

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ МИСЛЕННЯ ЯК БАЗИСНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

С. А. Мушнікова, к. е. н., доцент, Національна металургійна академія України, svetamush@gmail.com, orcid.org/0000-0002-3860-522X

В роботі визначено, що в сучасних умовах функціонування економіки з високим рівнем невизначеності підвищується й рівень негативного впливу різноманітних ризиків, пов'язаних із всіма видами діяльності будь-якого підприємства. Це викликає потребу переорієнтації системи управління підприємством на ризик-орієнтоване мислення. Показано, що основою розвитку саме системи управління підприємством є забезпечення захищеності всіх видів його діяльності від можливих загроз та ризиків, що потребує змін культури безпеки розвитку на ризик-орієнтоване мислення як її складового елемента.

Надано авторське тлумачення терміну «ризик-орієнтоване мислення» та запропоновано нове бачення ризик-орієнтованого мислення як елемента культури управління безпекою розвитку підприємства. Таке бачення спрямоване на формування управлінських компетенцій всіх рівнів управління підприємством задля оцінки й аналізу рівня ризиків, а також виявлення й реалізації можливостей в досягненні стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства.

Враховуючи загрози та ризики зовнішнього та внутрішнього характеру дії, через ризик-орієнтоване мислення, за допомогою дієвих інструментів культури управління безпекою розвитку підприємства, до яких відносяться управлінські компетенції, розкрито механізм прийняття управлінського рішення стратегічного та тактичного характеру відносно напрямів безпеки розвитку підприємства. Перевагами запропонованого механізму прийняття управлінського рішення визначено: збільшення вірогідності досягнення цілей, поліпшення фінансової звітності, покращення обізнаності про необхідність ідентифікувати і обробляти ризик всього підприємства, поліпшення ідентифікації можливостей і обробки ризику, удосконалення системи управління підприємством, посилення довіри зацікавлених сторін, встановлення надійної основи для ухвалення рішень і планування, ефективного розподілу і використання ресурсів для обробки ризику, мінімізації витрат.

Ключові слова: ризик-орієнтоване мислення, управління безпекою розвитку, управлінська компетенція, культура управління, ризик, підприємство, діяльність підприємства.

Постанова проблеми. Сучасні умови господарювання, яким притаманна трансформація в умовах невизначеності, підвищують роль ризику як явища у всіх сферах життєдіяльності суб'єктів господарювання. При цьому, одним з важливіших завдань будь-якого підприємства є пошук шляхів позитивно спрямованого розвитку.

Зокрема, мінливість поведінки споживачів, конкурентів, інвесторів та ін. контрагентів в цілому формують значну кількість ризиків на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, та значно впливають на

прийняття управлінських рішень. В стані становлення людино центричної економіки, де на перший план виводяться особисті якості осіб що приймають рішення, систему управління безпекою розвитку підприємства необхідно розглядати через її культуру відповідно до особливостей діяльності кожного підприємства окремо.

Тому, з метою мінімізації негативного впливу різноманітних ризиків, підприємствам всіх галузей промисловості слід впроваджувати комплексну систему управління ризиками на основі ризик-орієнтованого

мислення. В силу новизни й унікальності відсутній єдиний стандарт впровадження процесу управління ризиками для всіх підприємств, тому він викликає певні труднощі. Все це підтверджує актуальність і практичну затребуваність теми роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Із становленням та розвитком ринкових відносин, як на рівні світового господарства, державного устрою так і на рівні суб'єктів господарювання, багато досліджень науковців присвячено управлінню ризиками. До них можна віднести: Вітлінського В. В. [1], Жемчугову О. В. [5], Семенову К. Д. [8], Прохорову В. В. [10] та багато ін. Ризик менеджмент займає пріоритетні місця в питаннях впровадження інвестиційних та інноваційних проектів, їх фінансуванні, підвищенні рівня конкурентоспроможності як окремого суб'єкта господарювання, так й країни в цілому та ін.

В умовах функціонування з ознаками кризових явищ, що спричиняє підвищення рівня невизначеності, коли кількісна оцінка ризику носить мало імовірнісний характер, підвищуються вимоги до осіб що приймають рішення на всіх рівнях національної економіки і, насамперед, промислових підприємств. Про це може свідчити впровадження в діяльність суб'єктів господарювання стандартів управління якістю [4], які протягом останнього десятиріччя набувають певного удосконалення. Пріоритетним напрямком прийнятих стандартів є визначення ризик-орієнтованого мислення особистості.

Але, кожне промислове підприємство має особливості діяльності та взаємовідносини з різними контрагентами, що, на жаль, не відображають прийняті стандарти. Також, основою розвитку саме системи управління підприємством є забезпечення захищеності від можливих загроз та ризиків всіх видів його діяльності, що потребує переорієнтації культури безпеки розвитку на ризик-орієнтоване мислення як її складового елемента.

Формулювання цілі статті. Метою роботи є теоретичне обґрунтування ризик-орієнтованого мислення як базисної основи інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Промислове підприємство є складною поліструктурною штучно створеною системою, діяльність якої відбувається в ризикованому середовищі. Невизначеність оточення та, як наслідок цього, непередбачуваність управлінських процесів, які повинні відбуватися з виникненням ризиків всіх видів діяльності, супроводжують функціонування кожного підприємства від їх створення протягом всього життєвого циклу. В цих умовах ризик стає елементом системи управління підприємством, що викликає необхідність перегляду основних кваліфікаційних вимог до осіб що приймають управлінські рішення. Особисті якості управлінського персоналу підприємства є ключовим фактором успіху в умовах людино центричної економіки, становлення та розвитку якої відбувається останнім часом.

З іншої сторони, кожне підприємство прагне досягнення позитивного динамічного розвитку протягом всього життєвого циклу не зважаючи на зміни зовнішнього середовища та ризики які виникають внаслідок цього. Адекватна адаптація системи управління підприємством до трансформацій зовнішнього середовища можлива лише за умов ризик-орієнтованого мислення яке спрямоване на управління безпекою його розвитку. Через корпоративну культуру, культуру комунікацій, яка склалася на підприємстві протягом його господарювання, необхідним є формування ризик-орієнтованого мислення на всіх рівнях управління підприємством як складової культури управління безпекою його розвитку.

Підставою для формування та становлення ризик-орієнтованого мислення, як складової системи управління безпекою розвитку підприємства, є стандарт ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якістю. Вимоги» (ISO 9001:2015 «Quality management systems – Requirements», IDT) [4]. Він спонукає підприємства приділяти більше уваги факторам системи управління якістю в рамках підходу, заснованого на аналізі ризиків. Протягом останніх років поняття ризик-орієнтованого мислення набуло певних змін в дослідженнях різних науковців, узагальнення яких представлено в таблиці.

Визначення терміну «ризик-орієнтоване мислення»

Автор	Визначення
Як процесу адаптації стандартів управління якістю	
Стандарти управління якістю ISO 9001:2015 [4]	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.
Кожевнікова В. Д. [6]	Ризик-орієнтоване мислення означає необхідність якісного і кількісного розгляду ризику при прийнятті рішень в управлінні процесами і видами діяльності організації кожним працюючим. Щоб відповідати вимогам нової версії стандарту, організаціям необхідно планувати і здійснювати дії у відповідь на ризики і можливості
Подустова А. В. [7].	Головною перевагою ризик-орієнтованого мислення є постійне поліпшення процесів системи менеджменту якістю шляхом завчасної ідентифікації «небезпечних місць» процесів, що в подальшому дозволить підвищити рівень задоволеності замовника та інших зацікавлених сторін
Як складової ризик менеджменту	
Томашевський О. В., Сніжної Г. В., Оліфір А. А. [9]	Основою ризик-орієнтованого мислення є прийняття рішення в умовах невизначеності. Ми завжди ризикуємо, бо неможливо виключити ймовірність небажаних подій. Але можна зменшити ймовірність їх появи та можливі збитки. Для цього необхідно спрогнозувати подальший розвиток подій, зокрема наслідки прийнятих рішень, виявити ризики, оцінити їх, а потім управляти ризиками. Це і є основною задачею ризик-менеджменту
Як складової ризик-орієнтованого підходу в управлінні якістю	
Жемчугова О. В. [5]	Ризик-орієнтований підхід в системі менеджменту якості – це якісна і / або кількісна оцінка ризиків в області якості, джерелом яких є середовище організації; а також прийняття рішення для запобігання або зменшення небажаних наслідків і максимального використання можливостей що виникають в процесі системи менеджменту якістю організації в цілому для досягнення їх результативності
Данілова Е. І. [2]	Ризик-орієнтований підхід – це використання методології управління ризиками при дослідженні економічних процесів
Як елемента культури управління безпекою розвитку підприємства	
<i>Авторське бачення</i>	<i>Ризик-орієнтоване мислення – елемент культури управління безпекою розвитку підприємства, що 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</i>

Дослідження більшості авторів стосовно питання ризик-орієнтованого мислення спрямовано на адаптацію стандартів управління якістю до управління суб'єктами господарювання, як оцінки якісних та кіль-

кісних характеристик ризиків, заходів та методів управління ними, зокрема, в роботах [4, 6, 7]. Але, в результатах досліджень не знайшло відображення специфіка діяльності суб'єктів господарювання, адже, в залеж-

ності від кількості та складності видів діяльності, залежить й спрямованість та складність управлінських рішень. Це можливо лише при визначенні відповідних управлінських компетенцій.

Окремі автори визначають ризик-орієнтоване мислення як складову ризик-менеджменту [9], тобто основою ризик-орієнтованого мислення є прийняття рішення в умовах невизначеності з визначенням, оцінкою ризиків та управління ними. Наряду з іншими, автори [2, 5] ототожнюють ризик-орієнтоване мислення з ризик-орієнтованим підходом, що, на нашу думку, вважаємо недоречним тому, що науковий підхід має дещо ширше прикладне значення ніж узагальнююче теоретичне мислення.

Таким чином, можна узагальнити та конкретизувати поняття ризик-орієнтованого мислення саме в рамках управління безпекою розвитку підприємства. Пропонується розглядати ризик-орієнтоване мислення як елемент культури управління безпекою розвитку підприємства 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.

Ризик-орієнтоване мислення повинно базуватися на наступних принципах:

- системного підходу, тобто процес управління ризиками повинен здійснюватися по всіх видах діяльності підприємства;

- принцип відповідальності за результати управління ризиками, відповідно якого кожен співробітник бере участь в процесі управління ризиками в рамках своїх повноважень та компетенцій;

- орієнтація на стратегічні та тактичні цілі управління;

- економічної ефективності, відповідно якого система управління ризиками повинна забезпечувати ефективність заходів не тільки з управління ризиками, а й безпечний розвиток підприємства;

- крос-функціональної взаємодії, для колегіального прийняття управлінських рішень;

- інформаційної підтримки;

- своєчасної адекватної реакції керівництва верхнього рівня для демонстрації свого лідерства в процесі управління ризиками та забезпечення впевненості зацікавлених сторін в тому, що значущі ризики визначені і розглянуті.

Основним завданням культури управління безпекою розвитку підприємства є створення умов та прийняття управлінських рішень щодо мінімізації рівня ризиків та їх негативного впливу на діяльність підприємства. Враховуючи загрози та ризики зовнішнього та внутрішнього характеру дії, через ризик-орієнтоване мислення, за допомогою дієвих інструментів культури управління безпекою розвитку підприємства – управлінських компетенцій, стає можливим забезпечення прийняття управлінського рішення стратегічного та тактичного характеру відносно напрямів безпеки розвитку підприємства (рис.).

Механізм дії ризик-орієнтованого мислення повинен завжди відбуватися послідовно та починатися з отримання інформації про загрози та ризики зовнішнього та внутрішнього характеру. Як відомо, ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства, належать до зовнішніх ризиків, а саме [1]:

- природні (ризик стихійних лих і екологічні ризики);

- загальноекономічні (зміна економічної ситуації, несприятливої кон'юнктури ринку, податкові ризики, ризик посилення конкуренції і галузевий ризик);

- політичні (ризик націоналізації й експропріації, ризик трансферту, ризик розриву контракту, ризик воєнних дій і цивільних заворушень);

- фінансові ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні і дефляційні ризики, валютні ризики, ліквідності, ризик зміни загальноринкової ставки процента).

- Внутрішні ризики залежать від здатності системи управління підприємством організувати виробництво і збут продукції. Вони безпосередньо впливають на підприємницьку діяльність, та значною мірою визначаються помилковими управлінськими рішеннями внаслідок некомпетентності керівних осіб.

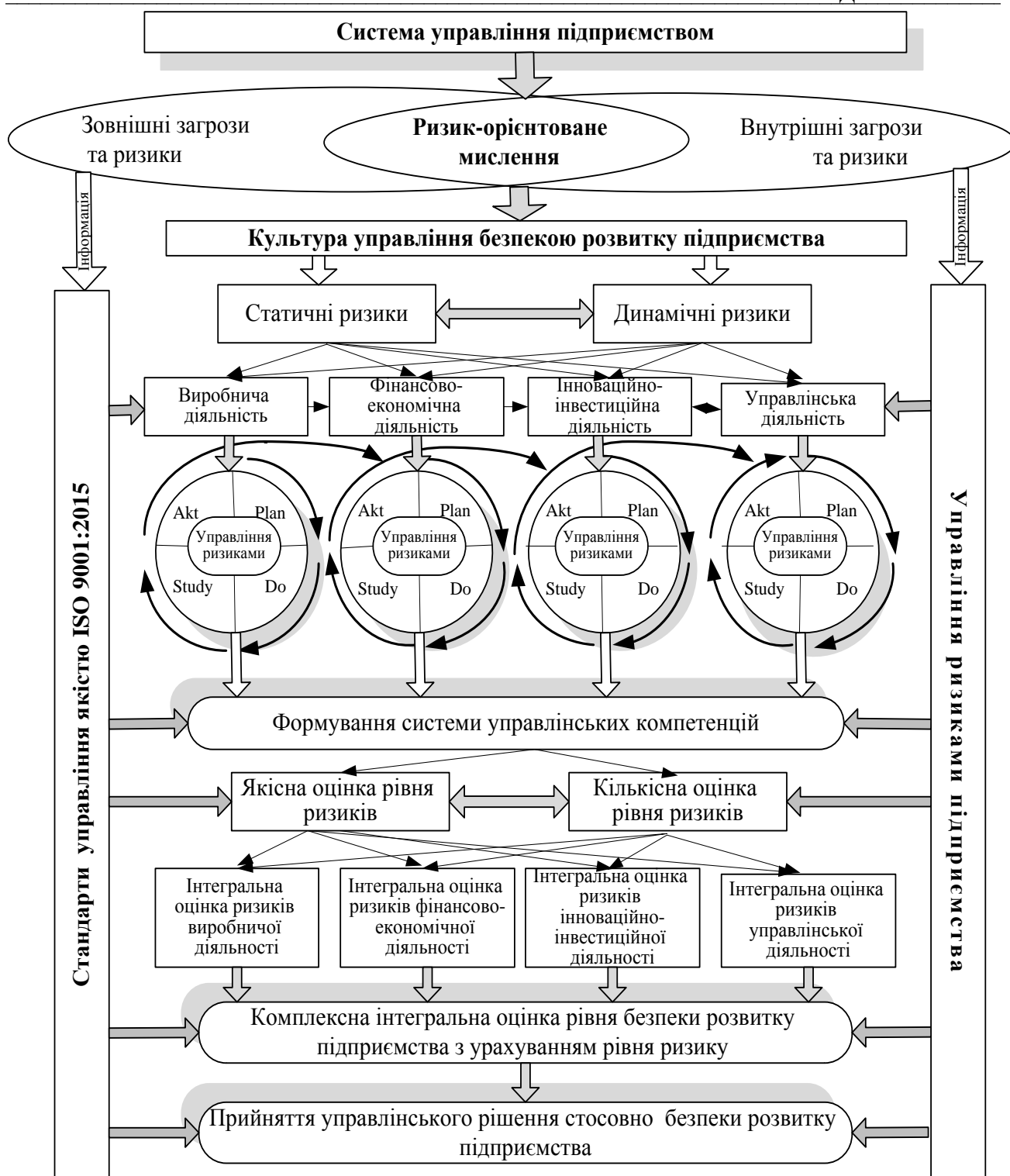


Рис. 1. Механізм дії ризик-орієнтованого мислення в системі управління безпекою розвитку підприємства

До внутрішніх ризиків можна віднести: виробничі (ризики зниження продуктивності праці, втрати робочого часу, недостатності або відсутності необхідних матеріалів); технічні та технологічні (ризики при впровадженні нових технологій або інноваційні ризики, ризики втрат у результаті збоїв

і виходу з ладу устаткування); комерційні (ризики, пов'язані з реалізацією товару на ринку, транспортні ризики, ризики, пов'язані з прийманням товару споживачем, ризик, пов'язаний із платоспроможністю споживача); інвестиційні (ризик втраченої вигоди, процентний ризик, кредитний ризик,

біржові ризики, селективні ризики, ризик банкрутства).

Поряд із багатогранною класифікацією можливих загроз та ризиків, з якими пов'язана діяльність підприємства, окремо слід визначити вплив статичних та динамічних ризиків. Статичні ризики завжди мають негативний вплив на результати діяльності підприємств. Їх можна поділити на групи відповідного впливу, а саме ймовірні втрати внаслідок: негативного впливу на активи підприємства внаслідок стихійних лих; злочинних дій; прийняття несприятливого для підприємства законодавства; погрози власності третіх осіб, що приводить до змушеного припинення діяльності основного постачальника або споживача; смерті чи недієздатності ключових працівників підприємства або основного власника. Настання таких ризиків складно передбачити, вони мають не-системний характер, тому ними неможливо й управляти.

Динамічні ризики є більш складними, але, при цьому мають системний характер впливу на результати діяльності підприємства та можуть нести як негативні, так й позитивні наслідки. Незважаючи на свою складність, вони є більш передбачуваними, що надає можливості управляти ними. До них відносять різні види політичних ризиків, економічних, галузевих ризиків.

Вплив динамічних ризиків на результати діяльності підприємства відбувається систематично та циклічно. Ці цикли можуть бути пов'язані та співпадати з життєвим циклом галузі, підприємства або окремого продукту. Але, система управління також повинна мати свій життєвий цикл, що, в свою чергу відбивається на результатах не тільки управлінської діяльності підприємства, а й взаємопов'язана з іншими видами діяльності підприємства, а саме: виробничою, фінансово-економічною, інноваційною та інвестиційною.

В основу прийнятих стандартів управління якістю (ISO 9001:2015) закладено PDCA цикл – (Plan-Do-Check-Act – планування – виконання – перевірка – реакція), або його модифікація – цикл PDSA (– вивчати). Цей метод безперервного поліпшення якості має іншу назву – «колесо Демінга» (або Цикл Демінга-Шухарта) через наочне

представлення кругової графічної інтерпретації стадій циклу [3, 4].

Е. Демінг, видатний американський науковець, статистик, консультант з менеджменту, пропагував використання цього циклу в якості основного способу досягнення безперервного поліпшення процесів в управлінні. В основу покладено процесний підхід, відповідно до якого перед системою управління будь-яким процесом ставляться питання 5W + 1H [3]:

Why? – Чому це робиться? Чи треба це робити? Що трапиться, якщо цього не робити?

What? – Що робиться? Чи розуміємо ми точно і ясно деталі процесу?

When? – Коли це робиться? Чи не буде краще, якщо зробити це раніше чи пізніше?

Where? – Де це робиться? Найкраща це позиція?

Who? – Хто це робить? Чи немає кого більше відповідного?

How? – Як це робиться? Чи можна зробити краще?

В основу механізму дії ризик-орієнтованого мислення покладено саме цикл PDSA. Причому, управління ризиками за відповідними стадіями циклу, повинно відбуватися по кожному виду діяльності підприємства, у взаємозв'язку між ними, для подальшого визначення інтегрального впливу загроз та ризиків на стан безпеки розвитку підприємства. Зокрема, використання циклу PDSA надає можливості через формування управлінських компетенцій, удосконалити систему управління безпеки розвитку підприємства.

До основних управлінських компетенцій, в основі яких лежить кваліфікація, досвід, знання осіб що приймають рішення, слід віднести: уміння створити ефективну креативну управлінську команду; здатність бачити перспективи розвитку своєї діяльності та самому їх визначати; швидко реагувати на зміну ситуації ззовні; самостійно приймати управлінські рішення; мати установку на позитивний розвиток підприємства; мати творчу активність і здатність до нововведень; рішучість та динамічність у своїх вчинках і думках.

Маючи певні управлінські компетенції, та на підставі відомих методів й прийо-

мів якісного та кількісного аналізу і оцінки рівня ризиків за всіма видами діяльності підприємства, можливо сформулювати уявлення про вплив загроз та ризиків на рівень його безпеки розвитку, що є підставою для прийняття ефективного управлінського рішення.

Таким чином, до основних переваг ризик-орієнтованого мислення як елементу культури управління безпекою розвитку підприємства, можна віднести:

- швидкість – здатність знаходити правильні рішення в умовах дефіциту часу;
- гнучкість та адаптація – вміння змінювати намечений план дій, при зміні обставин або зміні критеріїв правильного рішення в рамках своїх компетенцій;
- глибина – ступінь проникнення в сутність досліджуваного явища, здатність виявляти істотні логічні зв'язки між елементами завдання, що характеризує рівень професіоналізму;
- критичність – здатність при пізнанні не опинятися під впливом чужих думок, тверезо оцінювати сильні і слабкі сторони власних та інших рішень;
- самостійність – вміння, використовуючи громадський досвід і незалежність власної думки, поставити нове завдання, і вирішити її власними зусиллями;
- якість – відповідає творчому рівню оволодіння професійними компетенціями;
- послідовність – вміння дотримуватися суворо логічного порядку в розгляді того чи іншого питання.

Перевагами пропонованого механізму дії ризик-орієнтованого мислення в системі управління безпекою розвитку підприємства є збільшення вірогідності досягнення цілей;

- поліпшення фінансової звітності; покращення обізнаності про необхідність ідентифікувати і обробляти ризик всього підприємства; поліпшення ідентифікації можливостей і обробки ризику; удосконалення системи управління підприємством; посилення довіри зацікавлених сторін; встановлення надійної основи для ухвалення рішень та подальшого планування діяльності з урахуванням ризиків; ефективного розподілу і використання ресурсів в процесі управління ризиками; мінімізації витрат тощо.

Висновки. Таким чином, в результаті проведеного дослідження теоретичних питань ризик-орієнтованого мислення як базисної основи інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства, дійшли наступних висновків:

– в сучасних умовах господарювання необхідна переорієнтація системи управління підприємством на ризик-орієнтоване мислення для забезпечення захищеності від можливих загроз та ризиків всіх видів діяльності підприємства, та зміни культури безпеки розвитку на ризик-орієнтоване мислення як її складового елемента;

– на підставі теоретичного огляду питань терміну «ризик-орієнтоване мислення», пропоноване авторське бачення ризик-орієнтованого мислення як елемента культури управління безпекою розвитку підприємства спрямованого 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;

– враховуючи загрози та ризики зовнішнього та внутрішнього характеру дії, через ризик-орієнтоване мислення, за допомогою дієвих інструментів культури управління безпекою розвитку підприємства, до яких відносяться управлінські компетенції, пропонується механізм прийняття управлінського рішення стратегічного та тактичного характеру відносно напрямів безпеки розвитку підприємства.

Література

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: моногр. / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства / Е. І. Данілова // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – №12. – 2018. – С. 61–68. <https://modecon.mnau.edu.ua>
3. Демінг / Вікіпедія. Цитовано: інтернет-ресурс. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
4. ДСТУ ISO 9004:2009:2012 (ISO 9004:2009, IDT) «Підхід на основі управління якістю» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/2015060964893/menedzhment/dst_u_iso_9001-2009_sistemi_upravlinnya_yakisty_u_vimogi
5. Жемчугова О. В. Применение риск-ориентированного подхода в системах менеджмента

качества организаций. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции). – Санкт-Петербург, 2019. – 19 с.

6. Кожевникова В. Д. Интеграция риск-ориентированного управления в деятельность компании / В. Д. Кожевникова // Вестник алтайской академии экономики и права. – № 4. – 2019. – С. 201–206.

7. Подустова А. В. Риск-ориентированное мышление как один из пунктов совершенствования процесса управления рисками / А. В. Подустова // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. – № 5(7). – М.: Изд. «МЦНО», 2017. – С. 49–52.

8. Семенова К. Д., Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання. Монографія / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова. – Одеса: ФОП Гуляєва В. М., 2017. – 234 с.

9. Томашевський О. В. Впровадження стандарту ISO 9001:2015 в систему менеджменту якості виробництва авіаційних двигунів / О. В. Томашевський, Г. В. Сніжної, А. А. Оліфір // Авиационно-космическая техника и 3D технология. – 2016. – № 7(134). – С. 29–32.

10. Prokhorova V. Management of financial risks in the security system of enterprise development: economic and legal aspects / V. Prokhorova, S. Mushnykova, O. Bytiak, K. Slastianykova // 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), <https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/contents/contents.html>

References

1. Vitlinskyi, V.V., & Velykoivanenko, H.I. (2004). *Ryzykologhiya v ekonomitsi ta pidpriemnystvii*. Kyiv: KNEU.

2. Danilova, E.I. (2018). *Metodolohiia ryzyk-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva*. Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»,

(12), 61-68. Retrieved from <https://modecon.mnau.edu.ua>

3. Deminh / Vikipediia. Tsytovano: internet-resurs. Retrieved from <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

4. DSTU ISO 9004:2009:2012 (ISO 9004:2009, IDT) «Pidkhyd na osnovi upravlinnia yakistiu» Retrieved from

http://pidruchniki.com/2015060964893/menedzhment/dst_u_iso_9001-2009_sistemi_upravlinnia_yakisty_u_vimogi

5. Zhemchuhova, O.V. (2019). *Primenenie risk-orientirovannogo podkhoda v sistemakh menedzhmenta kachestva organizatsiy*. Extended abstract of candidate's thesis. Sankt-Peterburg.

6. Kozhevnikova, V.D. (2019). *Integratsiya risk-orientirovannogo upravleniya v deyatelnost kompanii*. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*, (4), 201-206.

7. Podustova, A.V. (2017). *Risk-orientirovannoe myshlkenie kak odin iz punktov sovershenstvovaniya protsessa upravleniya riskami*. *Nauchnyy forum: Ekonomika i menedzhment: sbornik statey po materialam VII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, 5(7), 49–52. Moskva: Izdatelstvo «MTsNO».

8. Semenova, K.D., & Tarasova, K.I. (2017). *Ryzyky diyalnosti promyslovykh pidpriemstv: intehralne otsiniuvannia*. Odessa: FOP Huliiayeva V.M.

9. Tomashevskyy, O.V., Snizhnoy, H.V., & Olifir, A.A. (2016). *Vprovadzhennia standartu ISO 9001:2015 v systemu menedzhmentu yakosti vyrobnytstva aviatsiynykh dvyhuniv*. *Aviatsionno-kosmicheskaya tekhnika i 3D tekhnologiya*, 7(134), 29-32.

10. Prokhorova, V., Mushnykova S., Bytiak O., & Slastianykova, K. (2019). *Management of financial risks in the security system of enterprise development: economic and legal aspects*. *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*. Retrieved from <https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/contents/contents.html>

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЕ МЫШЛЕНИЕ КАК БАЗИСНАЯ ОСНОВА ИННОВАЦИОННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. А. Мушникова, к. э. н., доцент, Национальная металлургическая академия Украины

В работе определено, что в современных условиях функционирования экономики с высоким уровнем неопределенности повышается и уровень негативного воздействия различных рисков, связанных со всеми видами деятельности любого предприятия. Это вызывает необходимость переориентации системы управления предприятием на риск-ориентированное мышление. Показано, что основой развития именно системы управления предприятием является обеспечение защищенности всех видов его деятельности от возможных угроз и рисков, что требует изменения культуры безопасности развития на риск-ориентированное мышление как ее составного элемента.

Приведено авторское толкование термина «риск-ориентированное мышление» и предложено новое видение риск-ориентированного мышления как элемента культуры управления безопасностью развития предприятия. Такое видение направлено на формирование управленческих компетенций всех уровней управления предприятием для оценки и анализа уровня рисков, а также выявления и реализации возможностей в достижении стратегических и тактических целей развития предприятия.

Учитывая угрозы и риски внешнего и внутреннего характера воздействия, через риск-ориентированное мышление, с помощью действенных инструментов культуры управления безопасностью развития предприятия, к которым относятся управленческие компетенции, раскрыт механизм принятия управленческого решения стратегического и тактического характера в отношении направлений безопасности развития предприятия. Преимуществами предлагаемого механизма принятия управленческого решения определено: увеличение вероятности достижения целей, улучшение финансовой отчетности, улучшение осведомленности о необходимости идентифицировать и обрабатывать риск всего предприятия, улучшения идентификации возможностей и обработки риска, совершенствование системы управления предприятием, усиление доверия заинтересованных сторон, установление надежной основы для принятия решений и планирования, эффективного распределения и использования ресурсов для обработки риска, минимизации затрат.

Ключевые слова: риск-ориентированное мышление, управление безопасностью развития, управленческая компетенция, культура управления, риск, предприятие, деятельность предприятия.

RISK-ORIENTED THINKING AS THE BASIS FOR INNOVATION OF ENTERPRISE SECURITY MANAGEMENT SYSTEM

S. A. Mushnikova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National Metallurgical Academy of Ukraine

In the current conditions of the economy functioning with a high level of uncertainty, there is identified an increasing level of negative impact of various risks associated with all types of activities of any enterprise. This necessitates a reorientation of the enterprise management system to risk-based thinking. It is shown that the basis for the development of an enterprise management system is to ensure that all types of its activities are protected from possible threats and risks, which requires a change in the safety development culture to risk-based thinking as its integral element.

The author's interpretation of the term «risk-oriented thinking» is given and a new vision of risk-oriented thinking as an element of the safety management culture of an enterprise is proposed. This vision is aimed at the formation of managerial competencies at all levels of enterprise management for assessing and analyzing the level of risks, as well as identifying and realizing opportunities to achieve strategic and tactical goals of enterprise development.

Considering the threats and risks of the external and internal nature of the impact, through risk-oriented thinking, using effective tools of the enterprise development safety management culture, which include managerial competencies, a mechanism for making strategic and tactical managerial decisions regarding the directions of enterprise development safety is explained. The advantages of the proposed management decision-making mechanism are: increasing the likelihood of achieving goals, improving financial reporting, improving awareness of the need to identify and manage the risk of the entire enterprise, improving the identification of opportunities and the processing of risk, improving the enterprise management system, enhancing stakeholder confidence, establishing a reliable basis for decision-making and planning, efficient allocation and use of resources for risk management, cost minimization.

Keywords: risk-oriented thinking, development safety management, managerial competence, management culture, risk, enterprise, enterprise activity.

Надійшла до редакції 21.11.19 р.