середовище) підприємства.

Тому при формуванні політики управління ризиками необхідно враховувати таке:

- втрати від ризику не повинні бути більше, ніж власний капітал;
- не ризикувати всім заради малого;
- необхідно прораховувати всі наслідки від ризиків;
- якщо з'являються сумніви, слід відмовитись від ризику;
- йти на ризик доцільно лише тоді, коли він неминучий чи його результатом буде економічний результат, що суттєво перевищить понесені витрати;
- прийнятний ризик не має завдавати шкоди іміджу та економічній безпеці підприємства.

Таким чином, політика управління ризиком визначає оптимальний компроміс між небезпекою реалізації прийнятого управлінського рішення та неможливістю усунути всі причини і фактори ризику.

Основною метою політики управління ризиками є забезпечення ЕБП при досягненні встановлених цілей підприємства. Політика управління ризиками визначає цілі, принципи, основні функції, загальні підходи до виявлення, оцінки та управління ризиками на тому чи іншому підприємстві (рис. 4).

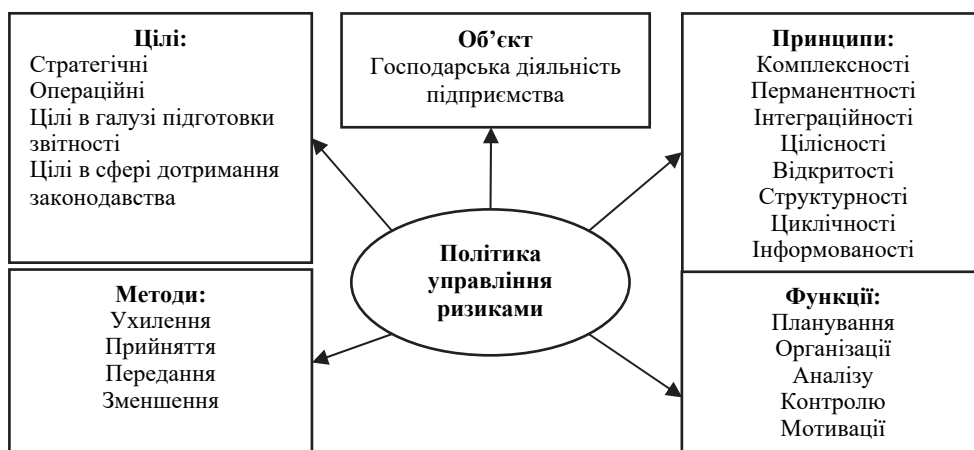


Рис. 4. Складові механізми політики управління ризиками

Джерело: побудовано з врахуванням [22; 27; 28].

Розробка політики управління ризиками – це складна робота, в процесі якої тісно взаємодіють структурні підрозділи підприємства для забезпечення максимізації прибутку останнього в поточному періоді та формування довгострокової стабільності розвитку у майбутньому.

Політика управління ризиками не є лінійним процесом та передбачає виявлення й оцінку всіх можливих загроз, з якими підприємство стикається в процесі своєї діяльності. Практично всі етапи її формування в практиці господарювання тісно пов'язані між собою, і після завершення будь-якого з них може виникнути необхідність повернення до попереднього (рис. 5).



Рис. 5. Формування політики управління ризиками

Джерело: розроблено авторами.

Перший етап формування політики управління ризиками спрямований на ідентифікацію ризиків, що являє собою формування в осіб, які приймають рішення, цілісної картини ризиків, що загрожують діяльності підприємства.

Другий етап надає можливість розробити принципи оцінки і прогнозування ризиків. У цей час відбувається осмислення ризику, в результаті якого досліджуються його структурні характеристики (небезпека – схильність до ризику – вразливість), та визначається толерантність до ризику, яку іноді називають ризик-апетит, тобто рівень ризику, який підприємство готове прийняти на себе.

Таким чином, на цьому етапі визначається перелік ризиків, які підприємство може взяти на себе, які несуть потенційну загрозу його діяльності, та тих, які можуть виникнути за певних обставин. Стосовно виявлених ризиків можливі такі реакції з боку підприємств [29]:

- ліквідація ризику (наприклад, завдяки усуненню причини);
- зменшення ризику (завдяки використанню додаткових захисних засобів);
- прийняття ризику (вироблення плану дії у відповідних умовах);
- переадресація ризику (наприклад, шляхом укладання страхової угоди).

Важливим є пошук альтернатив, тобто менш ризикованих варіантів здійснення діяльності підприємства з можливістю отримання тих же доходів. При цьому необхідно порівняти витрати на реалізацію менш ризикованого заходу та розміри ризику, який вдасться знизити.

На *третьому етапі* здійснюється моніторинг того, наскільки господарська діяльність підприємства з урахуванням впровадження системи ризик-менеджменту відповідає стратегічним цілям, визначеним керівництвом підприємства, що дає змогу привести параметри господарської політики у відповідність до прийнятої стратегії. Як зазначається у Міжнародному стандарті *ISO 31000:2018*, саме моніторинг повинен бути невід'ємною частиною реалізації впливу на ризик для забезпечення гарантії, що різні форми впливу залишатимуться ефективними [30].

Результатом такого процесу стане формування чіткої політики з управління ризиками, яка забезпечить прозорість, стійкість і безперервність діяльності підприємства та підвищить економічну безпеку. В політиці управління ризиками необхідно враховувати цільову спрямованість підприємства на отримання прибутку від своєї діяльності; відповідальність за контрактними зобов'язаннями перед клієнтами; необхідність прийняття управлінських рішень з урахуванням наслідків ризику.

Висновки. Попри те, що проблем, пов'язаних з ефективним управлінням ризиками і впровадженням ризик-менеджменту, на підприємствах багато, на сьогодні стає очевидним: без обґрунтованого обліку та оцінки ризиків при прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства вже не обійтись. Система управління ризиками є складовою загального управління підприємством, тому повинна відповідати стратегії розвитку та інституціональним особливостям функціонування підприємства.

Для комплексного управління ризиками на підприємстві необхідним є розроблення та втілення в життя єдиної політики, спрямованої на посилення економічної безпеки останнього та виконання таких завдань:

- визначення стратегічних цілей, що відображають толерантність підприємства до ризику;
- постійний моніторинг та ідентифікація ризиків;
- облік та оцінка рівня ризиків;

- застосування відповідних методів управління ризиками;
- систематичний контроль ефективності процесу управління ризиками.

Для будь-якого підприємства наразі процес управління ризиками повинен стати невід'ємною частиною корпоративної культури, а розроблена і реалізована політика управління ризиками має забезпечити повну відповідальність всіх його працівників за розуміння, оцінку, встановлений ризик-апетит та застосування відповідних методів щодо зменшення негативного впливу ризиків на поточну і майбутню діяльність бізнесу та економічну безпеку підприємства.

Таким чином, політика управління ризиками стане тим інструментом, що буде включати стратегію і планування, організаційну стійкість, корпоративне управління, кадрові питання, безперервність бізнесу, кризове управління та допоможе при досягненні успіху в довгостроковій перспективі з урахуванням усіх зацікавлених сторін, забезпечуючи економічну безпеку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабина О. Є., Тарашевський М. М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14-17.
2. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 64-73.
3. Ріщук Л. І., Микитюк Н. Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf> (дата звернення: 05.05.2021).
4. Блакита Г., Ганущак Т. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment management and financial innovations*. 2018. Vol. 15. Is. 2. P. 248-256.
5. Блакита Г., Матусова О., Лановська М., Адаменко В. Integral assessment of business environment security. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15. P. 280-292.
6. Зубко Т. The diagnosis of economic security of the enterprise. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 8. С. 85-92.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.02.2021).
8. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибоких інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ–Харків: Видавець О. А. Мірошніченко, 2020. 188 с.
9. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/812.pdf> (дата звернення: 05.05.2021).
10. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189-199.

11. Вишнеvsька О. А. Аналіз змісту та наукові підходи до визначення сутності підприємницького ризику. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1(05). С. 64-67.
12. Олейник Л. В. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ "Нова пошта". *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 69-80.
13. Марцынковский Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (дата звернення: 15.02.2021).
14. Як пандемія Covid-19 змінила ринок праці в Україні: офіційний сайт Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html> (дата звернення: 15.02.2021).
15. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2021).
16. Кожен п'ятий малий бізнес може закритися через карантин: офіційний сайт Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3000451-kozen-patij-malij-biznes-moze-zakritisa-cerez-karantin.html> (дата звернення: 15.02.2021).
17. Українські підприємства стали збитковими: сайт РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukrainskie-predpriyatiya-stali-ubytochnymi-1590410696.html> (дата звернення: 15.02.2021).
18. Україна опустилася на 85-те місце в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF: сайт Interfax-Україна. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> (дата звернення: 04.05.2021).
19. Випуск "Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії. Консенсус-прогноз". Сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5d3fea53-45e7-4641-8d48-f0c865a24471&title=VipuskukrainaU2020-2021-Rokakh-NaslidkiPandemii-Konsensusprognoz-kviten2020-> (дата звернення: 15.02.2021).
20. Гиротра К., Нетесин С. *The Risk-Driven Business Model: For Questions that Will Define Your Company* (Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками). М.: Альпина Паблишер, 2014. 216 с.
21. ISO 31000:2009. Risk management. URL: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (дата звернення: 15.02.2021).
22. Управление рисками организаций. Интегрированная модель: методы применения / отчет Ком. Спонсор. Организ. Ком. Тредвея (COSO). М.: Делойт и Туш СНГ, 2006. 103с.
23. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С.131-135.
24. Листер Тимоти, Демарко Том. Вальсируя с медведями: сайт ЛИТМИР. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=140> (дата звернення: 15.02.2021).
25. Понятие риска в новом Международном Стандарте. URL: <https://www.iso.org/ru/news/ref2403.html> (дата звернення: 03.05.2021).
26. Новый стандарт ISO 31000 способствует упрощению системы менеджмента рисков. URL: <https://www.iso.org/ru/news/ref2263.html> (дата звернення: 03.05.2021).
27. Как управлять рисками. URL: http://www.classs.ru/stati/uchet/uprav_riskami.html (дата звернення: 15.02.2021).

28. Шаповалов В. Система управления рисками компании. URL: <http://fd.ru/articles/4365-red-sistema-upravleniya-riskami-kompanii> (дата звернення: 15.02.2021).
29. Управление рисками: обзор потребительных подходов. URL: http://citforum.ck.ua/security/articles/risk_management/2.shtml (дата звернення: 15.02.2021).
30. Международный стандарт ISO 31000:2018. URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (дата звернення: 05.05.2021).

Стаття надійшла до редакції 26.02.2021.

Kondratiuk O., Stoianenko I. Economic risks of the enterprise: post-COVID transformation.

Background. Development of the economy in the context of globalization, on the one hand, promotes new opportunities for the production of new goods and services, and on the other hand, increases existing threats and causes new ones, so it has a negative impact on economic security. Most threats to the economic security of an enterprise cannot be predicted, and unpredicted threats are risks. The current situation requires companies to improve and optimize continuously the process of risk management and policy making.

The **aim** of the paper is justification of the need for risk management policy as a component of the economic security of an enterprise.

Materials and methods. Current regulations of Ukraine, publications of domestic and foreign scientists on the research topic, statistical materials and Internet sources are the information base of the research. Methods of generalization, analysis and synthesis, comparison, scientific abstraction and systematization were used to achieve the main aim of the paper.

Results. The COVID-19 pandemic has had impact on the enterprise activities. The risk structure can be determined by such areas as staff, processes, profit, profitability and partnerships. Risk management allows the company to ensure necessary development, increase competitiveness and economic security. An important component of the development of risk management in the enterprise is the development of appropriate policies that allow to form an adequate understanding of the processes of each participant in the system, ensure strict compliance with established rules and compliance with mandatory procedures in risk management. At present, risk management is becoming a way to survive in a difficult economic situation, which will allow the company to ensure necessary development, increase competitiveness and economic security. An important component of risk management development of the enterprise is making of appropriate policies that allow to form an adequate understanding of the processes of each participant in the system, ensure strict compliance with established rules and compliance with compulsory procedures in risk management.

Conclusion. Risk management process should become an integral part of corporate culture for any company. Developed and implemented risk management policy should ensure full responsibility of its employees for understanding, assessing, established risk appetite and applying appropriate methods to reduce negative impact of risks on current and future business activities and economic security of the enterprise.

Or any company, the risk management process should become an integral part of corporate culture, and the developed and implemented risk management policy should ensure full responsibility of all its employees for understanding, assessing, established risk appetite and applying appropriate methods to reduce the negative impact of risks on current and future business activities and economic security of the enterprise.

Keywords: risk, uncertainty, enterprise, entrepreneurial risk, risk management, economic security, risk management policy.

REFERENCES

1. Babyna, O. Je., & Tarashevs'kyj, M. M. (2017). Upravlinnjaryzykamyzbiznesu: sutnist', skladovi, rishennja [Business risk management: essence, components, decisions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 7, 14-17 [in Ukrainian].
2. Fedulova, I. V. (2019). Strategijaryzyk-menedzhmentu [Risk management strategy]. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. (Vol. 1). (pp. 64-73) [in Ukrainian].
3. Rishhuk, L. I., & Mykytjuk, N. Je. Organizacija systemy upravlinnja ryzykamy na promyslovyh pidpryjemstvah [Organization of risk management system at industrial enterprises]. *global-national.in.ua*. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf> (accessed 05.05.2021) [in Ukrainian].
4. Blakytta, G., & Ganushhak, T. (2018). Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment management and financial innovations*. Vol. 15. Is. 2. 248-256 [in English].
5. Blakytta, G., Matusova, O., Lanovs'ka, M., & Adamenko, V. (2017). Integral assessment of business environment security. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 15. (pp. 280-292) [in English].
6. Zubko, T. (2019). The diagnosis of economic security of the enterprise. *Visnyk Kyivs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 8, 85-92 [in English].
7. Gospodars'kyj kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV [Economic Code of Ukraine: Law of Ukraine of January 16, 2003 № 436-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
8. Naslidky epidemii COVID-19 ta karantynnyh zahodiv dlja providnyh sektoriv ekonomiky Ukrainy (2020) [Consequences of the COVID-19 epidemic and quarantine measures for the leading sectors of the Ukrainian economy]. *Doslidzhennja za rezul'tatamy glybnyh interv'ju z vlasnykamy ta top-menedzheramy ukrai'ns'kyh kompanij – Research based on the results of in-depth interviews with owners and top managers of Ukrainian companies*. Kyiv–Harkiv: Vydavec' O. A. Miroshnychenko [in Ukrainian].
9. Chupryna, I. V. Ponzattja ta klasyfikacija ryzykiv v pidpryjemnyct'kij dijal'nosti. *econjournal.vsau.org*. Retrieved from <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/812.pdf> (accessed 5.05.2021) [in Ukrainian].
10. Shepelenko, O. V. (2011). Upravlinnja pidpryjemnyct'komy ryzykamy sub'jekta gospodarjuvannja [Entrepreneurial risk management]. *Visnyk DonNUET – Bulletin of DonNUET*, 4(52), 189-199 [in Ukrainian].
11. Vyshnevs'ka, O. A. (2016). Analiz zmistu ta naukovi pidhody do vyznachennja sutnosti pidpryjemnyct'kogo ryzyku [Content analysis and scientific approaches to determining the essence of business risk]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhia State Engineering Academy*. Vol. 5-1(05). (pp. 64-67) [in Ukrainian].
12. Olejnyk, L. V. (2020). Analiz shljahiv podolannja pidpryjemnyct'kyh ryzykiv na prykladi TOV "Nova poshta" [Analysis of ways to overcome business risks on the example of Nova Poshta LLC]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja – Economics and organization of management*, 2 (38), 69-80 [in Ukrainian].
13. Marcynkovskij, D. Obzor osnovnyh aspektov risk-menedzhmenta [Overview of the main aspects of risk management]. *www.cfin.ru*. Retrieved from http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (accessed 15.02.2021).
14. Jak pandemija Covid-19 zminyła rynek praci v Ukraini: oficijnyj sajtkrinform [How the Covid-19 pandemic changed labor market in Ukraine: the official website of Ukrinform]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: oficijnyj sajtkrstat [State Statistics Service of Ukraine: official website]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].

16. Kozhen p'jatyj malyj biznes mozhe zakrytysja cherez karantyn: oficijnyj sajt Ukrinform [Every fifth small business may be closed due to quarantine: the official website of Ukrinform]. *www.ukrinform.ua*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3000451-kozen-patij-malij-biznes-moze-zakritisja-cerez-karantin.html> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
17. Ukrai'ns'ki pidpryjemstva staly zbytkovymi: sajt RBK-Ukrai'na [Ukrainian enterprises have become unprofitable: RBC-Ukraine website]. *www.rbc.ua*. Retrieved from <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukrainskie-predpriyatiya-stali-ubytochnymi-1590410696.html> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
18. Ukrai'na opustylasja na 85-te misce v shhorichnomu rejtyngu konkurentospromozhnosti WEF: sajt Interfax-Ukrai'na [Ukraine dropped to 85th place in the annual WEF competitiveness ranking: Interfax-Ukraine website]. *ua.interfax.com.ua*. Retrieved from <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> (accessed 04.05.2021) [in Ukrainian].
19. Vypusk "Ukrai'na u 2020-2021 rokah: naslidky pandemii". Konsensus-prognoz": sajt Ministerstva rozvytku ekonomiky, torgivli ta sil's'kogo gospodarstva Ukrai'ny [Issue "Ukraine in 2020-2021: the consequences of the pandemic. Consensus Forecast": website of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine]. *www.me.gov.ua*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5d3fea53-45e7-4641-8d48-f0c865a24471&title=VipuskukrainaU2020-2021-Rokakh-NaslidkiPandemii-Konsensusprognoz-kviten2020-> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
20. Girotra, K., & Netesin, S. (2014). The Risk-Driven Business Model: For Questions that Will Define Your Company. Moscow: Al'pina Publisher [in English].
21. ISO 31000:2009. Risk management. *www.iso.org*. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (accessed 15.02.2021) [in English].
22. Upravlenie riskami organizacij (2006). Integrirovannaja model': metody primeneniya / otchet Kom. Sponsor. Organiz. Kom. Tredveja (COSO) [Organizations risk management. Integrated Model: Application Methods / Report of Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO)]. Moscow: Deloitte Tushnet [in Russian].
23. Shvec', Ju. O. (2018). Ryzky v dijalnosti promyslovyh pidpryjemstv: vydy, metody ocinky ta zahody podolannja ryzkyu [Risks in the activities of industrial enterprises: types, methods of assessment and measures to overcome the risk]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacional'nogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 17. P. 2, 131-135 [in Ukrainian].
24. Lister, Timoti, & Demarko, Tom. Val'siruja s medvedjami: sajt LITMIR [Waltzing with bears: LITMIR website]. *www.litmir.me*. Retrieved from <https://www.litmir.me/br/?b=140> (accessed 15.02.2021) [in Russian].
25. Ponjatie riska v novom Mezhdunarodnom Standarte [The concept of risk in new International Standard]. *WWW.ISO.ORG*. Retrieved from <https://www.iso.org/ru/news/ref2403.html> (accessed 03.05.2021) [in Russian].
26. Novyj standart ISO 31000 sposobstvuet uproshheniju sistemy menedzhmenta riskov [The new ISO 31000 standard helps to simplify risk management system]. *www.iso.org*. Retrieved from <https://www.iso.org/ru/news/ref2263.html> (accessed 03.05.2021) [in Russian].
27. Kak upravljat' riskami [How to manage risks]. *www.class.ru*. Retrieved from http://www.class.ru/stati/uchet/uprav_riskami.html (accessed 15.02.2021) [in Russian].
28. Shapovalov, V. Sistema upravlenija riskami kompanii [Company risk management system]. *fd.ru*. Retrieved from <http://fd.ru/articles/4365-red-sistema-upravleniya-riskami-kompanii> (accessed 15.02.2021) [in Russian].
29. Upravlenie riskami: obzor upotrebiteľnyh podhodov [Risk management: overview of common approaches]. *citforum.ck.ua*. Retrieved from http://citforum.ck.ua/security/articles/risk_management/2.shtml (accessed 15.02.2021) [in Russian].
30. Mezhdunarodnyj standart ISO 31000:2018 [International ISO standard]. *pqm-online.com*. Retrieved from [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (accessed 05.05.2021) [in Russian].