

**Висновки.** Впровадження е-урядування в Україні забезпечить якісно новий рівень управління державою та суспільством в цілому, зміцнить довіру до держави та її політики, вдосконалив взаємодію між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадянами та державними службовцями.

Добре побудована система електронного урядування має позитивно впливати на перехід до електронної системи в українському суспільстві, насамперед соціальної сфери життєдіяльності.

Основним недоліком розвитку електронних послуг в Україні є організаційно-правове забезпечення, яке потрібно змінювати та доповнювати. Перш ніж впровадити систему електронного урядування, потрібно підготувати людей до інформаційного суспільства, звернути увагу на досвід інших країн де ця система працює успішно, не допускати помилок.

#### Список використаних джерел:

1. Демкова М. С. Електронне урядування – запорука прозорості та ефективності влади. URL: [http://pravo.org.ua/files/informac/demkova\\_e\\_gover\\_stat.pdf](http://pravo.org.ua/files/informac/demkova_e_gover_stat.pdf) (дата звернення: 11.02.2018).
2. Клімушин П. С., Серенко А. О. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2010. 312 с.
3. Єганов В. В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/DeBu\\_2012\\_2\\_7.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/DeBu_2012_2_7.pdf) (дата звернення: 11.02.2018).
4. Електронне урядування: підручник / авт. кол.: В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін.; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2014. 352 с.
5. Колесніченко І. М. Розвиток електронного урядування в Україні: Інституціональний аспект. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/binf\\_2014\\_3\\_9%20\(13\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/binf_2014_3_9%20(13).pdf) (дата звернення: 11.02.2018).
6. Система електронної черги. URL: <https://touch.ua/sistema-keruvannja-chergoju.html> (дата звернення: 11.02.2018).

*Надійшла до редколегії 12.02.2018 р.*

УДК 351.127

## СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ КОНЦЕПЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Лагунова І. А.,**

*аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна академія управління персоналом,  
м. Київ*

Розглянуто сутність та принципи ризик-менеджменту, концепції, які дають можливість при правильній побудові процесу управління збільшити фінансову стабільність, високу конкурентоспроможність, ефективно впливати на ризики, що сприяє успішному функціонуванню організації та стабільному прибутку.

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і сприятливими наслідками. Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, державне управління, інженер-консультант, стандартизація ризик-менеджменту, принципи ризик-менеджменту.

**Lahunova I. A.,**  
Postgraduate Student of Public Administration Department,  
Interregional Academy of Personnel Management,  
Kyiv

## **ESSENCE AND PRINCIPLES OF RISK MANAGEMENT CONCEPT**

The paper considers the essence and principles of risk management, the concepts that allow, due to adequate arrangement of a management process, achieving financial stability, high competitiveness, effective impact on risks which promotes a successful functioning of an organization and its stable income.

Risk management is connected with both negative and favorable consequences. The essence of risk management lies in identifying potential deviations from planned results and in control of these deviations with the aim of providing prospects, reducing losses and a better substantiation of decisions made. To manage risks means to outline the prospects and find opportunities for improvement of activities, and also to avoid or reduce the probability of unfavorable course of events.

**Key words:** risk management, public administration, consulting engineer, risk management standardization, principles of risk management.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної трансформації Української держави будівельна галузь стикається з різноманітними ризиками, які критично впливають на діяльність та розвиток усіх учасників будівельного ринку, від підприємств – до органів державної влади.

Аналіз останніх практичних досліджень показує, що виникнення даної ситуації зумовлене відсутністю на рівні державного управління ризик-орієнтованих підходів регулювання галуззю та недостатністю досвіду ефективного управління бізнесом, що спричиняє виникнення низки помилок під час прийняття рішень та знижує їх ефективність.

Світовий досвід переконливо доводить, що стабільність розвитку та підвищення ефективності управління неможливі без активного використання ризик-менеджменту як складової частини системи управління процесом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні аспекти управління ризиками висвітлено у напрацюваннях А. Альгіна, І. Балабанова, О. Білявської, В. Вітлінського, В. Глушенка, В. Гранатурова, С. Ілляшенко, Г. Клейнера, П. Михно, В. Москвіна, О. Непомнящего, О. Устенка, Є. Уткіна, М. Хохлова, В. Черкасова, Г. Чернової, О. Шапкіна, А. Штефанича, О. Ястремського та ін.

Як зазначає у своїй публікації О. Білявська, відповідно до нових пріоритетів, зумовлених змінами в суспільстві, відбувається постійна зміна управлінських структур, а відтак стають неефективними традиційні моделі державного управління [1]. П. Михно у своїх дослідженнях наголошує, що у більшості розвинених країн світу управлінню ризиками приділяється значна увага як у приватному секторі економіки, так і в державному управлінні на всіх рівнях. Учені багатьох країн світу працюють над створенням ефективних інструментів управління ризиками [2]. Результатом досліджень учених Австралії, Нової Зеландії, Японії та низки інших країн є вироблення міжнародного стандарту ISO 31000:2009 “Менеджмент ризику. Принципи та керівні вказівки” та ISO 73:2009 “Менеджмент ризику. Словник”. Вони стали ефективними інструментами, що застосовуються приватними, державними та муніципальними організаціями розвинених країн для розробки, впровадження, а також постійного поліпшення системи управління ризиками як обов’язкової складової систем управління в цілому [3, с. 10].

У публікації Т. Головач та А. Грушевицької досліджено теоретичні та практичні питання застосування ризик-менеджменту на підприємствах, функції та основні етапи ризик-менеджменту, основні міжнародні стандарти ризик-менеджменту[4]. Н. Стрельбіцька, аналізуючи міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009, розглядає взаємозв'язок між принципами, системою і процесом управління ризиками та зміни у термінологічній базі [5].

О. Непомнящий [6] у свої роботах обґрунтовує основні принципи та підходи щодо удосконалення системи управління ризиками в будівництві, а саме введення інженерів-консультантів та підвищення кваліфікації ключового персоналу будівельних компаній.

Незважаючи на існуючі наукові публікації, в яких розглянуто сутність та принципи концепції управління ризиками, дане питання в практиці управління ризиками сучасних організацій ще досі залишається недостатньо вивченим.

**Мета дослідження** полягає у детальному аналізі сутності поняття та принципів впровадження ризик-менеджменту як складової частини державного управління в Україні, систематизації та розробці теоретико-методичних засад щодо створення ефективних механізмів публічного управління ризиками стратегії ризик-менеджменту як інструменту.

**Виклад основного матеріалу.** Запровадження світової практики з управління ризиками у сфері будівництва можливе за умови реалізації інституціональних перетворень. При цьому світовий досвід свідчить про недовіру застосування виключно інструментів державного управління ризиками і необхідність розвитку та поширення інституції публічного управління на зазначений процес.

Публічне управління та адміністрування – це діяльність, яка пов'язана з вирішенням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ, організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу та тенденцій розвитку в конкурентному середовищі, а також у певній галузі суспільного виробництва і держави в цілому.

Одним із дієвих засобів управління ризиками є технічне регулювання.

Технічне регулювання – правове регулювання відносин у сфері визначення та виконання обов'язкових вимог до характеристик продукції або пов'язаних з ними процесів та методів виробництва, а також перевірки їх додержання шляхом оцінки відповідності та/або державного ринкового нагляду і контролю нехарчової продукції чи інших видів державного нагляду (контролю).

В Україні система технічного регулювання у сфері будівництва потребує розвитку та удосконалення з урахуванням світового досвіду. Завданням технічного регулювання як механізму публічного управління у будівництві є зниження загальних ризиків при будівництві та подальшій експлуатації споруд задля реалізації права громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля та одночасного забезпечення сприятливого правового поля для розвитку бізнесу, залучення та захисту інвестицій і забезпечення стійкого розвитку територій.

Світова практика накопичила достатній досвід розробки та впровадження стандартів управління ризиком. Перший національний стандарт "AS / NZS 4360 - Управління ризиком" був розроблений у 1995 р. організацією "Стандарти Австралії / Стандарти Нової Зеландії", у 1997 р. було розроблено канадський національний стандарт "Настанова при прийнятті рішень з управління ризиками", у 2001 р. відповідний документ розроблено в Японії, у 2004 р. – в Австрії. Крім того, свій внесок у стандартизацію ризик-менеджменту внесли і

асоціації відповідних фахівців та галузеві спілки. Наприклад, у 2002 р. був розроблений “Стандарт ризик-менеджменту” Інститутом ризик-менеджменту (IRM) та Асоціацією страхових і ризик-менеджерів (AIRMIC), Регламент управління ризиком (A Risk Management Standard (FERMA) Федерацією європейський асоціацій ризик-менеджерів), Стандарти COSO “Інтегровані системи управління ризиком на підприємствах” Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея, США (2004 р.). Досвід використання цих стандартів організаціями різних країн та галузевої приналежності дозволяє стверджувати, що стандартизація нормативно-методичного забезпечення ризик-менеджменту підвищує його дієвість та спрощує використання на рівні окремого суб’єкта господарювання [7].

Уведення принципів ризик-менеджменту сприятиме зниженню рівня соціального і матеріального ризику для людини від різних видів небезпек.

На сьогодні управління ризиками полягає у ретельному аналізі умов для прийняття рішень. Необхідність ризик-менеджменту зумовлена інтегруванням його в щоденну роботу діяльності будь-якої організації, від органу державного управління до підприємства, що здійснює будівельну діяльність.

Управління ризиками – це логічний та систематичний процес, який можна застосовувати для вибору шляху подальшого вдосконалення діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів організації. Це шлях, що призводить до забезпечення гарантованої результативності бізнес-процесів.

Визначення поняття “ризик” в сучасній науковій літературі не є сталим і досить однозначним. У відомих словниках та стандартах термін “ризик” розкривається наступним чином: “небезпека, можливість збитку або шкоди” (Словник англійської мови Н. Вебстера (1828); “можлива небезпека” (Словник російської мови С. Ожегова (1960); “можливість настання події з негативними наслідками в результаті певних дій або рішень” (Великий економічний словник (1998)); “ймовірність виникнення чогось, що буде мати вплив на цілі” (Стандарт AZ / NZS 4360: 2004 “Ризик-менеджмент”).

Дійсно, ризик – достатньо складне явище, що має різні трактування, що обумовлює можливість існування різних точок зору.

Розглянемо різні визначення ризику, що даються вітчизняними та зарубіжними авторами:

1. Ризик – потенційна, чисельно вимірна можливість втрати. Поняттям ризику характеризується невизначеність, пов’язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків [8, с. 539].

2. Ризик – ймовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку.

3. Ризик – це невизначеність наших фінансових результатів у майбутньому.

4. J. P. Morgan визначає ризик як ступінь невизначеності отримання майбутніх чистих доходів [9].

5. Ризик – це вартісне вираження імовірнісного події, що призводить до втрат [10].

6. Ризик – шанс несприятливого результату, небезпека, загроза втрат і пошкоджень [11].

7. Ризик – ймовірність втрати цінностей (фінансових, матеріальних товарних ресурсів) в результаті діяльності, якщо обстановка і умови проведення діяльності будуть змінюватися в напрямку, відмінному від ризику, передбаченого планами і розрахунками [12].

Всі організації та підприємства (далі – організації) під час реалізації своїх бізнес-процесів систематично стикаються з необхідністю управляти різними

видами ризиків. Тому вище керівництво має домогтися того, щоб необхідність ризик-менеджменту була визнана усіма управліннями та персоналом організації в якості одного з факторів першорядної важливості.

Концепція ризик-менеджменту, тобто система управління ризиками, спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку та мінімізації наслідків від ризикованої діяльності та покликана стати складовою частиною системи менеджменту організації, тобто повинна бути інтегрована в її загальну політику, плани роботи та діяльність. Тільки при виконанні цієї умови застосування системи ризик-менеджменту є ефективним.

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і зі сприятливими наслідками. Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій.

Однак при внесенні пропозицій щодо формування політики та стратегії ризику, концепції управління організацією серйозний внесок вносять фахівці ризик-менеджменту, для чого в організації створюється спеціальний підрозділ (відділ) з управління ризиками. Звертаючись до західної моделі управління ризиками слід зазначити, що така модель передбачає дуже чітке координоване керівництво на всіх рівнях організації.

Провідні менеджери здійснюють управління ризиками в своїх організаціях, виконуючи головне завдання – формуючи в організації культури оцінювання ризиків. Тобто кожен службовець повинен сам відповідати за свій діловий ризик. Крім того, повинні бути визначені обов'язки з управління ризиками та критерії якості цієї роботи. Саме так менеджмент відповідає за впровадження політики та стратегій групового управління ризиками, формуючи при цьому і відповідну звітність. Очевидно, що корпоративна модель управління ризиками може забезпечити консультування, навчання, керівництво, інструменти та методики, для надання допомоги менеджерам бізнес-одиноць, а при необхідності можливе залучення зовнішніх експертів.

За для підвищення ефективності управління ризиками керівним органам організації необхідно на всіх рівнях відповідати принципам, перерахованим нижче [13]:

1) ризик менеджмент створює і захищає оцінки.

Ризик-менеджмент сприяє очевидному досягненню цілей та поліпшенню показників, наприклад, здоров'я та безпеки людини, захисту, у відповідності до законодавства та регламенту, публічного визнання, захисту навколишнього середовища, якості продуктів, проектного управління, ефективності діяльності, керівництва та репутації;

2) ризик менеджмент – це складова частина всіх організаційних процесів.

Ризик-менеджмент – це не автономна діяльність, вона відокремлена від головної діяльності та процесів організації. Ризик-менеджмент – це частина відповідальності управління та складова частина всіх організаційних процесів, включно зі стратегічним плануванням та управлінням процесами проєктів і змін;

3) ризик менеджмент є частиною прийняття рішення.

Ризик-менеджмент допомагає особам, які приймають рішення, зробити правильний вибір, розставити пріоритети за для визначення альтернативного курсу дій;

4) ризик менеджмент ясно висловлює невизначеність.

Ризик-менеджмент враховує невизначеність, природу даної невизначеності та яким чином їх можна висловити;

5) ризик менеджмент систематизований, структурований та узгоджений з часом.

Систематичний, структурований та узгоджений з часом підхід до ризик менеджменту сприяє ефективності, а також послідовним, порівнянним та достовірним результатам;

6) ризик менеджмент заснований кращою доступною інформацією.

Вхідні дані для процесу управління ризиками засновані на інформаційних ресурсах, таких, як історичні дані, досвід, зворотний зв'язок зацікавлених сторін, спостереження, прогнози та висловлювання експертів. Однак особи, які приймають рішення, повинні бути інформовані та брати до уваги будь-які обмеження в даних або використання моделювання, а також можливість розбіжності думок експертів;

7) ризик-менеджмент особливий для кожної організації.

Ризик-менеджмент сконцентрований на зовнішньому та внутрішньому контексті організації та структурі ризику;

8) ризик-менеджмент приймає до уваги людські та культурні чинники.

Ризик-менеджмент розпізнає потенціал, сприйняття та наміри зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін, які можуть сприяти або заважати досягненню цілей організації;

9) ризик-менеджмент володіє транспарентністю та інклюзивністю.

Відповідне та правильне за часом залучення зацікавлених сторін, зокрема, осіб, які мають приймати рішення на всіх рівнях організації, гарантує, що ризик-менеджмент залишається релевантним і оновленим. Залучення також дозволяє зацікавленим сторонам бути представленими відповідним чином та усвідомлювати, що їхні погляди прийняті до уваги при визначенні критеріїв ризику;

10) ризик-менеджмент – це динамічний, повторювальний та здатний до змін процес.

Часом трапляються внутрішні та зовнішні події, змінюється контекст та знання, мають місце моніторинг і аналіз, виникають нові ризики, так щось змінюється, а інше зникає. Тому ризик менеджмент реагує на зміни;

11) ризик менеджмент сприяє постійному поліпшенню організації.

Організації повинні розвивати та впроваджувати стратегії для поліпшення розвитку їх ризик менеджменту на ряду з іншими аспектами організації.

Слід визначити той факт, що сама сучасна концепція управління знає серйозних змін, а управління ризиками вимагає відповідальності на всіх рівнях прийняття рішень. При цьому формування політики, планування та структура управління, включаючи систему управління ризиками, залишається прерогативою керівного складу організації.

Багатофакторний аналіз діяльності організацій дозволяє сформулювати наступні принципи формування системи ризик-менеджменту:

- принцип єдиної структурної цілісності системи ризик-менеджменту підприємства із загальною системою менеджменту організації;
- принцип перманентності;
- принцип диференціації стратегічного і тактичного управління підприємницькими ризиками;
- принцип організаційної плановості управління ризиками;
- принцип економічної ефективності;

- принцип професійної компетентності;
- принцип ієрархічної підпорядкованості системи управління ризиками організації;
- принцип формування корпоративної культури управління ризиками підприємницької структури.

Перед початком розробки та впровадження концепції ризик-менеджменту, важливо оцінити та зрозуміти як зовнішній, так і внутрішній контекст організації, так як вони можуть в значній мірі вплинути на розробку концепції [13].

Політика ризик-менеджменту повинна в ясній манері відображати мету та прихильність організації в області ризик-менеджменту та відповідати наступним критеріям [Там само]:

- прагнення організації до обробки ризиків;
- зв'язки між цілями організації та політиками, в тому числі політики ризик-менеджменту;
- відповідальність та обов'язки по обробці ризиків;
- спосіб, до якого вдаються у вирішенні конфлікту інтересів;
- зобов'язання щодо забезпечення необхідними ресурсами того, хто відповідає за управління ризиками;
- зобов'язання при постійній оцінці та поліпшенні політики ризик-менеджменту та концепції, або внаслідок якої-небудь події, а також в ході зміни будь-яких обставин.

Сформульовані під час дослідження принципи формування системи ризик-менеджменту в організаційних структурах дозволили виділити ефективну систему моніторингу ризиками.

Ефективна система моніторингу ризиків повинна мати такі елементи:

- ясно певні зони спостереження;
- широкий спектр спостерігачів і агентів;
- фільтри та критерії оцінки інформації, що надходить;
- чіткі канали комунікації з керівниками та керованими підсистемами компанії;
- підсистему самовдосконалення.

Крім того, інтеграція будівельного ринку України у європейський простір потребує нових підходів до розвитку консультаційних та інжинірингових послуг у будівництві, тому на сучасному етапі в Україні широкого визнання починає набирати термін “інженер-консультант”. Кваліфікаційна характеристика професії “інженер-консультант” розроблена з метою розвитку в Україні ринку інженерно-консалтингових послуг європейського рівня. Професія інженера-консультанта має попит у більшості високорозвинених країн світу і нарешті найближчим часом буде введена в національний класифікатор професій в Україні. Інженери-консультанти здійснюватимуть незалежний контроль за якістю і термінами виконання будівельних робіт – від підготовки проектної документації до фінальних етапів реалізації проекту.

Це сприятиме реалізації масштабних інвестиційних проектів із залученням засобів міжнародних фінансових установ, так як наявність інженерів-консультантів є однією з умов укладення контрактів FIDIC на виконання будівельних робіт. Залучення інженерів-консультантів загалом підвищить рівень професійного контролю усього процесу будівництва, дозволить вирішувати можливі конфлікти між замовником і підрядником.

Головне завдання інженера консультанта – успішна реалізація запланованого проекту. Для цього він повинен мати особливі знання та навички,

досконало володіння знаннями у будівельній інженерній спеціальності, повинен розбиратися в нових технологіях і останніх наукових розробках, а також знайти оптимальний варіант для зниження вартості будівництва без втрати якості. Його завдання – забезпечити реалізацію проекту з мінімальними зусиллями і фінансовими витратами. Фахівець повинен розбиратися в організації робочого процесу на будмайданчику, уміти знаходити способи оптимізації і зменшення трудовитрат. Володіння юридичними знаннями у будівельній галузі. Це не лише уміння розбиратися в документації, але і глибоке знання законів, по яких регулюється зведення об'єктів будь-якого призначення.

**Висновок.** Таким чином, здатність ефективно впливати на ризики дає організації можливість успішно функціонувати, мати фінансову стійкість, високу конкурентоспроможність та стабільний прибуток.

Концепція ризик-менеджменту дозволяє в будь-якій організації скористатися кращою передовою практикою та досвідом управління, вести покроковий процес, який дає можливість поліпшити процес прийняття рішення, правильно визначати можливості організації для уникнення або зниження втрат.

**Перспективи подальших досліджень** полягають впровадженні в практику компаній чи удосконаленні системи ризик-менеджменту, що дозволяє забезпечити стабільність їх розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття рішень в ризикованих ситуаціях, поліпшити фінансове становище за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

#### Список використаних джерел:

1. Білявська О. Б. Концептуальні принципи управління ризиками в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duug\\_2010\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duug_2010_6_5) (дата звернення: 01.03.2018).
2. Михно П. Державне управління ризиком як механізм мінімізації невизначеності. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 2. С. 90–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2012\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_2_12) (дата звернення: 01.03.2018).
3. Лутанюк Н. В., Година Н. Ф. Новый стандарт ISO 31000 по управлению риском. История создания и особенности применения. *Використання міжнародних стандартів ISO в цілях підвищення ефективності діяльності підприємств – 2010*: матеріали міжвузів. студ. конф. Донецьк: ДонНТУ, 2010. С. 8–11.
4. Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В. Ризик менеджмент: зміст і організація на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 157–163.
5. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snyvnh.pdf> (дата звернення: 01.03.2018).
6. Непомнящий О. М. Інжиніринг: деякі аспекти підвищення кваліфікації ключового персоналу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 2 (52). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-2/doc/5/01.pdf> (дата звернення: 01.03.2018).
7. Дуднева Ю. Е. Стандартизація ризик-менеджменту як шлях підвищення його ефективності / ХНТУСГ.
8. Словник української мови: в 11 т. Т. 8, 1977. С. 539.
9. Morgan J. P. Reuters. RiskMetrics – Technical Document. URL: <http://www.jpmorgan.com/RiskManagement/RiskMetrics/RiskMetrics.html> (дата звернення: 01.03.2018).
10. Словарь иностранных слов и выражений. Москва: Олимп, 1998. 608 с.
11. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия / 2 CD, 1998.
12. Рубенчик А. Словарь терминов риск-менеджмента. *Депозитаріум*. № 7 (16), август-сентябрь, 1999.
13. ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки.

Надійшла до редколегії 05.03.2018 р.