

УДК 69.003:658

Ігнатенко Ганна Володимирівна

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ
МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ
ДІАГНОСТИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ ДЕВЕЛОПЕРА**

***Анотація.** Стаття присвячена розвитку загальної методології організації системи фінансового ризик-менеджменту підприємства з урахуванням особливостей функціонування девелоперських компаній на будівельному ринку України. Запропоновано вирішення проблем гармонізації елементів інноваційних технологій ризик-менеджменту та їх розвитку у загальній системі управління господарською діяльністю будівельного підприємства. У статті висвітлено теоретичні та практичні аспекти виявлення ризиків та їх вплив на діяльність підприємств: розглянуто сутність та види ризиків, проаналізовано макро- та мікрочинники, що впливають на ступінь ризику компанії, оцінено ефективність систем ризик-менеджменту підприємства та обґрунтовано напрями його вдосконалення. Запропоновано алгоритм виявлення та опису ризиків, розроблений з урахуванням вимог основних міжнародно-визнаних стандартів, що застосовуються в діяльності.*

***Ключові слова:** ризик; фінансові показники; фактори ризику; ризик-менеджмент; превентивні заходи антикризового управління; девелоперська компанія*

***Аннотация.** Статья посвящена развитию общей методологии организации системы финансового риск-менеджмента предприятия с учетом особенностей функционирования девелоперских компаний на строительном рынке Украины. Предложено решение проблем гармонизации элементов инновационных технологий риск-менеджмента и их развития в общей системе управления хозяйственной деятельностью строительного предприятия. В статье освещены теоретические и практические аспекты выявления рисков и их влияние на деятельность предприятий: рассмотрены сущность и виды рисков, проанализированы макро- и микрофакторы, влияющие на степень риска компании, оценена эффективность систем риск-менеджмента предприятия и обоснованы направления его совершенствования. Предложен алгоритм выявления и описания рисков, разработанный с учетом требований основных международно-признанных стандартов, применяемых в деятельности.*

***Ключевые слова:** риск; финансовые показатели; факторы риска; риск-менеджмент; превентивные меры антикризисного управления; девелоперская компания*

***Abstract.** The article is devoted to the development of a common methodology organization of the system of financial risk management with regard to the functioning of the real estate companies in the construction market of Ukraine. The proposed solution to the problems of harmonization of the elements of the innovation technologies of risk management and their development in the General system of management of economic activities of a construction company. The article deals with theoretical and practical aspects of the identification of risks and their impact on the operation of enterprises: the nature and types of risks are analyzed macro – and mcracing affecting the degree of risk of the company, evaluated the effectiveness of systems of risk management and the directions of its improvement. An algorithm to identify and describe the risks, tailored to the requirements of the basic internationally recognized standards activities.*

***Key words:** risk; financial performance; risk factors; risk management; preventive measures; crisis management; and development company*

Постановка проблеми

У процесі свого функціонування підприємства зіштовхуються з впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть перешкоджати його динамічному розвитку або ставити під загрозу досягнення певних цілей. Особливого значення дані аспекти набувають в сучасних умовах подолання наслідків світової кризи, коли навіть великі фінансово стійкі суб'єкти господарювання зазнають труднощів. Негативні наслідки викликані не стільки безпосередньо економічною кризою, скільки недостатнім рівнем системи управління загрозами на підприємствах, недосконалістю процесів їх діагностування та подолання.

Оскільки на сучасному етапі розвитку теоретичні засади превентивного (від латинського *praevenio* — випереджаю, запобігаю), антикризового управління недостатньо висвітлені у науковій літературі, а практичний досвід його використання на вітчизняних підприємствах ще не накопичився, то доцільним є розкриття сутності такого управління, виділення його характерних особливостей та обґрунтування ролі у загальному процесі управління підприємством.

Мета статті

Метою статті є удосконалення економічного інструментарію ризик-менеджменту, виявлення та опису ризиків з урахуванням вимог основних міжнародно-визнаних стандартів із превентивного антикризового управління.

Виклад основного матеріалу

Теорія ризик-менеджменту ґрунтується на трьох базових поняттях: корисності, регресії і диверсифікації.

У 1738 р. швейцарський математик Даніель Бернуллі доповнив теорію вірогідності методом корисності або привабливості того чи іншого результату подій. Ідея Бернуллі полягала в тому, що в процесі ухвалення рішення люди приділяють більше уваги розміру наслідків різних результатів, ніж існуючій вірогідності їх настання [7, с. 16].

В кінці XIX століття англійський дослідник Ф. Гальтон запропонував вважати регресію або повернення до середнього значення послідовних числових рядів показників універсальною статистичною закономірністю. Суть регресії трактувалася ним як повернення явищ до норми з часом. Згодом було доведено, що правило регресії діє в найрізноманітніших ситуаціях, починаючи з азартних ігор та розрахунку вірогідності виникнення нещасних випадків, і закінчуючи прогнозуванням коливань економічних циклів [8, с. 22].

У 1952 р. аспірант Університету Чикаго Гарі Марковіц в статті «Диверсифікація вкладень» («Portfolio Selection») математично обґрунтував стратегію диверсифікації інвестиційного портфеля, зокрема, він показав, як шляхом продуманого розподілу вкладень мінімізувати відхилення прибутковості від очікуваного показника [4].

Зараз на ринку спостерігається вибухоподібне зростання інтересу до інструментарію *Business Intelligence* (BI), і це ще раз підтверджує важливість для компаній питань аналізу поточного стану бізнесу, виявлення та запобігання загроз та кризових ситуацій [7]. Однак не всі моделі BI дозволяють від аналізу цифр відразу перейти до вдосконалювання бізнес-процесів на основі превентивних заходів подолання ризику. Адже одна справа – проаналізувати взаємозалежність показників, і зовсім інше – визначити, що потрібно змінити в існуючих бізнес-процесах. Тому для забезпечення можливості переходу від аналізу показників до оптимізації існуючих процесів створено клас спеціалізованих інформаційних систем – процесних BI. Інструментарій даного класу дозволяє не просто здійснювати контроль та аналіз показників, а й забезпечувати візуалізацію існуючих ризиків бізнес-процесів, що дозволяє побачити "вузькі місця" і визначити заходи щодо їх попередження вже на ранній стадії діагностування та оцінки ступеня їх впливу.

У визначенні цільових орієнтирів ризик-менеджменту, що ґрунтуються на основних концептуальних положеннях *Business Intelligence* прийнято виділяти декілька ключових етапів:

- на першому етапі відбувається виявлення ризику із супутньою оцінкою вірогідності його реалізації і масштабу наслідків;

- на другому етапі здійснюється розробка ризик-стратегії з метою зниження вірогідності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;

- на третьому етапі вибираються методи та інструменти управління виявленим ризиком;

- на четвертому етапі проводиться безпосереднє управління ризиком;

- на завершальному етапі оцінюються досягнуті результати і корегуються ризик-стратегія на основі застосованих стандартів. Здійснюється побудова нового регламенту управлінських дій.

За ключовий етап ризик-менеджменту вважається етап вибору методів та інструментів управління ризиком.

Розуміння того, як реально працює організація, де перебувають резерви підвищення ефективності, зараз важливо як ніколи. Але управлінський облік у багатьох компаніях залишає бажати кращого.

А в кризовий момент від правильності оцінки бізнес-процесів може залежати конкурентна позиція компанії на ринку. Зменшення обсягів ринків жадає від більшості компаній зниження цін, тому необхідно абсолютно точно розуміти ту грань, за якої компанія починає працювати собі в збиток. При цьому такі умови, що змінюються, як курси валют, вартість робочої сили й матеріалів вимагають оперативності від існуючої системи реінжинірингу бізнес-процесів.

Багато компаній, розуміючи всю важливість даного питання, вже запровадили інформаційні системи, призначені для планування та обліку ресурсів. Однак не завжди ці системи дозволяють дати однозначну відповідь щодо напрямів удосконалювання діяльності. Адже важливо не тільки забезпечити моніторинг різних показників, але й забезпечити перехід від моніторингу до контролю, а потім – до аналізу та прийняття рішень з вдосконалення системи превентивного антикризового менеджменту, що, в свою чергу, може інтерпретуватися як складовий елемент інформаційного забезпечення стратегії, орієнтованої на результат управління підприємством.

Концептуальна модель управління ризиком системи Business Intelligence поєднує в собі:

- на стратегічному рівні – Balanced Scorecard (BSC) – контроль реалізації стратегії;
- на тактичному рівні – Corporate Performance Management (CPM) контроль об'єктних і процесних показників;
- на оперативному рівні – Business Activity Monitor (BAM) – контроль виконання бізнес-процесів у реальному часі.

Важливість впровадження ВІ компанії полягає в тому, що з точки зору протидії кризі, вона дозволяє зробити обґрунтоване скорочення витрат й організувати безперервне вдосконалення бізнес-процесів. А використання інструментарію процесного ВІ дає можливість здійснити перехід від аналізу показників до практичних дій з оптимізації процесів, а також забезпечити оцінку ефективності проведених у компанії змін. Фактично процесний ВІ дозволяє забезпечити створення системи управлінського обліку, спрямованого на безперервне вдосконалення процесів, що у свою чергу дає можливість адаптувати компанію до кризової ситуації.

Особливо важливе розуміння того, що стандарти управління ризиками включають в себе як «позитивні», так і «негативні» аспекти ризику для підприємства.

Ключовим стандартом для управління ризиками є ISO 31000 «Загальні керівні вказівки щодо принципів та втілення ризик-менеджменту». До затвердження цей документ пройшов довгий шлях [3].

Все почалося тоді, коли міжвідомчий технічний комітет OB/7 «Стандартів Австралії» / «Стандартів Нової Зеландії» розробив стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком», уперше виданий у листопаді 1995 р., переглянутий у 1999 р. і востаннє переглянутий у 2004. Організації зі стандартів Канади (1997 р.) та Японії (2001 рік) прийняли свої власні версії, а в 2002 р. ISO та Міжнародна Електротехнічна Комісія (IEC) опублікували Настанову ISO/IEC 73 «Управління ризиком. Словник. Настанови з використання в стандартах».

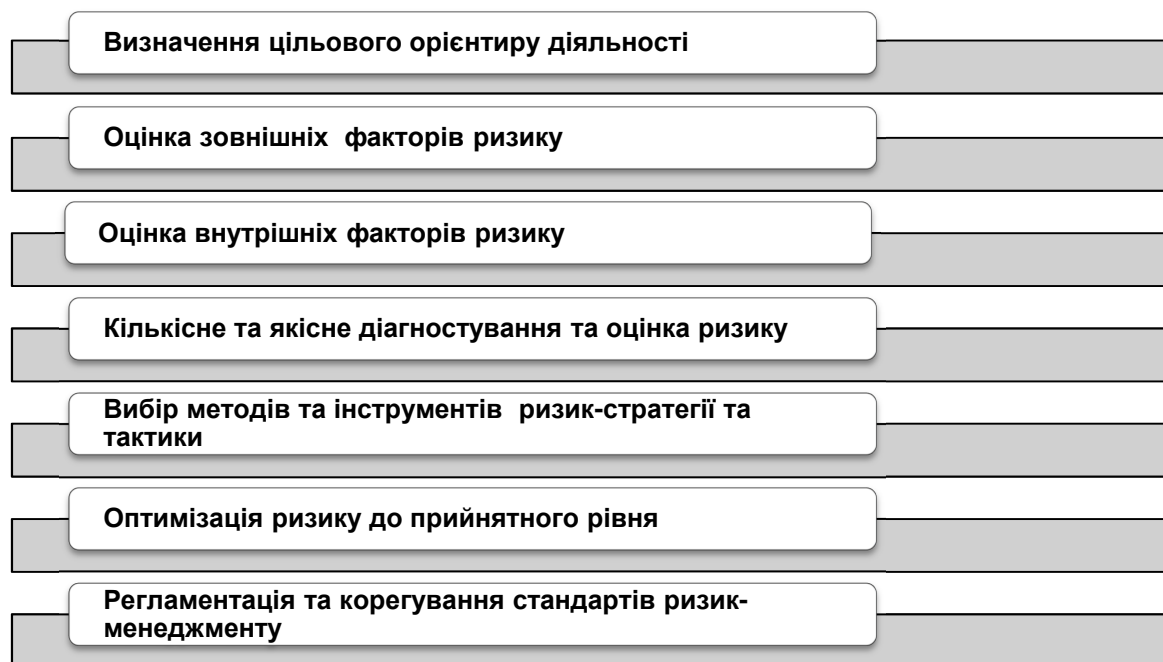


Рис. 1. Концептуальна модель управління ризиком системи Business Intelligence

Оскільки стандарт AS/NZS 4360:2004 загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства, то це дозволяє уникнути скарг, що стандарти «небезпечні». Хоча управління ризиком все ще розвивається, але ці настанови вже в їхньому третьому розробленні допоможуть будь-якому підприємству розпочати і змінити процес.

Стандарт AS/NZS 4360 відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних [1].

Слідом за публікацією Настанови ISO/IEC 73:2002 у 2004 році була подана пропозиція до Керівного технічного бюро (ТМБ) ISO стосовно необхідності розроблення стандарту ISO на управління ризиком.

Пропозиція обговорювалася на ряді засідань ТМБ, поки у вересні 2004 року ТМБ запропонував Японському комітету індустріальних стандартів (JISC) до нової робочої теми (NWIP) заснувати робочу групу (WG) для розроблення стандарту.

Під час перегляду робочою групою Настанови ISO/IEC 73:2002 екстенсивно обговорювалась взаємозалежність між управлінням ризиками і безпекою. Хоча більшість погодилась, що було б недоцільно усунути аспекти безпеки з контексту застосування стандарту, значна кількість висловились і за проявлення обережності у формулюванні положень документа, поважаючи і враховуючи серйозність питань безпеки.

Була висловлена думка, що вирішення таких проблем не повинне ставити під загрозу загальний характер стандарту. Було обговорено, що його загальний характер буде доведено та розширено можливостями погодження загального розуміння різними співтовариствами того, що ризиками мають управляти у всіх галузях.

Аргументи, що піддають сумніву виняткові зусилля для розміщення інтересів експертів з безпеки або експертів будь-якої іншої галузі, були також опрацьовані. Стверджувалось, що безпека не є «особливою», хоча людина або організація можуть законно приділяти їй належну увагу. Таким чином, немає ніяких причин надавати цьому особливого значення або спеціального положення будь-якого виду у формулюванні стандарту ISO 31000, який, врешті-решт, обіцяє змінити концепцію ризику, що підтримується багатьма спеціалістами у багатьох галузях [3, с. 6-8].

Не менш важливим елементом ризик-менеджменту є розробка системи індивідуальної оцінки окремого ризику або групи однорідних ризиків та інтегральної оцінки різних груп за окремим проектом або бізнес-напрямом. Найбільш прийнятними можна обрати такі показники, як загальний рівень відхилення дійсної ефективності від запланованої (наприклад, розрахованим по стандартному відхиленню, дисперсії внутрішньої норми доходності – IRR), загальний рівень втрат зважений на ймовірності різних сценаріїв розвитку подій. Ці показники можуть розраховуватись як по окремому ризику, групі, так й інтегрально по проекту, напрямку, останнє дозволяє вирішувати задачу стратегічного управління – застосовувати економіко-математичне моделювання в умовах дії ризику для відбору проектів і формування їх портфеля. Крім того, перегрупування проектів або бізнес-процесів за ранжованими показниками ризику для окремих груп дозволить систематизувати проекти за пріоритетними заходами нейтралізації або зниження ризику (таблиця).

Таблиця

Переваги та недоліки методів оцінки ефективності інвестиційних проектів

№ пор.	Показник	Перевага	Недоліки
1	2	3	4
1	Чиста теперішня вартість (чистий зведений доход) (NPV)	- урахування фактора часової вартості грошових надходжень; - забезпечення збільшення ринкової вартості підприємства, адитивний; - прогнозна оцінка економічного потенціалу підприємства характеризує прогнозу величину приросту капіталу	- абсолютні показники не дають можливості оцінити «резерв» безпеки підприємства, не можна оцінити ступінь ризику, має місце невизначеність розрахунків майбутніх грошових потоків; - ставка дисконту, як правило, обирається сталою для всього інвестиційного циклу, хоча може здійснюватися залежно від економічних умов
2	Індекс рентабельності інвестицій (PI)	- дозволяє здійснювати порівняльну оцінку проектів; - відносний показник, що обумовлює його зручність застосування; - дозволяє судити про резерв безпеки підприємства	- неадитивний, залежить від дисконту; - при порівняльній оцінці взаємовиключаючих проектів з різним обсягом інвестиційних витрат вступає в протиріччя з NPV

1	2	3	4
3	Внутрішня норма рентабельності (IRP)	- відносно значення показника просте для розуміння та використання, враховує часову цінність грошових вкладень, відображає граничні значення процентної ставки та терміну окупності; - не залежить від норми дисконту; - спрямованість на збільшення доходів інвесторів	- помилкове ранжування взаємовиключаючих проектів з різним обсягом капітальних вкладень; - неадитивний метод; - не має впевненості, що ставка дисконту є незмінною протягом терміну експлуатації проекту; - вказує лише на максимальний рівень затрат (якщо IRP двох проектів більше ціни залучених джерел фінансування, то вибір кращого варіанта за даним методом неможливий); - проблематичність застосування для оцінки проектів у випадку вкладення коштів по роках, а не одноразово
4	Модифікована норма рентабельності (MIRR)	- дозволяє провести оцінку проекту без реінвестування коштів у проект	- при різних обсягах інвестиційних витрат результати оцінки ефективності проектів можуть не забезпечити точності вибору
5	Період окупності	- простота розрахунків та розуміння	- не враховує часову вартість грошових потоків; - не враховує грошові потоки поза межами періоду окупності; - неадитивний метод; - не може бути використаний для визначення прибутковості проекту
6	Дисконтований період окупності	- дозволяє визначити економічно доцільний термін реалізації проекту; - дозволяє проводити оцінку (хоча і наближену) ліквідності та ризикованості інвестиційного проекту	- враховує лише початкові грошові потоки протягом періоду окупності
7	Облікова норма рентабельності	- простота розрахунків та використання на практиці; - орієнтує на варіанти інвестування, безпосередньо пов'язані з рівнем доходу	- не враховує часову оцінку вкладень; - в основі розрахунку приймається прибуток, а не грошовий потік; - не враховує різницю в тривалості експлуатації активів, створених у результаті інвестиційних проектів

Поняття "девелопмент" в будівельній галузі означає вид професійного бізнесу, спрямованого на пошук і реалізацію найкращого варіанта розвитку ринку нерухомості, починаючи від генерації ідей та створення загальної концепції проекту, до задачі об'єкта "під ключ", реалізації його на ринку нерухомості й подальше управління (експлуатацію). Девелопмент – Development (англ.) в його первинному значенні перекладається як розвиток. Девелоперські проекти припускають залучення великих інвестицій на тривалі строки. При цьому зроблений у ході реалізації такого проекту продукт здатний протягом тривалого часу своєї експлуатації створювати регулярні фінансові потоки.

Девелопмент – це процес реалізації проекту. Девелопментом займаються компанії, які інвестують кошти в будівництво і / або керують даним процесом.

У світі вже давно визнано, що управління проектами – особлива область менеджменту, застосування якої дає відчутні результати. Професіонали в цій галузі високо цінуються (у США це третя за величиною середньої оплати професія після юристів і лікарів), а сама методологія управління проектами стала фактичним стандартом управління на багатьох тисячах підприємств і застосовується в тій чи іншій мірі практично у всіх великих корпораціях. У 2014 р. прийнято стандарти управління проектами ANSI (затверджені Американським національним інститутом – American National Standards Institute), розроблено проект стандартів управління проектами ISO 10006 [5, с. 36].

Проект – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів або послуг. «Тимчасове» означає, що у будь-якого

проекту є початок і неодмінно настає завершення, коли досягаються поставлені цілі, або виникає розуміння, що ці цілі не можуть бути досягнуті. «Унікальні» означає, що створювані продукти або послуги істотно відрізняються від інших аналогічних продуктів і послуг.

У будівництві Проектом часто називають будівництво або реконструкцію певного об'єкта, хоча нерідко проект закінчується без будь-яких будівельних робіт. Так, наприклад девелоперська компанія може створити юридичну особу, придбати земельну ділянку або приміщення / будівлю і оформити дозвільні документи на проведення будівельних робіт. Після чого «проект» може бути проданий, внаслідок чого "девелопмент" не відбудеться.

Управління проектами (англ. *project management*) – це застосування знань, досвіду, методів і засобів до робіт проекту для задоволення вимог, що висувуються до проекту, і очікувань учасників проекту. Щоб задовольнити ці вимоги та очікування, необхідно знайти оптимальне сполучення між цілями, термінами, витратами, якістю та іншими характеристиками проекту [8, с. 24].

Система антикризового управління девелоперської компанії – область діяльності, в ході якої визначаються і досягаються стратегічні цілі, а також оптимізується використання критичних ресурсів (таких як час, гроші, люди, матеріали, енергія та ін.) в рамках певного проекту (який визначає кінцевий результат і обмеження за часом і/або за іншим ресурсом). Управління проектом досягається шляхом застосування знань, навичок, інструментів і методів для планування і реалізації дій, направлених на досягнення поставленої мети в рамках встановлених проектних обмежень. Ефективне управління проектами – інтеграція інформаційних систем планування з управлінськими процедурами і організаційною структурою. При цьому придбання вдалого програмного забезпечення не рівнозначне успішному впровадженню управління проектами в організації.

В Україні девелоперська діяльність перебуває в стані зародження. На сьогодні практично відсутні фірми, які б виконували виключно весь комплекс робіт з реалізації девелоперських проектів. У закордонній практиці, а останнім часом й в Україні, існують дві принципові схеми девелоперських проектів.

За першою схемою девелопер не бере на себе фінансові ризики і працює за гонорар. У цьому варіанті інвестор наймає девелопера, щоб той на обраній земельній ділянці побудував будинок "під ключ" і, за можливості, "заповнив" його орендарями або покупцями-власниками окремих частин будівлі. У такому проекті девелопер зазвичай не бере участь

своїми коштами, а проводить проектування, необхідні узгодження, будівництво і здачу площ за гроші, що виділяються замовником, залучаючи необхідних фахівців (проектні організації, підрядників і т.д.). При цьому відповідальність за весь проект цілком лежить на девелопері. Агентська винагорода (комісія) за ці роботи в окремих випадках може досягати 10% від вартості проекту.

За другою схемою девелопер створює комерційну нерухомість, виступаючи як одноосібний організатор проекту. По суті девелопер виконує всі ті ж функції, що й у першій схемі, але крім цього, займається ще й побудовою фінансової схеми проекту, вкладаючи в нього власні кошти і засоби, які фактично стають стрижнем майбутньої фінансової схеми реалізації інвестиційного проекту.

Фінансова схема великих девелоперських проектів зазвичай являє собою складну комбінацію власних засобів девелопера, грошей інвестора, банківських кредитів, іноді бюджетних інвестицій, грошей підрядників, а також авансових інвестиційних платежів майбутніх власників та орендарів. При реалізації таких проектів дуже важливо дотримуватися оптимальної пропорції між власним і позиченим капіталом.

Класична схема змішаного фінансування виглядає у такий спосіб: після вкладення 10% власних коштів, які використовуються для організації робіт на передпроектній і проектній стадіях, девелопер залучає великого стратегічного інвестора (25% вартості проекту). Наступний етап: залучення банківського кредиту на суму, що складає 25-30% від вартості проекту. Потім у проект залучаються засоби підрядника на рівні 10%. Залишок формується за рахунок попередньо проавансованих платежів клієнтів-орендарів та авансових платежів майбутніх власників.

На практиці можливі різні варіанти цієї схеми. Наприклад, більш вагома частина джерел фінансування інвестора або залучених бюджетних коштів у випадку включення до складу будівельного проекту об'єктів соціальної сфери або виконання договору концесії у формі державно-приватного партнерства. У західній практиці для організації фінансування та як гарантія повернення коштів забудовника-інвестора активно використовується застава вже наявної нерухомості, наприклад, земельної ділянки.

У зв'язку з наявністю високих ризиків, девелоперські проекти, що здійснюються за другою схемою, вважаються найбільш складними із всіх можливих операцій на ринку нерухомості, тому що в цьому випадку в одному проекті сполучаються одночасно будівельні, ріелтерські, юридичні та фінансові операції.

Девелопмент як професійний бізнес містить у собі такі види робіт: добір учасників проекту; дослідження ринку; проведення маркетингових досліджень; розробку архітектурної концепції проекту; оформлення дозвільної документації; проектування; будівництво; фінансування; бухгалтерський та управлінський облік; управління майном, його експлуатація. Реалізація девелоперського проекту містить у собі чотири стадії: 1) предпроектну; 2) проектування; 3) будівництва; 4) реалізації.

Проекти об'єктів будівництва поділяються на проекти-технології, проекти-комплекси, проекти-програми. Досвід показує, що кожен проект має свої особливості та рівні надійності їх реалізації, що ускладнює завдання вибору структури проектів у програмі робіт компанії через відсутність відповідних методичних розробок.

Розроблений методичний підхід передбачає нормалізацію параметрів ризику виробничих проектів на основі двох процедур: ідентифікації надійності і ризику блоків комплексу та визначення системного ризику по блоках комплексу. Ідентифікація надійності визначається стандартними методами статистичного аналізу та імітаційного моделювання [2].

Функціональні елементи узагальненої моделі організаційної надійності проектної структури будівельних проектів, побудованої на алгоритмі превентивного антикризового управління на основі застосування міжнародних стандартів ризик-менеджменту для девелоперської компанії включає такі процеси:

- проектування потоку витрат і доходів проекту за правилами ресурсного управління;
- проектування потоку надійності працездатності блоку за правилами стохастичного управління;
- проектування потоку ризиків проекту за правилами ризик-менеджменту;
- проектування потоку ризику і доходів проекту за правилами збалансованого управління;

– проектування організації потоку витрат і доходів проекту за правилами проектної організації бізнес-процесів.

Висновки та напрямки подальших досліджень

Девелоперська компанія як стратегічний інвестор проекту, впроваджуючи вищезазначений алгоритм ризик-менеджменту у сфері попередження ризиків операційної діяльності, зможе впровадити чотири основні стратегії:

Перша стратегія *націлена на запобігання*. Області діяльності, де ймовірність втрат висока, просто ліквідуються. Друга стратегія передбачає *страхування*. Тут застосовується часткове покриття операційного ризику за допомогою страхових інструментів. Третя стратегія *приймає ризики*. Керівництво девелоперської компанії знає про прийняті ризики, які фінансуються за рахунок поточного потоку інвестицій. Це відноситься до ризиків, реалізація яких приводить до незначних збитків, і ймовірність настання несприятливих подій невисока. Четверта стратегія *націлена на контроль і зменшення*. Вона побудована на основі процесного підходу й передбачає розробку і виконання регламенту внутрішніх організаційних заходів. Дана система може поєднувати в собі елементи перших трьох стратегій і часто включається в інтегровану систему ризику-менеджменту й прийняття ризиків на основі відносини моделі "збитки/прибуток" Cost-benefit analysis (CBA). Застосування цих стратегій вимагає ідентифікації ризиків, що само по собі є достатньо складним завданням. Впровадження в практику функціонування девелоперських компаній та подальша розробка запропонованого інструментарію потребує застосування таких методів ідентифікації операційних ризиків: FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) – аналіз видів і наслідків критичних виробничих процесів; PHEA (Predictive Human Error Analysis) – попереджувальний аналіз людських помилок; сценарний аналіз (за принципом "що якщо..."); CSA (Control Self Assessment) – експертна самооцінка.

Список літератури

1. AS/NZS Risk Management Standart 4360 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.au>.
2. Донець О.М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О.М. Донець, Т.В. Савельєва, Ю.І. Урецька – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss6_pdf/36-42.pdf
3. Кевін В. Найт Стандарт ISO 31000 на управління ризиком // Стандартизація сертифікація якості – 2009. – № 3. – С. 6-8.
4. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління ризиками компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108.htm.

5. Немчин М.С. Використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах / М.С. Немчин, В.М. Хобта // Сучасний стан і проблеми інвестиційного розвитку – 2008 / Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених. – Донецьк, ДонНТУ, 2009. – С. 35-36.
6. Сохацька О. М. Фінансовий інжиніринг [Електронний ресурс] : конспект лекцій / уклад. О. М. Сохацька, С. І. Вінницький. – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – 114 с. – Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/predmety.pdf>
7. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (Risk Management Standard) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>
8. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: Теорія та практика : навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Політехніка, 2004. – 200 с.
9. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації [Електронний ресурс] / Н. Стрельбіцька // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snyvnh.pdf>.
10. Антипенко Є.Ю. Структура та розмір лагу інвестицій в проекти та програми будівельної галузі / Є.Ю. Антипенко, В.І. Доненко, В.О. Поколенко, Ю.А. Чуприна, Д.О. Приходько // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. – К. : КНУБА, 2010. – № 1. – С. 6–9.
11. Пилипенко І.О. Підвищення ефективності реалізації проектів в умовах високого рівня невизначеності на прикладі проекту будівництва житлового будинку / І.О. Пилипенко // Управління розвитком складних систем. 2013. – №14. – С. 72-75.
12. Рибак А.І. Аналіз механізмів фінансування будівельних проектів в галузі житлового будівництва. Ринковий механізм фінансування / А.І. Рибак, І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. 2014. – №18. – С. 88-97.

References

1. AS / NZS Risk Management Standart 4360 [electronic resource]. - Access: <http://www.riskmanagement.com.au>
2. Donets, A.M. The use of international standards in risk management / A.N. Donets, T.V. Saveliev, Y. Uretska - [electronic resource]. - Access: www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss6_pdf/36-42.pdf
3. Knight, Kevin W. (2009). ISO 31000 for risk management // Standardization certification quality:3, 6-8.
4. Kravchenko, V. Modern standards of risk management, the foundation for building an effective system of risk management [electronic resource] - Access: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108.htm
5. Nemchin, M.S. (2009). Using international standards of risk management in domestic enterprises / M.S. Nemchin, V.M. Hobta // Current status and problems of investment development - 2008 / Materials of All-Ukrainian scientific conference of students and young scientists. Donetsk National Technical University, 35-36.
6. Sokhatska, O.M. (2011). Financial engineering [electronic resource]: konsp. lectures. / Comp. A. Sokhatska, S. Vinnitsa. Stockholm: TNEU, 114. Access: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/predmety.pdf>
7. Standard Risk Management Associations Federation of European Risk Management (Risk Management Standard) [electronic resource]. - Access: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>.
8. Starostin, A. (2004). Risk Management: Theory and Practice: teach. guidances. / A. Starostin, V. Kravchenko. Kyiv, Ukraine: Polytechnic, 200.
9. Strelbitska, N. (2011). Unified international standard for risk management in response to the challenges of globalization [electronic resource] / N. Strelbitska // Socio-economic problems and the stat: 2 (5). - Access: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snyvnh.pdf>.
10. Antipenko, Ye.Yu. (2010). Structure log size and investment projects and programs in the construction industry / E.Y. Antipenko, V.I. Donenko, V.A. Pokolenko, Y.A. Chupryna, D.O. Pruhodko // Management of Development of Complex Systems. Kyiv, Ukraine: KNUCA, 1, 6 - 9.
11. Pylypenko, I.A. (2013). Improving the efficiency of project implementation in a high level of uncertainty on the example of the construction project of residential house. Management of development of complex systems, 14, 72-75.
12. Rybak, A.I. (2014.) Evaluation of financing construction projects in housing. The market mechanism financing. Management of development of complex system, 18, 88-97.

Стаття надійшла до редколегії 22.10.2014

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Г.М. Рижаківа, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.