

УДК 658.114

DOI: 10.25140/2411-5215-2018-2(14)-84-93

Олена Герасименко

**НАЦІОНАЛЬНІ СТАНДАРТИ З РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ**

Елена Герасименко

**НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ПО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Olena Herasymenko

**NATIONAL STANDARDS FOR RISK MANAGEMENT: CONCEPTUAL ASPECTS**

У статті розглянуто найпопулярніші та найуживаніші національні стандарти з ризик-менеджменту. Досліджено особливості кожного стандарту. Так, британський стандарт не передбачає етапу ідентифікації і є майже незастосовним для українських компаній. За результатами дослідження австралійський стандарт AS/NZS 4360:2004 є найбільш популярним у всьому світі, а тому процес управління ризиком подано графічно. Враховуючи аналітичну роботу, у статті лаконічно розглянуто основні ідеї серії австрійських стандартів, канадського та японського стандартів. Розглянуто також російський стандарт, що є професійним документом, орієнтованим на ризик-менеджерів, також досліджено стандарти, що безпосередньо стосуються управління ризиками в компаніях реального сектору економіки. Загалом виділено ключові моменти національних стандартів ризик-менеджменту, що можуть бути застосовними у вітчизняній практиці управління ризиками.

**Ключові слова:** стандарт; ризик-менеджмент; управління ризиками; процес управління; керівництво.

Рис.: 3. Табл.: 3. Бібл.: 12.

В статье рассмотрены самые популярные и наиболее применяемые национальные стандарты по риск-менеджменту. Исследованы особенности каждого стандарта. Так, британский стандарт не предусматривает этапа идентификации и почти неприменим для украинских компаний. По результатам исследования австралийский стандарт AS/NZS 4360:2004 является наиболее популярным во всем мире, а потому процесс управления риском подано графически. Учитывая аналитическую работу, в статье лаконично рассмотрены основные идеи серии австрийских стандартов, канадского и японского стандартов. Рассмотрен также российский стандарт, которая является профессиональным документом, ориентированным на риск-менеджеров, также исследован ряд стандартов, которые непосредственно касаются управления рисками в компаниях реального сектора экономики. В общем выделено ключевые моменты национальных стандартов риск-менеджмента, которые могут быть применимыми в отечественной практике управления рисками.

**Ключевые слова:** стандарт; риск-менеджмент; управление рисками; процесс управления; руководство.

Рис.: 3. Табл.: 3. Библ.: 12.

The article deals with the most popular and most used national risk management standards. The author examines the peculiarities of each standard. Thus, the British standard does not provide for the identification stage and is almost unacceptable for Ukrainian companies. According to the results of the study, the Australian standard AS / NZS 4360: 2004 is the most popular in the world, and therefore the process of risk management is presented graphically by the author. Taking into account the analytical work, the article laconically reviews the main ideas of a series of Austrian standards, Canadian and Japanese standards. The Russian standard, which is a professional document focused on risk managers, is also considered, as well as a number of standards directly related to risk management in companies in the real sector of the economy. In general, the key points of national risk management standards that may be applicable in domestic risk management practices are highlighted.

**Keywords:** standard; risk management; risk management; management process; leadership.

Fig.: 3. Table: 3. References: 12.

JEL Classification: M21

**Постановка проблеми.** У світлі глобалізаційних процесів, а також багатьох економічних та геополітичних питань в Україні надзвичайно актуальним постало питання управління ризиками, особливо у великих компаніях реального сектору економіки. Для досягнення стабільного рівня економічної безпеки вітчизняні компанії все частіше звертаються до зарубіжної практики управління ризиками, а також до міжнародних стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні багато розвинених країн мають власні стандарти з ризик-менеджменту або ж користуються міжнародними в цій галузі. Кожний національний стандарт має свої підходи, різний ступінь деталізації процесів, носять обов'язковий характер або ж навпаки є лише рекомендацією. Деякі з національних документів мають багато посилань на міжнародні стандарти, деякі частково на них спираються. Проблемам стандартизації процесів управління ризиками в реаль-

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ному секторі економіки присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних авторів: В. Л. Дикань, О. М. Донець, Ю. Е. Дуднєва, Кевін В. Найт, В. Кравченко, М. С. Немчин, І. М. Посохов, Н. Є. Стрельбіцька, В. М. Хобта, Н. В. Хохлов.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на велику кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних учених у галузі стандартизації ризик-менеджменту, є потреба поглибленого вивчення та наукового опрацювання зарубіжної практики управління ризиками, дослідження специфіки країн, що мають стабільно ефективну практику в цій галузі.

**Мета статті. Головною метою цієї роботи** є дослідження зарубіжного досвіду різних країн світу в питанні управління ризиками в компаніях нефінансового сектору економіки; виокремити головні постулати кожного національного стандарту, що найбільш широко використовуються в усьому світі.

**Виклад основного матеріалу.** Проведемо порівняльний аналіз національних стандартів із ризик-менеджменту (табл. 1), що застосовні в різних країнах світу та набули найбільшої популярності у світі.

Таблиця 1

*Національні стандарти управління ризиками*

№ з/п	Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр./рос.)	Рік	Країна-розробник
1	BS 31100:2011 Британський стандарт	Code of practice for risk management	Збірка практики для ризик-менеджменту	2002 2008 2011	Велика Британія
2	AS/NZS 4360:2004 Австралійський стандарт	Risk management	Управління ризиками	1995 1999 2004	Австралія, Нова Зеландія
3	НВ 4360:2004 Австралійське керівництво	Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004	Керівництво з ризик-менеджменту – застосування стандарту AS/NZS 4360:2004	2004	Австралія
4	Серія ONR 49000:2008.06.01 Серія австрійських стандартів	Risk management for organizations and systems. Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій та систем. Терміни та принципи	2004 2008	Австрія
5	CSA Q 850:1997 Канадський стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Керівництво з ризик-менеджменту при прийнятті рішень	1997	Канада
6	JIS Q 2001:2001 Японський стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system	Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту	2001	Японія
7	ГОСТ Р 51897-2002	Risk management. Terms and Definitions	Менеджмент ризика. Терміни и определения	2002	Російська Федерація

1. *Британський стандарт BS 31100:2011. Збірка практики для ризик-менеджменту (Code of practice for risk management) [1].*

Стандарт уперше було розроблено у 2002 році Британським інститутом стандартів (British Standards Institution). Пізніше у 2008 та 2011 році вийшли оновлені версії стандарту. BS 31100:2011 «Ризик-менеджмент. Практичний кодекс та інструкції щодо реалізації BS ISO 31000» (Risk management – Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000).

Слід зазначити, що серед багатьох стандартів ризик-менеджменту цей документ не передбачає етапу ідентифікації ризиків. Процес управління складається з таких етапів: 1. Зміст ризику; 2. Виявлення ризику; 3. Оцінка ризиків; 4. Ризик-відповідь; 5. Ризик-звітність; 6. Ризик-відгук. Документ орієнтований на застосування організаціями всіх форм власності незалежно від галузі провадження діяльності.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Стандарт за змістом дуже схожий на ISO 31000, однак є адаптованим під національні економічні умови, британське законодавство в галузі внутрішнього аудиту та контролю, вимог лістингу на фондовій біржі. На сьогодні цей стандарт є одним із найповніших та найкраще опрацьованих у практиці бізнесу. Тут підкреслюється вимога щодо поділу інфраструктури підтримки ризик-менеджменту від самого процесу управління ризиками. Згідно з документом процес ризик-менеджменту являє собою систематичний, ефективний та результативний спосіб управління ризиками на різних рівнях організації. Як вже було зазначено вище, стандарт за змістом схожий на ISO 31000, однак є деякі принципово відмінні позиції, а саме: крім власного опису інфраструктури, присутнє детальне керівництво розвитку ризик-менеджменту в організації.

Незважаючи на високий рівень британського стандарту, він є складно застосовним або зовсім незастосовним в інших країнах, наприклад в Україні, через суттєву різницю в національній культурі менеджменту, бухгалтерського законодавства та державного регулювання.

2. *Австралійський стандарт AS/NZS 4360:2004. Управління ризиками (Risk management) [2].*

З метою систематизації уявлення про ризик у 1995 році було видано перший австралійсько-новозеландський стандарт з управління ризиками AS/NZS 4360:1995. Він був створений на основі наукових праць та управлінських практик Роберта Моріса, Рассела Галлахера, Дугласа Бароу, Джозефа Кеннет Єрроу та ін.

AS/NZS 4360:2004 є третьою версією стандарту, попередні вийшли у 1995 та 1999 роках. У 2004 році спільний комітет зі стандартів Австралії та Нової Зеландії (Joint Standards Australia / Standards New Zealand Committee) видав стандарт Австралії/Нової Зеландії з управління ризиками (Risk Management — Australia / New Zealand Standard), що удосконалює стандарт 1999 року «Управління ризиками» (Risk management). У документі зроблено акцент на важливості впровадження практик управління ризиками в культуру організації, на управління потенційними можливостями отримання прибутку разом із можливими збитками.

Документ має загальні рекомендації з управління ризиками для забезпечення топ-менеджменту державних, приватних або громадських організацій, груп та окремих осіб чіткою основою для планування та прийняття рішень, точного визначення можливостей та загроз, а також здобуття необхідних знань у ситуаціях невизначеності та змінності. Пізніше стандарт було доопрацьовано та видано в новій редакції. Він може бути використаний на будь-якому підприємстві, незалежно від його масштабів, певної галузі або сектору.

Основу стандарту становить процес управління ризиками (рис. 1). Якщо порівняти зі стандартом ISO 31000, то в ньому управління ризиками є лише складовою частиною усього документа.

Цей документ є найбільш повним та опрацьованим національним стандартом у галузі управління ризиками. Він має позагалузевий характер, та його основні положення є адаптованими для формування систем управління ризиком. Згідно з AS/NZS 4360:2004 управління ризиком передбачає сукупність культури, процесів та структур, що зорієнтована на використання потенційних можливостей за одночасного управління негативними впливами.

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

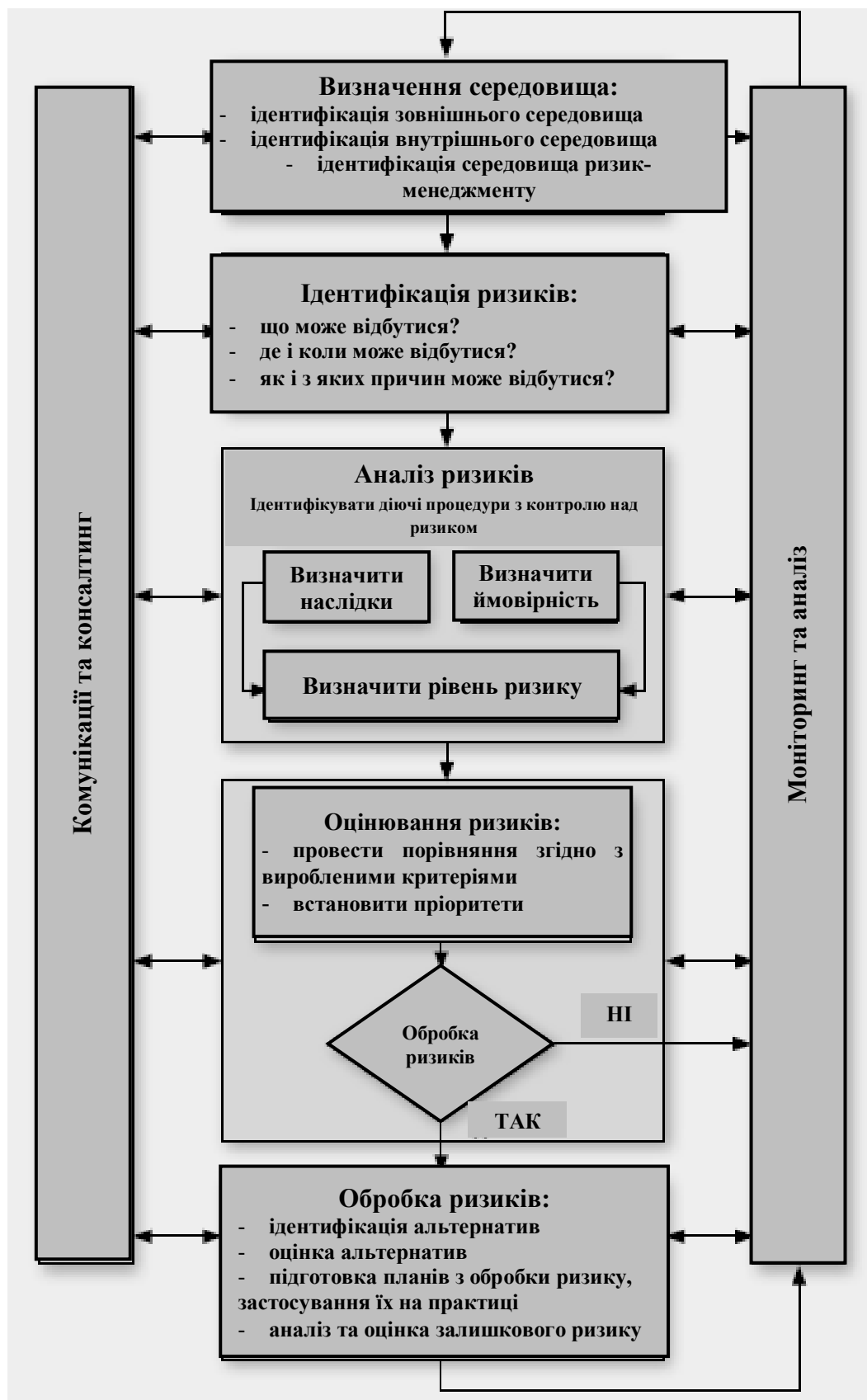


Рис. 1. Процес управління ризиком згідно зі стандартом AS/NZS 4360:2004  
Джерело: [2].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

3. *Австралійське керівництво HB 4360:2004 (Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004) Керівництво з ризик-менеджменту – застосування стандарту AS/NZS 4360:2004 [3].*

Цей документ є додатковим до стандарту AS/NZS 4360:2004, у ньому зазначені вказівки щодо впровадження ризик-менеджменту в компанії та більш детально описано процес користування попереднім документом. Також містить пояснення кожного процесу, однак є досить лаконічним, оскільки він висвітлюється лише на 11 сторінках.

Згідно з документом у процесі аналізу ризику велику роль відіграють критерії оцінки, а саме: наслідки, які будуть розглянуті (наприклад, кількість аварій або пошкоджень), як буде визначатися ймовірність (наприклад, якісно або кількісно) та як буде визначено такий рівень ризику, за якого необхідна подальша обробка. Встановлення критеріїв оцінки також зосереджене на аналізі ризиків.

4. *Серія австрійських стандартів ONR 49000:2008 Ризик-менеджмент для організації та систем. Терміни та принципи (Risk management for organizations and systems. Terms and principles) [4; 5].*

Серія австрійських стандартів має гарну базу та використовується вже дуже широко в різних галузях економіки. Перша версія була видана у 2004 році Австрійським інститутом стандартизації (Österreichische Normungsinstitut, ON) та опублікували стандарт ONR 49000:2004 «Ризик-менеджмент для організацій та систем». Частково цей стандарт спирається на стандарт ISO 31000.

Таблиця 2

*Серія австрійських стандартів ONR 49000*

№ з/п	Номер стандарту	Назва стандарту (англ.)	Назва стандарту (укр.)
1	ONR 49000:2004	Risk management for organizations and systems – Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Поняття та принципи
2	ONR 49001:2004	Risk management for organizations and systems – Elements of the risk management systems	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Елементи систем ризик-менеджменту
3	ONR 49002-1:2004	Risk management for organizations and systems – Part 1: Guidelines for risk management	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Частина 1: Керівні вказівки для ризик-менеджменту
4	ONR 49002-2:2004	Risk management for organizations and systems – Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Частина 2: Керівні вказівки з інтеграції ризик-менеджменту в систему загального менеджменту
5	ONR 49003:2004	Risk management for organizations and systems – Qualification of the risk manager	Ризик-менеджмент для організацій та систем – Кваліфікація ризик-менеджера
6	ONORM S 2300	Risk, security and crisis management – Concepts	Ризик, безпека та кризовий менеджмент - Поняття
7	ONORM S 2310	Risk, security and crisis management – Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management	Ризик, безпека та кризовий менеджмент – Критерії вибору та верифікації осіб, призначених для кризового менеджменту
8	ONR 49000:2008	Risikomanagement	Управління ризиком

На рис. 2 наведено взаємозв'язок серії австрійських стандартів ONR 49000 [4; 5].

У 2008 році вийшла нова версія стандарту ONR 49000:2008, який є практичними вказівками для реалізації управління ризиками згідно з ISO 31000. Організації, що мають систему управління, зорієнтовану на процес, мають можливість легкої інтеграції ризик-менеджменту.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Стандарт ONR 49002-1 зображує ризик-менеджмент як частину процесу прийняття рішення, як цього вимагає ISO 31000, також зроблено наголос на тому, що управління ризиками може бути реалізоване незалежно від наявності чи відсутності процесного підходу системи управління.

Стандарт ONR 49002-2 представлено як огляд методів, за допомогою яких може бути реалізований процес управління ризиками. Подано п'ять груп які вміщують п'ятнадцять окремих методів управління ризиками.

Стандарт ONR 49003 описує вимоги до кваліфікації менеджерів із ризику. Компанії вимагають від співробітників або зовнішніх спеціалістів вміння та навичок з оцінки ризиків і впровадження ризик-менеджменту. Через навчання та сертифікаційний іспит менеджер із ризиків може отримати персональний сертифікат.

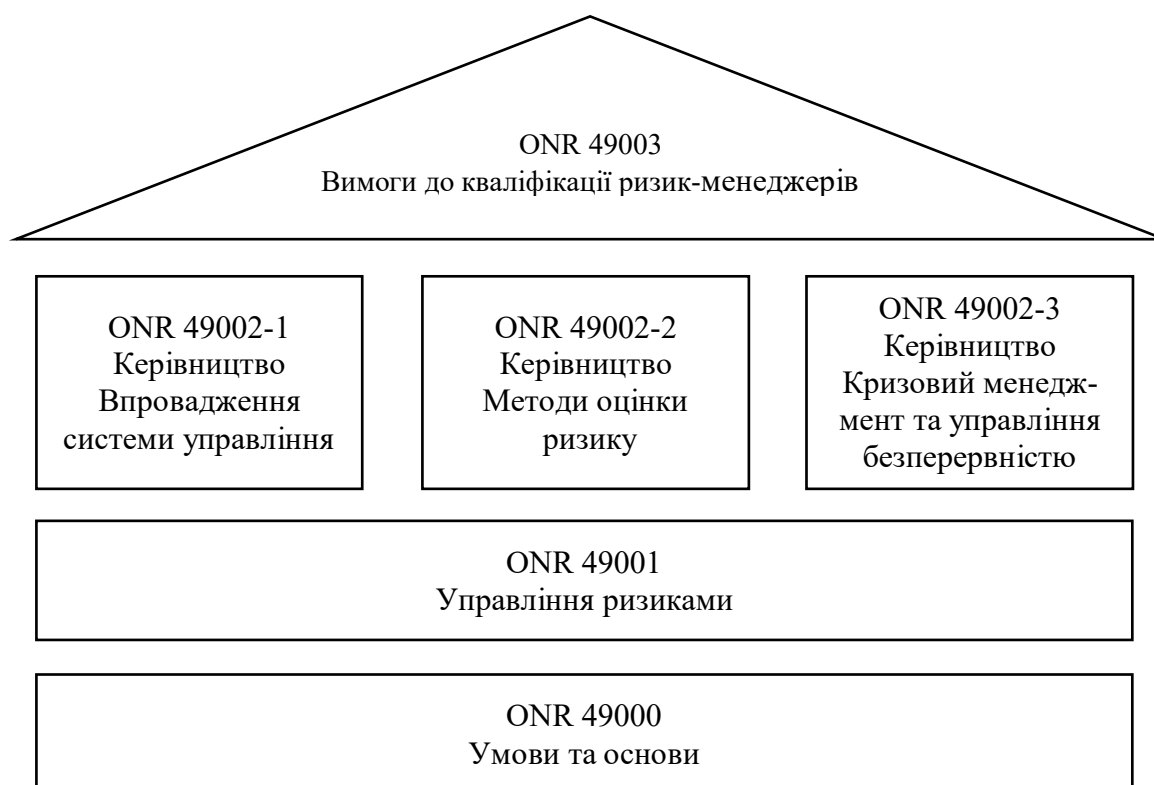


Рис. 2. Взаємозв'язок серії австрійських стандартів ONR 49000:2008  
Джерело: побудовано на основі [4; 5].

Стандарт ONR 49002-3 стосується ризиків, яких компанія, незважаючи на превентивні заходи, може зазнати в будь-який час. Документ пропонує заходи аварійного та кризового управління, що включає відновлення робочих функцій, а управління безперервністю становить забезпечення швидкого відтворення капіталу.

5. Канадський стандарт *CSA Q 850:1997 Risk Management Guidelines for Decision Makers (Керівництво з ризик-менеджменту при прийнятті рішень)* [6].

Стандарт 1997 року призначений для ефективного управління всіма видами ризиків, прийняття рішень у ризик-менеджменті; описує процес отримання, аналізу, оцінки та передачі інформації, необхідної для прийняття рішення; містить опис основних компонентів ризику, процес отримання, аналізу, оцінки та передачі інформації, покроковий процес прийняття управлінських рішень та їх взаємозв'язок один з одним. Документ у використанні не передбачає конкретних технічних інструментів для аналізу ризиків, оцінки та контролю (рис. 3).

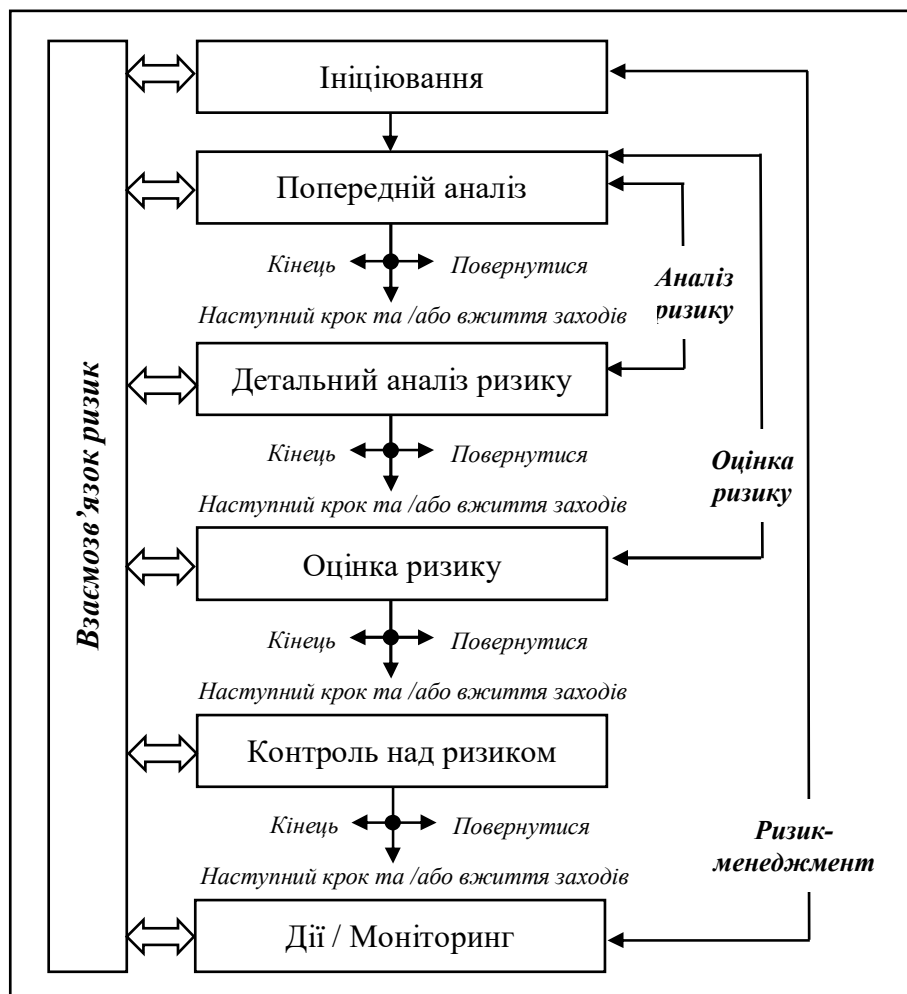


Рис. 3. Схема ризик-менеджменту згідно зі стандартом CSA Q 850:1997  
Джерело: [7].

Документ є дуже схожим до австралійського стандарту та до стандарту ISO 31000, однак його головною відмінністю є схема поетапного управління ризиками компанії. Так, кожен етап за відсутності потреб у подальшому дослідженні ризику закінчується, у випадку необхідності більш детального розгляду ризику переходять до наступного та/або вживають заходів, а за необхідності повертаються до попереднього етапу повторно.

6. Японський стандарт JIS Q 2001:2001 Guidelines for development and implementation of risk management system (Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту) [8].

У 2001 році Комітет промислових стандартів Японії видав «Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту», що забезпечило фундаментальну та практичну основу для зростаючого інтересу до ризику та його управління у приватних та державних установах. Містить принципи та елементи для створення системи управління ризиками. Ці принципи та елементи застосовні до будь-яких типів організацій та до будь-яких видів ризиків. У 2010 році вийшла нова версія цього стандарту, однак згодом вона була відмінена.

7. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент ризику. Терміни і визначення [9].

Російський ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент ризику. Терміни та визначення було введено з 1 січня 2003 року постановою Держстандарту РФ. Він встановлює терміни та визначення у сфері управління ризиками та є обов'язковим у документах із ризик-менеджменту.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Крім аналізованого документа, є додаткові стандарти, що прямо чи опосередковано стосуються управління ризиками на підприємстві (табл. 3).

Таблиця 3

*Перелік російських стандартів із менеджменту ризиків*

№ з/п	Номер стандарту	Назва російського стандарту
1	ГОСТ Р 51897-2002	Менеджмент ризику. Терміни та визначення
2	ГОСТ Р 51901.1-2002	Управління надійністю. Аналіз ризику технологічних систем
3	ГОСТ Р 51901.4-2007	Менеджмент ризику. Керівництво із застосування при проектуванні
4	ГОСТ Р 51901.5-2007	Менеджмент ризику. Керівництво із застосування методів аналізу надійності
5	ГОСТ Р 51901.12-2005	Менеджмент ризику. Метод аналізу видів та наслідків відмов
6	ГОСТ Р 27.302-2009	Надійність в техніці. Аналіз дерева несправностей
7	ГОСТ Р 51901.14-2007	Менеджмент ризику. Структурна схема надійності
8	ГОСТ Р 51897-2011	Менеджмент ризику. Терміни та визначення
9	ГОСТ Р ІСО 31000-2010	Менеджмент ризику. Принципи та керівництво

З 2010 року досить популярним став ГОСТ ІСО 31000-2010, що є ідентичним до міжнародного стандарту ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику. Принципи та керівництво». Останній документ є професійним стандартом та скерований на визначення професіоналів з управління ризиками, а інші стандарти – на сам процес управління ризиками.

Крім чинних міжнародних, галузевих та національних стандартів, що безпосередньо стосуються ризик-менеджменту, є багато інших стандартів, що враховують ризики, вони є більш спеціалізованими в конкретній сфері діяльності й доповнюють перші.

Крім стандартів, які безпосередньо стосуються управління ризиками, є міжнародні стандарти, що детально описують процедуру управління інформаційними ризиками. Розглянемо їх більш детально, оскільки інформаційні ризики становлять найбільшу частку серед усіх ризиків компаній реального сектору економіки. Для процесу управління інформаційними ризиками в системі економічної безпеки, світовим співтовариством було розроблено відповідні стандарти із забезпечення інформаційної безпеки та управління ризиками в бізнесі. До таких документів слід віднести:

- Міжнародний стандарт ISO/IEC 17799:2005 (BS 7799-1:2000) «Управління інформаційною безпекою – Інформаційні технології. - Information technology – Information security management» [10].

- Група стандартів ISO 27000, розроблена ISO/IEC JTC 1/SC, передбачає вимоги до систем управління інформаційною безпекою, вимірювання, управління ризиками, а також керівництво із впровадження [11].

- ДСТУ ISO/IEC 27001:2015 Інформаційні технології. Методи захисту системи управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2013; Cor 1:2014, IDT). Цей національний стандарт повністю відповідає міжнародному стандарту ISO/IEC 27001:2013; Cor 1:2014, IDT [12].

Вищезазначені стандарти необхідно брати до уваги за таких умов: на підприємстві впроваджено нову техніку/технологію; більше третини господарських операцій пов'язано з інформаційними чи телекомунікаційними технологіями; операційна діяльність потребує залучення чи супроводу великої кількості інформаційних технологій та ін.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, для підприємств реального сектору економіки в різних країнах світу розроблено стандарти з управління ризиками, а також інші стандарти, що безпосередньо стосуються процесу управління ризиками. Кожен із національних документів має свої особливості: одні стандарти можна застосовувати до вітчизняної практики, інші є або частково застосовні, або повністю не відповідають вітчизняним стандартам бухгалтерського обліку. Професіоналу з ризик-менеджменту



**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

необхідно обирати відповідно до специфіки компанії не стандарт, а його найбільш прийнятні положення, методології чи постановку процесу. Близьким до української практики є російський стандарт, однак він є вузькоспеціалізованим – орієнтованим виключно на спеціалістів у цій галузі, а отже, робить його малозастосовним для інших працівників компанії. Українській ризик-менеджери можуть у процесі своєї діяльності використовувати австралійський стандарт AS/NZS 4360:2004 та канадський стандарт CSA Q 850:1997, які є досить близькими до міжнародного стандарту ISO 31000. Останній є найбільш уживаним у вітчизняній практиці ризик-менеджменту.

**Список використаних джерел**

1. BS 31100:2011 Risk management. Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000.
2. Australian/New Zealand Standard «Risk management» on 21 July 2004 and on behalf of the Council of Standards New Zealand on 20 August 2004. URL: [https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/\\_files/as\\_stdnds4360\\_2004.pdf](https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/as_stdnds4360_2004.pdf).
3. HB 436:2004 Risk management guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004. URL: [https://infostore.saiglobal.com/preview/as/misc/handbook/hb436-2004\(%2ba1\).pdf?sku=569006](https://infostore.saiglobal.com/preview/as/misc/handbook/hb436-2004(%2ba1).pdf?sku=569006).
4. Brühwiler B., Risikomanagement als Führungsaufgabe ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Haupt Verlag, 2011. 277 s.
5. Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000. Mit 12 Praxisbeispielen. Ausgabedatum, 2009, 1. Auflage, 108 s.
6. CAN/CSA-Q850-97 (Raffirmd 2002) Risk Management= Guideline for Decision-Makers A National Standard of Canada. URL: <http://lib.riskreductionafrica.org/bitstream/handle/123456789/743/risk%20management.%20guidelines%20for%20decision-makers.%20a%20national%20standard%20of%20canada.pdf?sequence=1>.
7. Q850 Documentation report. Management review of Victoria Harbor navigation activities. URL: <http://www.geinfosolutions.com/projects/Vichbr.pdf>.
8. JIS Q 2001:2001 (E), Guidelines for Development and Implementation of Risk Management System. Tokyo: Japanese Standards Association.
9. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент риска. Термины и определения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200030150>.
10. ISO/IEC 17799:2005 Information technology – Security techniques – Code of practice for information security management. URL: <https://www.iso.org/standard/39612.html>
11. International standard ISO/IEC 27000. URL: <https://ostec.blog/wp-content/uploads/2015/07/ISO-IEC-27000.pdf>.
12. International standard ISO/IEC 27001. URL: [http://bcc.portal.gov.bd/sites/default/files/files/bcc.portal.gov.bd/page/adeaf3e5\\_cc55\\_4222\\_8767\\_f26bcaec3f70/ISO\\_IEC\\_27001.pdf](http://bcc.portal.gov.bd/sites/default/files/files/bcc.portal.gov.bd/page/adeaf3e5_cc55_4222_8767_f26bcaec3f70/ISO_IEC_27001.pdf).

**References**

1. BS 31100:2011 Risk management. Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000.
2. Australian/New Zealand Standard «Risk management» on 21 July 2004 and on behalf of the Council of Standards New Zealand on 20 August 2004. Retrieved from [https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/\\_files/as\\_stdnds4360\\_2004.pdf](https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/as_stdnds4360_2004.pdf).
3. HB 436:2004 Risk management guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004 Retrieved from [https://infostore.saiglobal.com/preview/as/misc/handbook/hb436-2004\(%2ba1\).pdf?sku=569006](https://infostore.saiglobal.com/preview/as/misc/handbook/hb436-2004(%2ba1).pdf?sku=569006).
4. Brühwiler B. (2011). Risikomanagement als Führungsaufgabe ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen. - 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Haupt Verlag.
5. Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000. Mit 12 Praxisbeispielen. Ausgabedatum 2009, 1, Auflage.
6. CAN/CSA-Q850-97 (Raffirmd 2002) Risk Management= Guideline for Decision-Makers A National Standard of Canada, Retrieved from <http://lib.riskreductionafrica.org/bitstream/handle/123456789/743/risk%20management.%20guidelines%20for%20decision-makers.%20a%20national%20standard%20of%20canada.pdf?sequence=1>.

---

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

---

7. Q850 Documentation report. Management review of Victoria Harbor navigation activities, Retrieved from <http://www.geinfosolutions.com/projects/Vichbr.pdf>.

8. JIS Q 2001:2001 (E), Guidelines for Development and Implementation of Risk Management System. Tokyo: Japanese Standards Association.

9. Menedzhment riska Terminy i opredeleniia [Risk Management. Terms and Definitions]. (2002). *Risk management. GOST R 51897-2002. Terms and Definitions*. Retrieved from <http://docs.cntd.ru/document/1200030150>.

10. ISO/IEC 17799:2005 Information technology – Security techniques – Code of practice for information security management. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/39612.html>.

11. International standard ISO/IEC 27000. Retrieved from <https://ostec.blog/wp-content/uploads/2015/07/ISO-IEC-27000.pdf>.

12. International standard ISO/IEC 27001. Retrieved from [http://bcc.portal.gov.bd/sites/default/files/files/bcc.portal.gov.bd/page/adeaf3e5\\_cc55\\_4222\\_8767\\_f26bcaec3f70/ISO\\_IEC\\_27001.pdf](http://bcc.portal.gov.bd/sites/default/files/files/bcc.portal.gov.bd/page/adeaf3e5_cc55_4222_8767_f26bcaec3f70/ISO_IEC_27001.pdf).

**Герасименко Олена Михайлівна** – кандидат економічних наук, докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (б-р Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, Україна).

**Герасименко Елена Михайловна** – кандидат экономических наук, докторант кафедры менеджмента и экономической безопасности, Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого (б-р Шевченко, 81, г. Черкассы, 18031, Украина).

**Herasymenko Olena** – PhD in Economics, Doctoral Student of the Department of Management and Economic Security, Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (81 Shevchenka Blvd., 18031 Cherkasy, Ukraine).

**E-mail:** [em\\_gerasimenko@ukr.net](mailto:em_gerasimenko@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-3144-0709>

**ResearcherID:** P-3044-2018