

УДК 346.5

DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2022.6.9>

ПОЖОДЖУК Т.Б.

## ЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

## SIGNIFICANCE AND FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN BUSINESS

Стаття присвячена питанням особливостей процесу управління ризиками у підприємстві та визначення їх ролі у діяльності підприємства. Вказується на те, що ризик присутній у будь-якій підприємницькій діяльності, і це своєю чергою вимагає напрацювання механізмів впливу на нього. У зв'язку з цим питання управління ризиками є важливою частиною ефективного управління підприємством загалом.

У статті звертається увага на універсальність феномену ризику і те, що він набув поширення і у правовій науці. Ризику притаманні такі особливості: ймовірність настання певного результату, можливість усвідомлення ризику суб'єктом і передбачення імовірних результатів діяльності, альтернативність поведінки у конкретній ситуації.

Наводяться аргументи на користь важливості процесу управління ризиками, що спричинена низкою факторів, як то: нестабільністю економічної ситуації в Україні, та й у світі загалом, складністю здійснення підприємницької діяльності, а також непередбачуваністю умов господарювання тощо.

У статті проаналізовані праці вітчизняних та зарубіжних авторів з тематики дослідження, а також міжнародні стандарти з управління ризиками, що були напрацьовані міжнародною спільнотою. Як наслідок встановлено, що загалом управління ризиками зводиться до його розуміння у якості певного процесу із відповідною послідовністю. До того ж виділяється певна сукупність дій, що і складають діяльність з управління ризиками. Такими діями або етапами можуть бути: аналіз, прогнозування ймовірності настання ризику, вибір заходів мінімізації ризиків, ліквідація причин та наслідків ризиків.

В результаті проведеного дослідження, автором запропоновано визначати управління ризиками як діяльність, що полягає у послідовному застосуванні комплексу заходів (юридичного і неюридичного характеру) шляхом розроблення стратегії з метою виявлення ризиків та впливу на них, результатом якої є дотримання стратегічних цілей суб'єкта господарювання та забезпечення його безпеки.

**Ключові слова:** ризик, правовий ризик, управління ризиком, підприємництво, контроль.

The article is devoted to the issues of the peculiarities of the process of risk management in entrepreneurship and determining their role in the activity of the enterprise. It is indicated that there is a risk in any entrepreneurial activity, and this, in turn, requires the development of mechanisms for influencing it. In this regard, the issue of risk management is an important part of effective enterprise management in general.

The article draws attention to the universality of the phenomenon of risk and the fact that it has become widespread in legal science. The risk is characterized by the following features: the probability of a certain result, the possibility of the subject realizing the risk and predicting the likely results of the activity, and the alternative behavior in a specific situation.

Arguments are given in favor of the importance of the risk management process, which is caused by several factors, such as the instability of the economic situation in Ukraine and in the world in general, the complexity of doing business, as well as the unpredictability of business conditions, etc.

The article analyzes the works of domestic and foreign authors on the subject of research, as well as international standards on risk management developed by the international community. As a result, it was established that, in general, risk management comes down to understanding it as a certain process with an appropriate sequence. In addition, there is a certain set of actions that make up risk management activities. Such actions or stages can be analysis, forecasting the probability of risk occurrence, selection of risk minimization measures, and elimination of the causes and consequences of risks.

As a result of the research, the author proposed to define risk management as an activity that consists in the consistent application of a set of measures (legal and non-legal) by developing a strategy with the aim of identifying risks and influencing them, the result of which is compliance with the strategic goals of the business entity and ensuring his safety.

*Key words:* risk, legal risk, risk management, entrepreneurship, control.

**Постановка проблеми.** Загальновідомо, що ризик неминує «супроводжує» будь-яку підприємницьку діяльність. Водночас і на законодавчому рівні однією із ознак такої діяльності є здійснення її на власний ризик (ст. 42 Господарського кодексу України). Відтак, успішність та прибутковість підприємницької діяльності залежатиме також від того, наскільки ефективною буде система управління ризиками. Управління ризиком, як окремий вид діяльності, зародився в економіці у ХХ столітті, і згодом поступово набув поширення і в інших сферах людської діяльності, де можливі виникнення та розвиток ризику [1, с. 173]. При цьому з виникненням та розвитком нових відносин, технологій тощо, перед підприємцями постають нові ризики, що вимагає постійного контролю та удосконалення системи управління ризиками. Дослідженню питань управління ризиками присвячували увагу такі вчені як Великанова М. М., Донець Л. І., Майданик Н. І., Новіков В. В., Резнікова В. В. та ін.

**Метою статті** є визначення ролі управління ризиками у підприємстві та з'ясування особливостей процесу управління ризиками.

**Викладення основного матеріалу.** Феномен ризику досліджується науковцями з різних галузей знань, у тому числі і у праві. Зокрема, у правовій літературі зустрічаються такі терміни, як юридичний або правовий ризик. Не вдаючись у цьому дослідженні у дискусію щодо правової природи ризику, вважаємо за доцільне навести визначення поняття правового ризику. Так, правовий ризик визначають як вірогідне настання подій, що пов'язані з прийняттям правового рішення, яке може потягнути за собою шкідливі наслідки у сфері правового регулювання суспільних відносин [2, с. 38]. Тобто, правовий ризик є доволі серйозним фактором, що може впливати на учасників правовідносин, а відтак, і на їхню поведінку. При цьому, враховуючи, що термін ризик є наскрізним поняттям, то очевидно, що правовому ризику притаманні всі особливості та складові ризику, що були напрацьовані різними галузями знань. У юридичній літературі слухним є твердження, що ризик є категорією з такими особливостями: ймовірність настання певного результату, можливість усвідомлення ризику суб'єктом і передбачення імовірних результатів діяльності, альтернативність поведінки у конкретній ситуації. Змінюються лише засоби впливу на ризик [1, с. 122].

Ризик є універсальною категорією, що з плином часу поширилася, у тому числі, і на правові відносини. Погоджуємося у цьому контексті з Великановою М. М., яка зазначила, що відбувається не просто запозичення категорії ризику, а саме інтеграція ризику у право і, з'являючись у певній сфері чи певних правовідносинах, ризик потрапляє у сферу впливу специфічних, притаманній конкретній галузі права засобів [1, с. 122-123]. Ця думка є вельми слушною, адже дає можливість показати також важливість управління ризиками, демонструє таку ознаку процесу управління як гнучкість і, у тому числі, різноманіття варіантів впливу на ризик.

До того ж важливість ролі управління ризиками спричинена також нестабільністю економічної ситуації в Україні, та й у світі загалом, складністю здійснення підприємницької діяльності, а також непередбачуваністю умов господарювання тощо.

В юридичній науці управління ризиками визначають як процес, за допомогою якого суб'єкт господарських відносин виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їх моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків [3, с. 137]. На думку Андреевої О., управління ризиком у договірних зобов'язаннях є системою заходів правового характеру (іноді – неправового

(неюрідичного) характеру (фактичного), що спрямована на мінімізацію негативних наслідків у результаті реалізації ризику [4, с. 8]. Таким чином, більшою мірою управління ризиками пов'язане з проактивною поведінкою учасників правовідносин.

Резнікова В. та Стефанчук Р. пропонують визначати управління ризиками у господарсько-му праві як діяльність суб'єктів господарювання, що спрямована на аналіз, прогнозування та оцінку ймовірності настання ризику в умовах невизначеності з вибором превентивних заходів з метою мінімізації можливих майнових втрат, а у разі їх виникнення – розподілу тягаря несення таких втрат між учасниками господарських правовідносин [5, с. 112]. З вказаного визначення вбачаються певні етапи, чи дії, що, на думку зазначених авторів, складають процес управління ризиками; йде мова про аналіз, прогнозування ймовірності настання ризику, вибір заходів мінімізації ризиків. До того ж окремим етапом управління ризиками вчені виділяють ліквідацію причин і наслідків ризиків [5, с. 112]. Також у вітчизняній юридичній науці виділяють такі етапи управління ризиками як аналіз, оцінка та контроль у процесі управління ризиками [6, с. 36-46]. Наведене свідчить, що у вітчизняній доктрині управління ризиками вважається певним процесом із відповідною послідовністю.

У зарубіжній доктрині тематика управління ризиками була предметом досліджень багатьох вчених. Цю діяльність автори праці «Legal risk: definition, management and ethics», до прикладу, визначають як певний процес, що включає такі етапи: визначення ризиків; оцінка ймовірності/впливу ризику; оцінка та впровадження заходів мінімізації ризиків [7, с. 13]. У своєму дослідженні Петрі Кескітало, на основі аналізу праць багатьох вчених, доходить висновку, що загалом у науці управління ризиками описується як управлінська діяльність, що складається з п'яти етапів: 1) встановлення цілей для управління ризиками; 2) ідентифікація ризиків; 3) оцінка ризику; 4) вибір методів та оцінка витрат на управління ризиками; 5) розробка системи управління ризиками [8, с. 11].

Варто звернути увагу, що діяльність з управління ризиками проявляється як всередині організації (комунікація безпосередньо з працівниками), так і ззовні (з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами – стейкхолдерами). Рішення прийняти ризик або уникнути ризику традиційно приймається після ідентифікації та оцінки ризику з урахуванням прогнозованого результату ефективності мінімізації негативних наслідків такого ризику. Контроль та моніторинг за процесом управління ризиками сприяє оцінці та покращенню цього процесу. Як наслідок, пом'якшення та зменшення негативних проявів можуть призвести до усунення певних ризиків загалом. Зазначені процеси разом складають стратегію управління ризиками для організації [7, с. 13].

Підсумовуючи, варто відзначити, що загалом визначення терміна «управління ризиками» більшою мірою схожі, і загалом цей термін визначається як процес чи діяльність з передбачення та впливу на ризик, з меншою чи більшою деталізацією стадійності процедури управління ризиками.

Оскільки саме поняття управління є складним та багатоаспектним, закономірно і процес управління ризиками відповідно теж буде складним і багатогранним. Проте способи впливу на ризик, за влучним твердженням Великанової М. М., залежать від виду відносин, в яких виникає і розвивається ризик, та зумовлюються їх змістом [1, с. 238]. Більше того, вплив на ризик залежить і від суб'єкта, який стоїть перед вибором. У цьому контексті слухним є міркування Деніела Канемана, який вказав, що «у нашому житті ми часто стикаємося із ситуаціями «змішаного» вибору: існує ризик втратити і шанс виграти, і ми маємо вирішити, погодитися на гру чи відмовитися від неї. Інвестор, який оцінює можливості нового стартапу, юрист, що розмірковує, чи варто подавати позов, бойовий генерал, який планує наступ, політик, що повинен вирішити, чи вступати у передвиборну боротьбу, – усі вони стикаються з імовірністю перемоги або поразки» [9, с. 281]. Тобто, значною мірою управління ризиками притаманне також і суб'єктивне прийняття рішень.

Виділення тих чи інших етапів у процесі управління ризиками повинно бути пов'язано з метою цієї діяльності. Варто погодитися з вченим Петрі Кескітало, що мета управління ризиками полягає у тому, щоб: розвивати та підтримувати розуміння стратегічних та операційних цілей компанії, включаючи визначення критичних факторів успіху для досягнення таких цілей; проаналізувати можливості та виклики, пов'язані з реалізацією зазначених вище цілей, а також ризик недосягнення цих цілей; проаналізувати найважливіші заходи, розпочати компанією для виявлення ризиків, у зв'язку з цим; визначити ризиковий дух (в оригіналі «venture spirit» – вставка наша – Т. П.) компанії [8, с. 17].

З огляду на наведене вбачається, що управління ризиками набуває характеристики професійної діяльності. До прикладу, вчена Донець Л. І. управління ризиками вже визначала як один із видів професійної діяльності, метою якої є зниження усіх видів ризику або їх уникнення. До того ж, на її думку, процес управління ризиком включає такі стадії: виявлення передбачуваного ризику, оцінку ризику, вибір методу управління ризиком, застосування обраних методів, оцінку результатів [10, с. 186-187].

У контексті цього варто відзначити, що ще в 1998 році відомий вчений Річард Саскінд у своїй книзі «The Future of Law» зазначав, що вирішення правових проблем не є швидким процесом, проте є всі шанси на їх зменшення. Він прогнозував зміщення акценту саме у сферу управління правовими ризиками за підтримки проактивних інструментів, які будуть доступні у формі правових інформаційних послуг та процедур. Оскільки громадяни набудуть культуру звернення за юридичною консультацією більш регулярно та набагато раніше, ніж у минулому, велика кількість юридичних проблем будуть усунені ще до того, як виникне необхідність їх вирішення. У тих випадках, коли сучасні юридичні проблеми часто є ознакою затримки юридичного ведення, попередні консультації повинні призвести до того, що суб'єкти розуміють і визначають свої ризики та контролюють їх до будь-яких питань ескалації. Так, Річард Саскінд також зазначив, що менеджери з правових ризиків є однією з основних напрямів діяльності сучасних юристів. На його думку, такі юристи мають спеціалізуватися на визначенні юридичних (правових) ризиків та бути експертами в оцінці та трактуванні ризиків у правовому контексті. Такі юристи, зосереджуючись на управлінні правовими ризиками, будуть використовувати спеціальні методи та програмні засоби для оцінки ризику та їх впливу [11, с. 290; 12].

Річард Саскінд також використовував таку термінологію як менеджери з юридичних ризиків і прогнозував, що ця діяльність буде однією із майбутніх ролей для юристів. Такі юристи будуть спеціалізуватися на ідентифікації юридичних ризиків і будуть експертами у оцінці та визначенні (трактуванні) ризиків у правовому контексті. Ці юристи, концентруючись на управлінні правовим ризиком, будуть використовувати спеціалізовані методи та засоби (інструменти) для оцінки ризиків [12].

Для покращення та спрощення процесу впровадження управління ризиками у практику у міжнародній спільноті були також розроблені стандарти, де визначені загальні засади та вказівки щодо управління ризиками в практиці господарювання. Одним з основних варто зазначити Стандарт Австралії AS ISO 31000:2018 «Управління ризиками – Рекомендації» [13], що є перейменованим та переглянутим варіантом попередніх редакцій різних років, метою якого є надання вказівок щодо управління ризиками, з якими стикаються організації. Цей Стандарт також забезпечує загальний підхід до управління будь-яким типом ризику і не є специфічним для галузі чи сектору.

Також варто звернути увагу на стандарти управління ризиками, що були розроблені Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвей (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (далі – COSO) [14]. Як і попередній Стандарт, ці стандарти COSO постійно переглядаються, оновлюються та адаптуються під сучасні реалії, і наразі існує декілька редакцій моделей управління ризиками, запропонованих COSO. Як можна зробити висновок, ці стандарти постійно еволюціонують, удосконалюються і трансформуються, що спричинено викликами часу, а також тим, що змінюються самі види ризиків, їх складність та природа. Відтак, і сама система управління ризиками потребує постійного удосконалення внаслідок невинного розвитку та еволюції суспільних відносин та технологій.

У 2017 році був розроблений оновлений варіант стандарту «Управління ризиками підприємства. Інтеграція зі стратегією та ефективністю» (далі – COSO 2017) [14]. Попередня редакція Стандарту датується 2004 роком (далі – COSO 2004). У листопаді 2020 організація також видала рекомендації під назвою Compliance Risk Management: Застосування COSO ERM Framework, що детально описує використання «Системи управління ризиками підприємства – Інтеграцію зі стратегією та ефективністю для управління ризиками комплаєнсу» [15].

Так, управління ризиками у стандарті COSO з управління ризиками в редакції 2004 року визначається як розроблений процес, який здійснюється радою директорів суб'єкта господарювання, керівництвом та іншими працівниками з метою досягнення достатньої впевненості щодо досягнення цілей функціонування такого суб'єкта господарювання [16].

Для більш глибокого розуміння і ясності структури управління ризиками COSO 2004 року на її основі, була запропонована оновлена стратегія COSO 2017 року. У ній управління ризиками вже подається як культура, можливості та практики, інтегровані з визначенням стратегії та її

ефективністю, на які організації покладаються для управління ризиками у створенні, збереженні та реалізації вартості [14].

При цьому у стратегії COSO 2017 зазначається, що управління ризиками підприємства не є функцією чи окремим відділом підприємства. Це культура, можливості та практики, які організації об'єднують у розробку стратегії та застосовують під час реалізації цієї стратегії з метою управління ризиком у створенні, збереженні та реалізації вартості. Управління ризиками підприємства – це більше ніж перелік ризиків. Це вимагає більшого ніж провести інвентаризацію всіх ризиків в організації. Він є ширшим і включає практики, які керівництво впроваджує для активного управління ризиком. Управління ризиками підприємства стосується не лише внутрішнього контролю. Він також розглядає інші теми, такі як: визначення стратегії, управління, спілкування із зацікавленими сторонами та вимірювання ефективності. Його принципи застосовуються на всіх рівнях організації та для всіх функцій. Управління ризиками підприємства – не чекліст (контрольний список). Це набір принципів, на яких можуть бути побудовані або інтегровані процеси для конкретної організації, і це система моніторингу, навчання та покращення ефективності. Управління ризиками підприємства може використовуватися організаціями будь-якого розміру. Якщо організація має місію, стратегію та цілі, а також потребу приймати рішення, які повністю враховують ризик, тоді можна застосувати управління ризиками підприємства. Його можуть і повинні використовувати будь-які організації, від малого бізнесу до громадських соціальних підприємств, державних установ і великих компаній [14].

Також варто зазначити, що на основі дослідження декількох редакцій COSO можна зробити висновок, що процес управління ризиками зможе показати позитивні результати тільки тоді, коли він буде системним, комплексним та безперервним.

Щодо правового регулювання цієї сфери в Україні, то на рівні держави існують окремі стандарти та методики управління ризиками. До прикладу, ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику», що затверджений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 11 грудня 2013 року № 1469 «Про прийняття національних стандартів України та пробних національних стандартів України, гармонізованих з міжнародними та європейським стандартами, затвердження національних стандартів України, змін до національних стандартів України, скасування національних стандартів України та нормативних документів в Україні» (далі – Стандарт 2013) [17], а також ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», що затверджений наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 29.11.2018 № 446 «Про прийняття та скасування національних стандартів, прийняття поправки до національного стандарту, що повинен бути гармонізованим з європейськими та міжнародними стандартами (далі – Стандарт 2018) [18]. У ньому визначаються принципи та процеси, що є складовими управління ризиками. Позитивною характеристикою Стандарту 2018 є його універсальність і можливість застосовувати його будь-яким суб'єктам господарювання. Щодо Стандарту 2013, то, він є письмовим перекладом ІЕС/ISO 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques (Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику). Позитивним аспектом Стандарту 2013 є те, що він передбачає загальне оцінювання ризику та процес керування ризиком. Водночас цей Стандарт має загальний характер, тому він може бути основою для багатьох галузей. У цих галузях можуть бути спеціальні стандарти, які встановлюють кращі методології на рівні загального оцінювання стосовно конкретних випадків застосування.

Крім того, постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 № 232 затверджена Методика виявлення ризиків державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними (далі – Методика). Ця Методика згідно з її п. 2 застосовується під час проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, прийняття рішень про його здійснення, розподіл ризиків між державним і приватним партнерами на кожному етапі здійснення державно-приватного партнерства, укладення договору між ними. Згідно з п. 3 цієї Методики управління ризиками – процес, що триває протягом здійснення державно-приватного партнерства і передбачає виявлення, оцінку ризиків, визначення шляхів запобігання їх виникненню, ліквідацію негативних наслідків і передачу ризиків (включаючи страхування), а також прийняття ризиків.

Як було зазначено вище, у міжнародній практиці Стандарти підлягають постійному оновленню та покращенню, у тому числі навіть на рівні термінів та понять. Відтак, це вимагає від держави також постійного перегляду і адаптації вітчизняних Стандартів, враховуючи багатий міжнародний досвід та сучасні реалії.

Також варто зазначити, що у окремих сферах господарювання на законодавчому рівні передбачена низка новел щодо управління ризиками. До прикладу, у нещодавно прийнятому Законі України «Про страхування» від 18 листопада 2021 року № 1909-IX, що вводиться в дію з 01.01.2024 р. (далі – Закон) закріплено обов'язок утворення підрозділу з управління ризиками, що має забезпечувати функціонування системи управління ризиками, а також утворення підрозділу з контролю за дотриманням норм (комплаєнс) (статті 29, 30). З аналізу вказаних норм можна зробити висновок про комплексність та складність системи управління ризиками, оскільки згідно з цим Законом ця система має забезпечувати виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та мінімізацію всіх суттєвих ризиків діяльності страховика. До позитивних аспектів варто віднести те, що є певна деталізація питань процесу управління у Законі з окресленням функцій підрозділу з управління ризиками, а також встановлення вимог до ризик-менеджера та комплаєнс-менеджера.

**Висновки.** Процедура управління ризиками відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства і потребує особливої уваги з боку власників бізнесу. Активне впровадження у процеси управління ризиками розроблених міжнародних рекомендацій щодо управління ризиками сприятиме підвищенню рівня управління підприємствами. Деталізація стадій управління ризиками дасть можливість якнайкраще реагувати на виклики та загрози у бізнесі та мінімізувати втрати. Процес управління ризиками матиме позитивний результат за умови, що він базується на таких основних характеристиках, зокрема: професійність, комплексний характер застосовуваних заходів впливу на ризики, надійність, гнучкість, уникнення конфлікту інтересів, безперервність цього процесу.

Відтак, з огляду на наведене, *управління ризиками* можна визначити як діяльність, що полягає у послідовному застосуванні комплексу заходів (юридичного і неюридичного характеру) шляхом розроблення стратегії з метою виявлення ризиків та впливу на них, результатом якої є дотримання стратегічних цілей суб'єкта господарювання та забезпечення його безпеки.

#### Список використаних джерел:

1. Великанова М. М. Ризики в цивільному праві : монографія. Київ: Алерта, 2019. 378 с.
2. Новіков В. В. Теоретико-правові аспекти ризиків у праві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2015. № 13. Том 1 с. 36-39.
3. Матвеев П. С. Алеаторність інвестиційних договорів як характерна риса інноваційної діяльності (теоретико-правовий аналіз). Європейські перспективи. № 10. 2014. С. 135-139.
4. Андреева Е. Понятие и способы управления рисками в договорных обязательствах в гражданском праве. *Legea si viata*. 2014. Ianuare. N ½ (265) С. 7-10.
5. Резнікова В., Стефанчук Р. Оцінка ризиків у підприємстві та управління ними. *Право України*. 2018. № 5. С. 101-115.
6. Майданик Р. А. Аномалії в цивільному праві України: навч.-практ. посіб. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: Юстиніан, 2007. 912 с.
7. Richard Moorhead, Steven Vaughan, *Legal Risk: Definition, Management and Ethics*. SSRN Electronic Journal, January 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/315434403\\_Legal\\_Risk\\_Definition\\_Management\\_and\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/315434403_Legal_Risk_Definition_Management_and_Ethics).
8. Petri Keskitalo, *Contracts + Risks + Management = Contractual Risk Management*. *Nordic Journal of Commercial Law* issue 2006 № 2. URL: <https://journals.aau.dk/index.php/NJCL/article/view/3040/2564>.
9. Канеман Деніел. Мислення швидко й повільне / пер. з англ. Максим Яковлев. 6-те вид. К. : Наш Формат, 2022. 480 с.
10. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
11. R. Susskind, *The Future of Law: Facing the Challenges of Information Technology*. Clarendon Press. 1998, 376 p.
12. Tobias Mahler, *Tool-supported Legal Risk Management: a Roadmap*. URL: [https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/15122/08\\_Tool\\_EN.pdf?sequence=1](https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/15122/08_Tool_EN.pdf?sequence=1).
13. *Risk management – Guidelines AS ISO 31000:2018*. Standards Australia. URL: [https://infostore.saiglobal.com/preview/825355761899.pdf?sku=1134720\\_SAIG\\_AS\\_AS\\_2680492](https://infostore.saiglobal.com/preview/825355761899.pdf?sku=1134720_SAIG_AS_AS_2680492).
14. *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance*. Executive Summary. URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

15. Compliance Risk Management: applying the COSO ERM Framework. URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>.

16. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>.

17. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT). ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Київ: Мінекономрозвитку України. 2015. 73 с.

18. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). ДСТУ ISO 31000:2018. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.