

**ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ**

*Показано важливість впровадження міжнародних стандартів в управлінні ризиками для проектно-орієнтованих підприємств. Запропоновано алгоритм виявлення та опису ризиків, розроблений з урахуванням вимог основних міжнародно-визнаних стандартів із ризик-менеджменту та рівня кваліфікаційної підготовки фахівців українських підприємств, містить все необхідне для використання вітчизняними підприємствами.*

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, міжнародні стандарти з управління ризиками, стандарт ISO 31000, алгоритм виявлення та опису ризиків

**Постановка проблеми**

Управління ризиком – невід’ємна частина ефективного управління будь-яким проектом.

Менеджер проекту, як особа, що планує, управляє та здійснює постійний контроль за всіма розділами проекту, повинен чітко і ефективно управляти ризиками проекту. При цьому він повинен оцінювати можливість втрат від того чи іншого заходу і прагнути до мінімізації збитків при настанні ризикованих подій.

Впровадження міжнародних стандартів в управлінні ризиками може дати можливість керівникам проектів зробити управління ризиками в діяльності проектно-орієнтованих підприємств більш ефективним і максимізувати можливості та мінімізувати затрати в ході досягнення цілей проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Управлінню ризиками приділяється достатньо уваги в закордонних і вітчизняних публікаціях, зокрема в теорію управління ризиками значний внесок зробили такі вчені: Б. Райзберг, Т. Райс, Л. Севідж, М. Фрідмен, П. Шумпетер, А. Матвійчук, В. Хобта, В. Буянов, А. Альгін, П. Верченко та ін. Закордонні фахівці доклали багато зусиль для практичної реалізації своїх напрацювань. Зокрема, авторитетними державними та професійними організаціями прийняті та рекомендовані до широкого застосування спеціальні нормативні документи, безпосередньо присвячені тому, як впровадити управління ризиками в практику бізнесу. Мова йде про Австралійсько-новозеландський стандарт із ризик-менеджменту AS/NZS 4360 [1], Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-

менеджменту [2] та Комплексні основи ризик-менеджменту в рамках всієї компанії, які розроблені Комітетом організацій-засновників Національної комісії із вивчення шахрайства в області фінансової звітності (США) [3]. Ці документи дають змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками.

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

Визначення ризику та ризик-менеджменту у стандартах суттєво не відрізняються, та порівнявши структуру стандартів, можна дістати висновок, що австралійсько-новозеландський стандарт має більш практичний характер, а англійський стандарт ширше розкриває теоретичний аспект питання ризику.

Незважаючи на існуючі теоретичні та практичні напрацювання в сфері управління ризиком, його ефективному використанню на українських підприємствах заважає ряд обставин. По-перше, стандарти, розроблені закордонними організаціями, призначені для застосування, в основному у великих компаніях, досвідчені фахівці яких пройшли відповідну підготовку та володіють сучасними методами ризик-менеджменту. По-друге, розробники стандартів, у більшості випадків, прямо вказують на те, що "ідентифікація ризиків організації, як правило, проводиться незалежними консультантами" [4]. Тому вітчизняні проектно-орієнтовані підприємства потребують певної адаптації змісту цих документів до їх діяльності.

Успішна реалізація проектів потребує наукових розробок щодо вдосконалення методів, прийомів,

стандартів управління ризиками, які б спиралися на міжнародний досвід та враховували особливості ситуації в Україні.

### Формулювання мети статті

Метою статті є теоретичне дослідження основних міжнародних стандартів для управління ризиками як важливого чинника зменшення ризикованості діяльності проектно-орієнтованих підприємств в різних сферах діяльності та на державному рівні.

### Виклад основного матеріалу

Управління ризиками – це напрям, що дуже швидко розвивається. Існує багато описів різноманітних видів того, що включає в себе поняття «ризик-менеджмент», як його використовують та з якою метою.

Виходячи з досліджень праць вітчизняних та зарубіжних вчених [5;6], можна виділити такі етапи управління ризиком (рис. 1).

Перш за все, необхідно виконати інформаційно-аналітичний етап, який передбачає постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища та умов реалізації проекту. На даному етапі здійснюється збирання, обробка, передавання та аналіз різного роду інформації, що дає можливість оцінити виникнення максимально широкого кола ризиків проекту.

На подальшому етапі доцільно провести визначення контексту ризику, тобто треба визначити стратегічні і тактичні цілі проектно-орієнтованого підприємства. Цей етап є дуже важливим, оскільки визначення ризиків спирається на встановлення певних подій, які впливають (позитивно або негативно) на досягнення цілей, а якщо відсутні цілі, то відсутні і ризики.

Далі необхідно провести якісний аналіз ризику, який передбачає виявлення чинників ризиків, ідентифікацію можливих ризиків, наслідків їхньої реалізації для проекту (вплив на його цілі). Виявляючи ризики, визначають усі ризики, що властиві досліджуваній галузі, головне не пропустити важливих обставин.

Для того, щоб визначити шляхи впливу на ризик, слід провести кількісний аналіз ризику. Цей етап включає оцінку рівня ризику і рівня впливу на діяльність підприємства. Основними характеристиками ризиків проекту є ймовірність і розмір можливих наслідків, для різних ризиків можна побудувати функції розподілу ймовірності настання наслідків залежно від їх розміру.

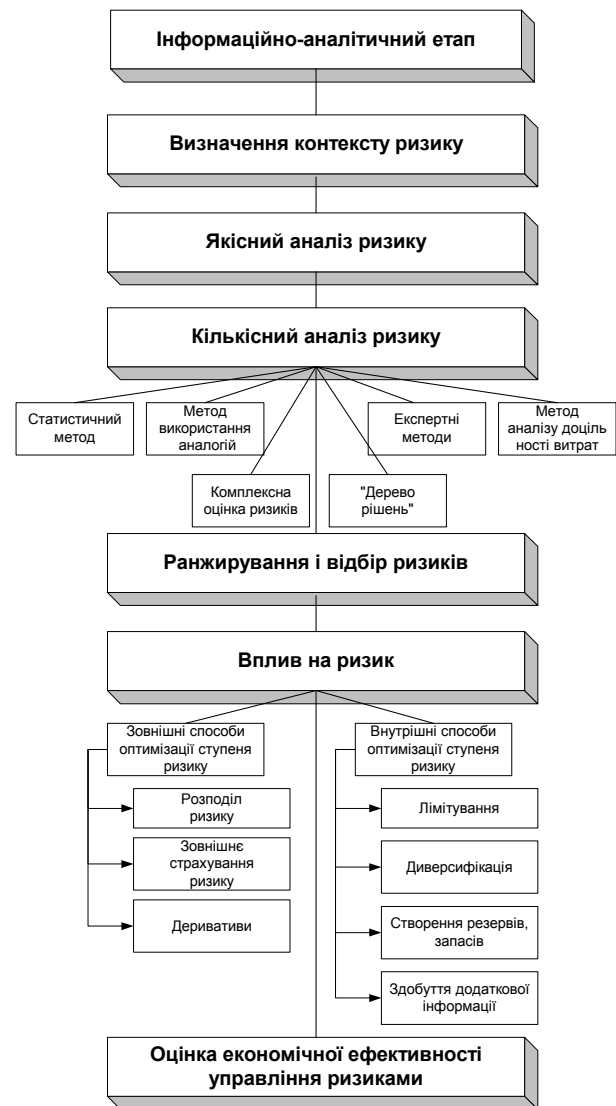


Рис. 1. Етапи процесу ризик-менеджменту

Найпоширенішими методами оцінки ступеня ризику є статистичний метод, метод використання аналогій, експертні методи, метод аналізу доцільності витрат, комплексна оцінка ризиків, на основі встановлених нормативів, «дерево рішень» [6].

Ранжирування і відбір ризиків – визначення ступеня важливості ризиків для проекту і порядку, у якому ними займатиметься підприємство. Критерієм може бути порівняння наслідків із прибутком, доходом та активами підприємства.

Вплив на ризик – застосування конкретних способів впливу на ризики проекту для нейтралізації їх наслідків. Оцінка економічної ефективності управління ризиками – визначення витрат та вигід від застосування запропонованих методів управління ризиками.

Для того, щоб дійти згоди з основних питань ризик-менеджменту було створено міжнародні стандарти, в яких описуються такі аспекти, як термінологія, що використовується; процес

практичного використання ризик-менеджменту; організаційна структура та мета ризик-менеджменту [7].

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

Ключовим стандартом для управління ризиками є ISO 31000 «Загальні керівні вказівки щодо принципів та втілення ризик-менеджменту». До затвердження цей документ пройшов довгий шлях [8].

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 востаннє переглянутий 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».

Оскільки стандарт AS/NZS 4360:2004 загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства, то це дозволяє уникнути скарг, що стандарти «небезпечні». Хоча управління ризиком все ще розвивається, але ці настанови вже в їхньому третьому розробленні допоможуть будь-якому підприємству розпочати і змінити процес.

Стандарт AS/NZS 4360 відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних [1].

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.

Під час перегляду робочою групою Настанови ISO/IEC 73:2002 екстенсивно обговорювалась взаємозалежність між управлінням ризиками і безпекою. Хоча більшість погодилась, що було б недоцільно усунути аспекти безпеки з контексту застосування стандарту, значна кількість висловила і за проявлення обережності у формулюванні положень документа, поважаючи і враховуючи серйозність питань безпеки.

Була висловлена думка, що вирішення таких проблем не повинне ставити під загрозу загальний

характер стандарту. Було обговорено, що його загальний характер буде доведено та розширено можливостями погодження загального розуміння різними співтовариствами того, що ризики повинні управлятися у всіх галузях.

Аргументи, що піддають сумніву виняткові зусилля для розміщення інтересів експертів з безпеки або експертів будь-якої іншої галузі, були також опрацьовані. Стверджувалось, що безпека не є «особливою», хоча людина або організація можуть законно приділяти їй належну увагу. Таким чином, немає ніяких причин надавати цьому особливого значення або спеціального положення будь-якого виду у формулюванні стандарту ISO 31000, який, врешті-решт, обіцяє змінити концепцію ризику, що підтримується багатьма спеціалістами у багатьох галузях [8].

У стандарті ISO 31000, як 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.

Очевидно, що якщо промислова організація підпорядковується визначеним вимогам безпеки та/або екологічного законодавства, то її програма управління ризиком буде більше відповідати плану дій і вони встановлять конкретні потреби безпеки та екологічні стандарти для управління своїми ризиками.

Стандарт ISO 31000 є початком того, що багато національних та регіональних органів зі стандартизації розроблять ряд посібників для доповнення і пояснення реалізації нового стандарту.

Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства та ін.

Впроваджуючи ISO 31000, підприємство може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом і привнести свій власний досвід у світову практику управління ризиками.

Отже, стандарт ISO 31000 на управління ризиком призначений для:

- збільшення ймовірності досягнення мети;
- заохочення активного управління та впровадження елементів управління ризиками в загальний процесний підхід сертифікованих підприємств;
- інформування про необхідність виявлення та усунення ризиків в масштабах всієї організації;
- покращення виявлення можливостей і загроз;
- вдосконалення фінансової звітності;

- підвищення ефективності управління та рівня довіри зацікавлених сторін;
- створення надійної основи для прийняття рішень та планування;
- поліпшення контролю, ефективного розподілу і використання ресурсів для усунення ризику, підвищення оперативної ефективності і дій;
- підвищення здоров'я і техніки безпеки, а також охорони навколишнього середовища, ефективного запобігання втрат;
- мінімізації втрат;
- поліпшення корпоративного навчання та корпоративної стабільності.

До основоположних стандартів з ризик менеджменту відносять також:

- стандарт, розроблений Федерацією Європейських Асоціацій Ризик Менеджерів («FERMA»);
- деякі постулати закону «Сарбейнса-Окслі»;
- стандарт «COSO II»;
- південно-африканський стандарт - «KING II».

Стандарт з управління ризиками «FERMA» був розроблений спільно з інститутом ризик-менеджменту у Великобританії (The Institute of Risk Management), Асоціацією ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Risk Management) і Національним Форумом ризик-менеджменту в Громадському Секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector) і прийнятий в 2002 році. У розробку цього стандарту великий внесок внесли організації, що на професійному рівні займаються питанням управління ризиками. Даний документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки та аналізу ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера [4].

Відповідно до стандарту «FERMA», до обов'язків фахівця з ризиків відносяться:

- розробка програми управління ризиками,
- супровід її реалізації,
- координація співробітництва підрозділів організації,
- створення програм зі зменшення втрат і заходів з підтримки безперервності бізнес-процесів.

Одним з небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками є «Закон Сарбейнса-Окслі» (Sarbanes-Oxley Act). Даний закон розглядає, перш за все, питання внутрішнього контролю і достовірності фінансової звітності, а також опосередковано регулює процес управління ризиками. У законі немає керівних вказівок з розробки конкретних процедур фінансового

контролю. Стандарт пропонує аналіз даних, що надходять щодо хід процесів і перевірку відповідності шляхом аудиту.

Якщо отримані результати свідчать про підвищений рівень ризику, то необхідне застосування документованих дій. Вирішуючи питання про застосування необхідних процедур фінансового контролю, керівник повинен виявити, які угоди можуть бути ризикованими.

Якщо не враховувати ризики по кредитах і активів, то основними джерелами фінансових ризиків, відповідно до закону, є:

- точність обчислення доходів;
- рішення по закупівлях і своєчасність поставок;
- управління продукцією;
- витрати на робочу силу і точність виконання робіт;
- управління активами;
- управління витратами;
- точність рахунків;
- дебіторська / кредиторська заборгованість.

У 2001 році Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «COSO») спільно з компанією «PriceWaterHouseCoopers» ініціював проект розробки принципів ризик менеджменту (Enterprise Risk Management - Integrated Framework).

Відповідно до розроблених принципів ризик-менеджмент це:

- процес, що охоплює всю діяльність підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління;
- інструмент, що дозволяє досягти поставлених стратегічних цілей;
- технологія виявлення ризиків та управління ними;
- спосіб застрахувати діяльність підприємства від можливих помилок менеджменту або ради директорів.

Стандарт «COSO II» покликаний вирішити такі завдання:

- визначити рівні ризику відповідно до стратегії розвитку;
- удосконалювати процеси прийняття рішень щодо реагування на виникаючі ризики;
- скоротити число непередбачених подій і збитків у господарській діяльності;
- визначити всю сукупність ризиків;
- управляти всією сукупністю ризиків;
- використовувати сприятливі можливості;
- раціонально використовувати капітал.

Найновіший південноафриканський стандарт «KING II» є своєрідним зразком для управління

ризиками. Він представляє собою збірник типових рішень у практиці ризик-менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії. Таким чином, адаптація вказаних процедур під особливості конкретної компанії можуть допомогти під час досягнення бажаного результату.

Питання управління ризиками постає майже в усіх стандартах, що регулюють сфери діяльності людини. Якщо йдеться про управління ризиками в банківській сфері, то використовуються стандарти, що описують діяльність банківської сфери. Якщо йдеться про управління ризиками в безпеці інформації та бізнесі, то інформацію про них слід шукати у відповідних стандартах певної галузі.

Прикладом таких стандартів для банківської сфери є BASEL II. Цей документ було розроблено та запропоновано Базельським комітетом з банківського нагляду і він містить критерії регулювання банківської діяльності. Він наказує обов'язкове управління ризиками і вимагає поліпшити забезпеченість власним капіталом. За допомогою спеціальних рейтингів фінансові установи оцінюють кредитні ризики позичальників. Відповідно до цього визначається величина власного капіталу, яку повинен підтвердити банк. Методологія вимірювання та визначення достатності капіталу, викладена в Basel II та заснована на передових теорії та практиці побудови та функціонування системи управління ризиками банківської діяльності. Його положення вже застосовуються в Євросоюзі, США, Канаді, Японії та Індії. Основна мета Basel II - зміцнити надійність і стабільність міжнародної банківської системи на основі впровадження передової практики управління ризиками.

Управління ризиками в сфері безпеки інформації регулює стандарт ISO 27005. В ньому представлено загальне керівництво з управління ризиками інформаційної безпеки. Він підтримує загальні концепції, викладені в ISO / IEC 27001, і призначений для «сприяння адекватному забезпеченню інформаційної безпеки на основі ризик-орієнтованого підходу». Цей Міжнародний стандарт можна застосовувати до всіх видів підприємств (комерційних, державних установ, некомерційних організацій), які планують управляти ризиками інформаційної безпеки.

Використовувати стандарти у процесі управління ризиками можна не лише в рамках організацій. Вчені Старостіна А.О. та Кравченко В.А. в своїх працях показали, як можна застосовувати міжнародні стандарти на державному рівні на прикладі «Державної програми соціального та економічного розвитку України» [9;10].

Велика частина проаналізованих стандартів - «COSO II», «FERMA» – діють на основі угоди їх учасників. Один з небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками – це «Закон Сарбейнса-Окслі». Але і цей закон не гарантує успішності дій і процедур. Компаніям необхідний свій стандарт, що допомагає скласти регламенти та інструкції, які визначають:

- принципи взаємодії між структурними підрозділами компанії у сфері управління ризиками;
- чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами компанії в сфері управління ризиками;
- систему контролю та повноваження контролюючих структурних підрозділів;
- норми і вимоги за операціями, що несе ризик.

Авторами розроблений алгоритм виявлення та опису ризиків з урахуванням вимог основних, визнаних на міжнародному рівні стандартів із ризик-менеджменту та рівня кваліфікаційної підготовки фахівців українських підприємств.

Отже, після того, як встановлено контекст ризику (стратегічні та тактичні цілі проекту), потрібно виявити фактори ризику, тобто випадкові події, які впливають на досягнення цілей компанії. Вони містяться в зовнішньому середовищі (макросередовище та мікросередовище) та внутрішньому середовищі проекту.

Фактори ризику можуть бути як факторами-загрозами, так і факторами-можливостями. У першому випадку це події, які заважають реалізації цілей, що стоять перед проектом, це традиційний підхід до ризиків як до загроз для діяльності компанії. Однак у ряді стандартів (зокрема, в Австралійсько-Новозелендському стандарті з ризик-менеджменту Risk Management Standard 4360) зазначається, що "ці події можуть заважати, послаблювати, відтермінувати або сприяти досягненню цілей" [1]. Такий підхід до ризиків є цілком виправданим, оскільки орієнтує керівництво підприємств не лише на захист від несприятливих подій, але й на пошук шляхів для реалізації можливостей, які можуть відкритися перед ними. Наприклад, фактором-можливістю може бути зниження відсотків за банківськими кредитами. Якщо компанія не використає можливість залучення кредитних ресурсів, що здешевіли, для розвитку свого бізнесу, то це буде означати, що вона лишиться можливості отримати додатковий прибуток.

Для виявлення факторів ризиків і формулювання ризиків доцільно застосовувати спеціальну матрицю ризик-аналізу (табл. 1). Потрібно дотримуватися такого порядку її застосування.

Експертним шляхом встановлюються фактори ризиків, які впливають на досягнення цілей підприємством у різних функціональних сферах свого бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо.

Таблиця 1

## Матриця ризик-аналізу

Джерела ризиків/ Підрозділи	Макро-середовище					Мікро-середовище			Внутрішнє середовище					
	політичні	фінансові	природні	культурні	демографічні	науково-технічні	конкуренція	сложивачі	постачальники	стратегічний рівень	маркетинг	виробництво	персонал	фінанси
Стратегічний рівень														
Виробництво														
Фінанси		ФР_1												
Маркетинг														
Кадри														
Постачання														
Збут							ЗР_1							
Інше														

Експерт має заповнити послідовно рядки таблиці 1, в яких систематично досліджується те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікро- та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей проекту в стратегічній та функціональній областях діяльності підприємства.

Серед факторів ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового нормативного акту (політичний фактор ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні) тощо.

Далі формулюються ризики, наприклад, ризик подорожчання кредитів у результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% річних (економічна сфера) або ризик зниження обсягів продажу в результаті можливої аварії верстата (сфера збуту). Враховуючи обмежений простір таблиці та достатньо велику кількість ризиків (треба орієнтуватися на 40-60 ризиків, оскільки експерти, як правило, виявляють 10-15 ризиків для кожної сфери діяльності підприємства), у клітинках можна просто писати скорочені назви ризиків – ФР\_1 (перший фінансовий ризик), ЗР\_1 (перший збутовий ризик). Повне формулювання ризиків доцільно приводити в окремій спеціальній таблиці.

Експертам в галузі ризик-менеджменту рекомендується отримати відповіді на такі питання в процесі виявлення ризиків.

1. Що може виступати джерелом ризику?

2. Яка може трапитися подія, що негативно або позитивно вплинула б на досягнення цілей проекту,

обумовила б такі дії зацікавлених осіб, які б вплинули на досягнення цілей проекту.

3. Який саме вплив на цілі буде мати ця подія?

4. Коли може виникнути ризик?

5. На яку саме сферу діяльності підприємства можуть вплинути ці події?

6. Як саме відбувається вплив на ризик у теперішній час?

7. Що може заважати дієвості впливу на ризик?

Існує безліч методів, кожний із яких допомагає одержати інформацію про характеристики окремих ризиків, тому доцільно використовувати комплекс методів, щоб вирішити поставлене завдання. Експертами в галузі ризик-менеджменту рекомендуються такі методи виявлення ризиків: робочі семінари та інтерв'ю; «мозковий штурм»; анкетування; графічне зображення процесів створення вартості, включаючи визначення і зображення бізнес-процесів і ланцюжків створення вартості.

Наступним кроком є детальний опис кожного виявленого ризику. Для цього застосовується спеціальна таблична форма, до якої заносяться важливі характеристики ризику (табл. 2).

Таблиця 2

## Опис ризику \_\_\_\_\_ (код ризику)

1	Найменування ризику	Формулювання ризику
2	Фактор ризику	Опис випадкової події (фактора ризику)
3	Сфера прояву ризику	Стратегічна, фінансова, організаційна і т.п.
4	Вплив фактора ризику на досягнення цілей проекту	Як саме подія вплине на цілі проекту
5	Вплив ризику на зацікавлених осіб	Як саме ризик впливає на зацікавлених осіб
6	Допустимість ризику	Кількісні характеристики схильності компанії до ризику: граничні показники допустимого ризику
7	Кількісний опис ризику: ймовірність події	Характеристика величини ймовірності випадкової події
8	Кількісний опис ризику: наслідки події	Характеристика величини наслідків від випадкової події
9	Кількісний опис ризику: якість управління ризиком	Характеристика величини якості управління ризиком
10	Кількісний опис ризику: інтегральний показник	Інтегральний показник ризику, який утворюється шляхом додавання бальних оцінок ймовірності події, наслідків та якості управління ризиком.
11	Збитки	Кількісні характеристики можливого збитку
12	Схема управління ризиком	Особа, безпосередньо відповідальна за управління ризиком; схема відповідальності за управління ризиком
13	Рекомендації по управлінню ризиком	Конкретні методи управління ризиком, які пропонуються для реалізації

Слід зазначити, що на етапі опису ризику заповнюється не вся форма, а лише рядки: 1-6. Інші рядки заповнюються на наступних етапах процесу розробки програми управління ризиками.

Далі для кожного підрозділу підприємства складається підсумкова таблиця виявлених ризиків (табл. 3). До цієї таблиці заносяться всі ризики, які були виявлені для даного підрозділу. На базі таблиць підрозділів складається підсумкова таблиця для підприємства. Вона за своєю структурою ідентична таблиці для підрозділу, тому для економії місця вона не наводиться. На цьому закінчується етап виявлення та опису ризиків.

Таблиця 3

**Підсумкова таблиця виявлених ризиків для фінансового підрозділу (частково)**

Код ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку	Фактор ризику	Бальний аналіз ризику:				Рекомендовані методи впливу на ризик
				Ймовірність події	Наслідків події	Якості управління ризиком	Інтегральна оцінка (5+6+7)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ФР_1	Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання, а в результаті зростання річного рівня інфляції вище 10%	5 тис. грн.	Рівень інфляції, який перевищить 10%	6	4	8	18	Випуск облігаційної позики
...	...	...	...	...	...	...	...	...

### Висновки

Використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту в процесі управління ризиком забезпечує підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості проектно-орієнтованих підприємств.

Розгляд основ практичного алгоритму виявлення та опису ризиків проектно-орієнтованого підприємства дозволяє зробити такі висновки. По-перше, ризики проектів можна розглядати як комбінацію можливої події, її ймовірності та її наслідків, а це дає можливість використовувати на практиці зручний формат для їх формулювання. По-друге, алгоритм виявлення та опису, розроблений з урахуванням вимог основних міжнародно-визнаних стандартів з ризик-менеджменту та рівня кваліфікаційної підготовки фахівців українських підприємств, містить все необхідне для використання вітчизняними

проектно-орієнтованими підприємствами. По-третє, застосування спеціальної матриці ризик-аналізу суттєво полегшує процес виявлення ризиків, що має особливе значення для малого та середнього бізнесу (з огляду на рівень кваліфікації їхніх працівників).

### Список літератури

1. AS/NZS Risk Management Standart 4360 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.au>. - Назва з екрану.
2. Publications Risk Management Standart [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.airmic.com/publications> - Назва з екрану.
3. Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Електронний ресурс]. - Режим доступу: - <http://www.coso.org/publications.htm> - Назва з екрану.
4. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA – р.6) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>. - Назва з екрану.
5. Хохлов Н. В. Управление риском / Хохлов Н. В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 239 с.
6. Вітлінський В.В. Економічний ризик та методи його вимірювання / Вітлінський В.В., Наконечний С. І., Шаранов О. Д. - К.: КНЕУ, 2000. - 354 с.
7. Немчин М.С., Хобта В.М. Використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах // Сучасний стан і проблеми інвестиційного розвитку — 2008 / Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених. — Донецьк, ДонНТУ — 2009, с. 35-36.
8. Кевін В. Найт Стандарт ISO 31000 на управління ризиком // СТАНДАРТИЗАЦІЯ СЕРТИФІКАЦІЯ ЯКІСТЬ — 2009 - № 3, с. 6 – 8.
9. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії - Маркетинг в Україні – 2007 – № 5, с. 36.
10. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент. Теорія і практика. К.: ІВЦ “Політехніка”, 2004. — 200с.

Стаття надійшла до редколегії 17.06.2011

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. А.А. Златкін, Черкаський державний технологічний університет, Черкаси.