

УДК 352:006.32

О. В. Бортнік,
здобувач кафедри менеджменту та управління проєктами,
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України, м. Дніпро
ORCID ID 0000-0002-5400-5574

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.141

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

O. Bortnik,
Candidate for a degree of the Department of management and project management, Dnipropetrovsk regional institute
for public administration, National academy for public administration under the President of Ukraine, Dnipro

RISK MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT ON THE BASIS OF INTERNATIONAL STANDARDS

У статті з метою вивчення можливостей запозичення найкращого світового досвіду для застосування в місцевому самоврядуванні в Україні проаналізовано процес поступового включення понять ризику та управління ризиками з рекомендованих до обов'язкових вимог в міжнародних стандартах управління якістю. Розглянуто зв'язок щодо управління ризиками у міжнародних стандартах, які можуть застосовуватись до суб'єктів місцевого самоврядування. Вивчено приклад практичного впровадження методів управління ризиками та застосування міжнародних стандартів з питань управління ризиками як один з найбільш потужних та досконалих у сфері місцевого самоврядування Австралії. Визначено шляхи застосування міжнародного досвіду для вдосконалення діяльності суб'єктів місцевого самоврядування в Україні для забезпечення сталого розвитку території, раціонального використання ресурсів та вдосконалення діяльності. Визначено складові, які можуть стати основою для розроблення механізму адаптування найкращих світових практик управління ризиками для застосування в місцевому самоврядуванні в Україні.

In order to study the possibilities of borrowing the best world experience for application in local self-government in Ukraine, the process of gradual inclusion of the concepts of risk and risk management from the recommended to the mandatory requirements in international quality management standards is analyzed. Shown as the contribution of risk management to the sustainable success of the organization is reflected in the ISO standards. The connection between risk management in international standards that can be applied to local governments is considered as contribution of ISO standards into the SDGs realization. The analysis of research and publications on risk management were given. Most popular methods of risk assessment mentioned. The Australian example of practical implementation of risk management methods and application of international

standards on risk management as one of the most comprehensive and advanced in the field of local self-government is considered. Examples of the most common risks of local self-government identified by the results of surveys are given. Was shown as risk management should be adapted by development of risk-oriented thinking in organization culture of organization. Saving costs through effective risk management frees up resources for investing in projects aimed at improving the living standards of local communities. One of good example of stable development ensuring in spite of any crisis situations is a development of business continuity plans as recommended in international standards. Ways to apply international experience to improve the activities of local governments in Ukraine to ensure sustainable development, resource conservation and improvement is described. Conclusions on further study and application of risk management in the local governments of Ukraine are given. It is proposed to develop a methodological toolkit to assist in the application of risk management in local self-government of Ukraine, to improve training programs to raise awareness of local self-government employees and to include risk management process in local government development programs of certain areas.

Ключові слова: ризик, можливість, ISO, міське самоврядування, орган місцевого самоврядування, ризик-орієнтовне мислення, цілі сталого розвитку, план безперервності бізнесу.

Key words: risk, opportunity, ISO, local self-government, local government authority, risk-oriented thinking, Sustainable Development Goals, Business Continuity Plan.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сталий розвиток територій неможливий без розвитку спроможності та вдосконалення суб'єктів місцевого самоврядування. В сучасний період глобальних змін та активізації процесів децентралізації органи місцевого самоврядування в Україні стикаються з новими викликами у своїй діяльності. Прийняття управлінських рішень відбувається в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та необхідністю забезпечувати задоволеність зацікавлених сторін. Для запобігання небажаним подіям та їх наслідкам, з метою досягнення цілей та раціонального використання ресурсів у міжнародному середовищі як приватного, так і публічного сектору, активно використовуються інструменти управління ризиками, які увійшли до вимог міжнародних стандартів ISO на системи управління. Міжнародні стандарти, уособлюючи найкращі світові практики, інструменти та методи, які прийняті на основі консенсусу, є основою для інновацій, що допомагають організаціям вносити внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН [30]. Досвід управління ризиками активно поширюється завдяки впровадженню міжнародних стандартів управління якістю та інших систем управління, які встановлюють вимоги та рекомендації щодо його застосування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення управління ризиками, підходів та методів оцінки ризиків та прийняття рішень в умовах невизначеності в різних сферах економіки знайшло відображення у працях вітчизняних та закордонних фахівців К. Балдіна [3], А. Старостіної, В. Кравченко [11], М. Боровик [4], А. Кудрявцева, А. Радіонова [8], В. Мороз [9], Д. Хаббарда (D. Hubbard) [18], В. Савчука [10], Г. Гигеренцера [5] та багатьох інших.

В Україні питання управління ризиками та кризами в публічному секторі, зокрема, реалізації антикризових стратегій в публічному управлінні та забезпечення антикризової спрямованості стратегічного управління територіям, розглянуті у працях О. Якубовського, Т. Пахомової, Н. Драгомирецької [13], О. Адамської [1], І. Чикаренко [12], І. Ярової [14], М. Бутко, Л. Оліфіренко [2] та інших.

Але застосування управління ризиками в місцевому самоврядуванні з точки зору імплементації вимог міжнародних стандартів та адаптація досвіду провідних країн світу потребує додаткового вивчення.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті: розгляд підходу щодо управління ризиками у місцевому самоврядуванні на основі здійснення аналізу вимог існуючих у світі стандартів та підходів щодо управління ризиками та досвіду їх упровадження в органах місцевого самоврядування провідних країн. Розроблення пропозицій щодо механізмів адаптування найкращих світових практик для застосування в місцевому самоврядуванні в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Термін "ризик" став невід'ємною частиною стандартів ISO серії 9000 щодо управління якістю починаючи з редакції 2015 року. У п. 3.6.4 попередньої версії стандарту ISO 9000:2005 "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів" [6] використовувалось поняття запобіжна дія (preventive action), що означало "Дія, яку виконують, щоб усунути причину потенційної невідповідності або іншої потенційно небажаної ситуації". У примітках до терміну зазначено, що її виконують, щоб запобігти виникненню події. Термін використовувався з точки зору запровадження та за-

Таблиця 1. Стислий зміст щодо ризиків у стандарті ISO 9004:2009

Пункт стандарту ISO 9004:2009	Стислий зміст щодо ризиків
4.2. Сталий успіх	Середовище організації постійно змінюється і точно не визначене, тому для досягнення сталого успіху її найвищому керівництву треба визначати пов'язані короткострокові й довгострокові ризики та застосовувати всеосяжну стратегію організації, щоб зменшити їх
4.3. Середовище організації	Середовище організації буде постійно змінюватись незалежно від її розміру (велика чи мала), її діяльності та продукції чи її типу (комерційна чи некомерційна); тому організація має постійно здійснювати моніторинг свого середовища. Такий моніторинг дасть змогу організації визначати й оцінювати ризики , пов'язані з зацікавленими сторонами та їхніми змінюваними потребами й очікуваннями, та керувати цими ризиками . Найвище керівництво має своєчасно приймати рішення щодо організаційних змін і щодо інновацій, щоб підтримувати й поліпшувати дієвість організації. Примітка. Щоб отримати більше інформації щодо керування ризиком, див. ISO 31000
5.3. Запровадження стратегії та політики	Щоб запровадити стратегію та політику щодо сталого успіху, організація має встановити й підтримувати процеси та практики щодо оцінювання стратегічних ризиків і визначення адекватних заходів протидії
6. Керування ресурсами	Організація має визначити внутрішні та зовнішні ресурси, потрібні для досягнення цілей організації в коротко- чи довгостроковий період. Щоб забезпечити придатність цих ресурсів для майбутньої діяльності, організація має визначати та оцінювати ризики можливої нестачі й постійно відстежувати поточне використання ресурсів для того, щоб знайти можливості поліпшення їх використання
6.4.2. Вибірання та оцінювання постачальників і партнерів та поліпшення їхньої спроможності	Вибираючи та оцінюючи постачальників і партнерів, організація має розглянути ризики, пов'язані зі співпрацею з постачальниками та партнерами
6.5. Інфраструктура	Організація має визначити та оцінити ризики, пов'язані з функціонуванням інфраструктури, і вжити заходів для зменшення ризиків, зокрема запровадити плани адекватного реагування на надзвичайні ситуації
6.7.4. Технологія	Організація має встановити процеси для оцінювання... ризиків, пов'язаних зі змінами в технології
6.8. Природні ресурси	Організація має розглянути ризики та можливості , пов'язані з доступністю й використанням енергії та природних ресурсів у коротко- і довгострокових періодах. Організація має приділити належну увагу питанням... розроблення власних процесів щодо зменшення визначених ризиків
7.2. Планування та контролювання процесів	Під час планування та контролювання процесів треба розглянути можливі фінансові та інші ризики
8.3. Вимірювання	Використовувані методи збирання інформації щодо ключових показників дієвості (<i>KPI – key performance indicators</i>) мають бути корисними й доречними для організації. Типові приклади таких методів... оцінювання та контролювання ризиків
8.3.2. Ключові показники дієвості	Вибираючи ключові показники дієвості, треба враховувати конкретну інформацію щодо ризиків і можливостей
8.3.3. Внутрішній аудит	Внутрішній аудит — це результативний інструмент для визначення проблем, ризиків і невідповідностей
8.4. Аналізування даних	Найвище керівництво має аналізувати накопичену інформацію під час моніторингу середовища організації, визначати ризики та можливості , а також розробляти плани керування ними
8.5. Критичне аналізування інформації, отриманої за результатами моніторингу, вимірювання й аналізування даних	Найвище керівництво має систематично критично аналізувати доступну інформацію для гарантування того, що інформацію використовують для прийняття рішень. Дані можна збирати з багатьох джерел, таких як... оцінювання ризиків
9.3.5. Ризики	Організація має оцінити ризики , пов'язані з запланованими діями щодо інновації, зокрема розглянути можливий вплив змін на організацію, і підготувати запобіжні дії для зменшення цих ризиків, зокрема плани запобіжних заходів, де необхідно
В.5. Принцип 4: Процесний підхід	Застосування принципу «процесного підходу» зазвичай зумовлює оцінювання ризиків , наслідків і впливів робіт на замовників, постачальників й інших зацікавлених сторін

стосування процесу постійного поліпшення системи управління якістю, що передбачалось одним із основних принципів управління якістю "постійне поліпшення". Принцип був сформульований як "постійне поліпшу-

вання загальних показників діяльності організації треба вважати незмінною ціллю організації". Реалізація принципу була запропонована через повторювання циклу методології "Plan-Do-Check-Act" (PDCA) ("Плануй-

Виконуй-Перевірай-Дій") відповідно до процесів організації у стандарті ISO 9001:2008 "Системи управління якістю. Вимоги" [7].

У стандарті ISO 9004:2009 "Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю" [22] поняття ризиків було розкрито значно ширше (див. табл. 1), але оскільки стандарт не був призначений для сертифікації, то не набув широкого застосування. Більшість організацій, що мали за мету отримати сертифікат на відповідність ISO 9001 так і залишались на виконанні базових вимог і не заглиблювались у рекомендації стандарту ISO 9004. У запропонованій у стандарті системі самооцінювання використання оцінки ризиків було характеристикою компаній середнього та вищого рівня. Загальне оцінювання та планування ризику як постійні процеси в межах організації задля зменшення всіх ризиків було визначено для вищого рівня самооцінки організації за підрозділом "Середовище організації".

Поняття ризик-менеджменту (або управління ризиками) у стандартах щодо систем управління якістю міжнародної організації із стандартизації ISO почало активно використовуватись на практиці з моменту видання останньої редакції ISO 9001 у 2015 році. Стандарт ISO 9000:2015 "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів" [20] визначає ризик як вплив невизначеності, який може призвести до відхилення від очікуваного результату як негативного, так і позитивного характеру. Тому у стандарті згадується не тільки поняття "ризик", але й поняття "можливість". Тобто те, що спрямоване на "поліпшення". "Невизначеність" розглянуто як стан нестачі інформації стосовно розуміння чи знання події, її наслідку чи ймовірності. Управління ризиками спирається на ризик-орієнтовне мислення.

Стандарт ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги" [21] розглядає ризик-орієнтоване мислення як елемент процесного підходу в організації, яке допомагає визначати чинники, які можуть спричинити відхилення процесів від запланованих результатів та щоб установлювати запобіжні дії для зменшення негативних впливів і реалізації можливостей. Системи управління якістю у своїй основі мають орієнтацію на запобігання негативним подіям, які заважають організації досягати своїх цілей та задовольняти потреби споживачів.

У стандарті ISO/TS 9002:2016 "Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2015" [26] підкреслено, що ризик-орієнтоване мислення забезпечує визначення, розгляд і контроль ризиків у всіх системах, процесах і функціях упродовж проектування та застосування системи управління якістю. Ризик-орієнтовне мислення є проактивним, запобіжним інструментом за рахунок ранньої ідентифікації та реагування на ризики. Цей стандарт також роз'яснює, що організація може самостійно визначати, які інструменти і методи використовувати залежно від її середовища. Рівень ризику для кожної організації та процесу може бути різним. У стандарті IEC 31010 [19] наведено перелік таких інструментів і методів оцінювання ризиків. Одними з найпоширеніших методів є SWOT — сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), PESTLE — політичні, еко-

номічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні чинники (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), FMEA — аналізування виду та наслідків відмов (Failure Mode and Effect Analysis), "мозковий штурм" тощо. Обрання методів та інструментів є виключним рішенням організації.

Стандарт ISO/TS 9002 акцентує, на що звернути увагу з точки зору оцінки ризиків при впровадженні ISO 9001, наприклад:

- беручи до уваги здатність створювати ризики та можливості при визначенні зацікавлених сторін;
- аналізуючи вплив процесу на здатність організації досягати її запланованих результатів при визначенні і описі процесів;
- визначаючи вид і обсяг потрібної задокументованої інформації;
- під час визначення дій, потрібних у плануванні змін до системи управління якістю тощо.

Розглянемо як у стандартах процес управління ризиками описано з точки зору місцевого самоврядування. Візьмемо за приклад ISO 18091:2019 "Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government" (Системи менеджменту якості — Настанови щодо застосування ISO 9001 в місцевому самоврядуванні) [23]. Для суб'єкта місцевого самоврядування будь-які зміни в середовищі функціонування, бо політичні зміни, зміни в законодавстві та в очікуваннях відповідних заінтересованих сторін, можуть стати джерелом невизначеності та можуть призвести до недосягнення очікуваних результатів діяльності. Цей стандарт рекомендує систематично проводити ідентифікацію ризиків і можливостей як частину інтегрованого процесу. Суб'єкт місцевого самоврядування має розглядати ризики та можливості, пов'язані з його процесами, наприклад, наданням продуктів і послуг та дієвістю системи управління якістю. Водночас, ризики та можливості буде визначено як результат стратегічного спрямування ролі суб'єкта місцевого самоврядування в соціально-економічному середовищі. Вказано один із найбільш повторюваних ризиків суб'єкта місцевого самоврядування — неможливість доступу до ресурсів, а один із способів зменшення цього ризику — визначення альтернативних форм фінансування.

Успіх органів місцевого самоврядування вимірюється задоволеністю їх громадян. Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за забезпечення послуг, які впливають на якість життя людей у їхній територіальній громаді, що викликає потреби у процесах управління ризиками. Мінімізація ризиків призводить також до скорочення витрат.

Наприклад, у 2018 р. у Австралії було проведено четверте національне дослідження щодо ризиків місцевого самоврядування [15], яке визначило десять головних ризиків, а саме:

1. Інфраструктура.
2. Фінансова стійкість та стабільність.
3. Здоров'я і безпека.
4. Кібер-ризики.
5. Репутація.
6. Людські ресурси
7. Захист активів.
8. Фінансування.

9. Планові рішення.

10. Погодні умови.

У звіті дослідження згадується підготовка Business Continuity Plan (плану безперервності бізнесу), коли визначаються всі ризики для критично важливих функцій та документується, яким чином впливати на ризик для зменшення його негативних наслідків.

У місцевому самоврядуванні штату Новий Південний Уельс (NSW — New South Wales, Австралія) Закон про місцеве самоврядування 1993 року (зі змінами та доповненнями) вимагає від усіх місцевих рад належного управління ризиками. Усі ради працюють у невизначених та мінливих умовах. Ризик визначається як вплив цієї невизначеності на здатність ради досягти своїх цілей та завдань, де ефект — це потенціал для результату, який відрізняється від очікуваного або запланованого. Внутрішній контроль — це будь-які дії ради, спрямовані на управління як позитивним, так і негативним впливом ризику на її громаду.

Керівні принципи внутрішнього аудиту штату NSW заохочують усі ради мати структуровану систему управління ризиками для виявлення будь-яких відомих та нових ризиків, з якими вони стикаються, та впровадження контролю для управління цими ризиками.

Керівні принципи внутрішнього аудиту також рекомендують, щоб зміст системи управління ризиками кожної ради керувався австралійським стандартом управління ризиками, ідентичним міжнародному стандарту ISO 31000:2018. Казначейство штату також видало Набір інструментів управління ризиками, який надає корисні вказівки радам щодо впровадження власної системи управління ризиками, включаючи зразки документів [29].

Як частина нової системи управління ризиками та внутрішнього аудиту для місцевого самоврядування штату, усі ради повинні мати Комітет з аудиту, ризиків та вдосконалення до березня 2021 року. Уряд штату зробив цю вимогу обов'язковою відповідно до статті 428 Закону про місцеве самоврядування 1993 року. Закон також містить керівні принципи, що допомагають радам активно управляти ризиками. Структура спрямована на вдосконалення фінансового управління та боротьбу з шахрайством та корупцією. До 2026 року передбачається, що сектор місцевого самоврядування штату матиме найсильнішу систему управління ризиками та систему внутрішнього аудиту в Австралії [27].

Наприклад, у 2015 році (згідно з результатами опитування, у якому прийняли участь більше ніж 50% Рад штату NSW) було визначено п'ять основних ризиків, а саме фінансова стабільність, погіршення інфраструктури, ризики робочої сили, об'єднання та дотримання законодавчих вимог. Вже на той час 70% мали формалізовану стратегію управління ризиками чи план, а 80% мали план безперервності бізнесу [17].

Програма управління ризиками міста Сідней (Австралія), розміщена у відкритому доступі, наголошує, що ефективне управління ризиками вимагає комплексного та збалансованого підходу до ризику та винагороди та допомагає оптимізувати можливості фінансового зростання і пом'якшити потенційні втрати чи збитки. Ефективне та свідоме управління ризиками є найважливішою складовою управління. Принципи управління ризиками

закладені в роботі, що дозволяє виявляти можливості для вдосконалення та реагувати на них, а також керувати та пом'якшувати несприятливі результати.

Місто Сідней реалізувало Програму управління ризиками, що включає наступне:

- Навчальну програму з управління ризиками.
- Планування управління ризиками (як частина щорічного бізнес-планування).
- Реєстр ризиків.
- Звітування про ризики.
- Комітет з аудиту, ризиків та дотримання законодавчих вимог.
- Стратегію запобігання шахрайству та корупції.
- Норми поведінки (Code of Conduct).
- Комітет з управління надзвичайними ситуаціями та центр реагування.
- План безперервності бізнесу (включаючи план відновлення після катастрофи).
- Страхову програму.

Стратегія управління ризиками передбачає зіставлення та звітування містом усіх визначених ініціатив щодо управління ризиками для забезпечення прийняття скоординованого підходу, який ефективно зменшить ділові, фінансові та фізичні ризики для активів та діяльності міста. Відділ юридичних питань та урядування консулює з правових питань та питань управління та відповідає за виявлення та захист міста Сідней від правових та управлінських ризиків.

Ефективність міста у впровадженні ефективних стратегій управління ризиками та дотриманні належної ділової практики посилюється завдяки доступу до незалежних юридичних консультацій, проведення щорічних аудитів відповідності законодавству та щорічного фінансового аудиту, що проводиться професійними зовнішніми аудиторами.

Комітет здійснює аналіз, чи має керівництво чинну та всеохоплюючу систему управління ризиками, а також відповідні процедури для ефективного виявлення та управління стратегічними, діловими та фінансовими ризиками, включаючи ризики шахрайства та корупції:

- перевіряє, чи було застосовано обґрунтований та ефективний підхід при розробці стратегічних планів управління ризиками для великих проектів чи підприємств;
- переглядає вплив системи управління ризиками на середовище контролю організації та механізми страхування;
- перевіряє, чи дотримано обґрунтованого та ефективного підходу при встановленні механізмів забезпечення безперервності бізнесу та планування управління надзвичайними ситуаціями, включаючи періодичне тестування планів [28].

Забезпечення безперервності бізнесу розглядається у стандарті ISO 22301:2019 "Безпека суспільства. Системи керування неперервністю діяльності. Вимоги" [24], який може бути також застосовний для суб'єктів місцевого самоврядування. Цей стандарт стосовно керування неперервністю діяльності визначає вимоги до планування, встановлення, впровадження, експлуатування, моніторингу, аналізування, підтримування та постійного поліпшення задокументованої системи керу-

вання для захисту від інцидентів, зменшення ймовірності їх виникнення, підготовки, реагування та відновлення після руйнівних інцидентів, якщо вони виникають.

Щодо оцінки ризиків, то найбільш відомими та найкращими практичними вказівками щодо управління ризиками для бізнес середовища можна вважати підхід стандартів ISO серії 31000 та COSO. Опрацьовані у бізнесі моделі необхідно застосовувати з урахуванням особливостей місцевого самоврядування [16]. Стандарт ІЕС 31010 [19] дає опис різних технік оцінки ризиків, з яких можливо обирати для себе придатні методи, а ISO 31000 [25] надає настанови щодо управління ризиками в організації.

ВИСНОВКИ

Вивчення досвіду органів місцевого самоврядування Австралії щодо вдосконалення управління ризиками свідчить, що, попри певні складнощі імплементації в Україні в сучасних умовах, деякі складові можуть стати основою для розроблення механізму адаптування найкращих світових практик управління ризиками для застосування в місцевому самоврядуванні в Україні, а саме:

1. Формування ризик-орієнтовного мислення як складової результативного управління якістю та забезпечення задоволеності споживачів послуг місцевого самоврядування на основі вивчення підходів та стандартів щодо ризик-менеджменту, які вже є поширеними в провідних країнах світу.

2. Реалізація підходу управління ризиками в місцевому самоврядуванні як у межах впровадження систем управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, так і окремо.

3. Внесення доповнень до регіональних Програм розвитку місцевого самоврядування у вигляді підпрограм, проектів і заходів щодо поширення управління ризиками, оскільки підходи до управління ризиками охоплюють різні напрями діяльності та процеси управління організаціями та іншими соціально-економічними системами.

4. Розроблення настанов у вигляді Посібника з впровадження інструментів управління ризиками, які можуть бути застосовані на рівні міст та територіальних громад певної території на основі стандартів ISO серії 31000. У посібник доцільно включити опис процесу управління ризиками, перелік базових методів оцінки ризиків, форми документів, які можуть бути застосовані для реєстрації результатів визначення та оцінки ризиків, а також дій, спрямованих на управління ризиками. Посібник також має уміщувати інформацію щодо розробки плану безперервності бізнесу (діяльності) та опис відповідних кейсів щодо розроблення й реалізації таких планів в органах місцевого самоврядування провідних країн.

5. Розроблення навчальних програм для розвитку компетентності персоналу суб'єктів місцевого самоврядування у сфері вдосконалення діяльності через впровадження ефективного управління ризиками на основі застосування вимог міжнародних стандартів та найкращих практик.

Література:

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30—38. URL: http://www.lviv-academy.com/vidavnistvo_1/edu_55/fail/5.pdf (дата звернення: 04.01.2020).

2. Антикризіві стратегії публічного управління. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів освітнього ступеня магістра спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" усіх форм навчання / Укладачі: Бутко М.П., Оліфіренко Л.Д. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 62 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16896/Антикризові%20стратегії%20публічного%20управління..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 04.01.2020).

3. Балдин К.В. Риск-менеджмент: учебное пособие. М.: Эксмо, 2006. 368 с.

4. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник / За заг. ред. А. Гука. К.: ТОВ "Видавництво "Юстон". 2018. 60 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf (дата звернення: 04.01.2020).

5. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 — Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 65 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf> (дата звернення: 04.01.2020).

6. Гигеренцер Герд. Понимать риски. Как выбирать правильный курс. М.: Азбука-Бизнес, 2015. 352 с.

7. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9001:2005, IDT) [Чинний від 2008-01-01]. Вид. офіц. Київ, 2008. 29 с.

8. ДСТУ ISO 9001-2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT). [Чинний від 2009-09-01]. Вид. офіц. Київ, 2009. 26 с.

9. Кудрявцев А.А., Радионов А.В. Введение в количественный риск-менеджмент: учебник. СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2016. 192 с.

10. Мороз В.М. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / В.М. Мороз, С.А. Мороз. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. 140 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39143> (дата звернення: 04.01.2020).

11. Савчук В. Основы риск-менеджмента предприятия. Киев: Баланс Бизнес Букс, 2019. 280 с.

12. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка"", 2004. 200 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/311.pdf> (дата звернення: 04.01.2020).

13. Чикаренко І. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2011. Вип. 4 (11). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnistvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnistvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf) (дата звернення: 04.01.2020).

14. Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): навчальний посібник. К.: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2005. 68 с. URL: <http://>

/www.doccu.inf.ua/Lists/2/Attachments/1758/OK_RM.PDF (дата звернення: 04.01.2020).

14. Ярова І. Напрями та інструменти забезпечення антикризової спрямованості стратегічного управління територією. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 3 (22). С. 284—294. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03\(22\)/31.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03(22)/31.pdf) (дата звернення: 04.01.2020).

15. 2018 Risk Report. A focus on Australian Local Government. URL: <https://aoninsights.com.au/wp-content/uploads/COM0393C-Local-Government-Risk-Report-2018-Nov-v2.pdf> (дата звернення: 04.01.2020).

16. Adoption of Comprehensive Risk Management in Local Government. Lasse Oulasvirta and Ari-Veikko Anttiroiko. URL: https://www.researchgate.net/publication/314301906_Adoption_of_comprehensive_risk_management_in_local_government (дата звернення: 04.01.2020).

17. Council-Wide Risk Management. An Independent Study of Risk Management Practices in NSW Local Government. URL: <https://inconsult.com.au/wp-content/uploads/2015/01/CWRM-2014-2015-Exec-Summary-v-Final.pdf> (дата звернення: 04.01.2020).

18. Hubbard, D. W. The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. Hoboken, N.J.: Wiley, 2009. 281 p.

19. IEC 31010:2019 Risk management — Risk assessment techniques. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/72140.html> (дата звернення: 04.01.2020).

20. ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/45481.html> (дата звернення: 04.01.2020).

21. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html> (дата звернення: 04.01.2020).

22. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en> (дата звернення: 04.01.2020).

23. ISO 18091:2019 "Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government". URL: <https://www.iso.org/ru/standard/72808.html> (дата звернення: 04.01.2020).

24. ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/75106.html> (дата звернення: 04.01.2020).

25. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html> (дата звернення: 04.01.2020).

26. ISO/TS 9002:2016 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/66204.html> (дата звернення: 04.01.2020).

27. New Risk Management Framework for NSW Councils. URL: <https://www.statewidemutual.com.au/new-risk-management-framework-for-nsw-councils/> (дата звернення: 04.01.2020).

28. Our risk management principles. URL: <https://www.cityofsydney.nsw.gov.au/council-governance->

administration/our-risk-management-principles (дата звернення: 04.01.2020).

29. Risk management. URL: <https://www.olg.nsw.gov.au/councils/governance/risk-management-audit-and-internal-controls/risk-management/> (дата звернення: 04.01.2020).

30. Sustainable development goals. URL: <https://www.iso.org/sdgs.html> (дата звернення: 04.01.2020).

References:

1. Adams'ka, O. (2018), "Crisis management in the context of responding to regional challenges: theoretical and methodological aspect", *Efektynnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (55), no. 1, pp. 30—38, available at: http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_-55/fail/5.pdf (Accessed 04 Jan 2021).

2. Butko, M.P. and Olifirenko, L.D. (2018), "Anti-crisis strategies of public administration", available at: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16896/Antykryzovi%20stratehii%20publichnoho%20upravlinnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 04 Jan 2021).

3. Baldyn, K.V. (2006), *Rysk-menedzhment [Risk management]*, Eksmo, Moscow, Russia.

4. Borovyk, M.V. (2018), "Risk management", available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf> (Accessed 04 Jan 2021).

5. Hyherentser, H. (2015), *Ponymat' rysky. Kak vybyrat' pravyl'nyj kurs [Understand the risks. How to choose the right course]*, Azbuka-Byznes, Moscow, Russia.

6. UkrNDNTs (2008), *DSTU ISO 9000:2007 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9001:2005, IDT) [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms (ISO 9001:2005, IDT)]*, UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine.

7. UkrNDNTs (2009), *DSTU ISO 9001-2009. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (ISO 9001:2008, IDT) [Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2008, IDT)]*, UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine.

8. Kudriavtsev, A.A. and Radyonov, A.V. (2016), *Vvedeny v kolychestvennyj rysk-menedzhment [Introduction to Quantitative Risk Management]*, Yzd-vo S.-Peterb. un-ta, St.Petersburg, Russia.

9. Moroz, V.M. and Moroz, S.A. (2018), "Risk management", available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39143> (Accessed 04 Jan 2021).

10. Savchuk, V. (2019), *Osnovy rysk-menedzhmenta predpriatyj [Fundamentals of enterprise risk management]*, Balans Byznes Buks, Kyiv, Ukraine.

11. Starostina, A.O. and Kravchenko, V.A. (2004), "Risk management: theory and practice", available at: <https://subject.com.ua/pdf/311.pdf> (Accessed 04 Jan 2021).

12. Chykarenko, I. (2011), "Principles and model of implementation of the crisis management system at the municipal level", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, vol. 4 (11), available at: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf) (Accessed 04 Jan 2021).

13. Yakubovs'kyj, O.P. Pakhomova, T.I. and Drahomyrets'ka, N.M. (2005), "Risk and crisis management (reference syllabus of the distance course of the

discipline)", available at: http://www.doccu.inf.ua/Lists/2/Attachments/1758/OK_RM.PDF (Accessed 04 Jan 2021).

14. Yarova, I. (2014), "Directions and tools for ensuring the anti-crisis orientation of strategic management of the territory", *Napriamy ta instrumenty zabezpechennia antykrizovoi spriamovanosti stratehichnoho upravlinnia terytoriiu. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 3 (22), pp. 284—294, available at: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03\(22\)/31.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03(22)/31.pdf) (Accessed 04 Jan 2021).

15. Aon (2018), "2018 Risk Report. A focus on Australian Local Government", available at: <https://aoninsights.com.au/wp-content/uploads/COM0393C-Local-Government-Risk-Report-2018-Nov-v2.pdf> (Accessed 04 Jan 2021).

16. Oulasvirta, L. and Ari-Veikko, A. (2017), "Adoption of Comprehensive Risk Management in Local Government", available at: https://www.researchgate.net/publication/314301906_Adoption_of_comprehensive_risk_management_in_local_government (Accessed 04 Jan 2021).

17. InConsult Pty Ltd (2015), "Council-Wide Risk Management. An Independent Study of Risk Management Practices in NSW Local Government", available at: <https://inconsult.com.au/wp-content/uploads/2015/01/CWRM-2014-2015-Exec-Summary-v-Final.pdf> (Accessed 04 Jan 2021).

18. Hubbard, D. W. (2009), *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*, Wiley, Hoboken, USA.

19. ISO (2019), "IEC 31010:2019 Risk management -- Risk assessment techniques", available at: <https://www.iso.org/ru/standard/72140.html> (Accessed 04 Jan 2021).

20. ISO (2015), "ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary", available at: <https://www.iso.org/ru/standard/45481.html> (Accessed 04 Jan 2021).

21. ISO (2015), "ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements", available at: <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html> (Accessed 04 Jan 2021).

22. ISO (2009), "ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach", available at: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en> (Accessed 04 Jan 2021).

23. ISO (2019), "ISO 18091:2019 Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001 in local government", available at: <https://www.iso.org/ru/standard/72808.html> (Accessed 04 Jan 2021).

24. ISO (2019), "ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems - Requirements", available at: <https://www.iso.org/ru/standard/75106.html> (Accessed 04 Jan 2021).

25. ISO (2018), "ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines", available at: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html> (Accessed 04 Jan 2021).

26. ISO (2016), "ISO/TS 9002:2016 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015", available at: <https://www.iso.org/ru/standard/66204.html> (Accessed 04 Jan 2021).

27. Statewide Mutual (2019), "New Risk Management Framework for NSW Councils", available at: <https://www.statewidemutual.com.au/new-risk-management-framework-for-nsw-councils/> (Accessed 04 Jan 2021).

28. City of Sydney (2020), "Our risk management principles", available at: <https://www.cityofsydney.nsw.gov.au/council-governance-administration/our-risk-management-principles> (Accessed 04 Jan 2021).

29. NSW Government (2020), "Risk management", available at: <https://www.olg.nsw.gov.au/councils/governance/risk-management-audit-and-internal-controls/risk-management/> (Accessed 04 Jan 2021).

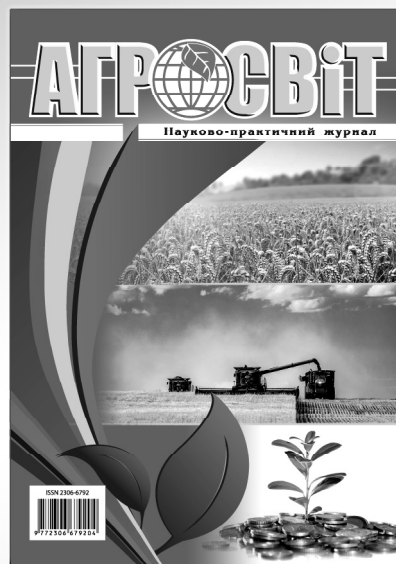
30. ISO (2020), "Sustainable development goals", available at: <https://www.iso.org/sdgs.html> (Accessed 04 Jan 2021).

Стаття надійшла до редакції 05.01.2021 р.

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292