

**Олена Герасименко, к. е. н., докторант**

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
Україна*

## **АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ З РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРІЄНТОВАНИХ НА ПІДПРИЄМСТВА РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ ГОСПОДАРСТВА**

**Olena Herasymenko, PhD in Economics, Doctoral Student**

*Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine*

### **ANALYTICAL REVIEW OF RISK-MANAGEMENT INTERNATIONAL STANDARDS FOCUSED**

### **ON THE ENTERPRISES OF VARIOUS ECONOMY SECTORS**

The article considers the legal basis for the development of risk management standardization for companies in the real sector of the economy. A comparative analysis of international risk management standards under the main criteria is presented. The historical development of international standardization in the field of risk management at the international level is revealed. The author focuses on the conceptual framework of each standard and proposes the main theses appropriate for application in the domestic risk management of companies in the real sector of the economy. Also, the main concepts of risk management in each standard are analyzed along with specification of the principles, components of the process, the main stages of risk management and the ratio of key concepts.

**Keywords:** standard, document, guidance, risk management, risk management, integrated risk management

**Постановка проблеми.** На сьогодні управління ризиками, як галузь стандартизації та засіб підвищення ефективності роботи підприємства є найбільш актуальним напрямком діяльності. Ступінь зрілості процесів управління ризиками суттєво чинить вплив на ефективність та безперервність роботи підприємства. З одного боку, невизначеність у процесі прийняття рішення породжує ризик, з іншої – шлях до нових ділових можливостей та в результаті може призвести як до зниження, так і до підвищення прибутку. За таких умов управління ризиками стає балансуванням між зазначеними полюсами.

В Україні, порівняно з іншими країнами, відсутня комплексна нормативна база з регулювання управління ризиками для суб'єктів реального сектору економіки. З боку держави розроблені лише документи, які частково регулюють виробничі ризики окремих галузей (митне, будівельне законодавство), та ризики фінансової сфери (страхова діяльність, банківська діяльність, діяльність ринку цінних паперів, аудит). Але найбільше розвинена, порівняно з іншими галузями народного господарства, нормативно-правова база у сфері управління ризиками саме банківської сфери<sup>1</sup>.

**Мета статті.** Метою статті є проведення аналітичного огляду існуючих міжнародних стандартів з ризик-менеджменту для компаній, що провадять не фінансову діяльність, а саме підприємств різних галузей народного господарства. Здійснення аналізу та порівняння документів дасть змогу виділити сильні та слабкі сторони стандартів, їх потенційних користувачів та інші аспекти, що можуть бути застосовні для українських компаній.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Незважаючи на те, що дослідження науковцями проблематики ризику тривають вже більше двох століть, практичний ризик-менеджмент в Україні все ще знаходиться на стадії свого становлення та, як правило, обмежується окремими вузькоспеціалізованими галузями (фінанси, страхування, митна справа тощо). Значною мірою це

<sup>1</sup> Круш, П.В., Тюленєва, Ю.В. (2011). Стандарт з управління ризиками підприємства: стан та перспективи впровадження. *Економічний вісник НТУУ КПІ* <<http://economy.kpi.ua/ru/node/279>> (2018, серпень, 06).

зумовлено достатньо тривалим існуванням в державі командно-адміністративної системи управління (1917-1991 рр.), в рамках якої активно пропагувалася ілюзорна соціалістична ідея можливості детермінованого «машинного» планування економіки, формувалася стереотип щодо поступового відмирання економічного ризику в міру зміцнення планового господарства. Разом з тим, вже третє десятиліття в Україні відбуваються активні ринкові трансформації, а ефективний механізм управління ризиками на більшості вітчизняних підприємств реального сектору економіки так і не було сформовано<sup>1</sup>.

Більшість наукових публікацій з даної тематики як зарубіжними так і вітчизняними авторами концентрується, або на галузевих стандартах, або на вузькоспеціалізованих документах. Найчастіше науковцями досліджуються стандарти з ризик-менеджменту у фінансовій сфері, а саме докладно вивчаються ризики у банківській сфері. Нажаль в Україні дослідження стандартизації ризик-менеджменту у реальному секторі економіки є малорозвиненим, а відповідно виникає потреба у більш детальному дослідженні даного питання.

**Виклад основного матеріалу.** Для України використання технологій ризик-менеджменту та розвиток культури управління ризиками є важливим завданням управління економікою країни та вагомим аспектом забезпечення її динамічного розвитку. В Україні ризик-менеджмент проходить період свого становлення: поступово з'являються професійні об'єднання, що ставлять собі за мету вирішення окремих задач у сфері управління ризиками; великі промислові компанії ініціюють створення корпоративних систем управління ризиками; на український ринок заходять світові консалтингові компанії, що займаються ризик-менеджментом та пропонують найкращу зарубіжну практику з цієї проблематики. Найактивніше управління ризиками проводиться у банківській сфері, що підтверджується Постановою правління НБУ<sup>2</sup>. Згідно Постанови Правління Національного Банку України № 361 від 02.08.2004 року схвалено «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України». В документі достатньо детально розглядається термінологія ризик-менеджменту, конкретні методи оцінки ризиків. Стандарт наголошує на необхідності поширення корпоративної культури з управління ризиками, однак не визначено заходи для цього. У документі виділяються наступні групи ризиків: ризик форс-мажорних обставин; ризик країни; зовнішньополітичний, правовий та макроекономічний ризик. Також визначені внутрішні документи, задіяні підрозділи, відповідна організаційна структура.

У сфері фінансових послуг вимоги до організації і функціонування системи управління ризиками розробила Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг у вигляді розпорядження від 04.02.2014 №295<sup>3</sup>. Згідно документу, управління ризиками – це процес, спрямований на виявлення, визначення, оцінку та врегулювання ризиків, а також контроль за дотриманням допустимих меж ризиків. Виділяються наступні групи ризиків: андеррайтинговий ризик, ринковий ризик, ризик дефолту контрагента, операційний ризик, ризик учасника фінансової групи. Слід зауважити, що даний документ спрямований на діяльність фінансових установ, а не на суб'єктів господарської діяльності.

Ще одним вітчизняним нормативним документом з управління ризиками є «Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах», згідно наказу Міністерства фінансів від 14.09.2012 №995. В документі зазначається, що управління ризиками – це складова управління установою, виконання завдань і функцій здійснюється керівниками всіх рівнів, працівниками установи. Згідно документу<sup>4</sup> «ризики можуть бути нормативно-правові (відсутність, суперечність

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> *Постанова про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України 2004* (Правління Національного Банку України). *Офіційний сайт Верховної Ради України* <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>> (2018, серпень, 06).

<sup>3</sup> *Розпорядження про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика 2014* (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг) *Офіційний сайт Верховної Ради України* <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14>> (2018, липень, 07).

<sup>4</sup> *Наказ про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах 2012* (Міністерство фінансів України). *Офіційний сайт Державної аудиторської служби України* <<http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/106386>> (2018, серпень, 06).

або нечітка регламентація у законодавстві виконання функцій та завдань); операційно-технологічні (порушення визначеного порядку виконання функцій та завдань); програмно-технічні (відсутність необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення або змін до нього); кадрові (неналежна професійна підготовка працівників установи та неналежне виконання ними посадових інструкцій); фінансово-господарські (неналежне ресурсне, матеріальне забезпечення) тощо».

Держава у процесі управління ризиками та невизначеністю відіграє три різні та принципово вагомні ролі:

1. регулятивна роль, що полягає у створенні правового підґрунтя для регулювання ситуацій, в яких діяльність компаній чи окремих осіб може створити ризик для оточення;

2. наглядова роль щодо захисту фізичних та юридичних осіб, бізнесу та навколишнього середовища від впливу зовнішніх ризиків – наприклад, стихійних лих, ризиків для здоров'я та безпеки людей, зовнішніх ризиків для безпеки держави та її економічної стабільності;

3. управлінська роль у власних справах, включаючи організацію державних служб та виконання регулюючих та наглядових функцій.

Складна економіко-політична ситуація у державі, високий ступінь ризиковості економіко-господарських процесів, нестабільність законодавчої бази та інші фактори є суттєвими перепонами на шляху до сталого економічного розвитку. В таких умовах особливої важливості набуває проблематика формування єдиного розуміння цілей управління ризиками, використовуваної термінології, процесу управління ризиками, його організаційної структури. Як пропонує світова практика, вірним рішенням даної проблеми є стандартизація у сфері управління ризиками.

Для промислових підприємств в Україні на сьогодні на державному рівні нажалі відсутній єдиний нормативний документ, що регулював би питання управління ризиками у не фінансовій сфері попри наявність інших регулятивних документів з даного питання.

Як свідчить зарубіжна практика, професійний підхід до управління ризиками підвищує ймовірність досягнення кращих результатів діяльності підприємства, за одночасного зниження небезпеки реалізації негативних факторів, що можуть вплинути на фінансовий стан суб'єкта господарювання. При цьому багато вітчизняного топ-менеджменту вважають управління ризиками методом антикризового управління, а не складовою частиною процесу управління підприємством, що є суттєвою помилкою.

Згідно визначення Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization), стандарт – це нормативний документ, що розроблений на основі консенсусу, прийнятий на відповідному рівні органом та встановлює для загального та багатократного використання правила, загальні принципи та характеристики, що стосуються різних видів діяльності або їх результатів, і який спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері. Стандарти повинні базуватися на загальних результатах науки, техніки і практичного досвіду, та спрямовані на досягнення оптимальної користі для суспільства<sup>1</sup>.

Основним вектором розвитку систем стандартизації в управлінні ризиками закономірно повинна бути уніфікація процесів, інструментів, термінології<sup>2</sup>. На сьогодні ризик-менеджмент є міждисциплінарною освітою, що поєднує у собі досягнення у сфері математики (наприклад, теорії ймовірності), статистики, економічної теорії, теорії управління, що є центральною частиною стратегічного управління організацією<sup>3</sup>.

Сучасне розуміння ризик-менеджменту базується на концепції «прийнятного ризику», згідно з якою основною метою процесу управління ризиком є надання максимальної стійкості усім видам діяльності компанії шляхом утримання сукупного ризику (очікуваного рівня втрат) в заданих стратегією розвитку компанії межах<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Risk management (2018). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/standards.html>> (2018, серпень, 06).

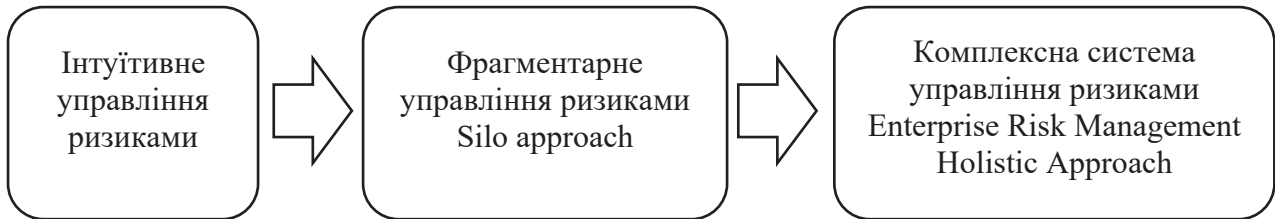
<sup>2</sup> Ошурков, В.А., Макашова В.Н. (2015). Обзор стандартов в области управления рисками. *Современные тенденции развития науки и технологий*, 1-5, 79-81

<sup>3</sup> Гранатуров, В.М. (2010). *Экономический риск: сущность, методы измерения, путь снижения*. Учебное пособие. Москва: Дело и Сервис.

<sup>4</sup> Хмыров, В.В. (2013). Управление рисками. Современные международные стандарты. *Социально-политические науки*, 2, 82-85.

Стандартизація у ризик-менеджменті передбачає уніфікацію наступних параметрів: використання термінології у сфері управління ризиками; складові процесу управління ризиками; підходи до побудови організаційної структури ризик-менеджменту. Однак незважаючи на уніфікацію термінології та самого процесу управління ризиками цілі та методи в різних стандартах відрізняються.

За останню чверть століття у сфері ризик-менеджменту відбувся значний стрибок в розвитку: управління ризиком з прерогативи виключно фінансових установ перейшов до активного застосування у інших секторах економіки. Сучасна парадигма управління ризиками передбачає перехід від фрагментарного підходу вузької направленості на визначені операції та види діяльності компанії до комплексного управління ризиками компаній, холдингами та цілими галузями економіки (рис. 1).



**Рис. 1. Розвиток управління ризиками в компанії<sup>1</sup>**

Активний розвиток стандартизації розпочався з 90-х років минулого століття. Майже одночасно почали працювати різні організації щодо створення галузевих, державних та міжнародних стандартів. Були розроблені державні стандарти в Австралії, Новій Зеландії, Канаді, Великобританії та ін. Однак поряд з цим регуляторні організації почали виступати з вимогою перегляду стандартів та їх удосконалення у зв'язку зі специфікою діяльності.

Для створення ефективних інструментів регулювання ризиків на вітчизняних підприємствах, необхідно проаналізувати структуру основних стандартів, що використовуються у зарубіжній практиці.

Незважаючи на уніфікацію, проведену всередині кожного стандарту все ж методи та цілі в них мають свої відмінності. Співставлення різних стандартів може призвести до плутанини, так як визначення термінів також відрізняється. Саме тому є необхідність провести аналіз кожного зі стандартів окремо.

Особливо важливим є розуміння того, що стандарти управління ризиками включають в себе як «позитивні», так і «негативні» аспекти ризику для підприємства.

Розглянемо та проаналізуємо основні міжнародні стандарти, що отримали найбільшу популярність у світі (табл. 1).

Міжнародні стандарти управління ризиками:

1. *Стандарт з управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) є спільною розробкою Інституту ризик-менеджменту, Великобританія (The Institute of Risk Management, IRM), Асоціації ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Risk Management, AIRMIC) та Національного форуму з ризик-менеджменту у громадському секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector, ALARM) (2002).*<sup>2</sup>

FERMA (Federation of European Risk Management Association) було організовано у 1974 році, на сьогодні нараховує 22 національні асоціації з 20 країн Європи та 4200 індивідуальних ризик-менеджерів. До FERMA входять асоціації з наступних країн: Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Словенія, Люксембург, Мальта. Російська Федерація увійшла до складу федерації

<sup>1</sup> Баранов, А. (2015). Международные стандарты управления рисками: не Базелем единым. *Рынок ценных бумаг*, 5, 23-33.

<sup>2</sup> About FERMA (2018). *Federation of European Risk Management Associations*. <<https://www.ferma.eu/about/about-ferma>> (2018, серпень, 06).



## Міжнародні стандарти управління ризиками

№	Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр.)	Рік	Організація-розробник
1	IRM, AIRMIC i ALARM (FERMA RMS)	Risk management standard, 2002 The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, UK, Adopted by Federation of European Risk Management Associations	Стандарт управління ризиками (модель RMS) (2002) Інститут управління ризиками, Асоціація страхування та управління ризиками та Національний форум управління ризиками в громадському секторі (Великобританія), затверджений Федерацією європейських асоціацій управління ризиками	2002	Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту (The Federation of European Risk Management)
2	ISO/IEC Guide 73	Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards	Управління ризиками – словник – настанови по використанню у стандартах	2002 2009	Міжнародна електротехнічна комісія (International Electrotechnical Commission (IEC)) та Міжнародна Організація зі Стандартизації (International Organization for Standardization (ISO)).
3	COSO II ERM – Integrated Framework  COSO ERM	Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA, 2004  Enterprise Risk Management –Integrating with Strategy and Performance	Інтегрована модель управління ризиками підприємства, Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея, США, 2004  Управління ризиками підприємства – інтеграція зі стратегією та продуктивністю	2004 2016  2016	Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)
4	ISO 31000:2009	Risk management – Principles and guidelines on Implementation	Ризик-менеджмент – принципи і рекомендації по застосуванню	2009	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)
5	ISO 31000:2018 ISO/IEC 31010:2009	Risk management – Guidelines Risk management – Risk assessment techniques	Управління ризиками. Керівні принципи Управління ризиками – методи оцінки ризиків	2018 2009	Міжнародна електротехнічна комісія (International Electrotechnical Commission (IEC)) та Міжнародна Організація зі Стандартизації (International Organization for Standardization (ISO)).
6	ISO/TR 31004:2013	Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000	Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000	2013	Міжнародна Організація зі Стандартизації (International Organization for Standardization (ISO))

у 2004 році. FERMA має на меті розвиток ризик-менеджменту, представлення інтересів національних асоціацій на рівні Євросоюзу та за його межами; бере участь у створенні та актуалізації стандартів та директив ISO 31000, Basel II, Solvency II та ін.

Основною метою стандарту є зниження позапланових втрат FERMA покликаний вирішувати певний ряд задач:

- створення узгоджених визначень ризику, ризик-менеджменту;
- пояснення внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, процесів ризик-менеджменту;
- створення процедур оцінки ризиків, методів та технологій аналізу ризиків;
- розмежування обов’язків ризик-менеджера.

Процес ризик-менеджменту згідно стандарту відображено на рис. 2.

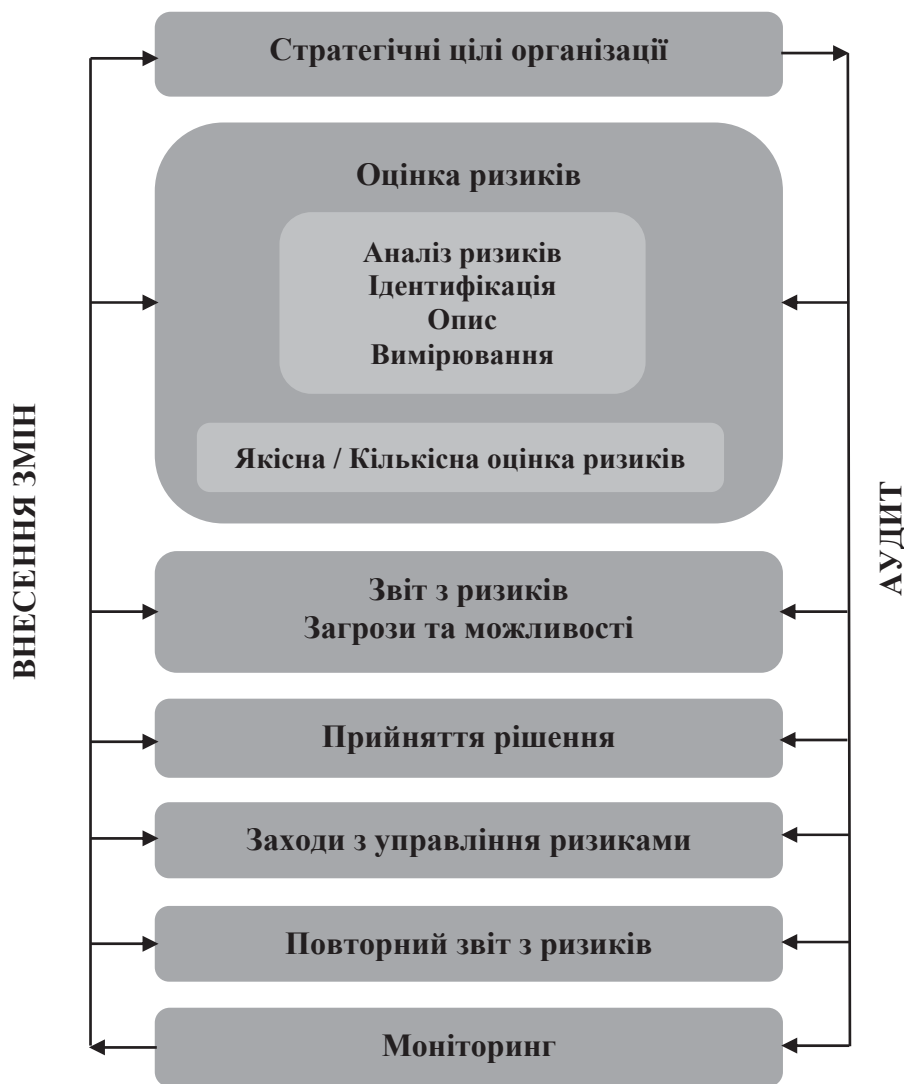


Рис. 2. Процес ризик-менеджменту згідно стандарту FERMA<sup>1</sup>

Згідно документу способом управління ризиками обрано координацію взаємодії різних структурних підрозділів організації; управління ризиками є безперервним процесом. Стандарт має опис процесу роботи системи ризик-менеджменту в конкретній компанії.

<sup>1</sup> About FERMA (2018). *Federation of European Risk Management Associations*. <<https://www.ferma.eu/about/about-ferma>> (2018, серпень, 06).

Стандарт FERMA пропонується використовувати корпораціям, в більшій мірі задіяним у виробничій сфері або в реальному секторі економіки<sup>1</sup>. Особливостями даного стандарту у порівнянні зі стандартами COSO та ISO 31000 є:

- документ скерований на професійних ризик-менеджерів (у COSO ERM основними користувачами є внутрішні аудитори, на відміну від попередньої версії стандарту, що була орієнтована на підвищення достовірності звітності);

- виконання стандарту не є обов'язковим, на відміну від COSO, згідно якого документ є обов'язковим для компаній, акції котрих обертаються на Нью-Йоркській фондовій біржі;

- стандарт FERMA має чітку визначену послідовність дій щодо побудови системи управління ризиками та більш конкретні рекомендації, що дозволяє використовувати документ працівникам не фахівцям з ризик-менеджменту (COSO ERM є досить складним для розуміння і потребує фахівця);

- поняття невизначеності у документів відсутнє, на відміну від COSO та ISO 31000, де подаються його визначення;

- поняття ризик-апетиту відсутнє (у ISO 31000 подається визначення);

- не має зв'язку з іншими стандартами та нормативними документами (у ISO 31000 використовуються посилання на інші стандарти ISO).

2. *Настанови (ISO/IEC Guide 73 «Risk Management Vocabulary Guidelines for use in standards»)*<sup>2</sup>.

У Великій Британії у 2002 році опубліковано Стандарт з управління ризиками, що описує загальну концепцію управління ризиками, застосовну до будь-якої компанії, було укладено спільними зусиллями провідних організацій з ризик-менеджменту: Інститут ризик-менеджменту (The Institute of Risk Management – IRM); Асоціація ризик-менеджменту і страхування (The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC); Національний форум ризик-менеджменту в суспільному секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector).

Наявність декількох діючих стандартів ризик-менеджменту виявила потребу в уніфікації термінів, що використовуються у таких документах. Відповіддю на цю потребу став стандарт ISO / IEC Настанова 73:2002 «Ризик-менеджмент – Словник – Керівництво для використання у стандартах» (Guide 73:2002 «Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards»)<sup>3</sup>, що був розроблений у 2002 році Міжнародною організацією зі стандартизації спільно з Міжнародною електротехнічною комісією. Важливим є те, що у стандарті розрізняється змістове наповнення понять «ризик-менеджмент» (risk management) та управління ризиком (managing risk). Розробники документу розуміють під ризик-менеджментом принципи, умови та процеси (тобто архітектуру) ефективного управління ризиком, при цьому розглядаючи управління ризиком як застосування цієї архітектури до конкретного ризику

В Україні В. Мохор, О. Богданов, О. Крук, В. Цуркан здійснили спробу інтерпретації термінів і тлумачень настанови ISO/IEC Guide 73:2009<sup>4</sup> у відповідності до мовних традицій науково-технічної української мови і згідно з вимогами ДСТУ 3966-2000 «Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять»<sup>5</sup>. У відповідності із цією настановою ідентифікація ризиків розглядається як процес виявлення, дослідження та описування (дескриптування) ризиків. Ідентифікація ризиків передбачає виявлення джерел ризиків, досліджування подій, їх причин і можливих наслідків.

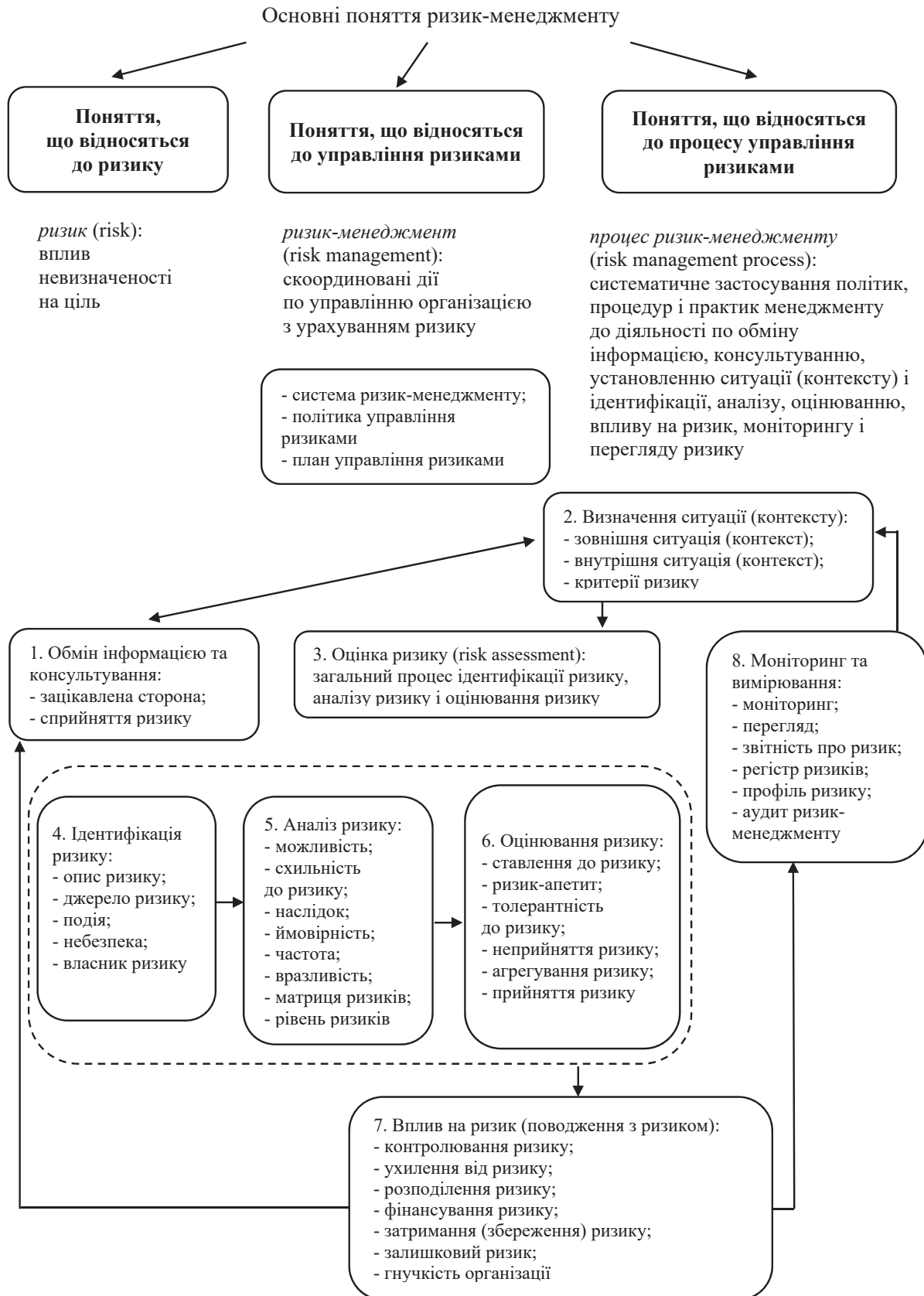
<sup>1</sup> Дикань, В.Л., Посохов, І.М. (2014). Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*, 1, 314-319.

<sup>2</sup> ISO Guide 73:2002. Risk management – Vocabulary-Guidelines for use in standards (2002). *International Organization for Standardization* <<https://www.iso.org/standard/34998.html>> (2018, серпень, 06).

<sup>3</sup> Там само.

<sup>4</sup> ISO Guide 73:2009. Risk management – Vocabulary-Guidelines for use in standards (2009). *International Organization for Standardization* <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en.>> (2018, серпень, 06).

<sup>5</sup> Мохор, В., Богданов, О., Крук, О., Цуркан, В. (2012). Спроба локалізації ISO GUIDE 73:2009 «RISK MANAGEMENT – VOCABULARY». *Безпека інформації*, 2, 18.



**Рис. 3. Співвіднесення основних понять ризик-менеджменту<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Кулик, Г.Ю. (2012). Стандартизація ризик-менеджменту: державно-управлінський аспект. *Теорія та практика державного управління*, 2 (37), 103-111.



Досить показово зображує у своїй праці<sup>1</sup> Кулик Г.Ю. співвідношення основних термінів ризик-менеджменту згідно ISO/IEC Guide 73:2009. Стандарт спрямований на заохочення взаємного та послідовного розуміння, узгодженого підходу до опису діяльності, пов'язаної з управлінням ризиком, та використання термінології управління ризиками в процесах та структурах, що стосуються ризик-менеджменту.

3. Стандарт «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель», розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея, США (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO)<sup>2</sup>.

Стандарт «COSO II» Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «COSO») є результатом проекту реалізованого у 2001 році разом із компанією «Price Water House Cooper» з розробки принципів ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management Integrated Framework).



Рис. 4. Історія розвитку стандарту COSO

\* Складено на основі<sup>2</sup>

У стандарті враховується максимальний набір ризиків. Способом управління ризиками є моніторинг та контроль процесів управління ризиками. Процес управління ризиками згідно стандарту є безперервним, а також охоплює основні концепції управління ризиками підприємств та організацій, що дає основу для управління ризиками в різних підприємствах, галузях та секторах економіки.

Основними етапи управління ризиками згідно стандарту є: 1. визначення об'єкта управління; 2. ідентифікація ризиків; 3. аналіз ризиків; 4. кількісна оцінка; 5. оцінювання; 6. визначення загроз і можливостей; 7. прийняття рішень, обробка ризику і оцінка кореляції видів ризику і ступеню впливу на портфель; 8. моніторинг.

Метою стандарту є баланс доходності та ризику. Основними завданнями документу є:

- визначення рівня ризику у відповідності зі стратегією розвитку;
- удосконалення процесів прийняття рішень з реагування на ризики, що виникають;

<sup>1</sup> Кулик, Г.Ю. (2012). Стандартизація ризик-менеджменту: державно-управлінський аспект. *Теорія та практика державного управління*, 2 (37), 103-111.

<sup>2</sup> Guidance (2018). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. <<https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx>> (2018, серпень, 06).

- скорочення кількості непередбачуваних подій та збитків у господарській діяльності;
- визначення та управління усієї сукупності ризиків;
- використання сприятливих можливостей;
- раціональне використання капіталу.

У світовій практиці стандарт, що отримав назву «Куб COSO» 2004, встановлює тривимірний зв'язок між чотирма бізнес-задачами (стратегічні цілі, операційні цілі, цілі з підготовки звітності, цілі з дотримання законодавства), вісьмома компонентами управління ризиками (внутрішнє середовище, постановка цілей, визначення подій, оцінка ризиків, реагування на ризик, засоби контролю, інформація та комунікація, моніторинг) та чотирма управлінськими рівнями.

Нова версія стандарту COSO ERM 2016 відмовляється від «Кубу COSO», зміщуючи акцент з процесів та функцій ризик-менеджменту на його інтегрованість в стратегічне управління (рис. 5).

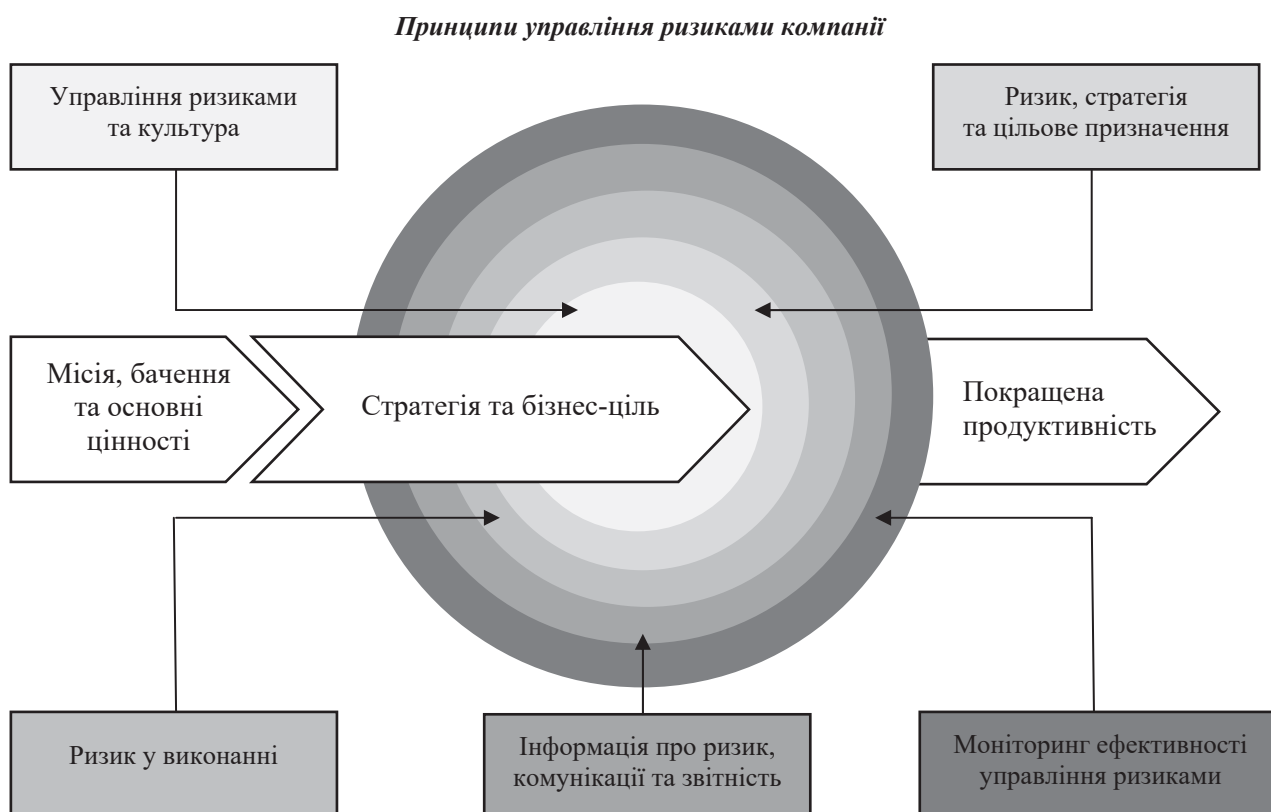


Рис. 5. Управління ризиками компанії, COSO ERM 2016<sup>1</sup>

Стандарти COSO в більшій мірі призначені для програми в корпоративних структурах, що активно беруть участь у біржовій торгівлі<sup>2</sup>. Даному документу приділяють особливу увагу консультанти в галузі ризик-менеджменту, що працюють на українському ринку, оскільки в ньому подані детальні рекомендації щодо створення корпоративної системи управління ризиками.

Згідно стандарту COSO управління ризиками організацій не є функцією чи відділом. Це культура, компетенції та практики, які компанія інтегрує з процесом розробки стратегії та її реалізації з метою управління ризиками під час створення, збереження та реалізації вартості.

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2018). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> (2018, серпень, 06).

<sup>2</sup> Дикань, В.Л., Посохов, І.М. (2014) Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*, 1, 314-319.

Управління ризиками не обмежується реєстром ризиків та пов'язане не лише з внутрішнім контролем, а й з стратегією, корпоративним управлінням, комунікацією із зацікавленими сторонами та управлінням ефективністю діяльності. Управління ризиками не є чек-листом, воно включає у себе принципи, у відповідності із якими можуть бути вибудовані бізнес-процеси та є системою моніторингу, навчання та підвищення ефективності діяльності. Як і в стандарті ISO 31000 в досліджуваному документі також піднімається питання інтеграції, але акцент робиться на інтеграції управління ризиками з процесами стратегічного планування та управління ефективністю підприємства. У останній версії документу з'явилися нові аспекти, а саме: нова структура концептуальних основ (компоненти та принципи); більшого значення набуває корпоративне управління та культура; врахування зростання ролі технологій у процесах управління ризиками.

Слід зацентувати увагу на тому, що топ-менеджмент компанії повинен використовувати ризик-орієнтований підхід до внутрішньої оцінки та контролю всього процесу корпоративного управління. Такий підхід повинен торкатися усіх аспектів внутрішнього контролю.

У підсумку згідно останньої версії стандарту COSO ERM 2017 (рис. 6) можна зробити ряд висновків:

- нова версія документу є удосконаленим варіантом, і встановлює нові перспективи розвитку в галузі управління ризиками;
- нові положення стандарту стосуються базових аспектів корпоративного управління, однак є досить актуальними для вітчизняної практики;
- найбільше уваги приділяється розвитку ризик-орієнтованої культури, практичного застосування ризик-апетиту, а також впровадженню ризик-менеджменту у процеси стратегічного управління;
- як і в попередній версії стандарт не достатньо розглядає підходи до кількісної оцінки ризиків та інші інструменти візуалізації ризиків;
- у недостатній мірі розкрито взаємозв'язок управління ризиками та процес створення вартості.

Відмінною особливістю стандарту COSO є обов'язковість до виконання підприємствами, акції яких обертаються на Нью-Йоркській фондовій біржі, в той час як FERMA та ISO 31000 має рекомендаційний характер. COSO ERM є концептуальною основою ризик-менеджменту, допомагає підприємствам встановлювати взаємозв'язки між стратегічними цілями, організаційною структурою та вісьмома основними складовими процесу управління ризиками. Стандарт COSO достатньо об'ємний та складний для використання, саме тому деякі сучасні підприємства при впровадженні ризик-менеджменту використовують за основу стандарт FERMA із доповненням основних елементів COSO ERM. Даний документ більш застосовний для великих компаній.

4. *Стандарт ISO 31000 «Ризик-менеджмент – принципи та настанови по використанню» (Risk Management – Principles and guidelines on implementation)<sup>1, 2</sup>.*

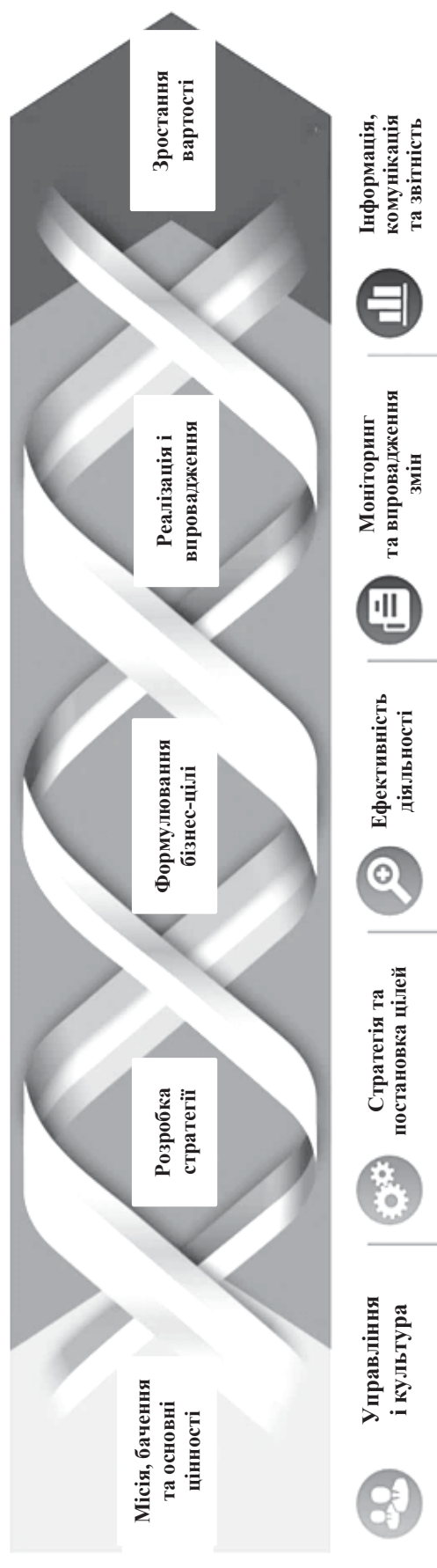
Даний стандарт дає найбільш загальне уявлення про сутність ризик-менеджменту незалежно від цілей його використання, виду діяльності та організаційної форми господарювання. Все почалося тоді, коли міжвідомчий технічний комітет OB/7 «Стандартів Австралії» / «Стандартів Нової Зеландії» розробив стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком», уперше виданий у листопаді 1995 року, переглянутий у 1999 році і у 2004. Організації зі стандартів Канади (1997 рік) та Японії (2001 рік) прийняли свої власні версії, а в 2002 році ISO та Міжнародна Електротехнічна Комісія (IEC) опублікували Настанову ISO/IEC 73 «Управління ризиком. Словник. Настанови з використання в стандартах». Слідом за публікацією Настанови ISO/IEC 73:2002 у 2004 році була подана пропозиція до Керівного технічного бюро (ТМБ) ISO стосовно необхідності розроблення стандарту ISO на управління ризиком. Пропозиція обговорювалася на ряді засідань ТМБ, поки у вересні 2004 року ТМБ запропонував Японському комітету індустріальних стандартів (JISC) до нової робочої теми (NWIP) заснувати робочу групу (WG) для розроблення стандарту<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Home (2018). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/home.html>> (2018, серпень, 06).

<sup>2</sup> ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines (2018). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/standard/65694.html>>(2018, серпень, 06).

<sup>3</sup> Донець, О.М., Савельєва, Т.В., Урецька, Ю.І (2011). Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. *Управління розвитком складних систем*, 6, 36-42.

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ



1. Здійснення радою директорів наглядової функції за управлінням ризиками
2. Створення оперативних структур
3. Визначення бажаної культури
4. Демонстрація прихильності основним цінностям
5. Залучення, розвиток та утримання кваліфікованих фахівців
6. Аналіз умов ведення діяльності
7. Визначення ризик-апетиту
8. Оцінка стратегічних альтернатив
9. Формулювання бізнес-цілей
10. Виявлення ризиків
11. Оцінка впливу ризиків
12. Пріоритезація ризиків
13. Реагування на ризик
14. Комплексний погляд на ризики
15. Оцінка істотних змін
16. Аналіз ризиків і ефективності діяльності
17. Підвищення ефективності системи управління ризиками
18. Використання інформації та технологій
19. Розповсюдження інформації щодо ризиків
20. Звітність за ризиками, корпоративній культурі та ефективній діяльності

**Рис. 6. Нові підходи до принципів та структури ризик-менеджменту у компанії згідно COSO ERM 2017<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2018). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> (2018, серпень, 06).

Під час розробки стандарту ISO 31000 робочою групою розглядалось питання взаємозалежності між управлінням ризиками та безпекою. Так, було прийнято рішення, що недоцільно усувати аспекти безпеки з контексту використання стандарту, але при цьому слід уважно віднестися до формулювання положень документа враховуючи серйозність питань безпеки.

Розробники зробили наголос на те, що «у документі високого рівня, повинні розглядатися усі види ризиків, враховуючи безпеку і навколишнє середовище, а розділи «Вступ» і «Сфера застосування» будуть мати чітко стандартний характер загального документа високого рівня, що поважає різноманітність потреб його користувачів»<sup>1</sup>.

В Україні даний документ розглядається в якості базового для управління ризиками та побудови ефективної системи ризик-менеджменту в компанії. Слід звернути увагу, що при використанні даного стандарту беруться до уваги обидва поняття «управління ризиком» та «менеджмент ризику». Причому «менеджмент ризику» передбачає архітектуру (принципи, структуру та процес) для ефективного управління ризиком, а останнє поняття стосується безпосередньо даної архітектури до конкретних ризиків.

На початку 2018 року ISO представила суспільству новий стандарт Risk management – Principles and guidelines, ISO 31000:2018 – «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки»<sup>2</sup>, так на рис. 7 можна побачити основну концепцію управління ризиками згідно даного документа.

Слід зазначити, що термін «система управління ризиками», що досить розповсюджений на території України жодного разу не згадується у стандартах версії як 2009 року так і 2018 року, також відсутній у стандарті термін «реєстр ризиків». У документі навіть зазначено, що управління ризиками не є окремою системою, а становить частину загальної системи управління організацією. З точки зору структури нова версія документа 2018 року не змінюється, так само залишається у документі структура ризик-менеджменту, принципи та процес. У стандарт закладено максимально широкий спектр його застосування, тобто його можна застосовувати до будь-якого типу ризиків, для будь-якого типу організації, може використовуватись на рівні окремого процесу, проекту, портфелю проектів, організації, галузі, держави.

Стандарт ISO 31000:2018 містить рекомендації щодо управління ризиками, з якими стикаються організації. Застосування цих рекомендацій може бути підлаштоване до будь-якої організації та її контексту; забезпечує загальний підхід до управління будь-яким типом ризику та не є специфічним для галузі; може використовуватись протягом усього життя організації та може застосовуватись до будь-якої діяльності, включаючи прийняття рішень на всіх рівнях.

У додатку А до стандарту<sup>3</sup> наведено «ознаки просунутого ризик-менеджменту» в компанії. По-перше, це безперервне удосконалення ризик-менеджменту (через облік ризиків, щорічної звітності); по-друге, це повна відповідальність за ризики (відповідальність прописується у посадових обов'язках); по-третє, ризик-менеджмент застосовується при прийнятті будь-яких рішень; по-четверте, необхідна безперервна комунікація з питань управління ризиками. Такий рівень управління ризиками передбачає двосторонній процес – регулярні зовнішні та внутрішні звіти про ризики. По-п'яте, це повне впровадження ризик-менеджменту до структури управління компанією.

Основні зміни з часу попереднього випуску (ISO 31000:2009):

1. Аналіз принципів управління ризиками, які є ключовими критеріями його успіху.
2. Фокус на лідерство вищого керівництва, яке повинно забезпечити, щоб управління ризиками було інтегровано в усі організаційні заходи, починаючи з управління організацією.
3. Більше уваги приділяється ітеративному характеру управління ризиками, спираючись на новий досвід, знання і аналіз для перегляду елементів процесу, дій і контролю на кожному етапі процесу.
4. Впорядкування змісту з наданням більшої уваги підтримці моделі відкритих систем, яка регулярно обмінюється зворотними зв'язками з її зовнішнім середовищем, щоб відповідати багатьом потребам та взаємозв'язкам.

<sup>1</sup> Найт, К.В. (2009). Стандарт ISO 31000 на управління ризиком. *Стандартизація, сертифікація, якість*, 3, 6-8.

<sup>2</sup> ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines (2018). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/standard/65694.html>>(2018, серпень, 06).

<sup>3</sup> Там само.



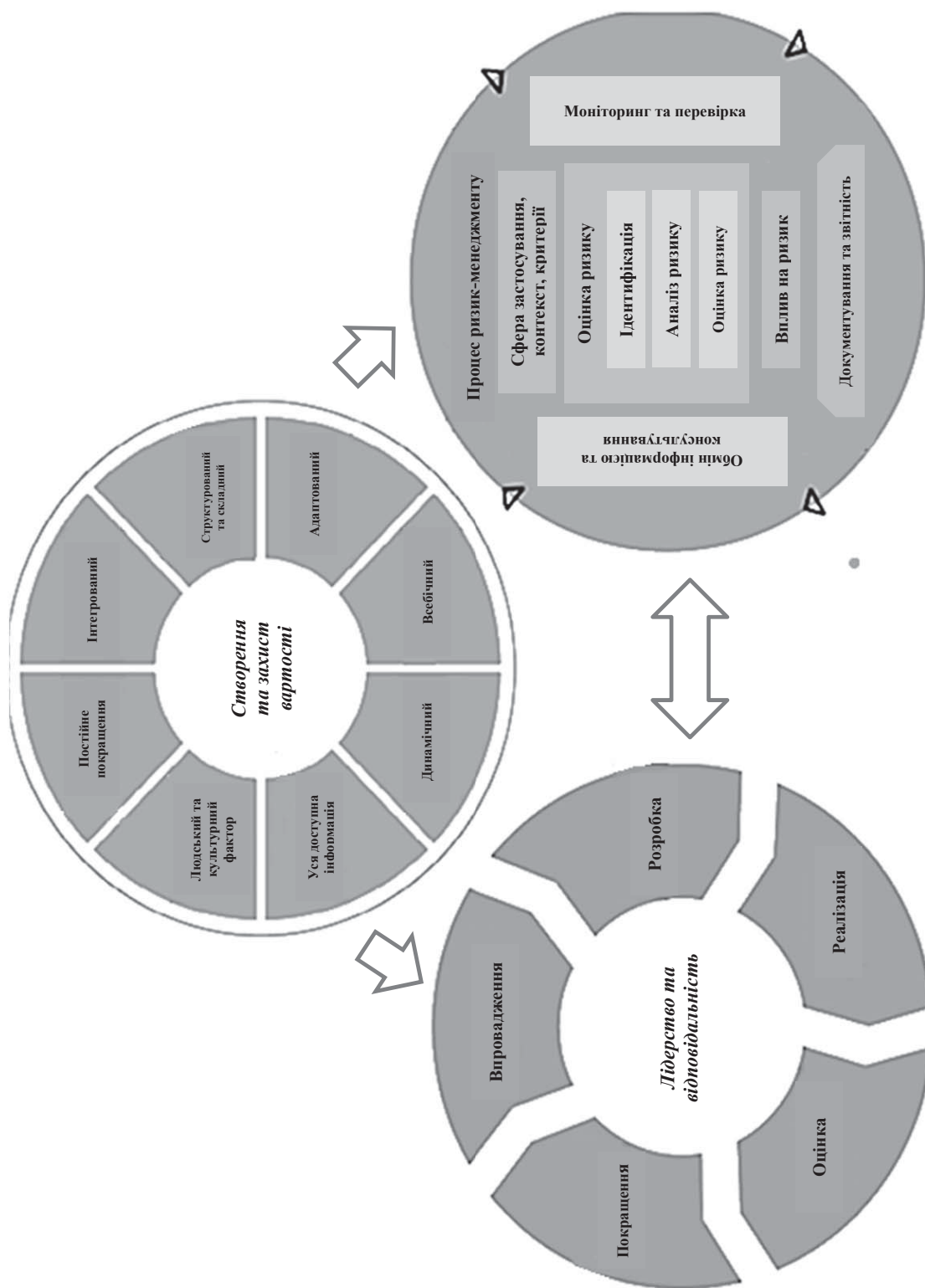


Рис. 7. Взаємозв'язок між принципами, структурою та процесом менеджменту ризику<sup>1</sup>

23 <sup>1</sup> ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines (2018). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/standard/65694.html>> (2018, серпень, 06).

Управління ризиками згідно ISO 31000:2018 становить частину корпоративного управління та лідерства, й одночасно є основою управління організацією на усіх рівнях. В останній редакції стандарту зазначено, що ризик часто має вираз у термінах джерела ризику, потенційних подій, їх наслідків та їх ймовірності. Також вперше зазначено, що є ефективним, а що ні у процесі ризик-менеджменту. Основною тезою стандарту останньої версії є вираз, що застосовується у стандарті «ефективність ризик-менеджменту буде залежати від його інтеграції в систему управління та усі види діяльності прийняття рішень». Поняття інтеграції зустрічається більше 15 раз, з чого можна зробити висновок про важливість акцентування саме на ньому.

Крах від репутації чи бренду, кіберзлочинність, політичний ризик та тероризм – це ризики, з якими приватні та громадські організації всіх типів та розмірів у всьому світі зустрічаються все частіше. Остання версія ISO 31000 покликана допомогти уникнути стану невизначеності. Основний фокус зорієнтований на лідерство вищого керівництва, яке повинно забезпечити інтеграцію ризик-менеджменту в усі організаційні заходи, починаючи з управління організацією. Значний акцент зроблений на ітеративному (багатократному, повторювальному) характері управління ризиками, спираючись на новий досвід, знання та аналіз для перегляду елементів процесу, дій та контролю на кожному етапі процесу. Упорядкування змісту із зосередженням на підтримці моделі відкритих систем, яка регулярно обмінюється зворотним зв'язком із зовнішнім середовищем, щоб відповідати багатьом потребам та контекстам.

5. *Стандарт ISO/ IEC 31010 «Ризик-менеджмент – настанови з оцінки ризиків» (ISO/IEC 31010 Risk Management – Risk assessment guidelines)<sup>1</sup>.*

Стандарт є розробкою 56 Технічного комітету «Надійність» Міжнародної електротехнічної комісії – МЕК (International Electrotechnical Commission – IEC) спільно з 262 TC ISO. Україна в МЕК представлена Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Документ є доповненням ISO 31000 та сфокусований на поняттях, процесах та обранні методу оцінки ризику, а також забезпечує базу для прийняття рішення щодо застосування більш доцільного підходу для оцінки конкретного ризику.

Документ не може використовуватись з метою сертифікації, однак є керівництвом для внутрішнього та зовнішнього аудиту. Компанії, що використовують даний стандарт мають можливість порівняти власні методи управління ризиками з визнаним міжнародним еталоном, за наявності обґрунтованих принципів ефективного менеджменту та корпоративного управління. Даний стандарт є доповненням ISO 31000 та має рекомендації щодо обрання та використання методу оцінки ризику.

Стандарт подає огляд основних методів оцінки ризиків, детальний опис галузі використання кожного з методів, його переваги і недоліки. Він покликаний знайти відповідні на складні питання в процесі управління ризиками, а саме як оцінити ризик на визначеній стадії роботи. Документ сфокусований на поняттях, процесах та обранні методу оцінки ризиків, а також забезпечує базу для прийняття рішень щодо застосування найбільш доцільного підходу для оцінки визначених ризиків. Розкриваються різні методи оцінки ризику (налічується 31 метод), серед яких розглядаються «мозковий штурм», метод Делфі, «попередній аналіз небезпеки», методи HAZOP, HАССP, FMEA, FTA, «дерево прийняття рішень», техніка SWIFT, метод Монте-Карло та ін.

6. *Стандарт ISO/TR 31004:2013 «Управління ризиками. Керівництво із впровадження ISO 31000» (ISO/TR 31004:2013 Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000)<sup>2</sup>.*

Стандарт ISO/TR 31004:2013 застосовний в організаціях будь-яких типів та розмірів, може використовуватись державними, приватними чи комунальними підприємствами, асоціаціями, об'єднаннями чи фізичними особами. Даний стандарт сприяє ефективному впровадженню ISO 31000, а також забезпечує:

– структурований підхід до переходу від існуючої практики управління ризиками до стандарту ISO 31000 з гнучкою перспективою адаптації до майбутніх змін;

<sup>1</sup> IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques. (2009). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/standard/51073.html>> (2018, серпень, 06).

<sup>2</sup> ISO/TR 31004:2013 Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000 (2013). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/ru/standard/56610.html>> (2018, серпень, 06).

- роз'яснення базових концепцій ISO 31000 з рекомендаціями та прикладами, адаптованими до індивідуальних потреб користувачів;
- додаткове керівництво за принципами ISO 31000 та основи управління ризиками.

Цей технічний звіт призначений для опрацювання разом з ISO 31000 та застосовується до всіх типів і розмірів організації. Основні поняття та визначення, які є основними для розуміння ISO 31000, пояснюються в Додатку А. Наводиться загальна методологія, яка допоможе організаціям перебудувати існуючі механізми управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000 у плановому та структурованому вигляді. Це також передбачає динамічне регулювання, оскільки зміни відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Додатки надають поради, приклади та пояснення щодо впровадження окремих аспектів ISO 31000, з тим щоб допомогти фахівцям у відповідності з їхнім індивідуальним досвідом та потребами.

Кожен з поданих у табл. 2 документів зорієнтований на досягнення певної мети. Наприклад, Basel II встановлює обмеження на мінімальний розмір регуляторного капіталу; ISO 31000 ставить за мету отримання максимальної дохідності; стандарт COSO відображає прагнення балансу між дохідністю та ризиком. Максимальний набір ризиків, який розглядає стандарт представлено у COSO, а мінімальний у Basel. Аналізовані стандарти орієнтуються і на різні інструменти управління ризиками. Стандарт COSO основним способом управління ризиками пропонує обирати безперервний моніторинг та контроль ризикованих процесів, тобто методологію управління ризиками, практична реалізація якої пов'язана з необхідністю проведення додаткової розробки, та в результаті зі значними витратами. Стандарт Basel таким інструментом обирає управління лімітами. Стандарт ISO 31000 баланс між ризиком та дохідністю пропонує компенсувати шляхом перенесення ризику на третю сторону, шляхом страхування, хеджування. Об'єднуючою характеристикою усіх стандартів з ризик-менеджменту є необхідність безперервності процесів моніторингу та контролю над ризиками.

До 2012 року в країнах-членах ЄС страхові компанії використовували стандарт Solvency I, який було введено Директивами Європейського. В його основу покладено облік страхового ризику при визначенні вимог до капіталу страхувальника, при цьому не враховуються ринковий, кредитний, та операційний ризик, а також диверсифікація ризиків. З кінця 2012 року введено Solvency II – міжнародний стандарт платоспроможності учасників страхових ринків, який підтримали: Європейський страховий ринок, а саме CEA (Європейський комітет страхувальників) та Форум виконавчих ризик-менеджерів (CRO). На відміну від попередніх стандартів Solvency II покликаний зменшити ризик незадоволення вимог страховими компаніями та пенсійними фондами.

Також слід зазначити, що усі стандарти мають рамковий характер, отже не подають визначеного механізму побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві. Позитивним аспектом є те, що етап ідентифікації ризиків є у всіх стандартах, так як його значення для формування якісної системи управління ризиками на підприємстві є основою даної системи та в управлінні підприємством в цілому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Вітчизняний досвід управління ризиками на підприємствах, а особливо із застосуванням міжнародних стандартів майже відсутній, перш за все через відсутність навіть методологічних підходів до ризик-менеджменту. Топ-менеджмент підприємств в управлінні ризиками вбачає більшою мірою надлишкові витрати без отримання явного результату, нажаль поняття ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах є дещо викривленим. Така ситуація склалася через ряд факторів: відсутність традицій управління ризиками на підприємствах; низька поінформованість суспільства про ризик-менеджмент; відсутність або недостатня кваліфікація в даній сфері; відсутність нормативного забезпечення з боку держави. Для зниження впливу перелічених факторів пропонується впровадження в управлінську діяльність вітчизняних підприємств міжнародних стандартів ризик-менеджменту. Покращенню ситуації з впровадження та використання міжнародних стандартів сприяло б створення асоціації чи співтовариства з питань управління ризиками, а також її членство у Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA).

Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту: порівняльний аналіз

№	Параметри	ISO 31000	FERMA	COSO	Basel	Solvency
1	Мета	Сприяння розвитку стандартизації та суміжних видів діяльності з метою забезпечення міжнародного обміну товарами та послугами, а також розвиток співробітництва у інтелектуальній, науково-технічній та економічній сфері	Максимізація дохідності, зниження позапланових втраг	Баланс дохідності та ризику	Забезпечення мінімального регуляторного капіталу та виконання вимог регулятора	Забезпечення мінімально допустимой маржи та виконання вимог регулятора
2	Сфера застосування	Будь-яким державним, приватним або громадським підприємством, асоціацією, групою компаній або окремою особою	Для впровадження в будь-яку компанію системи управління ризиками	Найбільше підходить для великих фінансових організацій		
3	Основні завдання		<ul style="list-style-type: none"> <li>– побудова узгоджених дефіцій ризику та ризик-менеджменту;</li> <li>– пояснення внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, процесів ризик-менеджменту;</li> <li>– створення процедур оцінки ризиків, методів та технологій аналізу ризиків;</li> <li>– розмежування обов'язків ризик-менеджера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення рівня ризику у відповідності зі стратегією розвитку;</li> <li>– вдосконалення процесів прийняття рішень з реагування на ризики;</li> <li>– скорочення кількості непередбачених подій та збитків в господарській діяльності;</li> <li>– визначення усієї сукупності ризиків;</li> <li>– управління усією сукупністю ризиків;</li> <li>– використання сприятливих можливостей;</li> <li>раціональне використання капіталу</li> </ul>		
4	Види ризиків, що враховуються	Середній набір	Середній набір	Максимальний набір	Середній набір	Середній набір

5	Спосіб управління ризиками	Оцінка ризиків не є автономною діяльністю та повинна включатися до процесу управління ризиками нарівні з іншими його компонентами	Зниження ризиків (хеджування, страхування)	Моніторинг та контроль процесів управління ризиками	Лімітування, стрес-тестування	Сценарне планування, внутрішнє моделювання, стрес-тестування
6	Зміст процесу управління ризиками	1. встановлення оточення; 2. оцінка ризику (ідентифікація ризику; аналіз ризику; оцінка ризику); 3. вплив на ризик; 4. комунікація та консультування; 5. моніторинг	1. визначення об'єкта стратегії управління; 2. оцінка ризику (аналіз, ідентифікація джерел, опис, кількісна оцінка, оцінювання); 3. визначення загроз і можливостей; 4. прийняття рішень; 5. обробка ризику; 6. оцінка залишкового ризику; 7. моніторинг	1. визначення об'єкта управління; 2. ідентифікація ризиків; 3. аналіз ризиків; 4. кількісна оцінка; 5. оцінювання; 6. визначення загроз і можливостей; 7. прийняття рішень, обробка ризику і оцінка кореляції видів ризику і ступеню впливу на портфель; 8. моніторинг	1. лімітування 2. стрес-тестування	1. сценарне планування 2. внутрішнє моделювання 3. стрес-тестування
7	Безперервність процесу управління ризиками		безперервний процес	безперервний процес		
8	Категорія фінансового інституту	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка	Банки	Страхові компанії
9	Готовність до автоматизації	Середня	Середня	Низька	Висока	Середня
10	Виділення внутрішнього контролю та вимоги до нього	-	-	+	+	+
11	Наявність зв'язків з корпоративним управлінням	-	-	+	+	+
12	Взаємозв'язок з регулюванням у відповідності до FATF	-	-	+	+	+



## References:

1. Krush, P.V., Tiulenieva, Yu.V. (2011). Standart z upravlinnia ryzykamy pidprijemstva: stan ta perspektyvy vprovadzhennia [Enterprise Risk Management Standard: Status and Prospects for Implementation]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU KPI* [Economic Newsletter NTUU KPI] <<http://economy.kpi.ua/ru/node/279>> (2018, August, 06). [in Ukrainian].
2. *Postanova pro skhvalennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy 2004* (Pravlinnia Natsionalnoho Banku Ukrainy) [Decree on Approval of Methodological Recommendations on the Organization and Functioning of Risk Management Systems in Ukrainian Banks 2004 (Board of the National Bank of Ukraine)] *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>> [in Ukrainian]. (2018, August, 06).
3. *Rozporiadzhennia pro zatverdzhennia Vymoh do orhanizatsii i funktsionuvannia systemy upravlinnia ryzykamy u strakhovyka 2014* (Natsionalna komisiya, shcho zdiisniue derzhavne rehuliuвання u sferi rykiv finansovykh posluh 2014) [Order on approval of the requirements for the organization and operation of the risk management system of the insurer (National Commission, which carries out state regulation in the field of financial services)] *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14>> [in Ukrainian]. (2018, August, 06).
4. *Nakaz pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z orhanizatsii vnutrishnoho kontroliu rozporiadnykamy biudzhetykh koshtiv u svoikh zakladakh ta u pidvidomchykh biudzhetykh ustanovakh 2012* (Ministerstvo finansiv Ukrainy) [Order on Approval of Methodological Recommendations on the Organization of Internal Control by Budget Administrators at their Institutions and Subordinate Budgetary Institutions 2012 (Ministry of Finance of Ukraine)] Official website of the State Audit Office of Ukraine <<http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/106386>> [in Ukrainian]. (2018, August, 06).
5. Risk management (2018). *International Organization for Standardization* <<https://www.iso.org/standards.html>> [in English]. (2018, August, 06).
6. Oshurkov, V.A., Makashova, V.N. (2015). Obzor standartov v oblasti upravleniya riskami [Review of Risk Management Standards]. *Sovremennyye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii* [Modern trends in the development of science and technology], 1-5. 79-81 [in Russian].
7. Granaturov, V.M. (2010). *Ekonomicheskiy risk: sushchnost. metody izmereniya. put snizheniya. Uchebnoye posobiye* [Economic risk: essence, measurement methods, way to decrease. Tutorial]. Moscow: Delo i Servis. [in Russian].
8. Khmyrov, V.V. (2013). Upravleniye riskami. Sovremennyye mezhdunarodnyye standarty [Risk management. modern international standards]. *Sotsialno-politicheskiye nauki* [Socio-political sciences], 2, 82-85. [in Russian].
9. Baranov, A. (2015). Mezhdunarodnyye standarty upravleniya riskami: ne Bazelem edinyim [International risk management standards: not Basel unified]. *Rynok tsennykh bumag* [The securities market], 5, 23-33. [in English].
10. About FERMA (2018). Federation of European Risk Management Associations. <<https://www.ferma.eu/about/about-ferma>> [in English]. (2018, August, 06).
11. Dykan, V.L., Posokhov, I.M. (2014). Doslidzhennia mizhnarodnykh standartiv upravlinnia ryzykamy. [Research of international standards of risk management]. *Biznes Inform.* [Business Inform], 1, 314-319. [in Ukrainian].
12. ISO Guide 73:2002. Risk management – Vocabulary-Guidelines for use in standards (2002). *International Organization for Standardization* <<https://www.iso.org/standard/34998.html>> [in English]. (2018, August, 06).
13. ISO Guide 73:2009. Risk management – Vocabulary-Guidelines for use in standards (2009). *International Organization for Standardization* <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en.>> [in English]. (2018, August, 06).
14. Mokhor, V., Bohdanov, O., Kruk, O., Tsurkan, V. (2012). Sproba lokalizatsii ISO GUIDE 73:2009 RISK MANAGEMENT – VOCABULARY. [ISO GUIDE 73:2009 RISK MANAGEMENT – VOCABULARY localization attempt]. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*, 2, (18). [in English].
15. Kulyk, H.Y. (2012). Standartyzatsiia ryzyk-menedzhmentu: derzhavno-upravlinskyi aspekt. [Standardization of risk management: public-management aspect]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. [Theory and practice of public administration], 2 (37), 103-111. [in Ukrainian].
16. Guidance (2018). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. <<https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx>> [in English]. (2018, August, 06).
17. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2018). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> [in English]. (2018, August, 06).
18. Home (2018). *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/home.html>> [in English]. (2018, August, 06).
19. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines (2018) *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/standard/65694.html>> [in English]. (2018, August, 06).

20. Donets, O.M., Savelieva, T.V., Uretska, Yu.I (2011). Vykorystannia mizhnarodnykh standartiv v upravlinni ryzykamy. [Use of International Standards in Risk Management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. [Managing the development of complex systems], 6, 36-42. [in Ukrainian].
21. Nait, K.V. (2009). Standart ISO 31000 na upravlinnia ryzykom. [ISO 31000 Risk Management Standard]. *Standartyzatsiia sertyfikatsiia yakist*. [Standardization is a quality certification], 3, 6-8. [in Ukrainian].
22. IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques. (2009) *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/standard/51073.html>> [in English]. (2018, August, 06).
23. ISO/TR 31004:2013 Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000 (2013) *International Organization for Standardization*. <<https://www.iso.org/ru/standard/56610.html>> [in English]. (2018, August, 06).