

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>

УДК 330.131.7

## ОГЛЯД МІЖНАРОДНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ СТАНДАРТІВ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ З ПОГЛЯДУ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

## OVERVIEW OF INTERNATIONAL AND UKRAINIAN RISK MANAGEMENT STANDARDS IN VIEW OF CURRENT CHALLENGES AND THREATS

**Овандер Наталія Львівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4917-8876>

**Ovander Nataliia**

Zhytomyr Polytechnic State University

В статті здійснено аналіз діючих міжнародних стандартів з управління ризиками та надається скорочена характеристика змісту та сфери застосування кожного з них. Встановлено, що в Україні діючими є державні стандарти (ДСТУ), які є аналогами розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO), що дає можливість суб'єкту господарювання впроваджувати в свою практику управління ризиками міжнародний досвід. Доведено, що сьогодення вимагає постійного моніторингу факторів, які утворюють ризиковані ситуації, з метою формування ефективної системи ідентифікації, аналізу та оптимізації ризиків. Особливу увагу в статті приділено аналізу документів, які були випущені міжнародними організаціями останнім часом і присвячені актуальній проблемі сьогодення – управління ризиками шахрайства, відмивання грошей, фінансування тероризму та кіберзлочинності під час пандемії COVID-19. В статті констатовано, що 75% ризик-менеджерів вважають, що в результаті пандемії попит на управління ризиками зростає.

**Ключові слова:** ризик, невизначеність, загроза, ризик-менеджмент, міжнародний стандарт, національний стандарт, пандемія COVID-19.

В статье осуществлен анализ действующих международных стандартов по управлению рисками и представляется сокращенная характеристика содержания и сферы применения каждого из них. Установлено, что в Украине действуют государственные стандарты (ГОСТ), которые являются аналогами разработанных Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO), что дает возможность субъекту хозяйствования внедрять в свою практику управления рисками международный опыт. Доказано, что настоящее время требует постоянного мониторинга факторов, которые образуют рискованные ситуации, с целью формирования эффективной системы идентификации, анализа и оптимизации рисков. Особое внимание в статье уделено анализу документов, выпущенных международными организациями в последнее время и посвященные актуальной проблеме современности – управление рисками мошенничества, отмывания денег, финансирования терроризма и киберпреступности во время пандемии COVID-19. В статье констатируется, что 75% риск-менеджеров считают, что в результате пандемии спрос на управление рисками возрастет.

**Ключевые слова:** риск, неопределенность, угроза, риск-менеджмент, международный стандарт, национальный стандарт, пандемия COVID-19.

The relevance of the article's topic is due to the fact that the modern world is characterized by great uncertainty of economic conditions. Financial crises, wars, terrorism, cyberattacks, pandemics and other types of threats increase uncertainty; therefore, these phenomena substantiate the relevance of the topic. The formation of a risk management system in business, regardless of its scope, is extremely important under such conditions. Such a system involves the search for tools for assessing and influencing risks. It is the process of applying risk management standards that provides such tools. The purpose of the article is to analyze the documents that provide recommendations on risk management under the influence of modern challenges and threats to organizations. The methods of analysis and synthesis were used in the study. The article analyzes the current international standards for risk management and provides a brief description of the content and scope of each of them. It is established that there

are state standards (DSTU) in Ukraine, which are analogues of those developed by the International Organization for Standardization (ISO), which allows the business entity to implement international risk management in its practice. It is proved that the present requires constant monitoring of the factors that form risky situations, in order to form an effective system of identification, analysis, and optimization of risks. The study considers the "fraud triangle", a model in which fraud factors are divided into opportunities (the knowledge and ability to carry out fraud), pressure (motivation or incentive to commit fraud), and rationalization (justification of dishonest actions). The article analyzes "COVID-19 Survey Report, 2020. Risk management, recovery and resilience" developed by FERMA. This survey has showed that 75% of risk managers believe that as a result of the pandemic, the demand for risk management will increase. The practical significance of the article is to summarize the current international standards in the field of risk management and their implementation in Ukraine, as well as to review the documents on the issues of the day (fraud management, money laundering, terrorist financing, and cybercrime during the COVID-19 pandemic) recently issued by international organizations. These documents will help the company in any field of activity to form its own effective risk management system, taking into account international experience.

**Keywords:** risk, uncertainty, threat, risk management, international standard, national standard, COVID-19 pandemic.

**Постановка проблеми.** Останніми часами сучасний стан світової економіки можна охарактеризувати як не просто мінливий або невизначений, а просто блискавично мінливий та повністю невизначений. Відповідно, діяльність суб'єктів господарювання за таких умов є абсолютно непрогнозованою та повністю непередбачуваною. Це призводить до високого рівня невизначеності прогнозування можливої собівартості продукції, попиту на ринках збуту, рівня рентабельності й прибутковості продукції підприємств, конкурентоспроможності продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках, а відповідно і результатів господарської діяльності підприємств. Характерним, є те, що такі проблеми виникають у всіх суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, розмірів. Такі умови функціонування підприємств висувають на перше місце потребу в пошуку інструменту системи управління ризиками, що дозволить врахувати негативний вплив можливих ризикованих подій, мінімізувати втрати та швидко й адекватно реагувати на зміни. З цієї точки зору ризик-менеджмент виходить на ключову позицію в системі управління підприємством, оскільки саме він забезпечуватиме підприємству стійке функціонування. Отже, застосування стандартів, що структурують алгоритм дій суб'єкту господарювання в умовах невизначеності є актуальною та необхідною практичною задачею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних аспектів та практичних проблем, які виникають в процесі управління ризиками всіх без виключень суб'єктів господарювання присвячено досить багато значних робіт як вітчизняних, так і закордонних вчених: В. Беренс, Г. Бірман, І.А. Бланк, Т. Вільямс, В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко, Н.В. Володчен-

кова, О.М. Герасименко, В.М. Гранатуров, Л.І. Донець, М.А. Дядюк, О.О. Сосновська, І.М. Посохов, В. Хойер та багато інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Вказані науковці заклали значний фундамент, який дає змогу розвинути основні теоретичні положення в сфері ризик-менеджменту. Проте, гібридні війни, тероризм, кібератаки, пандемії та інші види загроз щоденно змінюють наше життя. Відповідно все це вимагає швидкого реагування, оскільки кожна загроза може реалізуватись, а відповідно принести збитки або інші негативні результати. Тобто, сьогодення як ніколи потребує оновлення старих та розробки нових, більш сучасних стандартів з управління ризиками.

**Постановка завдання.** Таким чином, метою дослідження є аналіз документів, які надають рекомендації організаціям щодо ризик-менеджменту під впливом викликів та загроз сучасності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні, коли світова економіка зазнає руйнівних впливів в першу чергу у зв'язку невизначеністю поведінки факторів зовнішнього середовища для будь-якого підприємця або підприємства наперед виходять два основних питання: яким чином уникнути можливих загроз та вчасно й з найменшими втратами ліквідувати шкідливі наслідки негативних явищ. В процесі аналізу ризику, вважають, що невизначеність є первинним явищем, а ризик – вторинне. Причому, між цими явищами є прямий зв'язок – зі зростанням рівня невизначеності, зростає ризик. Проте, обидва явища є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності. Погодимось з думкою авторів, що головною відмінністю між цими двома явищами є можливість вимірювання та оцінки. Невизначеність вимірювати неможливо або вкрай складно, в той час як

ризик можна оцінити [7, с. 71]. Більш важливою відмінністю між цими двома явищами є можливість впливу. Тобто ризиком, на відміну від невизначеності яка є об'єктивним явищем, можна, і треба управляти.

Управління ризиками полягає у визначенні перспектив розвитку діяльності суб'єкта господарювання; аналізі можливих відхилень від запланованих результатів діяльності та управліннями такими відхиленнями через вдосконалення діяльності, а також скорочення негативних наслідків небажаного результату. Варто зазначити, що у зв'язку з тим, що невизначеність є об'єктивною реальністю, повністю уникнути ризику неможливо. Отже, ризик існує завжди, тому прийняття господарських рішень має ґрунтуватися на алгоритмі дій щодо управління ризиками.

Зарубіжна практика свідчить, що більшість компаній впроваджують систему управління ризиками. За даними опитування, проведеного Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту: 79% опитаних підприємств проводять картографію ризиків, при цьому 44% з них виокремили управління ризиками як окрему підсистему менеджменту підприємства [7].

Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в першу чергу ґрунтується на національних та міжнародних стандартах. У випадку можливості прояву того, чи іншого негативного явища, стандарти нада-

ють алгоритм дій щодо зменшення їх впливу на діяльність підприємства.

Стандартизація як процес розпочалася у 90-х роках XX століття. В цей час різноманітні організації працювали над створенням національних та міжнародних стандартів. В таблиці 1 наведено аналіз основних міжнародних стандартів, що діють на даний момент часу.

Стандарт FERMA [12] є спільною розробкою Інституту ризик-менеджменту, Великобританія (The Institute of Risk Management, IRM), Асоціації ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Management, AIRMIC) та національного форуму з ризик-менеджменту у громадському секторі (The National Forum for Risk Management in Public Sector, ALARM). Метою створення цього стандарту була максимізація доходності та скорочення незапланованих втрат. Не зважаючи на те, що він може бути впроваджений в систему управління ризиками будь-якого суб'єкта господарювання, проте більшою мірою спрямований на виробничу сферу, або реальний сектор економіки.

Стандарт COSO [11] «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель» розроблений Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея, США, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO). Основним завданнями цього документу є: визначити рівень ризику, який відповідає обраній стратегії розвитку;

Таблиця 1

## Огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту

№ з/п	Стандарт	Основні характеристики стандарту	Розробник
1.	Стандарт з управління ризиками Федерації європейських ризик-менеджерів (FERMA)	Документ призначений скоріше для професійних ризик-менеджерів; виконання стандарту не є обов'язковим; в ньому зазначені послідовні дії щодо системи управління ризиками та досить конкретні рекомендації [12].	Спільна розробка IRM, AIRMIC та ALARM
2.	Стандарт «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель» (COSO)	Метою є баланс доходності та ризику [11].	COSO
3.	Стандарт ISO 31000:2018	Стандарт дає огляд основних методів оцінки ризиків [6].	МЕК (IEC)
4.	Basel	Стандарт застосовується в фінансовій та банківській сферах [10].	Базельський комітет з банківського нагляду вимірювання капіталу банків
5.	Solvency	Стандарт використовується для регулювання діяльності страхових компаній [1].	RBC

Джерело: узагальнено автором

удосконалити процеси прийняття рішень з урахуванням ризиків, що виникають; зменшити збитки від господарської діяльності; використовувати капітал раціонально. Цей стандарт більше підходить для корпорацій, які приймають участь в біржовій діяльності. Серед недоліків варто виокремити недостатність методичних підходів до кількісних методів оцінювання ризиків.

Стандарт ISO 31000:2018 [6] «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» (Risk Management – Principles and guidelines on implementation) є розробкою Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) та Технічного комітету «Надійність Міжнародної електротехнічної комісії – МЕК (International Electrotechnical Commission, IEC). Цей стандарт є найбільш універсальним, оскільки може бути застосований будь-яким суб'єктом господарювання незалежно від форми організації або виду діяльності. ISO 31000: 2018 може бути використаний протягом всього життєвого циклу організації. В документі зазначені принципи, структури та процеси, на яких базується управління ризиками. Вагомою перевагою саме цього стандарту є опис 31-го методу оцінювання ризиків з погляду сфери їх застосування, переваг та недоліків кожного з них. Варто зазначити, що саме цей стандарт є найбільш поширеним в практиці управління ризиками українських підприємств.

Крім стандарту ISO 31000:2018 на сайті Міжнародної організації зі стандартизації в каталозі «СТАНДАРТИ ISO/TC 262 – Управління ризиками» [6] опубліковані такі стандарти: 1) IWA 31:2020 «Управління ризиками – Настанови щодо використання ISO 31000 в системах управління»; 2) ISO/TR 31004:2013 «Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000»; 3) IEC 31010:2019 «Управління ризиками – Методи оцінки ризику»; 4) ISO 31022:2020 «Управління ризиками – Настанови щодо управління юридичним ризиком» (Risk management – Guidelines for the management of legal risk).

Стандарт IWA 31:2020 «Управління ризиками – Настанови щодо використання ISO 31000 в системах управління» («Risk management – Guidelines on using ISO 31000 in management systems») [6] містить вказівки щодо інтеграції та використання ISO 31000 в організаціях, які впровадили один або декілька стандартів системи управління ISO (ISEC) та IEC (MSS), або які вирішили здійснити проект із впровадження однієї або більше MSS, що включає ISO

31000. Цей документ не містить вказівок щодо впровадження системи управління в цілому, а дає основу для розуміння ISO 31000. Використання цього документа не позбавляє потреби використовувати інші стандарти для вирішення конкретних аспектів ризику.

Стандарт ISO/TR 31004:2013 «Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000» (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000) [6] надає керівництву організації інструменти ефективного управління ризиками шляхом впровадження ISO 31000:2009; забезпечує структурований підхід до механізмів управління ризиками з метою узгодження з ISO 31000 з урахуванням особливостей організації; пояснює основні концепції, принципи та системи управління ризиками, які описані ISO 31000. Документ може використовуватися будь-яким державним, приватним або громадським підприємством, об'єднанням, групою чи особою.

Стандарт IEC 31010:2019 «Управління ризиками – методи оцінки ризиків» (Risk management – Risk assessment techniques) [6] опублікований як стандарт з подвійним логотипом разом з ISO та містить керівництво по вибору і застосуванню методів оцінки ризику в широкому діапазоні ситуацій. Ці методи використовуються для допомоги в прийнятті рішень в умовах невизначеності, для надання інформації про конкретні ризики і як частина процесу управління ризиками. Документ містить короткий виклад ряду методів з посиланнями на інші документи, в яких методи описані більш детально. Це друге видання скасовує та замінює перше видання, яке було опубліковане в 2009 році.

Решта стандартів, наведених в табл. 1, орієнтовані на певну галузь впровадження. Стандарти Базельського комітету з банківського нагляду вимірювання капіталу банків (Basel) використовують в фінансовій та банківській сферах. Стандарти групи Basel покликані встановити мінімальні вимоги до достатності банківського капіталу для створення більш стійкого фінансового сектору, посилення нагляду у банківській діяльності та закріплення дисципліни на ринку.

Стандарт «Вимоги (директива) про платоспроможність страхових компаній Європи» (ЄС та Великобританія), Solvency, розроблений у 1992–1993 рр. Available Solvency Margin, 1973, Risk-Based Capital – RBC (USA, Canada, Australia, Singapore, Japan) та спрямований на регулювання ризиків, що виникають у сфері страхування.

Вагомий внесок в розвиток стандартизації внесли такі національні стандарти як: південно африканський «KING», Британський стандарт BS 31100:2011 Code of practice for risk management, австралійський стандарт AS/NZS 4360:2004 Risk management; Канадський стандарт CSA Q 850:1997 Risk management Guidelines for Decision Makes, японський стандарт JIS Q 2001:2001 Guidelines for development or risk management system [1, с. 123–132].

Стандарти ISO були прийняті як національні стандарти більш ніж 50 національними органами по стандартизації, деякими організаціями ООН. Україна, починаючи з 2009 року також долучилася до цього процесу. На сьогоднішній день в Україні імплементовані та діють стандарти, наведені в табл. 2.

У зв'язку з існуванням різноманітного тлумачення термінів був введений в дію стандарт ДСТУ ISO Guide 73:2013 «Керування ризиком. Словник термінів» [2]. З метою надання інструментарію з методів оцінювання та управління ризиками імплементовано ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» [3]. Обидва стандарти розроблені Науково-дослідним інститутом метрології вимірювальних і управляючих систем (ДП «НДІ «Система») та введені в дію з 01.07.2014 р. Наказом Мінекономрозвитку України від 29.11.2013 р. № 1423. Зміст цих документів відповідає їх аналогам ISO (табл. 2), які були розглянуті раніше.

У 2018 році були презентовані: оновлений ISO 31000:2018 [4] та введений вперше ISO/TR 31004:2018 [5], які в незмінному вигляді англійською мовою були прийнятий Наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ») № 446 від 29.11.2018 р. та набули чинності на території України з 01.01.2019 р.

За правилами ISO кожні п'ять років стандарти мають переглядатись. Але минулі практики з управління ризиками не завжди допомагають у боротьбі з сьогоднішніми загрозами. Найбільшим викликом та загрозою сучасності є пандемія COVID-19 та її наслідки. Тому, протягом 2020–2021 років FERMA випустила декілька документів, які розглядають сучасні проблеми в сфері управління ризиками. Федерація європейських ризик-менеджерів випустила перше керівництво по ризиках сталого розвитку для європейських ризик-менеджерів «Люди, планета & виконання. Внесок підприємництва. Управління ризиками для стійкості» (People, Planet & Performance. The Contribution of Enterprise. Risk Management to Sustainability) [13]. Цей документ спрямований на управління корпоративними ризиками з погляду стійкого економічного розвитку. Він містить опитування своїх членів стосовно того, що вони могли б знайти корисного в посібнику з питань сталого розвитку. Тобто в документі містяться інтерв'ю досвідчених ризик-менеджерів, які брали участь в розробці заходів організації щодо стійкого її розвитку. Тому цей документ можна розглядати як обмін передовою практикою між членами FERMA та роздуми про «подорож до сталого розвитку» на сьогоднішній день.

Ще одним документом, випущеним FERMA є Звіт про опитування COVID-19 «Управління ризиками – Відновлення та стійкість. 2020 рік» (Risk management, recovery and resilience. COVID-19 Survey Report, 2020) [14]. Опитування FERMA COVID-19 [14] показало, що ризик-менеджери зробили важливий внесок у стійкість їхніх організацій під час триваючої пандемії. Респонденти зазначили, що у відповідь на кризу були сформовані пріоритети людей – забезпечення швидкого повороту до дистанційної роботи, полегшення заходів з охорони праці для персоналу.

Таблиця 2

## Стандарти з ризик-менеджменту імплементовані в Україні

№ з/п	Назва	Аналог ISO
1.	ДСТУ ISO Guide 73:2013 Керування ризиком. Словник термінів [2]	ISO Guide 73:2009, IDT [6]
2.	ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику [3]	IEC/ISO 31010:2009, IDT [6]
3.	ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [4]	ISO 31000:2018, IDT [6]
4.	ДСТУ ISO/TR 31004:2018 Менеджмент ризиків. Настанова з впровадження ISO 31000 [5]	ISO/TR 31004:2013, IDT [6]

Джерело: узагальнено автором

Ризик-менеджери зазначили, що вони брали участь в оперативних групах та кризових підрозділах та відігравали важливу роль у підтримці безперервності бізнесу і, де це можливо, здійснювали страхові відшкодування. Інструменти управління ризиками, такі як план безперервності бізнесу забезпечують основу для побудови стійкості підприємства проти руйнівних подій, таких як ця пандемія та наслідки дій уряду, наприклад, локдаун. Ключовими результатами такого опитування стало наступне: більше 30% опитаних брали участь у створенні та впровадженні системи антикризового управління COVID-19 в своїй організації; 17% очолили процес; більше 20% брали участь в комунікаційних відповідях своєї організації на пандемію; 23% грають важливу роль в розробці і / або впровадженні плану відновлення. Переважна більшість респондентів (90%) вважають, що їх організації або добре, або в деякій мірі підготовлені до боротьби з пандемією. Основними інструментами управління ризиками були плани забезпечення безперервності бізнесу (74%) та превентивні заходи (59%). 67% респондентів заявили, що страхування, особливо на випадок переривання бізнесу без шкоди (NDBI), не задовольнило корпоративних потреб. Приблизно 60% будуть зацікавлені в страховому продукті NDBI на випадок пандемії або інших катастрофічних подій. Також, 75% респондентів вважають, що попит на управління ризиками в результаті пандемії виростає [14].

Ґрунтуючись на відповідях, FERMA [14] пропонує наступні коментарі для політиків: 1) необхідно нарощувати потенціал для підвищення стійкості; 2) необхідно, щоб ЄС заохочував корпоративних менеджерів із ризиків страхування відігравати ключову роль у підвищенні обізнаності про ризики, наприклад, зі своїми постачальниками; 3) державні органи можуть підтримувати розвиток культури страхування в організаціях.

З фінансового боку ЄС повинен допомогти створити державно-приватне фінансове рішення для NDBI на випадок пандемії та інших серйозних катастрофічних ризиків, заснований на страхуванні та побудований на міцній основі управління ризиками. Президент FERMA Дірк Вегенер зазначив: «FERMA внесла важливий і своєчасний внесок в дискусію на європейському рівні. Ми сподіваємося на продовження нашої взаємодії з політиками з цього важливого питання» [14].

Публікація «COVID-19 та еволюція ризиків відмивання грошей, фінансування тероризму

та кіберзлочинності» [8], підготовлена персоналом Організації сертифікованих професійних бухгалтерів Канади (CPA Канада) та Ради з Міжнародних стандартів етики для бухгалтерів (PMСЕБ), опублікована Міжнародною Федерацією бухгалтерів у грудні 2020 року англійською мовою, була перекладена на українську мову Аудиторською Палатою України у січні 2021 року, та використовується з дозволу МФБ. Пандемія змінила не тільки поведінку людей, підприємств, некомерційних організацій та урядів у всьому світі, але й тих, хто вчиняє протиправні дії. Оскільки вони орієнтуються на глобальні зміни, які створюють нові можливості для відмивання грошей, фінансування тероризму та кіберзлочинності. Багато країн, включаючи Австралію, Канаду, Великобританію та США, випустили консультативні попередження про підвищені кіберризики для медичних установ, які задіяні у національних та міжнародних заходах з реагування на COVID-19. У Канаді, Центр аналізу фінансових операцій та звітів (FINTRAC) видав Спеціальний Бюлетень про COVID-19: «Тенденції відмивання коштів і шахрайства», в якому повідомляється про різні спостереження та сценарії, про які слід знати. В Австралії, Австралійський центр кібербезпеки (ACSC) опублікував «Оновлення загроз: COVID-19 шкідлива кіберактивність», де наводиться статистика інцидентів і практичні приклади [14, с. 3].

Ще одним документом є «Управління підвищеними ризиками шахрайства та інших незаконних дій під час пандемії COVID-19. В тому числі міркування щодо аудиту фінансової звітності» [9]. Через пандемію у всьому світі відбуваються збої, розриви в ланцюгу поставок, втрата роботи та фінансові проблеми. Внаслідок цього багато суб'єктів господарювання та їх зацікавлені сторони відчують фінансові, операційні та особисті труднощі. Беспрецедентне середовище створене пандемією може надати нові можливості для шахрайства. З іншого боку, пандемія може викрити шахрайські дії, які раніше були приховані. В цьому документі розглянуто «трикутник шахрайства», як модель, яку використовують для пояснення факторів шахрайства. Згідно моделі фактори поділяються на: 1) можливості, тобто обставини, які надають можливість скоїти шахрайство; 2) стимули та тиск – управлінський персонал чи працівники мають стимул або знаходяться під реальним чи відчуваним тиском, що стає мотивом для скоєння шахрайства; 3) ставлення та обґрунтування – обґрунту-

вання особами, що беруть участь в шахрайстві причин вчинення шахрайських дій.

**Висновки.** Ефективна діяльність будь-якого суб'єкту господарювання в непередбачуваному зовнішньому середовищі, в даний момент часу, є можливою лише за умови формування цілої системи ризик-менеджменту. Така система передбачає процеси ідентифікації, оцінки та аналізу; добір та використання методів нейтралізації негативного впливу ризиків. Вона покликана знайти оптимальне співвідношення між високим рівнем ризику, який з одного боку має високу доходність, а з іншого – може призвести до втрати бізнесу, та повною відмовою від ризику, що загрожує конкурентоспроможності. Поява нових небезпек вимагає удосконалення як міжнародних, так

і національних стандартів з управління ризиками. Отже сформована на підприємстві система ризик-менеджменту має бути «живою» та постійно удосконалюватись.

Практична значимість статті полягає в узгальненні діючих міжнародних стандартів в сфері управління ризиками та їх імплементацію в Україні, а також оглядом документів, які були випущені міжнародними організаціями останнім часом і присвячені актуальній проблемі сьогодення – управління ризиками шахрайства, відмивання грошей, фінансування тероризму та кіберзлочинності під час пандемії COVID-19. Ці документи допоможуть підприємству з будь-якої сфери діяльності сформувати власну ефективну систему управління ризиками застосовуючи міжнародний досвід.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ, 2021. 667 с.
2. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 17 с.
3. ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.
4. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
5. ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>
6. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/>
7. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–79. DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0106>
8. COVID-19 та еволюція ризиків відмивання грошей, фінансування тероризму та кіберзлочинності. URL: [https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/Staff-Alert-COVID-19-and-Evolving-Risks-for-Money-Laundering\\_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf](https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/Staff-Alert-COVID-19-and-Evolving-Risks-for-Money-Laundering_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf)
9. 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](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)
10. Basel Committee on Banking Supervision. URL: [https://www.bis.org/list/bcbs\\_all/sdt\\_1/index.htm](https://www.bis.org/list/bcbs_all/sdt_1/index.htm) (дата звернення: 01.06.2021).
11. Committee of Sponsoring of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
12. Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/>
13. People, Planet & Performance. The Contribution of Enterprise. Risk Management to Sustainability. URL: [https://www.ferma.eu/app/uploads/2021/03/Ferma-sustainability\\_2021\\_final.pdf](https://www.ferma.eu/app/uploads/2021/03/Ferma-sustainability_2021_final.pdf)
14. Risk management, recovery and resilience. COVID-19 Survey Report, 2020. URL: [https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/12/Risk-Management-recovery-and-resilience-COVID-19-Survey-Report-2020\\_2020.12.01\\_final.pdf](https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/12/Risk-Management-recovery-and-resilience-COVID-19-Survey-Report-2020_2020.12.01_final.pdf)

#### REFERENCES:

1. Herasymenko, O.M. (2021). Ryzyk-orientovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Rizik-oriented management in the system of economic security of the enterprise]. *Doctor's thesis*. Kyiv. (in Ukrainian)

2. Keruvannia ryzykom. Slovnyk terminiv [Risk management. Vocabulary] (2014). DSTU ISO Guide 73:2013 from 1<sup>st</sup> July 2014. Kyiv: Ministry of Economic Development of Ukraine. (in Ukrainian)
3. Keruvannia ryzykom. Metody zahalnoho otsiniuvannia ryzyku [Risk management. Risk assessment techniques] (2015). DSTU IEC/ISO 31010:2013 from 1<sup>st</sup> July 2014. Kyiv: Ministry of Economic Development of Ukraine. (in Ukrainian)
4. Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy [Risk Management – Principles and guidelines on implementation] (2018). DSTU ISO 31000:2018 from 1<sup>st</sup> January 2019. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
5. Upravlinnia ryzykamy – Kerivnytstvo z vprovadzhennia ISO 31000 [Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000]. DSTU ISO/TR 31004:2013 from 1<sup>st</sup> January 2019. Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>
6. Official site of the International Organization for Standardization, ISO. Retrieved from: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/>
7. Sosnovska, O.O., & Dedenko, L.V. (2019). Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Rizik-management as an instrument of securing the efficient functioning of the enterprise in the minds of unimportance]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Journal of Science of Economics and Finance*, 1(3), 70–79. <http://doi.org/10.32750/2019-0106> (in Ukrainian)
8. COVID-19 ta evoliutsiia ryzykiv vidmyvannia hroshei, finansuvannia teroryzmu ta kiberzlochynnosti (2020) [COVID-19 and the evolvement of risky changes in the reduction of pennies, financing of terrorism and cyber-security]. Retrieved from: [https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/Staff-Alert-COVID-19-and-Evolving-Risks-for-Money-Laundering\\_-%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf](https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/Staff-Alert-COVID-19-and-Evolving-Risks-for-Money-Laundering_-%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf) (in Ukrainian)
9. Upravlinnia pidvysychenymy ryzykamy shakhraistva ta inshykh nezakonnykh dii pid chas pandemii COVID-19. V tomu chysli mirkuvannia shchodo audytu finansovoi zvitnosti (2020) [The management of the staff of the ministry and the other illegal COVID-19 pandemic. In addition, there is a world class audit of financial integrity]. 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](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)
10. Basel Committee on Banking Supervision. Retrieved from: [https://www.bis.org/list/bcbs\\_all/sdt\\_1/index.htm](https://www.bis.org/list/bcbs_all/sdt_1/index.htm)
11. Committee of Sponsoring of the Treadway Commission. Retrieved from: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
12. Federation of European Risk Management Associations. Retrieved from: <https://www.ferma.eu/>
13. People, Planet & Performance. The Contribution of Enterprise. Risk Management to Sustainability. Retrieved from: [https://www.ferma.eu/app/uploads/2021/03/Ferma-sustainability\\_2021\\_final.pdf](https://www.ferma.eu/app/uploads/2021/03/Ferma-sustainability_2021_final.pdf)
14. Risk management, recovery and resilience. COVID-19 Survey Report, 2020. Retrieved from: [https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/12/Risk-Management-recovery-and-resilience-COVID-19-Survey-Report-2020\\_2020.12.01\\_final.pdf](https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/12/Risk-Management-recovery-and-resilience-COVID-19-Survey-Report-2020_2020.12.01_final.pdf)