

Людмила Хромушина, к.е.н., доцент

(доцент кафедри менеджменту, Сумський національний аграрний університет)

ORCID 0000-0001-9134-9010

МЕТОДОЛОГІЯ ТА СТАНДАРТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто питання формування методології та стандартизації управління ризиками в процесі менеджменту підприємств. Висвітлено зміст, складові, принципи та сучасні підходи до процесу ризик-менеджменту. Розглянуто тенденції та закономірності сучасного розвитку методологічного забезпечення ризик-менеджменту. На основі узагальнення сучасної методологічної бази запропоновано загальну схему управління ризиками діяльності підприємств. Визначено важливість стандартизації підходів до управління ризиками з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду і діючих міжнародних стандартів. Проведено узагальнення основних чинних міжнародних стандартів з ризик-менеджменту підприємств і організацій. У статті наголошується на недостатній вітчизняний досвід управління ризиками у практичній діяльності підприємств, особливо з урахуванням міжнародних стандартів; неготовності та не усвідомлення топ-менеджментом значимості управління ризиками; відсутності цілісного методологічного та нормативного забезпечення. Зазначено, що становленню та розвитку дієвої системи управління ризиками в діяльності підприємств сприятиме створення вітчизняної професійної асоціації ризик-менеджерів з її членством у Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту; розробка та впровадження національних стандартів, адаптованих до міжнародних; створення освітніх стандартів для підготовки професійних ризик-менеджерів.

Ключові слова: менеджмент, ризик, управління ризиками, методологія управління ризиками, стандарти ризик-менеджменту.

Постановка проблеми. Останнім часом значна кількість вітчизняних підприємств зіткнулися з проблемами критичного негативного впливу ризиків на результативність та ефективність підприємницької діяльності, що стримує її розвиток. Дійсність показує, що ризики постійно змінюються через об'єктивні зміни причин їх виникнення, тому абсолютно точно неможливо обчислити результат і врахувати вплив ризику. До того ж часто брак досвіду прийняття вірних управлінських рішень в умовах невизначеності поглиблює проблему формування, впровадження та успішної реалізації управління ризиками у системі загального управління підприємством. Наразі теорія управління ризиками не є цілісною, методологія та стандартизація управління ризиками переважно базуються на зарубіжному досвіді, а застосування методологій та стандартів управління ризиками в реальних умовах потребує активізації наукових досліджень та розробок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування, стандартизації, впровадження та дієвості системи управління ризиками в діяльності підприємств та організацій досить активно досліджуються сучасними науковцями і фахівцями з управління та менеджменту. Дослідження проблемних питань щодо управління ризиками на рівні вітчизняних підприємств і організацій, формування уніфікованих

підходів до управління ризиками та стандартизації, зарубіжного досвіду здійснювало значне коло науковців: Башинська І.О., Грідін О.В., Мостенська Т.Л., Семенова К.Д., Сосновська О.О., Томілін О.О., Посохов І.М., Стрельбіцька Н. та ін.

Наявні дослідження та необхідність їх продовження не втрачають своєї актуальності через складність та динамічність процесів економічного розвитку, умови невизначеності, нові ризикогенні виклики зовнішнього оточення підприємств.

Мета статті. Метою статті є висвітлення та узагальнення сучасних напрацювань щодо методології та стандартизації управління ризиками в процесі менеджменту організацій; уточнення методологічних аспектів управління ризиками в практичній діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. З ризиком пов'язані практично усі дії людини, а його наявність зумовлена ситуацією невизначеності очікуваного результату від прийняття певного рішення. Етимологія терміну «ризик» (англ. *risk*) означає усвідомлення можливості небезпеки у різних сферах соціально-економічної діяльності та буття. Ризик існує там, де неможливо достовірно передбачити результат (стан невизначеності) [5, с. 189]. Проте, поряд з генеруванням певного виду небезпеки, ризик може дати можливість отримання альтернативи у вигляді певної вигоди (винагороди або виграшу), тобто протилежний відносно втрат або збитків результат. Ми погоджуємося з твердженням Томіліна О.О., що фактичного підприємства стикаються з різними ризиками щоденно, а власники вітчизняних підприємств при управлінні ризиками (ризик-менеджменті) часто покладається на свої досвід та інтуїцію; у міру складності бізнесу, важливість визначення ризиків, які можуть чинити перешкоди для бізнесу, та управління ними посилюються [15, с. 46].

Принципова схема системи ризик-менеджменту підприємства та її основні складові виглядають так (рис. 1):



Рис. 1. Система ризик-менеджменту підприємства

Джерело: [17, с. 180]

Управління ризиками ґрунтується на таких основних принципах: масштабності (максимізації); мінімізації; адекватної реакції; розумного прийняття. Ризик-менеджмент

виконує функції, які притаманні будь-якій управлінській діяльності, проте при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації [8, с. 74].

Управління ризиками забезпечується застосуванням низки дієвих методів, що найчастіше поєднуються у певній їх комбінації, зокрема: уникнення ризиків або повна відмова від них; прийняття ризиків на себе; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування; передача ризиків.

Ризик-менеджмент передбачає створення необхідної відповідної культури та інфраструктури бізнесу з метою: встановлення причин і основних факторів виникнення ризиків; ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків; прийняття відповідних рішень на основі проведеної оцінки; розробки антикризових управлінських дій; зниження ризику до прийняттого рівня; організації виконання розробленої програми; контролю за виконанням запланованих дій; аналізу та оцінки наслідків прийняття ризикового рішення [16, с. 47].

На сьогодні у наукових колах сформувалися основні три підходи до здійснення управління ризиками: комплексний, фрагментарний, інтегрований [11]. Вважаємо, що найбільш всебічним, таким, що найкраще відповідає сучасному економічному розвитку, є інтегрований підхід до визначення сутності ризик-менеджменту, адже розглядає управління ризиками як складовий (інтегрований) елемент загальної системи управління організацією, що сприятиме забезпеченню ефективності рішень та дій з метою уникнення негативних ризиків.

Сучасний розвиток методологічного забезпечення ризик-менеджменту пов'язаний з певними тенденціями та закономірностями:

- 1) зростання ролі внутрішньокорпоративного контролю, складовою якого має бути тотальний ризик-контроль;
- 2) посилення значимості методів та інструментів управління сукупним ризиковим профілем підприємства;
- 3) формування так званого інтегрованого ризик-менеджменту у масштабі всієї організації [4].

Башинська І.О. та ін. запропонували схему системи управління ризиками на підприємстві, яка передбачає п'ять елементів: 1) ідентифікація ризиків; 2) аналіз ризиків та їх ранжування; 3) мінімізація ризиків; 4) моніторинг і регулювання; 5) формування культури управління ризиками. Найголовнішим з наведених елементів є культура управління ризиками, що розглядається як створення в організації такого середовища, яке б сприяло виявленню, оцінці та зниженню ризиків, а також забезпеченню відкритої комунікації про ризики [1, с. 93–94]. Але, водночас, яким би досконалим та дієвим не був процес ризик-менеджменту, якщо керівники та працівники не усвідомлюють його значення та зміст, відкидають як вид діяльності, то компанія не зможе досягнути успіху в управлінні ризиками.

У поточній реальності в багатьох підприємствах застосовується лише фрагментарна система управління ризиками. Керівники більшості підприємств традиційно вважають ризик-менеджмент спеціалізованою і відокремленою діяльністю, що не дозволяє оперативно відслідковувати найбільш вагомі ризики та ефективно передавати інформацію про них усім зацікавленим особам. Хоча сучасна модель управління ризиками (методологічний підхід) представлена такими положеннями:

1. Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом; кожен співробітник підприємства розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи.
2. Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками є безперервним.
3. Розширений ризик-менеджмент: розглядаються всі ризики та можливості впливу на них [2, с. 286–287].

Відповідно до такого методологічного підходу загальна схема управління ризиками підприємства може бути представлена таким чином (рис. 2).

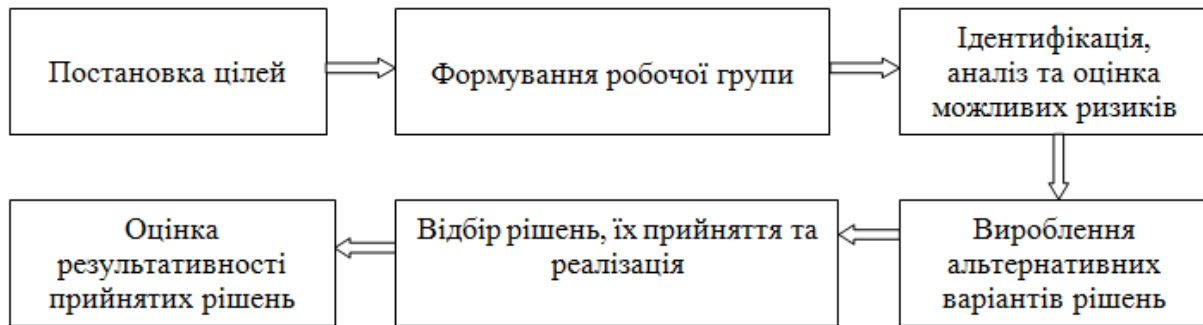


Рис. 2. Схема управління ризиками діяльності підприємств

Джерело: запропоновано автором

Створення на підприємстві дієвої системи ризик-менеджменту дозволить отримати низку суттєвих переваг:

- 1) забезпечення суттєвого підвищення ефективності стратегічного планування;
- 2) уникнення або зведення до мінімуму виникнення непрогнозованих ситуацій;
- 3) підвищення ефективності діяльності організації;
- 4) оптимізація використання ресурсного потенціалу;
- 5) сприяння поліпшенню комунікації між співробітниками та відкритості роботи адміністрації [5, с. 196].

У складних економічних умовах, високій ризиковості економічної та господарської діяльності, недосконалому законодавству особливої важливості набуває формування єдиного підходу до розуміння ризик-менеджменту, термінології, організації та методів управління ризиками. Світова практика доводить, що вірним розв'язанням даної проблеми є стандартизація у сфері управління ризиками. Провідними світовими розробниками стандартів із ризик-менеджменту є Канадська та Японська асоціації стандартів, Організація по стандартах Австралії, Міжнародна організація зі стандартизації (МОС) та Міжнародна електротехнічна комісія (МЕК), Австрійський інститут стандартів тощо [14].

Найвідомішими нормативними актами з питань управління ризиками є такі, як національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Канади і Південної Африки. Запровадження стандартів з управління ризиками також здійснюється Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), організаціями стандартизації окремих країн, зокрема, Європейським комітетом стандартизації (CEN), національними організаціями стандартизації, громадськими організаціями та компаніями. Держспоживінспекція України посилається на роботи таких організацій як ISO, CEN, Американська асоціація національних стандартів (ANSI), Німецький інститут стандартів (DIN) [10, с. 222].

Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization) визначає стандарт як нормативний документ, 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 бути спрямованими на досягнення оптимальної користі для суспільства [7].

Стандартизація управління ризиками передбачає уніфікацію таких основних параметрів: 1) використання термінології; 2) складові процесу управління ризиками; 3) підходи до побудови організаційної структури управління ризиками.

На сьогодні прийняті і діють низка міжнародних та регіональних стандартів управління ризиками, основні з яких представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Основні міжнародні стандарти з ризик-менеджменту та їх сутність

Назва стандарту	Сутність стандарту
ISO 31000:2018	Основний стандарт з ризик-менеджменту. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства тощо.
Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004	Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства. Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками.
Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США	Містить рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, в порівнянні з якою компанії і організації можуть оцінити власні системи управління. Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.
Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)	Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством та (або) проектами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера. Містить рекомендації для створення системи управління ризиками на підприємстві.
BASEL II та BASEL III	Містять методологічні рекомендації в сфері банківського регулювання, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому.
Південноафриканський стандарт «KING II»	Представляє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії.

Джерело: [9, с. 77; 13, с. 72; 18; 19; 20]

Є очевидним, що представлені стандарти мають низку відмінностей, проте, не зважаючи на них, з метою управління ризиками у кожному стандарті стверджується необхідність безперервного процесу моніторингу та контролю за ризиками. Стандарти формують основу для прийняття оптимального та доцільного рішення про вибір підходу до управління ризиками. Також вони можуть використовуватися для прийняття рішення відносно конкретних ризиків або вибору між різними варіантами. Вибір

стандарту управління ризиками, його збалансоване розширення передбачає детальне розуміння вимог кожного стандарту і способів їх практичного застосування (впровадження) і залежить від рівня розвитку процесів управління ризиками [9, с. 77].

Накопичений досвід ризик-менеджменту узагальнено в міжнародних стандартах ISO 31000:2018. Стандарт було прийнято у якості національного стандарту більш, ніж 50 національними органами зі стандартизації, охоплюючи понад 70 % населення світу. ISO 31000:2018 встановлює принципи, структуру та процес управління ризиками, які придатні для будь-якого типу організацій та має допомогти регулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів господарювання [13, с. 73].

В Україні прийнято відповідний аналог Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», який набув чинності з 1 січня 2019 р. [6]. Цей стандарт є корисним для реалізації ризик-орієнтованого мислення та надає можливість суб'єкту управління порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом.

Становленню та розвитку ризик-менеджменту в Україні сприятиме відкриття у 2010 р. відділення Глобальної асоціації професіоналів ризик-менеджменту (Global Association of Risk Professionals, GARP), до комітету управління якого увійшли українські та міжнародні банкіри [3].

Зарубіжний практичний досвід свідчить, що керівники компаній успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сегментах, так і в цілому. За даними опитування, проведеного Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту, 79 % опитаних підприємств проводять картографування ризиків, при цьому з них 44 % виокремили управління ризиками підсистемою загальної системи менеджменту підприємства [13, с. 72].

Вітчизняний досвід управління ризиками підприємств, особливо із застосуванням міжнародних стандартів, майже відсутній, насамперед, через відсутність методологічних підходів до ризик-менеджменту. Топ-менеджмент підприємств, зазвичай, вбачає в управлінні ризиками надлишкові витрати без отримання явного результату, а поняття ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах є дещо викривленим. Таку ситуацію зумовили низка факторів: відсутність традицій управління ризиками; низька поінформованість суспільства про ризик-менеджмент; відсутність або недостатня кваліфікація персоналу щодо ризик-менеджменту; відсутність дієвого нормативного забезпечення. Для зниження впливу зазначених факторів необхідно в управлінську діяльність вітчизняних підприємств впроваджувати міжнародні стандарти 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). Першим етапом у становленні вітчизняного ризик-менеджменту має стати розробка національного стандарту (з адаптацією до міжнародних стандартів), що передбачає проходження через процедуру громадського обговорення професійного стандарту, його структури, змісту, логіки побудови, вимог до складу трудових функцій, а також знань та вмінь ризик-менеджера як професіонала, що відповідали б чинному законодавству України. Розроблений національний стандарт має стати базою для створення освітнього стандарту та відкриття спеціальності «ризик-менеджер» у вітчизняних вищих навчальних закладах, що забезпечить можливість формування єдиної бази даних сертифікованих спеціалістів, а також стане певним вкладом у розвиток професійної стандартизації в Україні.

Висновки та пропозиції. Усі організації при реалізації своїх бізнес-процесів систематично стикаються з необхідністю управляти різноманітними ризиками. Тому необхідність та значимість ризик-менеджменту має бути визнана усіма управліннями та персоналом організації як один з факторів першочергової важливості. Система

управління ризиками має стати складовою частиною загальної системи менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в загальну політику, плани роботи та діяльність організації. У свою чергу, стандартизація та уніфікація методології управління ризиками в системі менеджменту організації сприятимуть зменшенню негативного впливу ризикогенних факторів, розробці комплексу методів протидії негативним наслідкам ризиків, забезпеченню результативності та ефективності управління організацією в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_19 (дата звернення: 25.03.2021).
2. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки. Менеджмент, маркетинг, підприємництво*. 2013. № 5(22). С. 282–291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (дата звернення: 15.03.2021).
3. Глобальна асоціація професіоналів ризик-менеджменту (Global Association of Risk Professionals, GARP). URL: <http://www.garp.org/> (дата звернення: 15.03.2021).
4. Глушенко Т. М. Світові тенденції ризик-менеджменту. *Modern directions of theoretical and applied researches: SWorld – March 2017*. URL: <https://sworld.education/konfer46/86.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).
5. Грідін О. В., Дудник О. В., Руденко С. В. Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*. 2018. № 191. С. 188–201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_21 (дата звернення: 17.03.2021).
6. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 32 с.
7. Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення: 12.03.2021).
8. Мостенська, Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 72–79.
9. Посохов І. М., Ходирева О. О., Кабиш Г. Ю. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26 травня 2017 р. Харків: ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77–78. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/30666* (дата звернення: 03.03.2021).
10. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 3 (58). С. 221–227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2015_3_29 (дата звернення: 07.03.2021).
11. Сиволап Л. А. Особливості ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. *Світ економічної науки : Економічні наукові Інтернет-конференції*. Вип. 20 (20.02.2020). URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3365/> (дата звернення: 17.03.2021).
12. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 350–364. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_2_28 (дата звернення: 10.03.2021).
13. 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. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64> (дата звернення: 10.03.2021).
14. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snyvnh.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).
15. Томілін О. О., Шабельник С. С. Ризик-менеджмент підприємства та його вплив на конкурентоспроможність. *Науковий вісник Одеського національного університету. Серія:*

Економіка. Т. 24. Вип. 3 (76). 2019. С. 46–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_3_10 (дата звернення: 07.03.2021).

16. Троц І. В. Управління ризиками на підприємстві та шляхи їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 2, Т. 1. С. 46–51.

17. Черчик Л. М., Івашкевич І., Бегун С. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–182. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13355> (дата звернення: 10.03.2021).

18. COSO ERM. URL: https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf (дата звернення: 15.03.2021).

19. FERMA RMS. URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата звернення: 15.03.2021).

20. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://iso-management.com/iso-310002018/> (дата звернення: 15.03.2021).

REFERENCES

1. Bashynska, I. O., Poleshchuk, A.A. and Motova, A. V. (2017), “Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi” [Improving the risk management system in enterprise]. *Black Sea Economic Studies*. vol. 17, pp. 91–94, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_19 (Accessed 25 March 2021).

2. Verbitska, I. I. (2013), “Ryzhik-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur” [Risk management as a modern risk management system of business structures]. *Sustainable Economic Development. Management, Marketing, Entrepreneurship*. no 5(22), pp. 282–291, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (Accessed 15 March 2021).

3. “Hlobalna asotsiatsiia profesionaliv ryzhik-menedzhmentu” [Global Association of Risk Professionals, GARP], available at: <http://www.garp.org/> (Accessed 15 March 2021).

4. Hlushenko, T. M. (2017), “Svitovi tendentsii ryzhik-menedzhmentu” [Global trends in risk management]. *Modern directions of theoretical and applied researches: SWorld – March 2017*, available at: <https://sworld.education/konfer46/86.pdf> (Accessed 17 March 2021).

5. Hridin, O. V., Dudnyk, O. V., Rudenko, S. V. (2018), “Sutnist, mistse ta suchasne znachennia ryzhik-menedzhmentu v upravlinskii paradyhmi orhanizatsii” [The essence, place and modern significance of risk management in the management paradigm of the organization]. *Bulletin of Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*. no 191, pp. 188–201, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_21 (Accessed 17 March 2021).

6. DSTU ISO 31000:2018 “Menedzhment ryzhikiv. Pryntsypy ta nastanovy” [Risk management. Principles and guidelines]. Kyiv: DP “UkrNDNTs”. 32 p, Ukraine.

7. “Mizhnarodna orhanizatsiia zi standartyzatsii” [International Organization for Standardization, ISO], available at: <https://www.iso.org/standards.html> (Accessed 12 March 2021).

8. Mostenska, T. L., Skopenko, N. S. (2010), “Ryzhik-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzhikom pidpriemstva” [Risk management as a tool for managing economic risk of the enterprise]. *Bulletin of Zaporizhia National University. Economic Sciences*. no 3, pp. 72–79.

9. Posokhov, I. M., Khodyrieva, O. O., Kabysh, H. Yu. (2017), “Suchasni mizhnarodni standarty ryzhik-menedzhmentu” [Current international standards of risk management]. *Current trends in the world economy: a collection of materials of the 9th International scientific-practical conference, May 26, 2017*. Kharkiv: KhNADU. vol. 2, pp. 77–78, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/30666> (Accessed 3 March 2021).

10. Semenova, K. D., Tarasova, K. I. (2015), “Orhanizatsiia systemy upravlinnia ryzhikamy na pidpriemstvi” [Organization of risk management system in enterprise]. *Bulletin of Socio-economic Research*. no 3(58), pp. 221–227, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2015_3_29 (Accessed 7 March 2021).

11. Sivolap, L. A. (2020), “Osoblyvosti ryzhik-menedzhmentu na suchasnykh pidpriemstvakh” [Features of risk management in modern enterprises]. *World of Economic Science: Economic Scientific Internet Conferences*. vol. 20 (20.02.2020), available at: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3365/> 29 (Accessed 17 March 2021).

12. Sosnovska, O. O., Dedenko, L. V. (2018), “Napriamy stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti” [Directions of sustainable operation of the enterprise in conditions of

uncertainty]. *Collection of Scientific Works of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*. no 2, pp. 350–364, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_2_28 (Accessed 10 March 2021).

13. Sosnovska, O. O., Dedenko, L. V. (2019), “Ryzhkyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti” [Risk management as a tool to ensure the sustainable operation of the enterprise in conditions of uncertainty]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no 1(3), pp. 70–79, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64> (Accessed 10 March 2021).

14. Strelbitska N. (2011), “Unifikovanyi mizhnarodnyi standart ryzhkyk-venedzhmentu yak vidpovid na vyklyky hlobalizatsii” [Unified international standard of risk management in response to the challenges of globalization]. *Socio-economic Problems and the State*. vol. 2(5), available at: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf> (Accessed 17 March 2021).

15. Tomilin, O. O., Shabelnyk, S. S. (2019), “Ryzhkyk-menedzhment pidpryemstva ta yoho vplyv na konkurentospromozhnist” [Risk management of the enterprise and its impact on competitiveness]. *Scientific Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*. vol. 24, no 3(76), pp. 46–51, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_3_10 (Accessed 7 March 2021).

16. Trots, I. V. (2013), “Upravlinnia ryzhkykamy na pidpryemstvi ta shliakhy yikh neutralizatsii” [Risk management at the enterprise and ways to neutralize them]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. vol. 1, no 2, pp. 46–51.

17. Cherchyk, L. M., Ivashkevych, I., Behun, S. (2017), “Systema ryzhkyk-menedzhmentu pidpryemstva: sutnist ta skladovi” [Risk management system of the enterprise: the nature and composition]. *Economic Forum*. no 1, pp. 178–182, available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13355> (Accessed 10 March 2021).

18. COSO ERM, available at: https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf (Accessed 15 March 2021).

19. FERMA RMS, available at: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (Accessed 15 March 2021).

20. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, available at: <https://iso-management.com/iso-310002018/> (Accessed 15 March 2021).

Людмила Хромушина, к.э.н., доцент

(доцент кафедры менеджмента, Сумский национальный аграрный университет)

ORCID 0000-0001-9134-9010

МЕТОДОЛОГИЯ И СТАНДАРТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены вопросы формирования методологии и стандартизации управления рисками в процессе менеджмента предприятий. Освещены содержание, составляющие, принципы и современные подходы к процессу риск-менеджмента. Рассмотрены тенденции и закономерности современного развития методологического обеспечения риск-менеджмента. На основе обобщения современной методологической базы предложено общую схему управления рисками деятельности предприятий. Определены важность стандартизации подходов к управлению рисками с учетом положительного зарубежного опыта и действующих международных стандартов. Проведено обобщение основных действующих международных стандартов риск-менеджмента предприятий и организаций. В статье отмечается недостаточный отечественный опыт управления рисками в практической деятельности предприятий, особенно с учетом международных стандартов; неготовность и не осознание топ-менеджментом значимости управления рисками; отсутствие целостного методологического и нормативного обеспечения. Отмечено, что становлению и развитию эффективной системы управления рисками в деятельности предприятий будет способствовать создание отечественной профессиональной ассоциации риск-менеджеров с ее членством в Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента; разработка и внедрение национальных стандартов, адаптированных к международным; создание образовательных стандартов для подготовки профессиональных риск-менеджеров.

Ключевые слова: менеджмент, риск, управление рисками, методология управления рисками, стандарты риск-менеджмента.

*Lyudmyla Khromushyna, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor
(Associate Professor of the Department of Management, Sumy National Agrarian University)
ORCID 0000-0001-9134-9010*

METHODOLOGY AND STANDARDIZATION OF RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The article deals with the formation of the methodology and standardization of risk management in the process of enterprise management. The content, components, principles, functions, methods and modern approaches to the risk management process are highlighted. Among the existing basic approaches to risk management, the author singles out integration, which is due to its greatest correspondence to modern economic development and provides for the integration of risk management into the overall enterprise management system. The tendencies and regularities of the modern development of methodological support of risk management, which provide for the unification of the main parameters: terminology, components of the risk management process and approaches to the formation of the organizational structure of risk management. On the basis of a generalization of the modern methodological base, the article proposes a general scheme of risk management of enterprises' activities, presented as a logical sequence of management actions: starting with goal setting and ending with an assessment of the effectiveness of management decisions taken. The importance of standardizing approaches to risk management, taking into account positive foreign experience and existing international standards, has been determined. The generalization of the main existing international standards of risk management of enterprises and organizations is carried out. The article notes the insufficient domestic experience of risk management in the practical activities of enterprises, especially taking into account international standards; fragmentation of risk management, unavailability and lack of awareness by top management of the importance of risk management; lack of integral methodological and regulatory support. It is noted that the establishment and development of an effective risk management system in the activities of enterprises will be facilitated by the creation of a domestic professional association of risk managers with its membership in the Federation of European Risk Management Associations; development and implementation of national standards adapted to international ones; creation of educational standards for training professional risk managers.

Keywords: management, risk, risk management, risk management methodology, risk management standards.