

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.18>
УДК 005.334:65.012.32(477)

Наталія Львівна ОВАНДЕР

к.е.н., доцент, Державний університет "Житомирська Політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4917-8876>

e-mail: natovan@ukr.net

Дмитро Петрович РАСШИВАЛОВ

к.е.н., доцент, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин (Київський національний університет імені Тараса Шевченка)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1404-9302>

e-mail: rasshyvalovd@ukr.net

Ян Володимирович ПІДВИСОЦЬКИЙ

к.е.н., доцент, асистент, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин (Київський національний університет імені Тараса Шевченка)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7944-6248>

ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРЕШКОДИ

У статті акцентовано увагу на аспектах міжнародних стандартів управління ризиками. Проаналізовано основні переваги та недоліки їх впровадження в українське бізнес-середовище. Визначено, що основна перевага впровадження міжнародних стандартів управління ризиками в організації полягає в тому, що вони спонукають компанії детально вивчати свої бізнес-процеси та зосереджуватися на їх постійній оптимізації. Однак варто зазначити, що впровадження міжнародних стандартів управління ризиками в Україні має багатогранний характер і стикається з низкою проблем, пов'язаних з адаптацією цих методів на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, політика ризику, стандарт ризику, ISO, COSO, COSO ERM

ВСТУП

Управління ризиками є невід'ємною частиною ефективного виконання будь-якого проєкту. Застосовуючи міжнародні стандарти управління ризиками, керівники проєктів можуть підвищити ефективність управління ризиками у проєктно-орієнтованому бізнесі, максимізуючи можливості для досягнення цілей проєкту та мінімізуючи витрати.

Систематизація теоретичних досліджень із ризик-менеджменту дала змогу з'ясувати, що науково-теоретичні засади управління ризиками розкрито в наукових працях таких провідних учених, як: Ю. Дуднева та А. Зайцева [2], О. Дюгованець [3], А. Подпятнікова [6], І. Воловельська [7] та ін. Перспективам упровадження в Україні механізму управління ризиками присвятили свої праці такі дослідники як О. Герасименко [1], Н. Овандер [5], І. Макачук [4], І. Холодняк [8], Г. Іващенко [11], М. Рушковський [13] та ін. Втім, питання впровадження міжнародних стандартів управління ризиками вивчено, фрагментарно та, на нашу думку, потребує поглиблення і систематизації підходів.

МЕТА статті – розкрити сутність поняття «ризик – менеджмент», проаналізувати основні міжнародні стандарти управління ризиками та визначити основні переваги та перешкоди для впровадження їх в Україні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи: узагальнення, аналіз і порівняння. Зокрема, метод узагальнення застосовано у дослідженні сутності поняття «ризик-менеджмент». Метод аналізу і синтезу – для вивчення переваг та перешкод впровадження міжнародних стандартів. Метод порівняння – у дослідженні міжнародних стандартів управління ризиками.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі управління ризиками, яке визначається як управління агрозамми та можливостями бізнесу в межах прийнятного рівня ризику, відіграє важливу роль в успішному досягненні поставлених цілей. У господарській діяльності будь-яка бізнес-організація стикається з невизначеністю, пов'язаною з неповнотою та неточністю інформації, а також з наявністю факторів, ймовірність та руйнівність яких є невідомою. Невизначеність, з одного боку, приховує ризики, з іншого – створює великі можливості [1].

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища в Україні система управління ризиками є фрагментарною та поки що не набула інституційної цілісності на регуляторному рівні. На корпоративному рівні це призводить до того, що кожний структурний підрозділ управляє ризиками, що виникають, виключно відповідно до своїх функцій і часто-густо без врахування загальнокорпоративних цілей та пріоритетів. Управління ризиками здійснюється ситуативно, коли керівництво вважає це за необхідне [11].

Для успішного розвитку компанії недостатньо приймати рішення, просто спрямовані на пом'якшення негативного впливу зовнішнього середовища, що характеризуються невизначеністю та агресивною конкуренцією. Для мінімізації негативного впливу факторів, майбутнє яких є важкопередбачуваним з високим ступенем достовірності, підприємствам необхідно створювати холістичні системи ризик-менеджменту, які ґрунтуються на кращих міжнародних ризик-убезпечувальних практиках та стандартах.

У рамках стрімкого розвитку світового господарства останніх десятиліть в системі корпоративного управління підприємств створюється чіткий запит на вчасне та ефективне реагування на зміни в макроекономічному середовищі, а також впливу ризикових факторів на досягнення операційних та стратегічних цілей підприємства.

Такі зміни та фактори можуть створювати для корпорацій як ризики, так і можливості. В рамках процесів стратегічного планування сучасні корпорації мають проводити ідентифікацію та оцінювання ризиків і можливостей відносно ключових цілей своєї стратегії та оцінювати потенційну зміну у профілі ризику підприємства, якщо є зміни в стратегії та будь-яка її чутливість до внутрішніх або зовнішніх факторів.

Наявні та нові стратегії ризик-менеджменту є інтегрованою частиною процесу операційного та стратегічного планування корпорацій. Важливим складником ефективної стратегії ризик-менеджменту є дієва система ключових показників ризику (Key risk indicator, KRI), що має спиратись на холістичний підхід, з урахуванням організаційної структури корпорації, географічної, функціональної та операційної специфіки її бізнесу [13].

Світовий досвід та міжнародні стандарти з управління ризиками рекомендують компаніям розробляти найкращі практики, зокрема політику та стандарти управління ризиками. Політика та стандарти є ключовими елементами, які визначають послідовність управління ризиками в компанії. Вони є офіційними документами, розробленими та затвердженими на рівні вищого керівництва. Згідно з політикою ризик-менеджменту компанії повинні забезпечити впровадження управління ризиками для усунення потенційних джерел невідповідності. Стандарт управління ризиками описує, як оцінювати ризики та можливості в організації, а також дії, які необхідно взяти у відповідь на виявлені ризики та можливості. Стандарт передбачає, що всі ризики, виявлені співробітниками компанії, незалежно від їхньої ролі чи посади, повинні бути зареєстровані та оцінені.

Найвідомішим стандартом є ISO 31000:2009 [10], розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації. Ця організація розробила низку відповідних міжнародних стандартів з управління ризиками, які широко застосовуються в усьому світі. ISO 31000:2009 – це стандарт, який допомагає компаніям розробити власний підхід до управління ризиками. Застосовуючи цей стандарт, компанії можуть порівняти свій досвід управління ризиками з міжнародними практиками і знайти найкращий варіант.

Відповідно до ISO 31000:2009 (далі – ISO 31000) [10] процес управління ризиками починається з визначення цілей компанії, а також внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на досягнення цих цілей. Універсальність ISO 31000 [10] як міжнародного стандарту вражає. Нині цей стандарт оновлюється й є надія, що оновлена версія стандарту буде ще більш лаконічною і зробить процес управління ризиками більш послідовним і зрозумілим для користувачів.

На практиці, однак, дуже важко знайти показники, які допоможуть компаніям визначити, як вони ідентифікують, оцінюють і управляють ризиками. Такі вказівки можуть надати національні або міжнародні стандарти управління ризиками. Тоді як національні стандарти відрізняються залежно від країни, в якій їх розроблено та прийнято, міжнародний стандарт ISO 31000 є єдиним стандартом, який враховує недоліки національних стандартів і може бути засновано малими, середніми та великими компаніями в будь-якій країні світу.

Оскільки управління ризиками є важливим питанням у всіх сферах бізнесу за кордоном, застосування цього

стандарту особливо підходить для вітчизняних компаній, що працюють з іноземними партнерами та інвесторами.

Впровадження ISO 31000 дає такі переваги для керівництва компанії: співробітники та керівництво краще усвідомлюють необхідність виявлення, оцінювання та управління всіма ризиками для компанії; вдосконалюються процеси виявлення можливостей і загроз; ресурси для управління ризиками розподіляються і використовуються більш ефективно; вдосконалюються підходи до запобігання втрат і управління інцидентами. Відповідно до стандарту ISO 31000 процес управління ризиками починається з визначення того, чого хоче досягти організація, а також внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на досягнення її цілей.

Основою ризик-орієнтованого управління є ризик-орієнтована концепція. Ризик-орієнтований підхід, зокрема, відображений у стандарті ISO 9001:2015 (далі – ISO 9001) «Системи управління якістю. Вимоги». Навіть у попередній редакції стандарту ISO 9001:2008 вимоги до ризик-орієнтованого підходу до управління та ризик-орієнтованого мислення були присутні в контексті планування, аналізу, покращення та впровадження запобіжних дій. Однак в умовах прискорення змін у бізнес-середовищі та збільшення частоти і глибини економічних криз ISO 9001 вимагає від компаній кращого розуміння середовища, в якому вони працюють. Аналіз та оцінювання ризиків є необхідними, якщо компанія хоче модернізувати свою продукцію або розробити нові продукти. Ризик-орієнтоване мислення робить превентивні дії частиною стратегічного та оперативного планування. Тому компанії, які мають реальні стратегічні наміри стосовно довгострокового розвитку, повинні приділяти особливу увагу впровадженню та застосуванню інструментів ризик-орієнтованого мислення [2].

Етап управління ризиками – це процес удосконалення наявних практик управління ризиками, а також розроблення і впровадження нових практик управління ризиками. Управління ризиками передбачає оцінювання та вибір альтернатив, аналіз витрат і вигод та оцінювання нових ризиків, які можуть виникнути в результаті вибору певного підходу до управління.

Консультанти в галузі управління ризиками все частіше звертають увагу на документ «Управління ризиками в організаціях». У центрі уваги – документ «Інтегрована модель», що підготовлено Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO) [9]. Цей документ визначає концептуальні засади управління ризиками на підприємстві та надає детальні рекомендації зі створення системи корпоративного управління. Документ встановлює взаємозв'язок між цілями компанії, організаційною структурою та визначеними процесами управління ризиками; оскільки стандарти COSO є досить об'ємними і складними для впровадження, деякі нові компанії застосовують стандарти FERMA, які підтримуються основними елементами COSO ERM [12], як основу для створення системи управління ризиками. Ці організації професійно займаються управлінням ризиками і зробили значний внесок у розроблення цього стандарту. Документ описує основні визначення, внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методології та методи оцінювання й аналізу ризиків, а також загальні обов'язки ризик-менеджерів.

Концепція активного динамічного застосування ризику

приходить на зміну концепції статичного управління ризиками. Статичне управління ризиками обмежується поточним періодом і не враховує необхідність досягнення стратегічних цілей компанії в довгостроковій перспективі. Концепція активного управління вимагає певного ступеня точності у застосуванні інструментів прогнозування, але має набагато більше ресурсів, як інтелектуальних, так і фізичних.

На практиці управління ризиками часто здійснюється в окремому відділі, що призводить до його відірваності від основних бізнес-процесів. Управління ризиками має здійснюватися на різних рівнях управління, щоб компанії могли якнайкраще контролювати ризики та вживати превентивних заходів, тому важливо інтегрувати управління ризиками у всі внутрішні процеси організації. Управління ризиками відіграє важливу роль у виборі та затвердженні стратегій компанії. Вибір стратегії передбачає пошук і прийняття компромісів, а ризик враховується в багатьох процесах розроблення стратегії. Однак ризики часто оцінюються насамперед з погляду їх потенційного впливу на попередньо визначені стратегії, і, впроваджуючи ініціативи, компанії повинні зосередитися не лише на зменшенні ризиків, а й на їх посиленні. Традиційні підходи до управління ризиками зосереджено на негативних наслідках ризиків, таких як втрати від коливань валютних курсів і процентних ставок на фінансових ринках або фінансові збитки, які можуть виникнути, якщо інформаційні технології компанії буде серйозно порушено через збої в ланцюжку

поставок або кібератаки. Розмірковуючи про вигоди, компанії все частіше беруть до уваги конкурентні можливості та стратегічні переваги, які виникають завдяки ретельному управлінню ризиками. Концепція ERM також включає фокус на превентивних заходах, які допомагають компаніям уникнути непередбачуваних негативних наслідків [4].

Слід також зазначити, що у реалізації концепції активного динамічного управління ризиками необхідно враховувати важливість серйозного адміністративного управління з боку керівництва установи. Відповідно до вищезазначених положень можна говорити про можливість застосування адаптивної динамічної моделі управління ризиками в організаціях для досягнення кумулятивної ефективності у процесі управління ризиками в організаціях.

Посилення політичних та економічних факторів ризику, пов'язаних з глобалізацією, призвело до усвідомлення того, що наявні методи управління ризиками не є достатніми для протидії сучасним загрозам і потребують модернізації. Саме на це спрямована нова редакція стандарту ISO 31000 за 2018 р., яка має допомогти організаціям регулювати фактори невизначеності. Україна відреагувала на новий стандарт, запровадивши національний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 «Управління ризиками». Основні положення, які дали змогу прийняти ISO 31000:2018 за основу для впровадження в бізнес, вказано у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні положення державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» (створено авторами на основі [3])

1	Переглянуті принципи управління ризиками, які, на думку розробників стандарту, гарантують, що дотримання цих принципів забезпечить успішну інтеграцію ризик-менеджменту в діяльність організації.
2	Розробники підкреслили важливість лідерських якостей топ-менеджерів, які повинні забезпечити інтеграцію управління ризиками в управлінську парадигму організації.
3	Зміст стандарту організовано так, щоб забезпечити фокус на моделі «відкритих систем» організацій, універсальність положень для робочих ситуацій та організацій будь-якого розміру, а також галузевих особливостей.

Перевага застосування цього стандарту полягає в тому, що ефективне управління ризиками є структурованим і комплексним, адаптованим до зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища. Воно також ґрунтується на найкращій доступній інформації, враховує людські та культурні фактори і постійно вдосконалюється на основі навчання та досвіду.

Ці переваги відкривають нові перспективи для бізнесу. Це дає змогу кожній організації, що займається управлінням ризиками, узгодити управління ризиками зі своїми цілями, стратегією та корпоративною культурою. Припускаючи, що відповідна інформація доводиться до відома зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін, обсяг ризику, який може бути прийнято, і типи ризику, які не може бути прийнято, повинні відповідати середовищу організації, щоб уможливити розроблення стандартів ризику, переконати їх у цінності управління ризиками, заохотити систематичний моніторинг ризиків і забезпечити відповідність структури управління ризиками управлінню ризиками.

Компанії, які застосовують міжнародні стандарти управління ризиками у своїх процесах бізнес-планування та оцінювання результатів діяльності, в принципі, можуть швидше досягати своїх стратегічних, операційних

та інших корпоративних цілей. Зрештою, ризик-менеджмент об'єднує управлінські ресурси для управління всією сукупністю ризиків шляхом виявлення та оцінювання джерел невизначеності, підвищення ймовірності досягнення цільових параметрів розвитку бізнесу та стратегічного захисту від несприятливого впливу ризиків. Впроваджуючи сертифіковану систему управління стандартами, бізнес-організації можуть створити інтегровану систему процесів, яка допомагає забезпечити якість продукції, оптимізувати виробничі процеси та підвищити задоволеність споживачів. Ще однією перевагою застосування стандартів є те, що завдяки сертифікації можна перевірити відповідність системи управління якістю міжнародним стандартам. Сертифікація може бути важливим фактором у взаємодії з партнерами та клієнтами, оскільки демонструє, що компанія дотримується високих стандартів якості в усіх аспектах своєї діяльності. Застосування стандартів також може допомогти покращити управління компанією. Завдяки системному підходу до управління компанії можуть ефективніше виявляти та вирішувати проблеми, забезпечуючи постійне вдосконалення процесів та задоволення потреб клієнтів. Співпраця з постачальниками є ще одним важливим елементом системи управління якістю на

основі стандартів. Побудова взаємовигідних відносин з постачальниками допомагає забезпечити надійність у постачанні сировини та комплектуючих, що, зі свого боку, підвищує якість виробленої продукції.

Застосування стандартів допомагає бізнес-організаціям впроваджувати найкращі практики в управлінні якістю, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність, а також забезпечувати задоволеність споживачів і виконання їхніх вимог [8].

Тому ризик-менеджмент, як й інші елементи корпоративного управління, має бути гармонійно інтегровано в загальну систему управління компанією, основними причинами чого є низька культура управління ризиками, відсутність кількісних інструментів оцінювання ризиків та відокремленість процесів управління ризиками від ключових бізнес-процесів.

Однак слід підкреслити, що впровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту в Україні стикається з низкою різнопланових проблем, пов'язаних з адаптацією цих інструментів на вітчизняних підприємствах, серед яких:

- 1) недосконалість і неконкретність законодавства у сфері управління ризиками в Україні;
- 2) недостатність статистичних та облікових даних, накопичених на підприємствах для кількісного оцінювання;
- 3) недостатня професійна підготовка персоналу.

Слід враховувати, що впровадження системи управління ризиками не дасть миттєвих результатів. Цей процес спрямовано на довгострокову перспективу та отримання конкурентних переваг у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Впровадження систем управління ризиками на підприємствах є одним з ключових елементів ефективного сучасного корпоративного управління.

Основна перевага впровадження міжнародних стандартів управління ризиками в організації полягає в тому, що вони спонукають компанії детально вивчати свої бізнес-процеси та зосереджуватися на їх постійній оптимізації. Це може допомогти заощадити ресурси та підвищити прибутковість за рахунок скорочення витрат, підвищення ефективності та уникнення непотрібних завдань. Ще однією перевагою стандартів є те, що вони дають змогу впровадити систему безперервного вдосконалення. Принципи, що містяться в стандартах, заохочують компанії постійно аналізувати та оцінювати свої процеси, виявляти проблеми та знаходити можливості для вдосконалення. Це сприяє сталому розвитку організації, постійному підвищенню якості продукції та реагуванню на мінливі потреби ринку.

Однак варто зазначити, що впровадження міжнародних стандартів управління ризиками в Україні має багатогранний характер і стикається з низкою проблем, пов'язаних з адаптацією цих методів на вітчизняних підприємствах.

Слід враховувати, що впровадження системи управління ризиками не принесе швидких результатів, тому до цього процесу слід підходити з погляду довгострокової перспективи, адже його спрямовано на досягнення подальших конкурентних переваг у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства: дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02. Київ, 2021. 667 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf
2. Дуднева Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Adaptive management theory and practice economics*. 2023. Т. 15, № 30. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
3. Дюгованець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. № 2(23). С. 147–163. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2\(23\).147-163](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2(23).147-163)
4. Макарчук І., Федуллова І. Імплементация ризик-менеджменту в сервісних компаніях. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 1. С. 69–78. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/42/24>
5. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
6. Подп'янікова А.Я., Колесніков Б.П. Механізми державного регулювання розвитку транзитного потенціалу України: монографія. Дніпро, 2016. 260 с.
7. Управління ризиками: теоретичний аспект / І. В. Воловельська та ін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 76–80. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281365>
8. Холодняк І.А., Шведа Н.М. Переваги використання серії стандартів iso 9000 для управління якістю підприємства. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. Тернопіль, 2023. С. 124–125. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41758/2/KhI_VNPK_2023_Kholodniak_I-Advantages_of_using_124-125.pdf
9. COSO ERM URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/coso-erm-update.html>
10. ISO 31000. URL: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html>
11. Ivashchenko G. Analytical provision of risk management in the international business environment. *Young scientist*. 2019. Vol. 4, no. 68. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-107>
12. Enterprise-Wide Risk Management. URL: <https://www.pwc.com/th/en/performanceimprovement/assets/ewrm.pdf>
13. Rushkovskiy M., Rasshyvalov D. Use of the Key Risk Indicators method in risk management strategies. *Actual problems of International Relations*. 2022. № 153. pp. 64-75. URL: <https://doi.org/10.17721/apmv.2022.153.1>

References

1. Herasymenko O.M. Risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise: thesis. ... Doctor of Economic Sciences: 21.04.02. Kyiv, 2021. 667 p. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsija-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf
2. Dudnieva Yu., Zaitseva A. Risk-oriented management of enterprises in conditions of uncertainty of the external context. *Adaptive management theory and practical economics*. 2023. Vol. 15, No. 30. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)

3. Diuhovanets O., Dovba I. The role of risk management in the corporate governance system. *Geopolitics of Ukraine: history and modernity*. 2019. No. 2(23). pp. 147–163. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2\(23\).147-163](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2(23).147-163)
4. Makarchuk I., Fedulova I. Implementation of risk management in service companies. *Bulletin of KNTEU*. 2022. No. 1. P.69-78. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/42/24>
5. Ovander N. Overview of international and Ukrainian standards on risk management from the point of view of modern challenges and threats. *Economy and society*. 2021. No. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
6. Podpiatnikova A.Y., Kolesnikov B.P. Mechanisms of state regulation of the development of the transit potential of Ukraine: monograph. Dnipro, 2016. 260 p.
7. Risk management. theoretical aspect / I.V. Volovelska et al. *Herald of the economy of transport and industry*. 2021. No. 75. pp. 76–80. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281365>
8. Kholodniak I.A., Shveda N.M. Advantages of using the iso 9000 series of standards for enterprise quality management. *Materials of the 11th All-Ukrainian scientific and practical conference in memory of the honorary professor of the Ternopil National Technical University named after Ivan Puliui. Ternopil, 2023.* pp. 124-125. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41758/2/KhI_VNPK_2023_Kholodniak_I-Advantages_of_using_124-125.pdf
9. COSO ERM. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/coso-erm-update.html>
10. ISO 31000. URL: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html>
11. Ivashchenko G. Analytical provision of risk management in the international business environment. *Young scientist*. 2019. Vol. 4, no. 68. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-107>
12. Enterprise-Wide Risk Management URL: <https://www.pwc.com/th/en/performanceimprovement/assets/ewrm.pdf>
13. Rushkovskiy M., Rasshyvalov D. Use of the Key Risk Indicators method in risk management strategies. *Actual problems of International Relations*. 2022. № 153. pp. 64-75. URL: <https://doi.org/10.17721/apmv.2022.153.1>

Nataliia OVANDER

PhD in Economics, Associate Professor, State University "Zhytomyr Polytechnic"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4917-8876>

e-mail: natovan@ukr.net

Dmytro RASSHYVALOV

PhD in Economics, Associate Professor, Educational and Scientific Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1404-9302>

e-mail: rasshyvalovd@ukr.net

Yan PIDVYSOTSKYI

PhD in Economics, Associate Professor, Assistant, Educational and Scientific Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7944-6248>

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS OF RISK MANAGEMENT IN UKRAINIAN BUSINESS ENVIRONMENT: BENEFITS AND DRAWBACKS

Introduction. Risk management is an integral part of effective execution of any project. By applying international standards of risk management, project managers can improve the effectiveness of risk management in a project-oriented business, maximizing opportunities to achieve project goals and minimizing costs.

The purpose of the paper is to clarify the essence of the concept of "risk management", to analyze the main international standards of risk management and to determine the main advantages and obstacles on the way to its implementation in Ukraine.

Results. World experience and international risk management standards recommend that companies develop best practices, in particular, risk management policies and standards. Policies and standards are key elements that determine the consistency of risk management in a company. They are official documents developed and approved at the top management level. According to the risk management policy, companies must ensure the implementation of risk management to eliminate potential sources of non-compliance. A risk management standard describes how to assess risks and opportunities in an organization and the actions to be taken in response to identified risks and opportunities. The standard stipulates that all risks identified by company employees, regardless of their role or position, must be registered and assessed. Implementation of risk management systems at enterprises is one of the key elements of effective modern corporate management.

Conclusion. The main advantage of implementing of international standards of risk management in the organizations is that they encourage companies to study their business processes in detail and focus on their constant optimization. However, it is worth noting that the implementation of international risk management standards in Ukraine has a multifaceted nature and faces a number of problems associated with the adaptation of these methods at domestic enterprises. It should be taken into account that the implementation of the risk management system will not bring immediate results. This process should be approached from the perspective of a long-term perspective and is aimed at achieving further competitive advantages in the future.

Keywords: risk, risk management, risk policy, risk standard, ISO, COSO, COSO ERM