

**Гавриш О.А.***доктор техн. наук, професор*  
ORCID ID: 0000-0002-1961-3267**Кавун В. А.**ORCID ID: 0000-0003-3748-5892  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ НОРМАТИВНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ

## КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НОРМАТИВНЫХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ

## CRITICAL ANALYSIS OF REGULATORY FRAMEWORK OF PROJECT RISKS MANAGEMENT

*В статті узагальнюються та аналізуються базові положення основних міжнародних та вітчизняних стандартів, а також нормативно-законодавчих і регуляторних актів в сфері ризик-менеджменту, що діють в Україні. Зокрема, досліджуються визначення сутності концепцій ризику, проектного ризику та управління ризиком. Розгляд етимології ризику за нормативними засадами дозволив зосередитись на загальному визначенні сутності ризику та застосувати це визначення в рамках певного проекту. За результатами аналізу визначено фрагментарні та суперечливі моменти, що містять деякі з актів. На основі їх врахування та усунення формується власне визначення окреслених концепцій. Визначаються основні переваги та недоліки міжнародних стандартів FERMA, COSO ERM, PMBoK, ISO, BS, BASEL. Пропонуються напрямки їх усунення, реалізація яких сприятиме гармонізації нормативних та регуляторних актів в сфері ризик менеджменту, формуванню системного підходу до управління ризиками на підприємствах, що організують свою діяльність за проектним принципом.*

**Ключові слова:** ризик, проектний ризик, ризик-менеджмент, міжнародні стандарти ризик-менеджменту, вітчизняні стандарти ризик-менеджменту, підприємство.

*В статье обобщаются и анализируются основные положения основных международных и отечественных стандартов, а также нормативно-законодательных и регуляторных актов в сфере риск-менеджмента, действующих в Украине. В частности, исследуются определения концепций риска, проектного риска и управления риском. Рассмотрение этимологии риска согласно нормативным принципам позволило сосредоточиться на общем определении сущности риска и применить это определение в рамках определенного проекта. За результатами анализа определены фрагментарные и противоречивые моменты, содержащиеся в некоторых из актов. На основе их учета и устранения формируется собственное определение указанных концепций. Определяются основные преимущества и недостатки международных стандартов FERMA, COSO ERM, PMBoK, ISO, BS, BASEL. Предлагаются направления их устранения, реализация которых будет способствовать гармонизации нормативных и регуляторных актов в сфере риск-менеджмента, формированию системного подхода к управлению рисками на предприятиях, которые организуют свою деятельность по проектному принципу.*

**Ключевые слова:** риск, проектный риск, риск-менеджмент, международные стандарты риск-менеджмента, отечественные стандарты риск-менеджмента, предприятие.

*The main provisions of international and national standards, as well as other legislative and regulatory acts in the field of risk management, which act in Ukraine are summarized and analysed in this article.*

*In particular, the essence of the concepts of risk, project risk and risk management are determined. Consideration of the risk etymology in accordance with regulatory principles allowed to focus on the general definition of the essence of risk and apply this definition within a certain project. Fragmentary and contradictory points in some of the acts are identified. Based on their accounting and elimination the author's definitions of the concepts are suggested. The main advantages and disadvantages of FERMA, COSO ERM, PMBoK, ISO, BS, BASEL international standards are spotted. The directions of their elimination, the implementation of which will contribute to the harmonization of regulations and regulatory acts in the field of risk management, the formation of a systematic approach to risk management in enterprises that organize their activities on the project principle, are proposed.*

**Keywords:** risk, project risk, risk management, international risk management standards, domestic risk management standards, enterprise.

**Вступ.** Невизначеність та мінливість сучасного глобалізованого економічного середовища, якому притаманні високий динамізм і низька передбачуваність, обумовлюють те, що рівень ризикованості господарської діяльності вітчизняних підприємств суттєво підвищується. Необхідність мінімізації ризиків та підвищення ризикової стійкості підприємств набуває особливого значення та обумовлює зростання наукового інтересу до проблематики ризик-менеджменту.

Керівникам підприємств необхідно чітко розуміти природу та наслідки потенційних ризиків, причини виникнення та методи впливу на кожен з них. Актуальність проблематики ризик-менеджменту підвищується при реалізації підприємством інвестиційних проектів. Проте ані серед науковців, ані серед практиків не сформовано єдиного спільного погляду щодо природи, наслідків ризику, його співвідношення зі спорідненими поняттями. Комплексність і складність цього поняття зумовлює також різне його трактування як у міжнародних, так і у вітчизняних методичних документах, нормативно-законодавчих та регуляторних актах.

Існування різних підходів до управління ризиками знайшло своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Проблематиці визначення сутності ризику та його природи присвячені праці І. Балабанова, В. Божкової [2], І. Бузько, С. Ілляшенка [5], Д. Мілера, М. Бартрама, інших. Методичні підходи до управління різними категоріями ризиків висвітлені в роботах Л. Батенко [1], В. Вітлінського [3], С. Клименка [6], А. Матвійчука, М. Крейга, І. Кларка, Д. Харпера. Специфіка управління проектними ризиками розкривається в працях А. Альошина, М. Грачевої [4], Ф. Патерсона і К. Нейлі [16], Р. Рабечіні і М. Монтейро [19], інших.

Управління ризиками підприємств, що організовують свою господарську діяльність за проектним принципом, повинно носити комплексний системний характер, спиратись на положення нормативних та регуляторних актів, враховувати провідні методики та інструменти в сфері ризик менеджменту. Необхідність формування системного підходу до управління проектними ризиками обумовлює необхідність проведення критичного аналізу нормативних засад та існуючих напрацювань в цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є критичний аналіз нормативно-методичних засад управління проектними ризиками, що супроводжують діяльність сучасних підприємств.

**Методологія.** Дослідження даної роботи проводилося на основі загальнонаукової методології, що передбачає системний підхід до вирішення проблемного питання. При дослідженні методів управління проектними ризиками та перспектив управління ними використано методи статистичного, економічного та порівняльного аналізу, а також емпіричні методи. Теоретичну базу склали положення та висновки, що містяться в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Інформаційною базою дослідження стали наукові статті вітчизняних та зарубіжних дослідників.

**Результати дослідження.** Незважаючи на простоту й очевидність загальноприйнятого розуміння ризику, сучасна економічна наука не дає однозначного строгого визначення категорії «ризик». Залежно від контексту дослідження науковці зосереджують увагу на певних її аспектах, ігноруючи інші, які часто є не менш важливими. Більшість авторів підходить до визначення ризику виходячи з його негативного сприйняття.

З огляду на складність управління проектним ризиком в діяльності підприємств, актуальним напрямком стала регламентація його основних положень та стандартизація ризик-менеджменту. На даний час стандарти та нормативні й регуляторні положення в сфері управління ризиком є представленими декількома провідними профільними і непрофільними міжнародними організаціями, зокрема Інститутом ризик-менеджменту (англ. *Institute of Risk Management – IRM*), Асоціацією страховиків та ризик-менеджерів в промисловості та торгівлі (англ. *Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce – AIRMIC*), Федерацією європейських асоціацій

з управління ризиками (англ. *Federation of European Risk Management Associations – FERMA*), Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (англ. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*), Інститутом управління проектами (англ. *Project Management Institute – PMI*), Базельським комітетом з банківського нагляду при банку міжнародних розрахунків (англ. *Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements*), Міжнародною організацією зі стандартизації (англ. *International Organization for Standardization – ISO*), Об'єднаним технічним комітетом міжнародної організації зі стандартизації та міжнародної електротехнічної комісії (англ. *ISO/IEC Joint Technical Committee – ISO/IEC JTC*), Міжнародною асоціацією з управління проектами (англ. *International Project Management Association – IPMA*), іншими. Узагальнена характеристика основних з них наведена в табл. 1.

Положення, викладені в міжнародних стандартах та додатках до них, дають змогу отримати змістовну, якісну інформацію щодо специфіки певних груп ризиків, які безпосередньо пов'язані з проектною діяльністю підприємств, змісту ризик-менеджменту тощо, яка проте інколи має суперечливий або фрагментарний характер.

Таблиця 1

**Характеристика основних міжнародних стандартів в сфері ризик-менеджменту**

Скорочена назва, номер стандарту	Найменування стандарту		Організація, що розробила
	англійською мовою	українською мовою	
ISO/IEC 31000:2009	Risk management – Principles and guidelines	Управління ризиком – Принципи й рекомендації	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)
ISO/IEC 31010:2013	Risk management – Risk assessment techniques	Управління ризиком – Методи загального оцінювання ризику	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)
COSO ERM – Integrated Framework	Enterprise Risk Management – Integrated Framework	Інтегрована модель управління ризиками	Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)
FERMA RMS	Risk management standard	Стандарт управління ризиками	Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту (The Federation of European Risk Management)
BASEL II	International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework	Міжнародні стандарти виміру капіталу: допрацьована угода	Базельський комітет з банківського нагляду при банку міжнародних розрахунків (Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements)
PMBok	Project Management Body of Knowledge	Зведення понять і практичних вимог з управління проектами	Інститут управління проектами (Project Management Institute)
ICB	International Competence Baseline	Зведення вимог до фахівців з управління проектами	Міжнародна асоціація з управління проектами (International Project Management Association)

Джерело: узагальнено автором на основі [15, 17, 18, 21, 22, 23]

На основі розроблених стандартів формуються довідники та посібники щодо їх практичного використання. Проте і в самих стандартах, і в нормативно-довідникових виданнях спостерігається неоднозначність трактування категорії ризику та пропонованих підходів до управління ним. У табл. 2 узагальнені визначення сутності ризику, надані міжнародними організаціями.

**Визначення сутності ризику та управління ним в стандартах та нормативно-довідкових виданнях міжнародних організацій**

Організація	Визначення ризику	Визначення управління ризиком
Інститут ризик-менеджменту (Institute of Risk Management)	Ризик – це поєднання імовірності події та її наслідку. Наслідки ризику можуть бути як позитивними, так і негативними	Управління ризиком – це система стратегій, методів і прийомів для зменшення можливих негативних наслідків на результати діяльності організації при ухваленні помилкових з різних причин рішень
Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)	Ризик – вплив невизначеності на досягнення цілей, при чому вплив може бути позитивним, негативним або зумовити відхилення від очікуваного результату. Ризики можна розділити на три категорії: ризики як небезпека (чисті ризики), ризики як невизначеність, ризики як можливість (спекулятивні ризики)	Управління ризиком – процес удосконалення наявних та впровадження нових методів управління ризиками. Управління ризиками охоплює оцінку та вибір альтернатив, аналіз витрат і переваг та оцінку нових ризиків, що можуть бути спричинені вибором певного методу управління ризиками
Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)	Ризик – потенційна загроза втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат або можливість здобуття значної вигоди (доходу) в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності.	Управління ризиком – кінцевий результат у вигляді надання достатньої гарантії досягнення мети установи та здійснення контролю за тим, щоб не були перевищені ризикові межі
Інститут управління проектами (Project Management Institute)	Ризик – непередбачувані події та зміни у процесі виконання проекту	Управління ризиком – підхід до ризиків і невизначеності як до подій, на які можна впливати регулюванням окремих параметрів
Об'єднаний технічний комітет (ISO/IEC Joint Technical Committee)	Ризик – поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій	Управління ризиком передбачає розуміння ступеня ризику і прийняття рішень, що максимізують позитивні та мінімізують негативні наслідки ризикових подій
Міжнародна асоціація з управління проектами (International Project Management Association)	Ризик – ступінь небезпеки зазнати впливу негативних подій і їх можливих наслідків	Управління ризиком – процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту

Джерело: узагальнено автором на основі [15, 17, 18, 20, 22]

Вітчизняна практика свідчить, що обмеженість в інформаційному просторі українських стандартів в сфері управління ризиками не виключає спроб систематизації цього процесу в нормативно-законодавчих та регуляторних актах [7, 8, 9, 10, 11]. Так, положення щодо управління ризиками тією чи іншою мірою є представленими в таких актах:

- Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001, №2245-III;
- Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002, №249-IV;
- Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України» від 07.10.2008, №417;
- Наказ Державної податкової інспекції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу фінансово-промислових груп, інших об'єднань та великих платників податків» від 16.07.2007, №432;
- Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011, №232.

Як відображено в табл. 3, ці документи також по-різному трактують ризик: як невизначеність події, як вплив невизначеності на майбутній результат, з позицій його кількісної оцінки тощо. Проте

в них також не виключається можливість позитивних наслідків від реалізації ризикових подій. Відповідно по-різному визначається сутність та основні дії щодо управління ризиком.

Для розуміння специфіки взаємодії основних методів управління ризиками з проектною діяльністю підприємства, необхідно визначити специфіку проектних ризиків.

Проектний ризик виникає у процесі реалізації підприємством реального інвестиційного проекту. Проектним ризиком називають сукупність ризиків, які передбачають загрозу економічній ефективності проекту, що має місце у негативному впливі різних факторів на потоки грошових коштів [12]. Тобто, проектний ризик інтегрує в собі численні види конкретних ризиків, на основі яких можна оцінити сукупний рівень ризику. В інших джерелах сказано, що проектний ризик погіршує підсумкові показники ефективності проекту, виникає під впливом невизначеності та характеризується небезпекою небажаних відхилень від очікуваних подій в майбутньому, які впливають на прийняття рішення сьогодні [5, 13].

Таблиця 3

**Визначення сутності ризику та управління ним в деяких  
нормативно-законодавчих актах України**

Джерело	Визначення ризику	Визначення управління ризиком
ЗУ «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001, №2245-III	Ризик – ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки або за його межами	Управління ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику
ЗУ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002, №249-IV	Ризик – небезпека (загроза, уразливі місця) <...>	Управління ризиком – заходи <...> з визначення, оцінки, моніторингу, контролю ризиків, що спрямовані на їх зменшення до прийнятного рівня
Методичні рекомендації щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу ФПГ, інших об'єднань та великих платників податків, затверджені наказом ДПІ від 16.07.2007, №432	Ризик – можливість втрати <...> надходжень внаслідок вірогідного або встановленого порушення податкового та валютного законодавства	Управління ризиком – процес вивчення та упередження можливості втрати надходжень, а також удосконалення методів виявлення та усунення порушень законодавства
Термінологічна база системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України, затверджена наказом МФУ від 07.10.2008, №417	Ризик – це ймовірність настання події, яка негативно впливатиме на здатність <...> виконувати відповідні функції, процеси, операції, або матимуть негативні фінансово-господарські, юридичні та/або інші наслідки	Управління ризиком – діяльність, пов'язана із ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які мінімізують негативні наслідки настання ризикових подій, метою якої є раннє виявлення можливих недоліків, порушень, неефективного використання ресурсів
Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними, затверджена постановою КМУ від 16.02.2011, №232	Ризик – можливість настання події, дії або бездіяльності, які можуть впливати на державно-приватне партнерство на будь-якому етапі його здійснення, витрати, стан активів та якості послуг або очікувану прибутковість	Управління ризиком – розроблення та здійснення оптимальних заходів для запобігання виникненню ризиків та ліквідації наслідків їх виникнення

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 8, 9, 10, 11]

Стандарти з управління проектами (наприклад, PMBoK, ISB) також пропонують певний набір правил, рекомендацій, методів в сфері управління ризиками проектів для конкретної галузі діяльності.

Аналіз положень стандартів та нормативно-довідникових видань у сфері менеджменту ризиків, в тому числі і проектних, дозволив визначити їх переваги й недоліки (табл. 4).



**Визначення переваг та недоліків основних міжнародних стандартів  
в сфері ризик-менеджменту**

Скорочена назва	Переваги	Недоліки
FERMA RSM	Описано основні компоненти процесу управління ризиками. Процес ризик-менеджменту супроводжується безперервним аудитом. Підсумки опису та оцінки ризиків відображені в карті ризиків, що визначає пріоритети заходів зі зниження ступеня ризику. Процес менеджменту ризику інтегрується в бюджетний процес і стратегічне управління	Не уточнено трактування терміну «ризик». Не визначені цілі політики щодо управління ризиками
COSO ERM	Виявлено процеси управління ризиками проекту. Реакція на ризики відображає розуміння балансу між ухиленням від ризику і його прийняттям. Враховано двоїсту природу ризиків проекту	Не систематизовано підходи до визначення змісту та базових компонентів менеджменту ризику. Не розкриті деталі і алгоритми процесу проведення моніторингу ризиків
PMBoK	Визначено основні системи компоненти управління проектними ризиками. Визначено, що кількісна оцінка ризиків є кількісною оцінкою потенційного впливу виявлених ризиків на загальні цілі та завдання проекту	Визначено тільки змістовні складові ризик-менеджменту проекту. Не розкриті деталі і алгоритми процесу управління ризиками
IEC/ISO 31010:2013	Визначено етапи процесу управління ризиками. Стандарт пропонує визначати предметну область дослідження, враховуючи національні особливості ризик-менеджменту, що підкреслює його методологічну спрямованість як основного орієнтира в системі ризик-менеджменту проекту. Передбачає застосування різних методів ідентифікації ризику	Існує певний вибір трактування терміну «ризик» відповідно цілям проекту або підприємства і, отже, політики щодо управління ризиками. Задачі моніторингу ризиків як складової системи проектного ризик-менеджменту не розкриті
BASEL II	Запропонована система оцінки фінансових ризиків. Розроблена система впровадження міжнародних показників ліквідності в банківську систему. Надано методики оцінки ризику ліквідності згідно міжнародних стандартів	Орієнтація виключно на оцінку фінансових ризиків банківських установ. Відсутні конкретні вимоги щодо управління проектними ризиками в банківській сфері

*Джерело: узагальнено автором на основі [15, 17, 18, 21, 23]*

Аналіз положень міжнародних та вітчизняних стандартів та інших нормативно-законодавчих та регуляторних актів в сфері ризик-менеджменту, виявлення та врахування їх переваг і недоліків дозволили сформулювати уточнені визначення сутності концепцій ризику, проектного ризику та управління ризиком.

Загалом, визначення ризику та проектного ризику тісно пов'язані між собою, тільки проектний ризик виникає в рамках певного проекту та має вузько спрямовану специфіку. Тому розгляд етимології ризику за основними нормативними засадами дають змогу зосередитись на загальному визначенні сутності ризику та застосувати це визначення в рамках певного проекту, орієнтуючись на специфіку проектної діяльності.

Ризик являє собою певну можливість або загрозу відхилення від запланованих цілей, конкретних рішень або дій, які впливають на ресурси підприємства (виробничі, фінансові, інтелектуальні, кадрові, інформаційні, інші).

Проектний ризик – ймовірність виникнення непередбачених фінансових наслідків, які можуть характеризуватися втратами або прибутком від очікуваного інвестиційного проекту в ситуації невизначеності умов його здійснення.

Управління ризиком – процес ідентифікації, аналізу, планування, контролю ризиків та прийняття рішень, які мінімізують негативні та максимізують позитивні наслідки настання ризикових подій.

Слід підкреслити, що розглядаючи ризик не лише з точки зору негативних наслідків, можна домогтись якісних і більш прибуткових результатів проектної діяльності в умовах ризикованості.

**Висновки.** Наукова новизна статті полягає в узагальненні та критичному аналізі підходів до визначення концепцій ризику, проектного ризику та управління ризиком, представлених в різних стандартах, нормативно-законодавчих та регуляторних актах. Це сприятиме розумінню

етимології термінів, а також формуванню системного підходу до управління проектними ризиками в практиці вітчизняних підприємств. Критичний аналіз положень міжнародних та вітчизняних стандартів, законодавчих, нормативно-правових та регуляторних актів виявив їх фрагментарність, недосконалість, суперечливість, що обумовлює необхідність їх уточнення. Використані в стандартах та актах з ризик-менеджменту різні підходи щодо визначення положень з управління ризиками носять специфічний прикладний характер та відрізняються певним ступенем деталізації. Тому на практиці є необхідним формування стратегічної системи управління ризиком для кожного конкретного підприємства та (або) проекту.

### Література:

1. Батенко Л.П. Управління проектами: Навчальний посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
2. Божкова В.В. Організаційно-економічні основи управління екологічними ризиками інновацій: Дис. ... канд. екон. наук: 08.08.01 / В.В. Божкова. – Суми: СумДУ, 2002. – 208 с.
3. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
4. Грачева М.В. Анализ проектных рисков: Учебное пособие / М.В. Грачева. – М.: Финстатинформ, 1999. – 215 с.
5. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком [Текст]: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: ВД «Княгиня Ольга», 2006. – 324 с.
6. Клименко С. Як побудувати корпоративну систему ризик-менеджменту / С. Клименко // Бізнес. – 2005. – №15. – С.24-29.
7. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або запобігання тероризму: Закон України від 28.11.2002, № 249-IV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/249-15>.
8. Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними: Закон України від 16.02.2011 р. №232 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF>
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу фінансово-промислових груп, інших об'єднань та великих платників податків: Закон України від 16.07.2007 р. №432 [Електронний ресурс] // Державна фіскальна служба України: Офіційний портал – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/yuridichnim-osobam/podatkoviy-kontrol/nakazi/print-66306.html>
10. Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України: Закон України від 07.10.2008 р. №417 [Електронний ресурс] // Законодавство України: Платформа ligazakon – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DKU0702.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU0702.html)
11. Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001, № 2245-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2245-14>
12. Свідерська А. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А. В. Свідерська. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 290 с.
13. Тарасюк Г.М. Управління проектами / Г.М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 470 с.
14. Шамин Д. В. Формирование системы управления рисками мегапроектов в промышленности: Дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / Д. В. Шамин. – М.: ФУ при правительстве РФ, 2016. – 156 с.
15. Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Electronic resource] / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – Mode of access: <https://www.coso.org>.
16. Patterson F.D., Neailey K. A Risk Register Database System to aid the management of project risk. [Electronic resource] / International Journal of Project Management. – Mode of access: <https://pdfs.semanticscholar.org/03d4/0b99dda0f903a10addea2f99831079cb28e5.pdf>
17. Project Management Body of Knowledge [Electronic resource] / Project Management Institute. – Mode of access: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
18. Risk management [Electronic resource] / International Organization for Standardization. – Mode of access: <http://www.iso.org/iso/home.html>
19. Rabechini J., Monteiro M. Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance / [Electronic resource] Journal of technology management and innovation. – Mode of access: <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1151>
20. Risk management [Electronic resource] / Institute of Risk Management Baseline. – Mode of access: <https://www.theirm.org/>
21. Risk Management Standards [Electronic resource] / Risk Management Standards / Federation of European Risk Management Associations. – Mode of access: <http://www.ferma.eu/risk-management/>
22. International Competence Baseline [Electronic resource] / International Project Management Association. – Mode of access: <http://www.ipma.world/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline/>
23. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework [Electronic resource] / Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements. – Mode of access: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>