

A conceptual scheme of the mechanism for the development of advertising management in Ukraine in the context of digitalization of the economy has been developed. The purposes of the mechanism, its functions, principles and peculiarities of performance, tools and leverages are disclosed. The priority directions for improving advertising management in the context of digitalization of the economy are highlighted: ensuring a thorough analysis and forecasting of the advertising services market development, changes in demand for advertising products, analysis of the behavior of competitors-advertisers; active formation of demand for advertising services and organization of sales of advertising products; development and implementation of marketing innovations in advertising activities; flexible interaction of advertising and marketing management; improvement of the marketing policy of communications based on the digitization of the advertising business. The scientific and practical significance of the development is determined.

The prospects of further scientific research are associated with the determination of mechanisms for stimulating the development of marketing innovations in the advertising management system.

advertising, advertising management, marketing management, purposes, problems, stages of development, factors, innovations, mechanism, functions, principles, directions, digitalization of the economy

Одержано (Received) 10.05.2022

Прорецензовано (Reviewed) 17.05.2022

Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022

УДК 330.131.7

JEL Classification: M21, M29

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).38-48](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).38-48)

Л.В. Семерунь, доц., канд.екоп.наук

Державний університет «Одеська Політехніка», м. Одеса, Україна

К.С. Жадько, проф., д-р екоп. наук

Т.І. Носова, доц., канд. екоп. наук

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

В.А. Вишневська, доц., канд.екоп. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах пандемії COVID-19

У статті обґрунтовано актуальність проблеми ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Фактори дестабілізації бізнесу в умовах кризи та специфічні чинники дестабілізації бізнесу внаслідок пандемії COVID-19 характеризуються параметрами: масштабами, швидкістю розподілу, тривалістю, дефіцитом робочої сили, зовнішньою координацією, наявністю інфраструктури.

В статті досліджено види ризиків, що викликані трансформацією тенденцій інформатизації та діджиталізації бізнесу в умовах коронакризи. Розроблено структурно-логічну схему ідентифікації та кількісної оцінки ризиків підприємства в умовах поширення пандемії COVID-19. Методичний інструментарій комплексної оцінки ризиків, який базується на побудові матриці РИЗИК-навігатор, враховує основи локальної оцінки ризиків за групами: продажі, логістика, компетенція, соціальний, комунікаційний, інформаційний, цифровий ризик, ризик непередбаченої конкуренції, репутація і дозволяє обґрунтовано оцінити до негативних наслідків кризи COVID-19.

Доведено, що перевагою матриці РИЗИК-навігатора є збір інформації з контролю ризиків для певних сегментів і вибір відповідного методу зниження кожного з них на основі розробки ефективної програми заходів щодо їх мінімізації та можливості руху ризику для виявлення характеристик ризику. виявлення динамічних, маятникових і міграційних ризиків, які найбільш критичні для підприємства. Розроблено шкалу оцінки вразливості компанії до негативних наслідків кризи COVID-19, яка визначає рівень ризику (катастрофічний, критичний, прийнятний) та пропонує основні заходи щодо мінімізації ризиків та збільшення запасу міцності в умовах пандемії. Сформована система стандартів управління ризиками, впровадження яких в практичну діяльність вітчизняних підприємств дозволить сформувати ефективну систему ризик-орієнтованого управління.

ризик, ризик-орієнтоване управління, пандемія COVID-19, дестабілізація бізнесу, ідентифікація, матриця, інтегральна оцінка, стандарти ризик-менеджменту

© Л.В. Семерунь, К.С. Жадько, Т.І. Носова, В.А. Вишневська, 2022

Постановка проблеми. У сучасному світі суб'єкти господарювання всіх сфер економічної діяльності змушені приймати рішення за умов невизначеності. Орієнтація підприємств та організацій виключно на побудову стабільної системи призводить до негативних наслідків через мінливість середовища, в якому вони існують. Глобальні ризики, які ще вчора перебували за межами систем управління більшості підприємств, сьогодні мають фатальний вплив на розвиток бізнесу.

Стрімке поширення коронавірусу мало величезний вплив на діяльність підприємств всіх сфер економічної діяльності всього світу. Ризики пандемії принесли нові драматичні обставини бізнесу: карантинні обмеження роботи призвели до зміни ланцюжків постачання, виникли перерви у виробництві, зупинилося багато проектів, практично всі галузі виявилися схильними до загальноекономічних кризових ризиків, пов'язаних з падінням споживчого попиту через різке зниження реальних доходів населення та з фінансовою нестійкістю. Підприємства, які оцінили ризики та швидко перебудували основні бізнес-процеси відповідно до змін, змогли реалізувати можливості для подальшого розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження наслідків пандемії COVID-19 знаходяться зараз на етапі емпіричних узагальнень та прогнозів, що формуються експертами ВООЗ [16], визнаними дослідницькими та консалтинговими організаціями, як наприклад, McKinsey & Company [11], Bloomberg [12]. Питання ідентифікації та оцінки ризиків підприємств різних сфер економічної діяльності в умовах пандемії COVID-19 є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних вчених: Н. В. Бугас, А. І. Гутман [2], В.К. Макарович, О.О. Григоревської, Н.С. Стойкої [3], М. А. Окландера [4], Н. Овандер [5], О. М. Орлової [6], Л.В. Чижевської [4], Л. І. Абалкін, І. Ансофф, М. Байє, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Гельвайлер та інших. Разом з тим, низка досліджень щодо діяльності суб'єктів господарювання в період пандемії в нашій державі страждає певною однобокністю, оскільки здійснюється спеціалістами виключно окремої галузі. Це призводить до того, що прогресивні пропозиції та думки не отримують достатньої опрацьованості з погляду суміжних наук [1, с. 13]. Отже, потребують подальшого науково доопрацювання та вдосконалення питання ідентифікації специфічних як у карантинних, так і в посткарантинних умовах видів ризику та оцінки їх впливу на діяльність підприємств.

Постановка завдання. Мета написання статті полягає в дослідженні особливостей ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 та розробці методичного інструментарію комплексної оцінки вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19.

Виклад основного матеріалу. Динамічність та відкритість середовища функціонування суб'єктів господарювання, складність зв'язків між елементами ринкового механізму зумовлюють необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень при високому рівні невизначеності зовнішнього середовища. Це актуалізує питання ідентифікації факторів ризикових подій, своєчасного прогнозування можливого їх впливу та оцінки наслідків з метою розробки та застосування відповідних дій та мінімізації негативних наслідків прояву ризику. Враховуючи, що діяльність будь-якого підприємства завжди пов'язана з різними ризиковими подіями, управління ризиками у практиці стає обов'язковою умовою функціонування та конкурентного розвитку.

Визначення ключових сфер діяльності підприємства, чутливих до ризиків, набуває надзвичайної важливості у кризові періоди та періоди стратегічних несподіванок, коли для збереження своєї присутності на ринку та підтримки споживчої цінності виникає необхідність у реалізації нестандартних підходів до управління

підприємством (наприклад, організація діяльності у період пандемії COVID-19 та її рецесії). У цих умовах дії підприємства щодо обліку ризиків мають бути певним чином обґрунтовані, оскільки ґрунтуються на результатах всебічної оцінки загроз негативного прояву впливу факторів зовнішнього середовища.

Пандемія COVID-19 сколихнула і вплинула на всі підприємства в Україні та показала якими незахищеними насправді можуть бути як власники бізнесу, так і наймані працівники. Завдяки поєднанню прямого біологічного впливу пандемії COVID-19 та мережевої «інфодемії» «коронавірусу» глобальна спільнота у березні 2020 року занурилася у глибоку системну кризу. Через її унікальний характер фахівці «Центру економічних і соціальних досліджень» вважають обґрунтованим введення спеціального терміну «коронакриза», яка є «класичною» економічною кризою. Економічний локдаун стався у результаті гальмування економічних процесів карантинними обмеженнями та відповідну реакцію ринків. Тому звична антициклічна політика виявляє недостатню ефективність. Ця криза змінює стандарти поведінки основних «гравців» ринків економічного простору. Поведінкові зміни призводять до неочікуваних реакцій на важелі економічної політики, змінюють конкурентне середовище й можуть стати головним чинником посткризової депресії [7, с. 9].

Спалах пандемії негативно відобразився як на попиті, так і на пропозиції з провокуванням подальшого регресу в умовах слабкої світової економіки, геополітичного, соціального та торговельного напруження. Це явище є кризою, яка має характер довгострокового негативного впливу на звичне середовище діяльності підприємств всіх галузей економіки в цілому. Вивчення практики діяльності підприємств, які будь-якою ціною намагалися зберегти бізнес, свідчить в умовах дестабілізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19 комплекс дій превентивного або примусового характеру дозволяє знизити витрати ресурсів на забезпечення виконання нових поставлених завдань, так як витрати на виявлення та ліквідацію несприятливих факторів значно нижче, ніж на ліквідацію наслідків кризи, яку вони можуть викликати [9, с. 4].

Пандемія COVID-19 довела, що існують значні відмінності між випадками дестабілізації бізнесу, які спричинені природними, антропогенними, технологічними чи експлуатаційними збоями, та ситуаціями, що виникають внаслідок поширення пандемії [7, с. 9]. Ці відмінності пов'язані з серйозністю та тривалістю пандемії, що змушує підприємства виходити за рамки традиційних стратегій діяльності. вітчизняні підприємства повинні враховувати фактори планування в умовах пандемії у своїй діяльності з управління стійкістю, щоб забезпечити комплексне реагування та збереження своїх флагманських продуктів та послуг. Чинники дестабілізації бізнесу в кризових умовах та специфічні чинники дестабілізації бізнесу пандемію COVID-19, та наведені в табл.1.

Таблиця 1 – Специфічні чинники дестабілізації бізнесу через пандемію COVID-19

Параметр	Чинники дестабілізації бізнесу в кризових умовах	Специфічні чинники дестабілізації бізнесу через пандемію
Масштаб	Криза переважно локальна (характерна для окремого підприємства, його стейкхолдерів або персоналу, регіону)	Системний характер: під впливом виявляється кожен, включаючи робочу силу, замовників, постачальників та конкурентів

Продовження таблиці 1

Швидкість розповсюдження	Як правило, криза стримується та ізолюється достатньо оперативно, як тільки визначено конкретну причину її виникнення	Стрімке поширення по всіх ринках та країнах – глобальна ланцюгова реакція із серйозним каскадним ефектом
Тривалість	Як правило, криза є нетривалою (наприклад, триває декілька днів)	Розширена і триваліша дія; перебої можуть тривати кілька місяців
Нестача робочої сили	Може призвести до тимчасової нестачі або переорієнтації персоналу підприємства на інші завдання	Може призводити до швидкого зростання значної нестачі робочої сили
Зовнішнє узгодження	Може передбачати здійснення узгоджених дій із представниками державних та правоохоронних органів, а також із працівниками охорони здоров'я	Потребує злагодженої роботи з представниками державних та правоохоронних органів, а також з медичними працівниками у кількох регіонах
Доступність інфраструктури	Потрібна доступність основної інфраструктури (наприклад, електроенергія, громадський транспорт, зв'язок та Інтернет) для реалізації основних бізнес-стратегій	Може обмежувати доступ до інфраструктури в міру збільшення масштабів пандемії, особливо якщо інші підприємств мають аналогічні труднощі

Джерело: розроблено авторами

Наведені в табл. 1 специфічні чинники дестабілізації бізнесу через пандемію свідчать про розширення спектру ризиків діяльності підприємств. Як досить доречно зазначає О.М. Орлова «...на сьогоднішній день певна група цих ризиків пов'язана саме із пандемією COVID-19, дослідження природи та наслідків яких дозволить менеджменту підприємств визначитися зі стратегічними пріоритетами: подальший розвиток чи збереження бізнесу будь-якою ціною. Розуміючи природу таких ризиків та рівень своєї уразливості, завжди можна знизити рівень втрат і вчасно залучити незалежну кваліфіковану команду кризових менеджерів до управління підприємством» [6, с. 132]. Безперечно, що ідентифікація ризиків в умовах впливу COVID-19 дозволить належним чином організувати діяльність вітчизняних підприємств, сприятиме зростанню ефективності використання ресурсів як самого підприємства, так і споживачів, підвищить прозорість інформації для управління кожним бізнес-процесом та прийняття управлінських рішень [3, с. 45].

Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах поширення пандемії COVID-19 передбачає проведення комплексної оцінки за наступними групами ризиків: збутовий, логістичний, компетентнісний, соціальний, комунікаційний, інформаційний, digital-ризик, ризик непередбачуваної конкуренції, репутаційний. Кожне підприємство самостійно, з особливостей свого функціонування, з кожної з представлених груп визначає набір індикаторів оцінки локальної групи ризиків. Далі кожен індикатор *i*-тої групи ризиків кодується та оцінюється на основі експертного методу за 5-ти бальною шкалою, згідно з розробленою структурно-логічною схемою, наведеною на рис. 1.

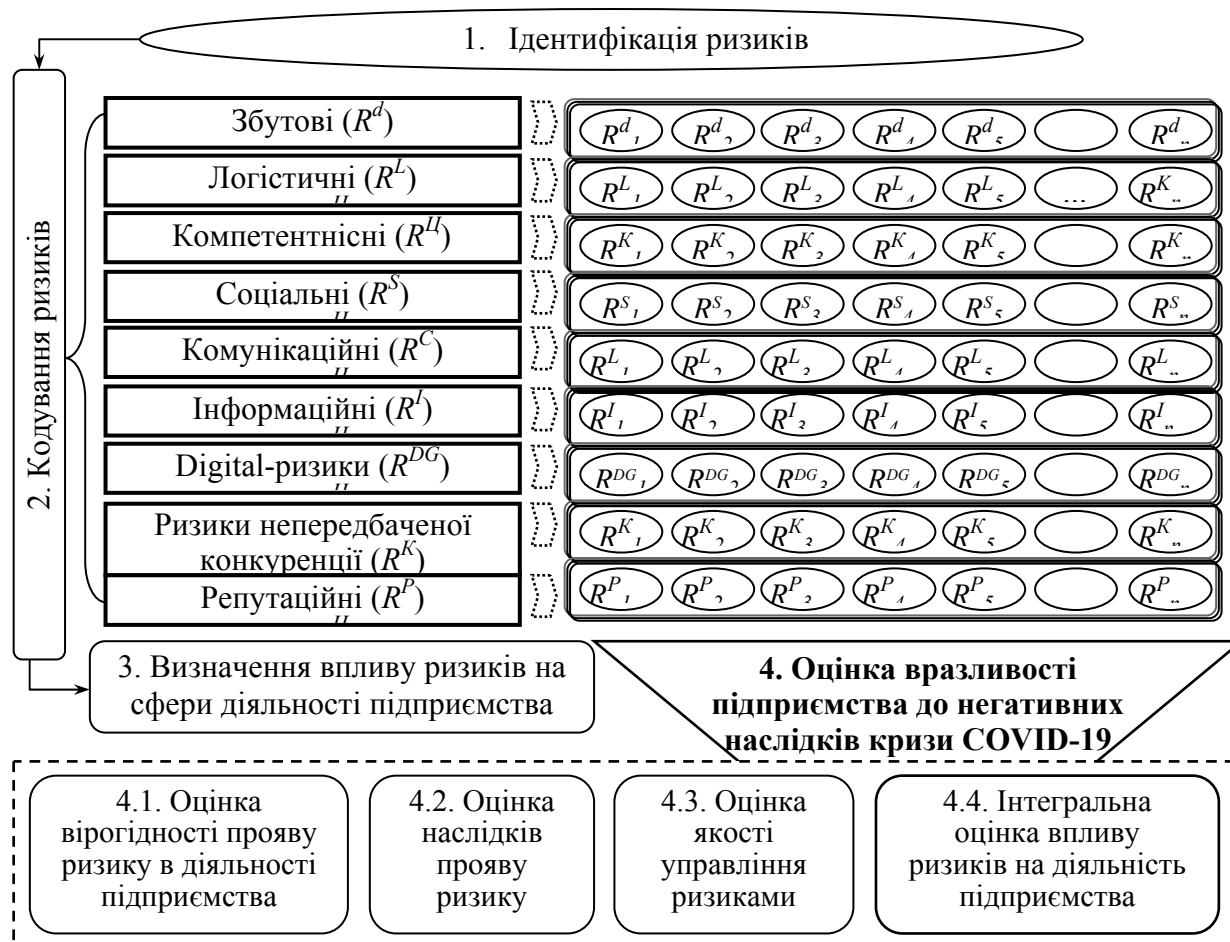


Рисунок 1 – Структурно-логічна схема ідентифікації та кількісної оцінки ризиків підприємства в умовах поширення пандемії COVID-19

Джерело: розроблено авторами

Оцінка ризиків згідно з розробленою структурно-логічною схемою дозволяє здійснити як вертикальний так і горизонтальний аналіз. Перевагою її практичного застосування є також можливість ідентифікації інших видів ризиків та оцінки їх впливу у разі настання ризикової події (негативної дії наслідків пандемії COVID-19), оскільки більшість ризиків є взаємозалежними.

Оцінка ризиків передбачає проведення експертного опитування. Якісна оцінка ризиків здійснюється на основі комбінування оцінок ймовірності виникнення *i*-го виду ризику та ступеню його впливу на діяльність підприємства за формулою [13, с.59]:

$$R_{IR} = \sum_{i=1}^n (P_i \times L_i), \tag{1}$$

де R_{IR} – ранг *i*-го виду ризику;

P_i – ймовірність виникнення *i*-го виду ризику;

L_i – ступінь впливу *i*-го виду ризику.

Для оцінки ступеню впливу ризику застосовано наступну бальну шкалу оцінювання: 0 – вплив ризику відсутній; 1 – дуже низький ступінь впливу; 2 – низький ступінь впливу; 3 – помірний ступінь впливу; 4 – високий ступінь впливу; 5 – дуже високий ступінь впливу.

Оцінка ймовірності виникнення *i*-го виду ризику здійснюється за наступною шкалою (табл.2).

Таблиця 2 – Шкала оцінювання ймовірності прояву ризику в діяльності підприємства

Діапазон значень ймовірності інвестиційного ризику	Характеристика
0 – 0,05	Реалізація ризику майже неімовірна (< 5%)
0,06 – 0,20	Малоймовірно
0,21 – 0,50	Імовірно
0,51 - 0,90	Висока ймовірність реалізації ризику
0,91 - 1	Реалізація ризику майже певна (>90%)

Джерело: розроблено авторами

Загальна оцінка ризику здійснюється на основі розрахунку коефіцієнту рангової кореляції Спірмена [14, с.93] за наступними формулами:

$$p = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n 6d^2 + A + B}{n^3 - n}, \quad (2)$$

$$A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j), \quad (3)$$

$$B = \frac{1}{12} \sum (B_k^3 - B_k), \quad (4)$$

де n – кількість видів ризиків;

j – номер зв'язків по порядку для ознаки «ймовірність виникнення i -го виду ризику» (P);

A_j – число однакових рангів в j -тому зв'язку з ознакою «ймовірність виникнення i -го виду ризику» (P_i);

k – номер зв'язків по порядку для ознаки «ступінь впливу i -го виду ризику» (L_i);

B_k – число однакових рангів в k -тому зв'язку з ознакою «ступінь впливу i -го виду ризику» (L_i).

На наступному етапі, згідно з результатами експертної оцінки, ризики наносяться у відповідне поле матриці RISK-навігатору (рис. 2), у координатах «можливі збитки – інтегральна оцінка ризику». Основною метою створення даного RISK-навігатору [10, с. 121] є збір інформації про контролю ризиків за певними сегментами та підбір відповідного методу зниження кожного з них на основі розробки результативної програми заходів щодо їх мінімізації.

Залежно від цього, у якому сегменті знаходяться i -мі види ризиків застосовується відповідна програма управління ними. Якщо простежити рух ризиків у RISK-навігаторі на всіх етапах реалізації стратегії, то можна визначити характерні особливості ризиків та виділити: динамічні, маятникові та мігруючі ризики, які є найбільш критичними для підприємства.

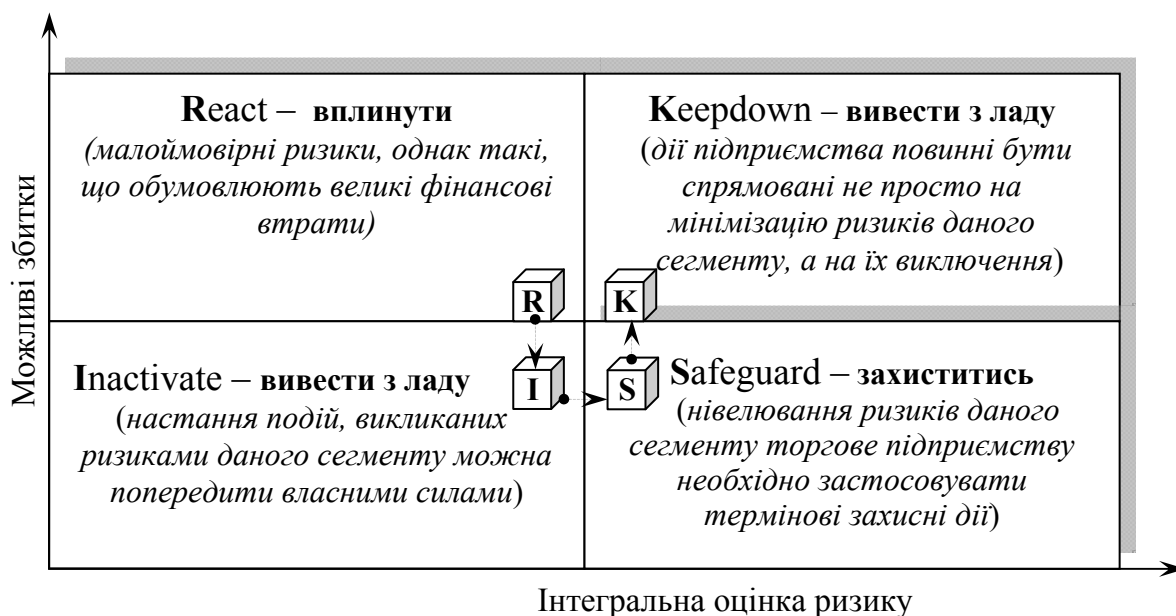


Рисунок 2 – Матриця RISK-навігатору

Джерело: складено авторами на основі [10, с. 122]

Практична апробація запропонованого підходу до кількісної оцінки ризиків в умовах поширення пандемії COVID-була здійснена на прикладі ТОВ «ФЕРРОТРЕЙДИНГ». Результати розрахунків рангів ризиків наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Ранги ризиків ТОВ «ФЕРРОТРЕЙДИНГ»

Локальні ризики	Верогідність прояву призику (P)	Середня експертна оцінка ступеню впливу ризику (L)	Матриця рангів		
			ранг P (d_x)	ранг L (d_y)	$(d_x - d_y)^2$
Збутовий	0,51	4,5	11	11	0
Логістичний	0,36	4,1	10	9,5	0,25
Компетентнісний	0,28	3,6	6	7	1
Соціальний	0,31	2,1	8	1	49
Комунікаційний	0,31	2,9	8	6	4
Інформаційний	0,27	2,6	5	5	0
Digital-ризик	0,21	2,3	3	3	0
Ризик непередбаченої конкуренції	0,26	3,7	4	8	16
Репутаційний	0,19	2,3	1,5	3	2,25

Джерело: складено авторами

Отримані результати розрахунків відповідних рангів (d_x та d_y) дозволяють розрахувати коефіцієнт ризику:

$$p = 1 - \frac{6 \times 77 + 5}{11^3 - 11} = 0,646.$$

Для оцінки вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19 розроблено відповідну шкалу (табл. 3):

Таблиця 3 – Шкала оцінки вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19

Діапазон значень (<i>p</i>)	Рівень ризику	Характеристика вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19
0-0,25	Катастрофічний	Підприємство характеризується високою вразливістю до негативних наслідків кризи, спричиненої COVID-19. Вплив пандемії COVID-19, швидше за все, буде дуже серйозним, що може призвести до тривалих перебоїв у діяльності підприємства у разі погіршення ситуації. Необхідно якнайшвидше визначити, яким загрозам – внутрішнім або зовнішнім – підприємство схильне найбільше і вжити заходів з мінімізацію цих ризиків та підвищення запасу міцності в умовах пандемії
0,26 – 0,50	Критичний	Незважаючи на заходи, які вжиті для підвищення готовності, вразливість підприємства зберігається. Потрібно розібратися, якими загрозами – внутрішніми чи зовнішніми – це обумовлено і поставити елементи вразливості на чільне місце при розробці плану забезпечення безперервної діяльності.
0,51-0,75	Допустимий	Підприємство рухається у правильному напрямку для підвищення свого запасу міцності, проте сфери, в яких його вразливість можна знизити, все ж таки є. Потрібно розробити план забезпечення безперервної діяльності таким чином, щоб забезпечити управління ризиками, що виникають внаслідок внутрішніх та зовнішніх загроз.
0,75-1	Прийнятний	

Джерело: складено авторами

Важливо постійно відстежувати умови діяльності підприємства та очікування зацікавлених сторін. Це необхідно для того, щоб вчасно спрогнозувати ризики та можливості та підготуватися до них. У цьому разі навіть якщо реалізуються критичні ризики, правильний план дій дозволить нівелювати негативні наслідки і навіть отримати вигоду.

Проведене дослідження показало, що в сучасній практиці ризик-менеджменту управлінню ризиками присвячено ряд стандартів (рис. 3), імплементація яких в практичну діяльність вітчизняних підприємств дозволить сформувати ефективну систему ризик-орієнтованого управління діяльністю.



Рисунок 3 – Система стандартів з ризик-менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Ризикостійкість будь-якого суб'єкту господарювання в непередбачуваному зовнішньому середовищі, в даний момент часу, є можливою лише за умови формування якісної системи ризик-орієнтованого управління діяльністю. Така система передбачає процеси ідентифікації, оцінки та діагностики збутового, логістичного, компетентнісного, соціального, комунікаційного, інформаційного, digital-ризик, ризику непередбаченої конкуренції, репутаційного ризику та інших; підбір оптимальних методів нейтралізації негативного впливу ризиків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління ризиками – це невід'ємний елемент системного менеджменту. В сучасних стандартах систем менеджменту (ISO 9001, ISO 22000) фокусується увага на необхідності впровадження ризик-орієнтованого мислення. Пандемія COVID-19 підтвердила, що ризик-орієнтований підхід при відповідальному (а не формальному) втіленні допомагає вистояти у надзвичайній ситуації, дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи. За результатами проведеного дослідження ідентифіковані специфічні види ризиків, які обумовлені поширенням пандемії COVID-19. Запропонований методичний інструментарій дозволяє вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19 на основі локальних оцінок груп ризиків (збутовий, логістичний, компетентнісний, соціальний, комунікаційний, інформаційний, digital-ризик, ризик непередбаченої конкуренції, репутаційний). Його практична значимість у тому, що результати діагностики формують базис ризик-орієнтованого управління діяльністю підприємства в умовах коронакризи. У сучасних умовах забезпечення високого рівня стійкості підприємства до різного роду ризиків може бути забезпечене за рахунок активізації можливостей, здібностей та ключових компетенцій. Дані питання також потребують додаткового вивчення та будуть розглянуті у подальших дослідженнях.

Список літератури

1. Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19. URL:<http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10207>(дата звернення: 20.10.2021).
2. Бугас Н. В., Гутман А. І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8637> (дата звернення: 31.10.2021).

3. Макарович В.К., Григоревська О.О., Стойка Н.С. Особливості обліково-інформаційного забезпечення управління ризиками в умовах впливу COVID-19. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Вип. 3 (47). С. 40-46.
4. Окландер М. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
5. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423> (дата звернення: 14.10.2021).
6. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. №2. С. 131-137.
7. Україна після коронакризи - шлях одужання : Наук. доповідь. К.: НІСД, 2020. 304 с.
8. Управління підвищеними ризиками шахрайства та інших незаконних дій під час пандемії COVID-19. В тому числі міркування щодо аудиту фінансової звітності. URL: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic_0-ukr-fin.pdf (дата звернення: 21.09.2021).
9. Чижевська Л.В. Тест на стійкість системи бухгалтерського обліку в Україні. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article> (дата звернення: 21.09.2021).
10. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. К. : КНЕУ. 2015. 231 с.
11. COVID-19: Briefing note №78.27.10. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (дата звернення: 19.09.2021).
12. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warning-virus-updat> (дата звернення: 15.09.2021).
13. Lovallo D., Kahneman D. Delusion of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*. 2003. P. 56–63.
14. Spearman C. A footrule for measuring correlation. *Brit. J. Psychol.* 1906. №2. P. 89-108.
15. Жадько К.С. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу : монографія / занаук. ред. д.е.н., професора, академіка АЕНУК. С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.

References

1. *Aktualni pytannia diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh pandemii COVID-19 [Current issues of business entities in the conditions of the COVID-19 pandemic]* (2021). Retrieved from <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10207> [in English].
2. Buhas, N.V., & Hutman, A.I. (2021). Vplyv ryzykiv ta nevyznachenosti na efektyvnist diialnosti sanatorno-kurortnykh zakladiv Ukrainy v umovakh pandemii covid-19 [Influence of risks and uncertainties on the efficiency of sanatoriums of Ukraine in a COVID-19 pandemic]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8637> [in Ukrainian].
3. Makarovych, V.K., Hryhorevska, O.O., & Stoika, N.S. (2020). Osoblyvosti oblikovo-informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy v umovakh vplyvu COVID-19 [Features of accounting and information support of risk management in the conditions of influence of COVID-19]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu - Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 3 (47), 40-46 [in Ukrainian].
4. Oklander, M.A. (2017). *Marketinghovi doslidzhennia innovatsii ta pidpriemnytski ryzyky [Marketing research innovations and business risks]*. Odessa: Astroprynt [in Ukrainian].
5. Ovander, N. (2021). Ohliad mizhnarodnykh ta ukrainskykh standartiv z upravlinnia ryzykamy z pohliadu suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Review of international and Ukrainian standards for risk management in terms of current challenges and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 27. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423> [in Ukrainian].
6. Orlova, O.M. (2021). Ryzyky promyslovykh pidpriemstv v umovakh pandemii COVID-19 [Risks of industrial enterprises in a pandemic COVID-19]. *Biznes-Inform - Business Inform*, 2, 131-137 [in Ukrainian].
7. *Ukraina pislia koronakryzy - shliakh oduzhannia [Ukraine after the corona crisis - the path to recovery]* (2020). Kyiv: NISD [in Ukrainian].
8. *Upravlinnia pidvyshchenymy ryzykamy shakhraistva ta inshykh nezakonnykh dii pid chas pandemii COVID-19. V tomu chysli mirkuvannia shchodo audytu finansovoi zvitnosti [Management of increased risks of fraud and other illegal acts during the COVID-19 pandemic. In particular, considerations regarding the audit of financial statements]*

- risks of fraud and other illegal activities during the COVID-19 pandemic. Including considerations for the audit of financial statements*]. (2021). ifac.org. Retrieved from https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic_0-ukr-fin.pdf [in Ukrainian].
9. Chyzhevska, L.V. (2020). Test na stiiikist systemy bukhholderskoho obliku v Ukraini. [Test for the stability of the accounting system in Ukraine]. *pbo.ztu.edu.ua*. Retrieved from <http://pbo.ztu.edu.ua/article> [in Ukrainian].
 10. Shvydanenko, H.O., & Boichenko, K.S. (2015). *Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist* [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency]. K.: KNEU [in Ukrainian].
 11. *COVID-19: Korotka zapyska* [COVID-19: Briefing note] (2021). *mckinsey.com*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> [in English].
 12. *Indiya perevyschuye 1 mil'yon raziv; Fauchi poperedzhaye: onovlennya virusu*. [India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update]. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat> [in English].
 13. Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Omany uspikhu: yak optymizm pidryvaye rishennya kerivnykiv [Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions]. *Harvard Business Review* [in English].
 14. Spearman, C. (1906). Osnovne pravlyo dlya vymiryuvannya korelyatsiyi [A footrule for measuring correlation]. *Brit. J. Psychol*, 2, 89-108 [in English].
 15. Zhadko, K. (2019). *Orhanizatsiia vyrobnychoi ta marketynhovoї diial'nosti maloho i seredn'oho biznesu* [Orhanizatsiia vyrobnychoi ta marketynhovoї diial'nosti maloho i seredn'oho biznesu]. Dnipro: UMSF [in Ukrainian].

Ludmila Semerun, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine

Kostiantyn Zhadko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Tetyana Nosova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

Victoria Vyshnevskya, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Risk-oriented Management of the Enterprise in the Conditions of the Covid-19 Pandemic

The article substantiates the urgency of the problem of risk-oriented management of the enterprise in a pandemic COVID-19. Factors of business destabilization in crisis conditions and specific factors of business destabilization due to the COVID-19 pandemic are characterized by parameters: scale, speed of distribution, duration, labor shortage, external coordination, availability of infrastructure.

Specific types of risks, which are caused by the transformation of trends of informatization and digitalization of business in the conditions of coronary crisis, are substantiated. The structural and logical scheme of identification and quantitative assessment of enterprise risks in the conditions of COVID-19 pandemic spread has been developed. The methodical toolkit of complex risk assessment, which is based on the construction of the RISK-navigator matrix, takes into account the basis of local risk assessment by groups: sales, logistics, competence, social, communication, information, digital risk, risk of unforeseen competition, reputation and allows reasonable assessment. to the negative consequences of the COVID-19 crisis.

The study argues that the advantage of the RISK-navigator matrix is the collection of information on risk control for certain segments and the selection of an appropriate method of reducing each of them based on the development of an effective program of measures to minimize them and the possibility of risk movement to identify risk characteristics. identification of dynamic, pendulum and migratory risks that are most critical for the enterprise. A scale for assessing the company's vulnerability to the negative consequences of the COVID-19 crisis has been developed, which determines the level of risk (catastrophic, critical, acceptable) and proposes basic measures to minimize risks and increase the margin of safety in a pandemic. A system of risk management standards has been formed, the implementation of which in the practical activities of domestic enterprises will allow to form an effective system of risk-oriented management.

risk, risk-oriented management, COVID-19 pandemic, business destabilization, identification, RISK-navigator matrix, integrated assessment, risk management standards

Одержано (Received) 15.11.2021

Прорецензовано (Reviewed) 29.11.2021

Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022