

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

УДК 658:65.012.8:339

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

SECURITY ASPECTS OF THE APPLICATION OF RISK-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Штангрет Андрій Михайловичдоктор економічних наук, професор,
Українська академія друкарстваORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5179-4996>**Караїм Мирослава Михайлівна**кандидат економічних наук, доцент,
Українська академія друкарстваORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0292-4840>**Караїм Остап Володимирович**

аспірант,

Українська академія друкарства

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8409-6975>**Shtangret Andriy, Karaim Miroslava, Karaim Ostop**
Ukrainian Academy of Printing

В межах останні кількох років діяльність українських підприємств перебуває під впливом значної кількості факторів, ключовими з яких стали COVID-19 та військові дії. Ключовим є не лише сам факт виникнення та суттєвості впливу зазначених факторів, але те, що ситуація у середовищі функціонування характеризується максимальною динамікою, а відтак високою невизначеністю, коли раніше накопичений досвід не забезпечує необхідної початкової інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Значна частина менеджерів фактично пасивні до будь-яких ініціатив, зокрема таких, що передбачають в тактичному плані покращення конкурентних позицій. Зазначена актуалізує необхідність широкого застосування ризик-орієнтованого управління на основі врахування фактичних засад здійснення безпекової діяльності в умовах певного підприємства. Обґрунтовано, що активність суб'єктів безпеки повинна бути спрямована на підштовхування до ініціативності менеджменту, інформаційний супровід та загальний контроль за розробленням й реалізацією рішення для збереження цілісності підприємства попри вищий рівень ризику. Аргументовано доведено важливість розвитку ризик-орієнтованого мислення як за рахунок покращення професійних компетенцій, так й змін в корпоративній культурі.

Ключові слова: ризик, безпекова діяльність, ризик-орієнтоване управління, ризик-орієнтоване мислення, невизначеність, небезпека, загроза.

Over the past few years, the activity of Ukrainian enterprises has been under the influence of a significant number of factors, the key ones of which were COVID-19 and military operations. The key is not only the fact of the occurrence and significance of the influence of the mentioned factors, but the fact that the situation in the operating environment is characterized by maximum dynamics, and therefore high uncertainty, when previously accumulated experience does not provide the necessary initial information basis for making management decisions. A large part of the managers are actually passive to any initiatives, in particular, those that provide tactical improvement of competitive positions. This actualizes the need for widespread use of risk-oriented management based on taking into account the actual principles of security activities in the conditions of a certain enterprise. The purpose of the study is to clarify the essence of risk from the standpoint of ensuring the economic security of the enterprise as a basis for the application of risk-oriented management, in particular on the basis of a more active spread of risk-oriented thinking, for the full and effective use of those opportunities that arise in the conditions of accelerated

transformation of the national economy under the influence military operations Methods of induction and deduction, comparison and systematization were used to consider the principles of wide implementation of risk-oriented management - in the study of the essential characteristics of the terms «risk», «risk-oriented management», «risk-oriented thinking»; synthesis and analysis – to justify the need to take into account safety aspects in the application of risk-oriented management; morphological analysis – to clarify the conditions and advantages of applying risk-oriented management and the principles of developing risk-oriented thinking; graphic – for visual representation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. It is substantiated that the activity of security subjects should be aimed at encouraging management initiative, information support and general control over the development and implementation of solutions to preserve the integrity of the enterprise despite a higher level of risk. The importance of the development of risk-oriented thinking, both due to the improvement of professional competences and changes in corporate culture, has been proven.

Key words: risk, security activity, risk-oriented management, risk-oriented thinking, uncertainty, danger, threat.

Постановка проблеми. Ведення бізнесу в умовах військового стану характеризується суттєвими відмінностями, коли очікуваним є дотримання стратегії «виживання». Хибною є позиція, що зводить таке виживання до гальмування економічних процесів, тобто скорочення обсягів виробництва й звільнення працівників, ліквідації основних засобів та припинення співпраці із контрагентами тощо, в очікуванні суттєвої зміни ситуації. Потрібно зважувати й на той факт, що пасивність значної частини учасників певного сегменту не знижує потребу у товарах і послугах, а відтак відкриває можливості для швидкого покращення конкурентної позиції тим підприємствам, які, хоча і з вищим рівнем ризику, активно провадять бізнес. Окрім цього, відкритість внутрішнього ринку передбачає відновлення високої активності іноземних конкурентів у післявоєнний період, при зростанні відставання від них українських виробників через поточну пасивність.

В питаннях забезпечення економічної безпеки підприємства ризик виступає як обов'язкова складова категоріального апарату безпеки і форма небезпеки, але фактичний вплив суб'єктів безпеки на перебіг фінансово-господарських процесів є обмеженим, що в поточних умовах вимагає перегляду через формування засад поширення ризик-орієнтованого управління та стимулювання до розвитку ризик-орієнтованого мислення. Актуалізується питання свідомого і повсякчасного ініціювання поступу в бізнесі через розуміння засад виникнення ризику та здатності цілісно бачити ті переваги, які будуть здобуті за будь-якого результату реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ідентифікації та управління ризиками перебуває в полі зору таких науковців як Я. Белінська [1], Л. Бондаренко [2], О. Герасименко [4], В. Занора [6], І. Луганова [8], О. Ляшенко [9], С. Мочерний [5], С. Мушни-

кова [10], І. Петрова [11], Н. Пойда-Носик [12], Д. Поліщук [13], Ю. Полшков [14], Г. Тарасюк [13], В. Христиановський [14], В. Щербіна [14] та інші. Поточні складні умови ведення бізнесу створили передумови для концентрації уваги названих та інших дослідників на питаннях розроблення заходів щодо визначення галузевої специфіки виникнення й впливу ризиків, зокрема через зменшення невизначеності та покращення професійних компетенцій менеджменту.

Формування цілей статті. Метою статті є уточнення сутності ризику з позицій забезпечення економічної безпеки підприємства як основи застосування ризику-орієнтованого управління, зокрема на основі більш активного поширення ризик-орієнтованого мислення, задля повного й ефективного використання тих можливостей, що виникають в умовах пришвидшеної трансформації національної економіки під впливом військових дій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «ризик» доволі активно використовується у всіх сферах людської діяльності, але його значення є відмінним, тому для розгляду безпекових аспектів застосування ризик-орієнтованого управління нами початково з'ясовано окремі моменти щодо його сутності.

Початково підкреслимо, що ще Гомер у III тис. до н.е. робив спроби досягнути сутність ризику, а одне із перших фактичних згадувань розміщено у словнику Н. Вебстера, що датується 1828 р., де йдеться про небезпеку, яка проявляється у збитках, шкоді та ймовірних втратах. Осучаснений варіант довідникової літератури містить визначення, у відповідності з яким ризик являє собою «...невизначеність, пов'язану з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків» [3, с. 539]. Спільним, попри доволі значний розрив в часі, є загалом сприйняття ризику з позиції негативних

обставин, що можуть мати катастрофічні наслідки.

Поширені на сьогодні варіанти розуміння ризику є результатами наукового пошуку в межах класичної та неокласичної теорії. Дж. Міль та Н. Сеньйор, в межах розвитку класичної теорії, обґрунтовували необхідність сприйняття ризику як «...математичного очікування втрат, що можуть виникнути в результаті прийняття рішень» [7, с. 15], при цьому надаючи вищій пріоритетності негативному результату. Дж. Кейнс, стосовно вибудовування розуміння ризику з позиції неокласичної теорії, концентрував увагу на можливих відхиленнях у досягненні цілей. Доцільно погодитися, що не лише стосовно бізнесу, але й в будь-яких інших аспектах людської діяльності, ризик сприймається як підстава для здійснення вимушених кроків, результат яких буде скоріше негативним. Такі обставини стали підґрунтям для уточнення змісту ризику в безпекознавстві, де це поняття входить до складу категоріального апарату безпеки та відповідно посідає ключове місце в плануванні й здійсненні безпекової діяльності в масштабах певного підприємства.

В публікаціях, що стосуються безпекової діяльності на мікрорівні прослідковується три відмінні позиції стосовно ризику. Перша передбачає встановлення зв'язку між ризиком та іншими складовими категоріального апарату безпеки, тобто викликом, загрозою та небезпекою. Ілюстрацією змістового наповнення такої позиції можуть бути твердження Н. Пойди-Носик та О. Ляшенко. Так, Н. Пойди-Носик розглядає ризик як «...джерело загрози для фінансової безпеки, оскільки саме ризики генерують потенційну можливість завдання шкоди суб'єктам господарювання» [12, с. 15]. У свою чергу О. Ляшенко доводить необхідність сприймати зазначене поняття як «...усвідомлену частину небезпеки (пасивний бік), і як активну дію, спрямовану або на усунення небезпеки чи загрози, чи навпаки, на свідоме, (але вірогідне) отримання шкоди, збитку тощо» [9, с. 57]. Об'єднуючим для цих тверджень є акцентування уваги на необхідності розгляду ризику як першоджерела зниження рівня безпеки, що потребує формування цілісного бачення обставин його виникнення, збільшення інформаційної підтримки в ході прийняття управлінських рішень та застосування заходів, які б уможливили реалізацію позитивного результату.

Друга позиція передбачає встановлення зв'язку між ризиком та невизначеністю.

Так, С. Мочерний дотримується думки, що «...ризик пов'язаний з невизначеністю, непередбачуваністю, випадковістю поведінки суб'єктів ринкових відносин» [5, с. 280], коли Я. Белінська переконана, що ризик являє собою «...економічну категорію, сутність якої полягає у невизначеності реально очікуваних результатів» [1, с. 36]. Вважаємо, що ризик та невизначеність не можуть ототожнюватися, але вони певним чином пов'язані. Так Г. Тарасюк та Д. Поліщук обґрунтовують, що невизначеність «...означає неоднозначність, відсутність знання про результати та умови розв'язку» [13, с. 128]. Тому, невизначеність виникає через відсутність у суб'єкта, що приймає рішення, усієї необхідної інформації про поточний стан об'єкта й середовища його існування, а також подальший перебіг подій у формі зміни складу та суттєвості впливу основних факторів. Невизначеність існує завжди, але її рівень може бути відмінний. Динамічність змін середовища функціонування провокує певний рівень невизначеності, оскільки уже в процесі прийняття самого рішення мають місце зміни, які неможливо врахувати. Водночас зменшення необхідної інформаційної основи спричиняє зростання невизначеності до рівня, коли можливий варіант результату передбачити фактично неможливо.

В межах третьої позиції визначальними є аспекти щодо можливих результатів. Попри те, що вище домінували акценти на суто негативному результаті реалізації ризику, в безпекознавстві також наявні відмінні погляди. Так, В. Христиановський, Ю. Пошков та В. Щербіна не лише доводять факт позитивного впливу ризику, але стверджують про його «...великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу» [14, с. 112]. Відтак попри те, що ризик асоціюється із суто негативним результатом, необхідно говорити й про інші варіанти, тобто, що є позитивний, коли цілі досягаються в повній або частковій мірі, та «нульовий», тобто зміни відбулися, але вони вагомо не вплинули на сам об'єкт (витрати приблизно відповідають отриманим результатам). Стосовно активності суб'єктів безпеки позитивним можна вважати й такий результат, коли очікувалися суттєві втрати, яких вдалося уникнути завдяки здійсненню певних стабілізаційних заходів в ході провадження безпекової діяльності.

В цілому в безпекознавстві ризик розглядається як обов'язкова складова процесу забезпечення економічної безпеки, виник-

нення якого пов'язано із перевищенням звичного рівня невизначеності, а неоднозначність в можливому результаті вимагає активності стосовно уточнення поточної ситуації, інформаційної підтримки розроблення й виконання управлінських рішень, втому числі на основі прогнозування розвитку подій. Така активність обумовлена розумінням факту, що пасивність, за умови високої динамічності середовища функціонування й конкурентної боротьби за першість у використанні новотворених можливостей, створює основу для зниження рівня безпеки. Відтак прийняття рішень із допустимим рівнем ризику (у відповідності до сформованих прогнозів рівень флуктуації дозволить системі повернутися до попереднього стану динамічної рівноваги) є необхідним кроком, оскільки ініціатива належить підприємству і витрати можуть бути меншими у порівнянні із необхідністю ліквідації загрози, яка виникає через пасивність.

Окреслені аспекти дещо відмінні від традиційного розуміння управління ризиками. Без згадування про популярний на сьогодні ризик-менеджмент, можна погодитися із І. Лагуною, що сутність управління ризиками передбачає «...визначення потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень... визначення перспектив та виявлення можливості для вдосконалення діяльності, а також не допущення або скорочення ймовірних небажаного перебігу подій» [8, с. 45]. Здійснене цитування повинно підкреслити, що дії суб'єктів безпеки не є заміною управління ризиком, вони несуть ініціативне й допоміжне навантаження. Тобто, встановлення й обґрунтування необхідності здійснення змін, а також інформаційна підтримка із створенням цілісного бачення можливих наслідків, в тому числі стосовно зміни рівня економічної безпеки підприємства загалом в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі. Важливо підкреслити, що йдеться не просто про можливий результат, а вплив на стійкість й стабільність функціонування підприємства загалом, що в поточних умовах особливо важливе, коли здається й типове рішення може вагомо порушити існуючий баланс без можливості погасити відхилення з наступною втраченою системою її цілісності.

В контексті подальшого поглиблення суті ризику-орієнтованого управління необхідним є визнання факту, що його доволі часто

ототожнюють із ризик-менеджментом, що скоріше є доволі дискусійним моментом. Наші міркування спираються на узагальненні доробку ряду дослідників. Так, Л. Бондаренко визначає ризик-менеджмент як «...систему заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків і включає стратегію і тактику управлінських дій» [2, с. 120]. Погоджуємось, що об'єктом ризик-менеджменту виступає ризик, стосовно якого застосовується ті заходи, які дозволяють контролювати перебіг виконання певного управлінського рішення й отримати очікуваний позитивний результат. Водночас як певна тавтологія звучить твердження О. Герасименко, що «...управління ризиками за ризик-орієнтованим підходом – це сукупність організаційних заходів, методик і процедур, що створюють і використовуються для ефективного здійснення управління ризиками» [4]. Відмінним є погляд В. Занори, у відповідності з яким ризик-орієнтоване управління подається як «...ітерактивний, динамічний процес, що представляє собою сукупність управлінських функцій, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, з інтегрованими складовими управління ризиками і здійснюється з метою досягнення цілей організації» [6, с. 158]. Об'єднуючи усі точки зору можна дійти висновку, що ризик-орієнтоване управління відмінне від ризик-менеджменту, оскільки зосередження уваги відбувається не на самому ризику, а на умовах досягнення цілей за об'єктивної наявності такого. Ці моменти знаходять підтвердження і в позиції І. Петрової, яка конкретизує такі відмінності в ракурсі «... певних змін у культурі мислення, вимогах до компетенцій працівників, в управлінській культурі організації та її корпоративній культурі» [11, с. 244]. Продовженням логічного слідування міркувань може бути твердження, що ризик-орієнтоване управління повинно бути актуальним не для окремої групи фахівців, що провадять ризик-менеджмент, а застосовуватися повсякчас у кожний момент фінансово-господарської діяльності та на усіх рівнях управління. Тобто, ризик-орієнтоване управління в поточних умовах являє собою базові засади виконання поставлених завдань, виходячи із необхідності систематичного здійснення пошуку нових варіантів та виявлення раніше не існуючих можливостей, враховуючи високу ймовірність виникнення ризику, забезпечення реалізації позитивного результату якого уможливорює подальше провадження та розвиток бізнесу.

Згаданий вище В. Занора [6, с. 158] обґрунтовує переваги від впровадження ризик-орієнтованого управління витратами на машинобудівних підприємствах. Вважаємо за необхідне конкретизувати такі переваги стосовно загальним управлінням підприємством:

- можливість застосування суб'єктами безпеки превентивних заходів, що є більш вигідним у порівнянні із ліквідацією загрози, яка виникла через негативний результат реалізації ризику;

- цілеспрямованість дій суб'єктів безпеки, що вбачається в адресності інформаційного супроводу та виконанні забезпечувальних безпекових заходів;

- ініціативність в діях на основі слабких сигналів, а не під тиском обставин, що створює основу для розвитку бізнесу;

- виваженість стосовно прийнятного й допустимого рівня безпеки, що забезпечує високу ефективність управління.

Загалом в сучасних умовах провадження бізнесу вимагає активності задля перемоги в конкурентній боротьбі за прихильність споживача, що пов'язано із ризиком, коли пасивність – шлях до занепаду. Відтак ризик-орієнтоване управління – базове для виживання й розвитку.

Оскільки ризик-орієнтоване управління повинно застосовуватися не в поодиноких випадках, а повсякчас, то актуальним є формування відповідного ризик-орієнтованого мислення. В стандарті ISO 9001:2015 вказано, що «...під ризик-орієнтованим мисленням можна розуміти реалізацію організацією комплексу узгоджених заходів і методів для управління і контролю численними ризиками (позитивними і негативними), що впливають на її здатність досягати запланованих цілей». Позитивно можна оцінити ініціативу С. Мушнікової, яка здійснила спробу розглянути засади запровадження ризик-орієнтованого мислення стосовно управління безпековим розвитком підприємства, подаючи його як «...елемент культури управління... спрямоване на формування управлінських компетенцій всіх рівнів управління підприємством для оцінки і аналізу рівня ризиків та виявлення й реалізації можливостей в досягненні стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства» [10, с. 95]. Імпонує, що такий підхід в управлінні розглядається в контексті зміни культури, але важливим є розвиток відповідних професійних компетенцій, в основі чого повинні лежати знання щодо засад забезпечення безпеки. Тобто, розуміння природи

ризик, його трансформацію у загрозу та суттєвість впливу на рівень економічної безпеки підприємства. Поруч із покращенням особистих компетенцій, не менш важливим є формування корпоративної культури із підтримкою ініціативи в діях кожного працівника з систематичним моніторингом змін в діяльності підприємства та середовищі його функціонування для уникнення розбалансованості системи, що може спровокувати втрату її цілісності.

Вважаємо за необхідне, в контексті розгляду безпекових аспектів застосування ризик-орієнтованого управління, в повній мірі не погодитися із позицією С. Мушнікової, що «...основним завданням культури управління безпекою розвитку підприємства є створення умов щодо мінімізації рівня ризику та їх негативного впливу на діяльність підприємства» [10, с. 96]. Необхідність поступу через формування нових конкурентних переваг підштовхує до прийняття управлінських рішень, що супроводжуються певним рівнем ризику. Відтак основним завданням суб'єктів безпеки є не лише зменшення ризику через покращення інформаційного супроводу, а розвиток ризик-орієнтованого мислення через позитивне сприйняття ініціативності в діях кожного окремого працівника, чому повинно сприяти узгодження особистих та корпоративних інтересів. Негативний результат реалізації ризику повинен послуговувати не підставою для застосування дисциплінарного впливу, а служити наочним матеріалом формування необхідного досвіду із формалізацією та широким застосуванням в подальшому.

Висновки. Висока динаміка процесів в національній економіці, яка супроводжується, в наслідок реалізації загрози військових дій, частковим гальмуванням господарської діяльності та припиненням діяльності певною частиною підприємств не лише визначає погіршення умов провадження бізнесу, але провокує виникнення нових можливостей, зокрема у вигляді тимчасового вакууму щодо задоволення потреб споживачів в окремих товарах і послугах. Використання таких можливостей, які в стратегічній перспективі можуть сформувати суттєві конкурентні переваги, пов'язано із ризиком. З позиції безпекознавства пасивність в такій ситуації може мати наслідком зниження економічної безпеки підприємства при більш високій активності конкурентів. Ризик-орієнтоване управління набуває актуальності, оскільки питання активності у пошуку варіантів розвитку на

усіх рівнях управління визначає можливість продовження діяльності підприємств в сучасних умовах. В межах проведеного дослідження було аргументовано доведено відмінність ризик-орієнтованого управління від ризик-менеджменту із концентрацією уваги на пріоритетах забезпечення економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано, що для покращення рівня економічної безпеки підприємства, окрім активності суб'єктів безпеки, важливою є ініціативність кожна пра-

цівника, дії якого повинні здійснюватися на основі ризик-орієнтованого мислення, тобто на основі пошуку нових можливостей і виходячи із базових знань провадження безпечної діяльності загалом в межах підприємства. Подальші дослідження доцільно проводити в частині формування засад розвитку корпоративної культури з орієнтацією на ширше застосування ризик-орієнтованого управління на основі розвитку ризик-орієнтованого мислення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Белінська Я. В. Теоретичні засади аналізу валютних ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 10. С. 34–40.
2. Бондаренко Л.А. Основні інструменти управління кредитними ризиками комерційного банку при борговому фінансуванні інвестицій. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2003. Вип. 170. С. 117–124.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
4. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (дата звернення: 23.02.2024).
5. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 3 / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2002. 952 с.
6. Занора В. О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технічними витратами машинобудівних підприємств. *БізнесІнформ*. 2014. № 4. С. 157–161.
7. Історія економічних вчень / за ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 230 с.
8. Луганова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1. С. 44–51.
9. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
10. Мушнікова С. А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 93–101.
11. Петрова І. Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація забезпечення економічної безпеки. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2020. № 3(59). С. 243–248.
12. Пойда-Носик Н. Н. Фінансова безпека акціонерних товариств: теоретико-методологічні та практичні аспекти системного підходу: монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 304 с.
13. Тарасюк Г. М., Поліщук Д. І. Управління підприємницькими ризиками в процесі обґрунтування управлінських рішень. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1(7). С. 127–132
14. Христиановський В. В., Полшков Ю. Н., Щербіна В. П. Економічний ризик і методи його вимірювання. Донецьк : ДонДУ, 1999. 250 с.

REFERENCES:

1. Belinska Ya. V. (2002) Teoretychni zasady analizu valiutnykh ryzykiv [Theoretical foundations of currency risk analysis]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, no. 10, pp. 34–40.
2. Bondarenko L. A. (2003) Osnovni instrumenty upravlinnia kredytnymy ryzykamy komertsiiinoho banku pry borhovomu finansuvanni investytsii [The main tools of credit risk management of a commercial bank for debt financing of investments]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky – Economics: problems of theory and practice*, vol. 170, pp. 117–124.
3. Busel V. T. (ed.) (2005) Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy : 250000 [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language: 250,000]. Kyiv; Irpin: Perun (in Ukrainian)
4. Herasymenko O. M. (2019) Intehratsiia ryzyk-oriientovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Integration of a risk-oriented approach to management in the process

of ensuring the economic security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (accessed February 23, 2024)

5. Mochernyi S. V. (ed.) (2002) *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv : Akademiia. (in Ukrainian)

6. Zanora V. O. (2014) Ryzыk-orіentovane upravlinnia vyrobnycho-tekhnichnymy vytratamy mashynobudivnykh pidpriemstv [Risk-oriented management of production and technical costs of machine-building enterprises]. *BiznesInform – BusinessInform*, no. 4, pp. 157–161.

7. Kyrylenka V. V. (ed.) (2007) *Istoriia ekonomichnykh vchen* [History of economic thought]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)

8. Luhanova I. A. (2018) Sutnist ta pryntsypy kontseptsii ryzыk-menedzhmentu [The essence and principles of the concept of risk management]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, no. 1, pp. 44–51.

9. Liashenko O. M. (2011) Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Conceptualization of management of economic security of the enterprise]. Luhansk: vyd-vo SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian)

10. Mushnykova S. A. (2019) Ryzыk-orіentovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinosti systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva [Risk-oriented thinking as the basic basis of innovativeness of the security management system of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Herald*, no. 4, pp. 93–101.

11. Petrova I. L. (2020) Ryzыk-orіentovane upravlinnia yak sotsialna innovatsiia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Risk-oriented management as a social innovation to ensure economic security]. *Vcheni zapysky Universytetu «Krok» – Scientific notes of "Krok" University*, no. №3(59), pp. 243–248.

12. Poida-Nosyk N. N. (2020) Finansova bezpeka aktsionernykh tovarystv: teoretyko-metodolohichni ta praktichni aspekty systemnoho pidkhodu [Financial security of joint-stock companies: theoretical-methodological and practical aspects of the systemic approach]. Chernihiv : ChNTU. (in Ukrainian)

13. Tarasiuk H. M., Polishchuk D. I. (2015) Upravlinnia pidpriemnytskymy ryzыkamy v protsesi obgruntuvannia upravlinskykh rishen [Business risk management in the process of justifying management decisions]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZHTU*, no. 1(7), pp. 127–132.

14. Khrystyanovskiy V. V., Polshkov Yu. N., Shcherbina V. P. (1999) *Ekonomichnyi ryzыk i metody yoho vymiruvannia* [Economic risk and methods of its measurement]. Donetsk: DonDU. (in Ukrainian)