

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-31>

УДК 330.131.7

Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації

Дуднева Юлія Ернстівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків

Антипцева Олена Юріївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків

Обиденнова Тетяна Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків

Dudnieva Iuliia, Antyptseva Olena, Obydienнова Tetiana
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv

Статтю присвячено актуальній проблемі підвищення ефективності ризик-менеджменту суб'єктів господарювання в умовах загальної невизначеності бізнес-середовища. Авторами проведено аналіз підходів до визначення сутності категорії «ризик-менеджмент», виявлені чинники, що зумовлюють актуальність розвитку інтегрованого підходу до управління ризиками. Досліджено особливості фрагментарного, комплексного та інтегрованого підходів, визначені їхні специфічні риси, можливості та вади, передумови та обмеження щодо практичного застосування. Автори розглядають інтегрований ризик-менеджмент як джерело створення конкурентних переваг організації, що позитивно впливає на потенціал досягнення цільових параметрів бізнес-діяльності. Дослідження спирається на підходи до впровадження інтегрованого ризик-менеджменту, які розкрито у низці міжнародних та професійних стандартів, зокрема в останніх редакціях стандартів COSO ERM: 2017 та ISO 31000: 2018.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, фрагментарний ризик-менеджмент, комплексний ризик-менеджмент, інтегрований ризик-менеджмент, IRM, стандарт.

Дуднева Ю.Э., Антипцева Е.Ю., Обыденнова Т.С. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена актуальной проблеме повышения эффективности риск-менеджмента субъектов хозяйствования в условиях общей неопределенности внешней среды. Авторами проведен анализ подходов к определению сущности категории «риск-менеджмент», выявлены факторы, обуславливающие актуальность развития интегрированного подхода к управлению рисками. Исследованы особенности фрагментарного, комплексного и интегрированного подходов, определены их специфические черты, преимущества и недостатки, предпосылки и ограничения по практическому применению. Авторы рассматривают интегрированный риск-менеджмент как источник создания конкурентных преимуществ организации, который положительно влияет на потенциал достижения целевых параметров бизнес-деятельности. Исследование опирается на подходы к внедрению интегрированного риск-менеджмента, которые раскрыты в ряде международных и профессиональных стандартов, в частности в последних редакциях стандартов COSO ERM: 2017 и ISO 31000: 2018.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, фрагментарный риск-менеджмент, комплексный риск-менеджмент, интегрированный риск-менеджмент, IRM, стандарт.

Dudnieva Iuliia, Antyptseva Olena, Obydienнова Tetiana. RISK MANAGEMENT: AN INTEGRATED APPROACH TO AN ORGANIZATION

Risk remains one of the most important characteristics of a modern competitive business environment; therefore, the enterprises make considerable demands to a risk management system. The purpose of article is the research of features of the existing approaches to implementation of a risk management taking into account modern requirements to it and the methodological recommendations of standards about risk management. Authors carried out the analysis of approaches of various authors to determination of essence of category «risk management». It is detected that it is possible to distinguish three main groups of views of risk management from set of various definitions, namely: as on the special sphere of human activity, synthetic scientific discipline; as on process which has different degree of structure; as on the set or a system uniting various elements. Features of the fragmentary, complex and integrated approaches to implementation of a risk management of subjects of managing are investigated. In work their peculiar features, opportunities and shortcomings, prerequisites and restrictions on practical application are defined.

A complex approach allows to increase considerably effective management of risks, but leaves a risk management in the form of rather autonomous and minor administrative function. Authors considered the factors causing relevance of development of integrated approach to risk management. In this case the risk management is organically built in structure of management as its central element. Authors consider the integrated risk management (IRM) as a source of creation of competitive advantages of the organization which positively influences the potential of growth of target parameters of business activity. The concept of IRM is based on the general interest of all elements of a complex system what any modern enterprise, in expedient association of organizational, material, intellectual and other resources for the purpose of identification and influence on set of risks and opportunities of the enterprise is. The research relies on approaches to introduction of the integrated risk management which are opened in a number of the international and professional standards and in particular developed in latest revisions of the COSO ERM standards: 2017 and ISO 31000: 2018.

Key words: risk, risk management, fragmentary risk management, complex risk management, integrated risk management, IRM, the standard.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ризик завжди супроводжує економічну діяльність людини, що зумовлено тотальною невизначеністю, в умовах якої людська діяльність відбувається. Безумовно, ризик залишається однією з найважливіших характеристик сучасного бізнес-середовища, що супроводжує весь процес підприємницької діяльності. Якщо звернутися до визначення підприємництва як самостійної ініціативної систематичної господарської діяльності, що здійснюється на власний ризик із метою досягнення економічних та соціальних результатів та одержання прибутку, то очевидним стає тісний взаємозв'язок між підприємництвом як таким та ризиком, який його постійно супроводжує. Цим зумовлена теоретична та практична значущість усіх питань, які пов'язані з управлінням ризиком у процесі здійснення підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У 70-80-х роках минулого сторіччя у багатьох розвинутих країнах світу управління ризиком стає невід'ємним складником управління компанією загалом. Узагальнення світового досвіду управління ризиком знайшло своє вираження у створенні низки національних, галузевих та міжнародних стандартів. Науковий доробок із проблем управління ризиком є доволі значним та містить наукові праці вітчизняних та закордонних учених: В.В. Вітлінського [1], В.М. Гранатурова [2], О.Л. Устенка, І.Ю. Івченко [3], О.І. Ястремського, А.Д. Штефаніча [4], А.П. Альгіна, Г.Б. Клейнера, І.Т. Балабанова, С.М. Ілляшенко, Л.І. Донець [5], Г.В. Чернової, В.В. Глуценка, М.В. Хохлова [6], О.С. Шапкіна та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні умови конкурентного середовища, у якому функціонують суб'єкти господарювання, висувають значні вимоги до системи управління ризиками. Система ризик-менеджменту має генерувати нові

перспективні підходи до управління ризиками, враховувати при цьому галузеву специфіку конкретної організації. Це потребує серйозного наукового обґрунтування місця ризик-менеджменту в управлінській парадигмі, удосконалення механізму ризик-менеджменту та наповнення його актуальними ефективними методами. Нині досвід розвинених країн доводить, що на зміну окремим інструментам, які організації використовують із метою впливу на ризик, приходить системний погляд на ризик-менеджмент, метою якого є забезпечення максимально сприятливих умов функціонування суб'єкт господарювання. Важливим є той факт, що у науковій спільноті досить немає єдності щодо визначення сутності та місця ризик-менеджменту в загальній системі управління. Це ускладнює процес формування ефективної системи управління ризиками та потребує подальшого розвитку методології ризик-менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей наявних підходів до організації ризик-менеджменту з урахуванням сучасних вимог до нього та методологічних рекомендацій стандартів з управління ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняні підприємства та організації знаходяться на початку впровадження системи ризик-менеджменту у свою управлінську діяльність. Опитування українських суб'єктів господарювання свідчать про практичну відсутність системного ризик-менеджменту на більшості з них. У коло уваги менеджерів попадають лише окремі групи ризиків, зокрема виробничі та фінансові, а ризик-менеджмент має фрагментарний характер. Однією з причин цього негативного явища є відсутність у власників та менеджерів цілісної уяви про сутність системи ризик-менеджменту, зміст та послідовність етапів управління ризиками.

Вивчення поглядів сучасних вчених на сутність та зміст поняття «ризик-менеджмент» підтверджує тезу щодо відсутності його єдиного тлумачення.

У науковій літературі можна виділити декілька основних підходів до визначення сутності ризик-менеджменту. Наприклад, на думку С.М. Баранцевої, ризик-менеджмент необхідно розглядати з погляду процесного підходу, бо він об'єднує процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішення, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій [7, с. 165]. Як багатоступінчатий процес, який включає «розроблення загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків», визначають ризик-менеджмент В.В. Вітлінський та П.І. Велікованенко [1, с. 112].

Як синтетичну наукову дисципліну, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, що завдають фізичний і матеріальний збиток; як методологію, що має власний набір термінів, класифікацію, єдиний підхід до аналізу різних ризиків, розглядає ризик-менеджмент Н.В. Хохлов [6, с. 58]. Л.І. Донець підкреслює, що ризик-менеджмент є специфічною галуззю менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань [5].

Значна кількість науковців у своїх дослідженнях підкреслюють комплексний, системний характер «ризик-менеджменту». Наприклад, Д.А. Штефаніч характеризує управління ризиком як «сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розроблення і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам» [4, с. 164]. Як сукупність методів, прийомів і заходів, що допомагають певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо уникнення або зниження негативних наслідків їх настання визначають ризик-менеджмент учені-економісти В.І. Грачов та Т.П. Коюда у роботі [8, с. 57], а Н.В. Коленда підкреслює, що саме за системної взаємодії ця сукупність дасть змогу реалізувати завдання, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на результати діяльності під-

приємства і досягнення планових показників [9, с. 398].

Таким чином, вивчення підходів до сутності поняття доводить, що частина авторів трактують ризик-менеджмент як процес або сукупність процесів, тобто розділяють процесний підхід, інші акцентують увагу на тому, що ризик-менеджмент є системою (заходів; принципів, методів і форм тощо), тим самим розвиваючи системний погляд до управління ризиком. Відповідно в практиці управління ризиками суб'єктів господарювання сформувалися та реалізуються такі підходи до його організації: фрагментарний (або спеціалізований) ризик-менеджмент, комплексний (системний) ризик-менеджмент та інтегрований ризик-менеджмент.

За свідченням фахівців [8; 10], у 80-90 роках ХХ сторіччя ризик-менеджмент навіть у провідних компаніях у світі мав фрагментарний, вузькоспеціалізований характер. На жаль, всупереч змінам, які зараз відбуваються у системах управління ризиком у розвинених країнах, ризик-менеджмент у багатьох українських організаціях досі залишається фрагментарним, специфічним видом діяльності, здійснюється епізодично та стосується переважно окремих сфер діяльності. Так, управління різними видами ризиків, зокрема екологічними, фінансовими, виробничими, здійснюється незалежно один від одного та розосереджується по різних підрозділах організації. Часто це приводить до суперечності між ризик-менеджментом та цілями організації загалом, неможливості оцінити сукупний ефект від управління окремими видами ризиків, а сам ризик-менеджмент розглядається власниками як джерело виникнення додаткових витрат. Результатом є низька координація управлінських дій (або навіть її повна відсутність), проблеми з ідентифікацією, а головне, з реагуванням на нові для суб'єкта господарювання ризики.

На початку ХХІ століття у світовій практиці відбувся перехід до нової концепції ризик-менеджменту, яка передбачає комплексний підхід до оцінки та управління всіма видами ризиків організації на основі системного підходу (EWRM – enterprise-wide risk management). Відповідно до нього управління ризиками є зоною відповідальності не тільки фахівців у функціональних підсистемах, а й спеціального створеного спеціалізованого підрозділу. Таким чином, функція управління ризиком охоплює всі напрями діяльності, але залишається підпорядкованою загальним організаційним цілям та централізова-

ному управлінню. Ризик-менеджмент набуває стратегічного характеру, здійснюється безперервно, під час його реалізації оцінюється сукупний вплив факторів ризику, до нього активно залучаються топ-менеджери. Впровадженню комплексного ризик-менеджменту сприяє використання низки професійних та міжнародних стандартів, зокрема FERMA, COSO ERM, ISO 31000 [11, с. 70]. Незважаючи на явно прогресивний характер комплексного ризик-менеджменту, зауважимо, що управління ризиком за такої організації залишається лише однією зі сфер управлінської діяльності, по суті досить автономною, і належить до розряду другорядних процесів, які тільки доповнюють базові підсистеми управління. Крім того, відсутність у невеликих компаніях спеціалізованого підрозділу з управління ризиками часто приводить до «втрати» відповідної функції та унеможлиблює реальний вплив на фактори, що породжують ризик. Ці недоліки, а також зростаюча невизначеність зовнішнього макро- та мікрооточення приводять до з'ясування того факту, що ризик-менеджмент має стати центральним складником системи управління суб'єктом господарювання, тобто інтегруватися у цю систему. Таким чином, для сучасних організацій зростає актуальність розроблення та впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту (integrated risk management – IRM), яка передбачає управління ризиком у всіх сферах діяльності, на всіх ієрархічних рівнях, у всіх бізнес-процесах та у всіх центрах відповідальності [10; 12].

Концепція IRM заснована на ідеології спільної зацікавленості всіх елементів складної системи, якою є будь-яка сучасна організація, в доцільному об'єднанні організаційних, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів. Потреба в такому об'єднанні визначається цілями передбачення, виявлення та оцінки всієї динамічної сукупності ризиків і оптимального управління нею [13, с. 150].

Інтеграція ризик-менеджменту у процес управління суб'єктом господарювання має розглядатися як безперервний циклічний процес прийняття та реалізації управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей у всіх їх функціональних підсистемах. Ризик-менеджмент органічно вбудовується в структуру управління як безпосередня частина цілісної системи управління, а не другорядний процес. При цьому об'єктом управління є не окремі ризики, а саме сукупність значущих для організації ризиків незалежно від їх значущості для окремих центрів відповідаль-

ності. Важливою особливістю IRM є те, що до нього залучаються всі центри відповідальності всередині організації з чітким розподілом функціональних обов'язків щодо управління ризиками. Основні функції управління ризиками (координація, контроль, консолідація та аналіз інформації, прогнозування та розроблення коригувальних впливів, консалтинг) при цьому покладаються на спеціально організовану службу ризик-менеджменту (або фахівця зі спеціальними компетенціями – для невеликих організацій).

Основні відмінності фрагментарного, комплексного та інтегрованого підходів до організації ризик-менеджменту наведено на рис. 1.

Ідея інтегрованого ризик-менеджменту лежить в основі одного з найбільш ґрунтовних нормативно-методичних документів у сфері управління ризиками – «Enterprise Risk Management – Integrated Framework», розробленого Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO, США). Перша редакція цього документу (COSO ERM) побачила світ у 2004 році.

Інтегрована модель управління ризиками на підприємстві встановлює взаємозв'язок між:

- цілями організації (стратегічними (strategic), операційними (operations) цілями, цілями підготовки звітності (reporting) та дотримання законодавства (compliance)),
- організаційною структурою компанії (рівні компанії (entity level), підрозділи (division), господарської одиниці (business unit), дочірні підприємства (subsidiary)),
- компонентами процесу управління ризиками (внутрішнім середовищем (internal environment), постановкою цілей (objective setting), виявленям подій як ризиків і можливостей (event identification), оцінкою ризиків (risk assessment), реагуванням на ризик (risk response), засобами контролю (control activities), звітністю та документообігом (information and communication), моніторингом системи управління ризиками та її вдосконалення (monitoring)).

Концептуальні основи управління ризиками COSO ERM: 2004 набули значного поширення і були прийняті багатьма компаніями як орієнтир для впровадження інтегрованого ризик-менеджменту. Розвиток культури управління ризиками, зміни в організаційній діяльності та зміни у зовнішньому та внутрішньому контексті знайшли своє відбиття у новій версії документу – COSO ERM: 2017 «Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and

Фрагментарний ризик-менеджмент	Комплексний ризик-менеджмент	Інтегрований ризик-менеджмент
Мета – мінімізація втрат за окремими операціями та в окремих підсистемах	Мета – мінімізація втрат та максимізація вартості компанії	Мета – зростання потенціалу досягнення цільових параметрів розвитку бізнесу
Ризик-менеджмент – джерело додаткових витрат	Ризик-менеджмент – необхідна функція управління	Ризик-менеджмент – джерело створення конкурентних переваг
Спеціалізований ризик-менеджмент: управління окремими видами ризиків	Розширений ризик-менеджмент: оцінка сукупного впливу факторів, що виступають джерелом ризику	Всеохоплюючий ризик-менеджмент: розглядають усі ризики і можливості організації
Не передбачає виділення функції управління ризиком	Ризик-менеджмент – автономна сфера загального управління	Ризик-менеджмент інтегрований в управлінські процеси та прийняття рішень
Кожен підрозділ самостійно управляє ризиками (відносно деяких своїх функцій)	Управління ризиками здійснюється як на рівні функціональних підрозділів (відносно своїх функцій), так і спеціалізованим відділом (фахівцем)	Всі управлінські та операційні процеси формалізовані з урахуванням ризику; управління ризиками координує вище керівництво
Ситуативний ризик-менеджмент: ризиками управляють, якщо менеджери вважають це потрібним	Постійний ризик-менеджмент: управління ризиками носить циклічний характер	Неперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками триває безупинно

Рис. 1. Основні відмінності концепцій фрагментарного, комплексного та інтегрованого ризик-менеджменту

Джерело: складено авторами

Performance». Вихідні постулати управління ризиком сформульовані авторами концепції на початку документу та акцентують увагу на проблематиці інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління:

– Управління ризиками організації не є окремою управлінською функцією або певним елементом в організаційній структурі. Управ-

ління ризиком – це культура, компетенції персоналу та управлінські практики, які необхідно інтегрувати з процесом розроблення та реалізації стратегії організації з метою управління ризиками під час створення та збереження вартості.

– Управління ризиками організацій пов'язано не тільки зі внутрішнім контролем. Зауважимо,

що першим із нормативно-методичних документів, що стосуються ризик-менеджменту в управлінській діяльності, є стандарт «Внутрішній контроль – Інтегральна структура» («Internal Control – An Integrated Framework», ICIF) (редакції 1992, 2004, 2013 років), створений Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея. Логічно, що система внутрішнього контролю розглядалась у цьому документі як центральний елемент процесу управління ризиками. Але внутрішній контроль та управління ризиками мають взаємно доповнювати, а не замінювати одне одного. Тоді як система внутрішнього контролю спрямована на досягнення операційних цілей, підготовку звітності та дотримання законодавства, процес управління ризиками додатково містить складник стратегічних цілей та три компоненти процесу, спрямовані на постановку завдань, ідентифікацію подій і реагування на ризик. Ризик-менеджмент також взаємопов'язаний зі стратегією, корпоративним управлінням, комунікацією зі стейкхолдерами й управлінням ефективністю діяльності.

– Управління ризиками організації не обмежується створенням реєстру ризиків та формулюванням контрольних списків або чек-листів, за якими ризик-менеджер має досліджувати середовище та організаційну діяльність. Ризик-менеджмент включає принципи, відповідно до яких можуть бути побудовані всі без винятку бізнес-процеси, і є системою моніторингу, навчання і поліпшення ефективності діяльності.

– Ризик-менеджмент може бути застосований для всіх організацій незалежно від їхнього розміру. Якщо раніше традиційно вважалося, що система ризик-менеджменту може ефективно діяти лише у великих корпораціях, де цими питаннями опікується відповідний підрозділ та фахівці з питань діагностики та оцінки ризику, то зміни у концепції COSO ERM спрямовані саме на адаптацію ризик-менеджменту до функціонування будь-якого бізнесу.

Актуальність IRM підтверджується також на рівні міжнародних стандартів управління ризиком. Серія міжнародних стандартів з ризик-менеджменту була прийнята у 2009 році та включала три основні документи: ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary, ISO/IEC 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines, ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques [14]. Стандарт ISO 31000 було прийнято у якості національного більш ніж 50 національними органами зі стандартизації, охоплюючи

понад 70% населення світу. Він також прийнятий деякими організаціями ООН і національними урядовими організаціями як основа для розроблення власних ризик-орієнтованих стандартів і методик.

Посилення політичних та економічних ризик-чинників глобалізації привело до розуміння, що наявні практики ризик-менеджменту не є адекватними повною мірою під час боротьби з сьогоdnішніми загрозами, їх необхідно модернізувати. Саме на це спрямована нова редакція стандарту ISO 31000, розроблена у 2018 році, яка має допомогти регулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів господарювання. Україна відреагувала на появу нового стандарту введенням в дію з 1 січня 2019 року Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови».

Основні положення, які дають змогу розглядати ISO 31000: 2018 як основу для впровадження IRM в організації, зводяться до такого [14]:

– переглянуті принципи ризик-менеджменту, відповідність до яких, на думку розробників стандарту, забезпечує успішність інтеграції ризик-менеджменту у діяльність організації. Ефективний ризик-менеджмент має бути: структурованим та всеосяжним; адаптованим до зовнішнього та внутрішнього середовища організації; інклюзивним; динамічним; базуватися на найкращій (актуальній, зрозумілій) доступній інформації; враховувати людські та культурні чинники; постійно удосконалюватися на підставі навчання та отриманого досвіду;

– розробники зосередили увагу на значенні лідерських якостей топ-менеджерів, які мають забезпечувати інтеграцію ризик-менеджменту в управлінську парадигму організації. Це дасть змогу будь-якому суб'єкту господарювання, що здійснює управління ризиками, узгодити ризик-менеджмент зі своїми цілями, стратегією й організаційною культурою; встановити величину і тип ризиків, які можуть або не можуть бути прийняті, для забезпечення розроблення критеріїв ризику, за умови, що відповідна інформація доведена до відома зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів; переконувати їх у цінності ризик-менеджменту; стимулювати систематичний моніторинг ризиків; забезпечити відповідність структури ризик-менеджменту середовищу організації. Інтеграція ризик-менеджменту в організаційну діяльність полягає у тому, що управління ризиками здійснюється в кожному елементі

організаційної структури (має прописуватися у положенні про підрозділ), кожен співробітник компанії несе відповідальність за управління ризиками у межах своїх повноважень (має прописуватися у посадових інструкціях). Ризик-менеджмент має бути складовою частиною цілей компанії, корпоративного управління, лідерства та відповідальності, стратегії та операційної діяльності;

– упорядковано контент стандарту для забезпечення орієнтації на модель «відкритої системи» для суб'єктів господарювання, універсальності його положень для різних управлінських ситуацій та організацій будь-яких розмірів та галузевих особливостей. Тим самим на рівні міжнародного стандарту підтверджено можливість та доцільність впровадження ризик-менеджменту у діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Висновки з цього дослідження. Проведене дослідження дає змогу визначити інтегрований ризик-менеджмент як доцільне об'єднання ресурсів організації для ідентифікації та оцінки джерел невизначеності та управління сукупністю ризиків з метою зростання потенціалу досягнення цільових параметрів розвитку бізнесу та стратегічного захисту від негативних наслідків ризиків. Організація ризик-менеджменту на основі інтегрованого підходу підвищує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, збільшує можливості створення та захисту вартості для зацікавлених сторін. Використання розглянутих нормативних документів як орієнтиру та настанови під час побудови власної системи ризик-менеджменту дасть змогу суб'єктам господарювання якісно покращити практики управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко П.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ. КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. Київ, 2000. 150 с.
3. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 304 с.
4. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. Д.А. Штефаніча. Тернопіль, 1999. 224 с.
5. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
6. Хохлов Н.В. Управление риском. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 239 с.
7. Баранцева С.М., Хлевицька Т.Б. Ризикологія: навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 224 с.
8. Грачов В.І., Коюда Т.П. Класифікація ризиків та управління ними. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 56–61.
9. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 398–401.
10. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2013. № 5 (22). С. 282–291.
11. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького Національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 73–79.
12. Скриба Н.Н. Концепция управления риском как специфическое междисциплинарное учение. *Проблемы современной экономики: Евразийский международный научно-аналитический журнал*. 2007. № 4. С. 149–152.
13. Дуднева Ю.Е. Проблеми та перспективи впровадження стандартів ризик-менеджменту в Україні. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2014. № 4 (1047). С. 67–74.
14. International Organization for Standardization URL: <https://www.iso.org> (дата звернення 03.01.2019).

REFERENCES:

1. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko P.I. (2004) Ryzkykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Hranaturov V.M., Shevchuk O.B. (2000) Ryzkyk pidpriemnytskoi diialnosti: problemy analizu [Business risks: problems of analysis]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Ivchenko I.Yu. (2005) Ekonomichni ryzkyk [Economic risks]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
4. Shtefanycha D.A. (ed.) (1999) Upravlinnia pidpriemnytskym [Business risk management]. Ternopil. (in Ukrainian)
5. Donetsk L.I. (2006) Ekonomichni ryzkyk ta metody yikh vymiryuvannia [Economic risks and methods of their measurement]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)

6. Khokhlov N.V. (1999) Upravlenie riskom [Risk management]. Moskva: YuNITI-DANA. (in Russian)
7. Barantseva S.M., Khlevytska T.B. (2011) Ryzkologhiia [Riskology]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)
8. Hrachov V.I., Koiuda T.P. (2002) Klasyfikatsiia ryzkyv ta upravlinnia nymy [Classification of risk and management]. *Finansy Ukrainy*, no. 10, pp. 56–61.
9. Kolenda N.V. (2018) Poniattia systemy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva [The concept of enterprise risk management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 22, pp. 398–401.
10. Verbitska I.I. (2013) Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur [Risk management as a modern risk management system of enterprise structures]. *Stalyi rozvytok ekonomiky. Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal*, no 5 (22), pp. 282–291.
11. Mostenskaia T.L., Skopenko N.S. (2010) Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzikom pidpriemstva [Risk management as an enterprise risk management tool]. *Visnyk Zaporizkoho Natsionalnoho universytetu*, no 3 (7), pp. 73–79.
12. Skriba N.N. (2007) Kontsepsiya upravleniya riskom kak spetsificheskoe mezhdistsiplinarnoe uchenie [Concept of management of risk as specific cross-disciplinary doctrine]. *Problemy sovremennoy ekonomiki: Evraziyskiy mezhdunarodnyy nauchno-analitcheskiy zhurnal*, no 4, pp. 149–152.
13. Dudnieva I.E. (2014) Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia standartiv ryzyk-menedzhmentu v Ukraini [Problems and prospects of implementation of risk management standards in Ukraine]. *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI» : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*, no. 4 (1047), pp. 67–74.
14. International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org> (accessed 03.01.2019).