

дозволить забезпечити її ефективне функціонування у майбутньому. Серед таких принципів фахівці виділяють своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [9]. Вказаний перелік С. Паранчук пропонує доповнити принципами послідовності дій, постійного нагляду та динамічності. На думку вченого, кожний етап антикризового управління має відбуватися після виконання всіх завдань попереднього етапу, під постійним наглядом відповідальних осіб, з обов'язковим урахуванням усіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства [10].

## Висновки

Продуктивність діяльності підприємств в умовах ринку на сьогодні залежить від своєчасного подолання впливу зовнішнього середовища і формування ефективної системи антикризового управління на них. Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований.

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності підприємства, ефективністю безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів, що навіть у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, важливо обрати правильну стратегію антикризового розвитку, яка дозволила б вибратися підприємству із труднощів з найменшими втратами.

Тому першочергова увага економістів має бути зосереджена на розробці методології антикризового управління, доведенні її до відома менеджерів підприємств. Кожне підприємство незалежно від діяльності повинно періодично проводити діагностику своєї діяльності для швидкої ліквідації кризових явищ у момент їх зародження тому керівництво

має усвідомити місце і роль системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

## Список використаних джерел

1. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф., д.э.н. А.П. Градова и проф., д.э.н. Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
2. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент: навч. посібник / ред. проф. А.Г. Грязнова. – М.: Асоціація авторів і видавців «Тандем»; ЕК-МОС, 1999. – 368 с.
3. Коротков Е.М. / Антикризове управління: навч. посібник / ред. Е.М. Коротков. – М.: Инфра-М, 2003. – 432 с.
4. Кравченко М.О. Сучасні передумови антикризового системного менеджменту – [Електрон. ресурс] / М.О. Кравченко // Ефективна економіка: електронне наук. фах. видання. – 2014. – №11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3535>.
5. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.
6. Бондар-Підгурська О.В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О.В. Бондар-Підгурська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Харків. – 2013. – №2/2(10). – С. 18–22.
7. Клейнер Г.Б. Кризис корпоративного управления и мировой финансовый кризис в свете системной [Електрон. ресурс] / Г.Б. Клейнер // База данных Высшей школы экономики. – Режим доступу: [https://www.hse.ru/data/2010/03/30/1217471638/VShe\\_KleinerSta2.doc](https://www.hse.ru/data/2010/03/30/1217471638/VShe_KleinerSta2.doc)
8. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/eupmg\\_2014\\_4\\_4.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/eupmg_2014_4_4.pdf).
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко // – Київ: ЦУЛ, 2003. – С. 289–299.
10. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник / О.О. Шеремет // – К.: 2005. – С. 117–120.

УДК 331.1

В.О. МОСКАЛЕНКО,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента та адміністрування, Національний університет харчових технологій

## Ризик-менеджер як бізнес-партнер

У статті висвітлено актуальність та значення ризик-менеджера в сучасному бізнес-середовищі, відображені основні вимоги до посади і перспективи діяльності. Узагальнено результати останніх публікацій, пов'язаних з професійною діяльністю ризик-менеджера. Виділено основні відмінності ризик-менеджера і ризик-менеджера як бізнес-партнера. Висвітлено рівні оплати вищевказаних фахівців у РФ, Україні та Європі. Представлена супроводжувальна документація, а саме: бланк плану заходів з управління ризиками та їх контролю та спектр ризиків із зазначенням (об'єкта ризику, факторів і подій).

**Ключові слова:** ризик-менеджер, бізнес-партнер, управління ризиками, оцінка, функції, спектр ризиків.

В.А. МОСКАЛЕНКО,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и администрирования, Национальный университет пищевых технологий

## Риск-менеджер как бизнес-партнер

В статье освещена актуальность и значение риск-менеджера в современной бизнес-среде, отражены основные требования к должности и перспективы деятельности. Отражены результаты последних публикаций, связанных с профессиональной деятельностью риск-менеджера. Выделены основные отличия риск-менеджера и риск-менеджера как бизнес-партнера. Освещены уровни оплаты вышеуказанных специалистов в РФ, Украине и Европе. Представлена сопроводительная документация, а именно: бланк плана мероприятий по управлению рисками и их контролю, а также спектр рисков с указанием (объекта риска, факторов и событий).

**Ключевые слова:** *риск-менеджер, бизнес-партнер, управление рисками, оценка, функции, спектр рисков.*

V. MOSKALENKO,

*PhD in economics, associate professor at the Management and Administration Department, National University of Food Technologies*

## The risk manager as business partner

*The article highlights the urgency and importance of a risk manager in today's business environment. Basic requirements for the position and prospects of a risk manager are considered. The results of recent publications which are related to professional activities of a risk manager are emphasized. The main differences between the risk manager and a risk manager as a business partner are described. The salary's levels of specialists in Russia, Ukraine and Europe are presented. The supporting documentation, namely: form of action plan for a risk management, a form of risk control and indicating range (object of risk, risk's factors and events) are submitted.*

**Keywords:** *risk manager, business-partner, risk management, evaluation, function, range of risks*

**Постановка проблеми.** Практика корпоративного управління ризиками останні роки зазнала значних змін. Також швидкі технологічні інновації є потужним фактором, який зумовив зміну ролі ризик-менеджера. Зростаюча загроза кіберзлочинності, наслідки порушення безпеки і втрати даних про клієнтів привнесли свої корективи щодо значення та впливу ризик-менеджера на підприємстві.

Ризик-менеджери зараз відіграють значно більшу роль в управлінні підприємством, ніж це було три роки тому, згідно з доповіддю ACE [[http://www.acegroup.com/eu-en/assets/ace\\_changing\\_role\\_of\\_risk\\_managers.pdf](http://www.acegroup.com/eu-en/assets/ace_changing_role_of_risk_managers.pdf)], їх загальний вплив у бізнес-середовищі більше, ніж у менеджерів з управління персоналом та маркетологів.

Отже, ризик-менеджери стають ключовими бізнес-партнерами з можливістю впливати на стратегічні рішення в своїх організаціях. Вони все більше і більше дивлячись ззовні на експертизу і підтримку, можуть відігравати суттєву, надзвичайно корисну роль як надійне джерело рекомендацій будь-яких організацій у світі, проте вищезазначені складність і мінімальність є новими нормами для сучасних ризик-менеджерів.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** На початку XXI сторіччя дослідниками виявлено тенденцію підвищення значення ризик-менеджера в контексті досягнення організаційної результативності та її ефективності. Це відображено в наукових розробках багатьох зарубіжних науковців: Севака Гривола, Бреда Егеланда, М. Рогочової, І. Нікітіна, С. Маліновської та інших [2–6].

Проте вимоги сучасної бізнес спільноти вимагають нових підходів та детального розгляду ризик-менеджера саме як бізнес-партнера. Зазначимо, що саме такий підхід до ризик-менеджера як бізнес-партнера розглядають CEO світових підприємств лідерів різних галузей та сфер господарювання.

Головною **метою статті** є розгляд комплексного та раціонального розгляду значення ризик-менеджера в сучасному бізнес-середовищі та формування його основних напрямів та завдань роботи для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У статті систематизуються сучасні погляди щодо ризик-менеджера як бізнес-партнера та розглядаються методичні аспекти його діяльності. Також аналізуються: основні цілі, завдання та вимоги до ризик-менеджера як бізнес-партнера підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Зростаючий попит на ризик-менеджерів підтверджують керівники підприємств, які входять в: FTSE 100, FTSE 250 і Fortune 500. Вони розуміють, що управління ризиками може використовуватися як інструмент для управління поліпшення продуктивності та до-

сягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Також треба відзначити, що відмінність ризик-менеджера від ризик-менеджера як бізнес-партнера полягає у здатності впливати на стратегічне рішення в рамках всієї організації та особливо в процесі прийняття рішень і використання можливостей щодо представлення нових ризик-технологій на всіх рівнях управління.

Отже, до основних відмінностей ризик-менеджера від ризик-менеджера як бізнес-партнера можна віднести такі основні ролі:

- здатність підтримувати стратегічне зростання підприємства;
- брати участь у більш тісному діалозі на рівні ради директорів;
- стикатися зі зростаючою кількістю складних, взаємопов'язаних ризиків, багато з яких поглиблюються глобалізацією;
- застосовувати більш перспективні підходи до управління ризиками, які притаманні умовам розбалансованості бізнес середовища.

Також до основних завдань і функцій ризик-менеджера як бізнес партнера можна віднести:

- Розробку декількох варіантів стратегій по управлінню ризиками (для кожної стратегії розраховуються вартість заходів по управлінню ризиками та економічний ефект, який відображає величину зниження прогнозованого рівня ризику).
- Участь у процесі управління фінансовими, кредитними, операційними, організаційними, виробничими, комерційними, техногенними, ризиками та ризиків – ліквідності, організаційної структури, персоналу, зовнішнього середовища.
- Оцінку агрегованого ризику з урахуванням кореляції різних чинників ризику.
- Контроль ризиків спрямований на інформування вищого керівництва підприємства і оцінки можливих відхилень вартості об'єктів ризику підприємства в порівнянні з плановими (бюджетними) значеннями.
- Моніторинг процесу управління ризиками.
- Оцінку ризиків та кількісний розрахунок можливих відхилень (і їх вірогідності) об'єктів ризику від планових (бюджетних) значень внаслідок дії чинників ризику. Оцінка ризиків здійснюється з використанням аналітичних і імітаційних моделей, методів обробки експертних оцінок, розроблених у відповідних органах підприємства, або відповідальним підрозділом підприємства.
- Оцінку фінансових ризиків (валютних, процентних ризиків і ризику ліквідності), яка здійснюється на основі сценарного моделювання вартості об'єктів ризиків з використання функ-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ціональної залежності вартості об'єктів ризиків від значень чинників ризику (ринкових процентних ставок, валютних курсів, цін на послуги підприємства, котирувань цінних паперів). Результатом оцінки є можливі відхилення вартості об'єкта ризику підприємства від планованого (бюджетного) значення.

- Оцінку кредитних ризиків окремих позичальників і кредитного портфелю підприємства здійснюється з урахуванням кількісних чинників кредитоспроможності та інформації якісного характеру. Прогнозуються зміни кредитної якості позичальників і пов'язаних з ними ризиків несвоєчасного і неповного погашення зобов'язань перед підприємством з метою розрахунку можливих втрат за усіма операціями прямого і непрямого кредитування.

- Оцінку ризику ліквідності, яка передбачає прогнозування несприятливої дії чинників ризику (процентних ставок, валютного курсу, темпів інфляції, цін на послуги підприємства, втрати ключових партнерів, концентрації комерційної та фінансової діяльності на одному ринку або невеликому числі партнерів, ефективності системи бюджетування, ефективності системи управління ліквідністю, точність касового планування та ін.) на ліквідність підприємства.

- Оцінку ділових ризиків, яка здійснюється на основі прогнозування зміни вартості об'єктів ризиків від значень чинників ризику (прогнозованої клієнтської бази, об'єму споживання послуг підприємства).

Все вищезазначене вимагає більшої різноманітності дій, компетенцій та навичок вищезазначених експертів.

Доречним, на наш погляд, є розгляд попиту на ринках праці різних країн світу даних спеціалістів та висвітлення їх рівня оплати праці.

Відомо, що в Україні та Росії ще не розглядали ризик-менеджера як бізнес-партнера організації, але попит на досвідчених ризик-менеджерів існує.

Статистика відображає, що серед київських ризик-менеджерів більшість чоловіків (64%). Ризик-менеджери до 29 років становлять 51% від загального числа претендентів на цю посаду в Києві, від 30 до 39 років – 34%, від 40 до 50 років – 13%, старше 50 років – 2% [<http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8566>].

Згідно з дослідженням, проведеним порталом Superjob.ua, рівень оплати праці даних фахівців визначається добробутом компанії, переліком посадових обов'язків, досвідом роботи за фахом і рівнем розвитку професійних навичок. Залежно від пропонованих вимог у цій сфері можна виділити

чотири зарплатних діапазони: від 3 до 4 тис. грн., від 4 до 4,5 тис. грн., від 4,5 до 8 тис. грн., від 8 до 10 тис. грн. [<http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8566>].

Відомо, що мінімальна заробітна плата ризик-менеджера в РФ становить \$1,5 тис., середня – \$2,5 тис. Рівень заробітної платні може досягати і \$10 тис. та вище – стільки готові платити керівникам департаментів ризик-менеджменту великих індустріальних холдингів та досвідченим та компетентним спеціалістам [3].

Зазначимо, що західні спеціалісти у сфері ризик-менеджменту можуть отримувати винагороду в розмірі 235 тис. фунтів на рік. Аналітичні дані свідчать, що найбільшим попитом користуються ризик-менеджери у сфері біржових та операційних ризиків.

74% з 630 опитуваних респондентів соціологічного дослідження компанії PSD Group повідомили, що збираються найняти більше ризик-менеджерів у цьому році, і тільки 1,4% планують скорочення робочих місць. Ця тенденція свідчить про стійкий інтерес до професії ризик-менеджера. Про це говорить і той факт, що, за даними дослідження, зарплата ризик-менеджерів за останній рік зросла на 15%, а бонуси становлять 100% від їх зарплати. [<http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=17769>]

Згідно з оглядом заробітних плат ризик-менеджерів за останні 12 місяців станом на березень 2016 року можна стверджувати, що попит на цих спеціалістів існує (табл. 1).

На нашу думку, все вищезазначене є підґрунтям для впровадження певних методичних розробок, які стануть у нагоді ризик-менеджеру, а саме бланк контролю заходів по управлінню ризиком та бланк плану заходів по управлінню ризиком і його контролю (табл. 2 та 3). У табл. 2 ризик-менеджер може відобразити різні сценарії реалізації ризику з уточненням (вірогідностей, мір дій, рівнів ухвалення рішень). Табл. 3 є певним продовженням табл. 2, тому що в ній відображено план заходів з управління та контролю ризик-подій.

На шляху до практичного впровадження сучасних підходів до управління ризиками методичні засоби стануть інструментами, які вдосконалять вище зазначений процес.

Також додаємо певні рекомендації з управління ризиками. А саме ризики зовнішнього середовища можуть бути спроектовані в частині політичних і податкових ризиків:

- прогнозуються ризики, генеровані політичним середовищем, в тому числі ризики, властиві внутрішній політичній системі України, а також ризики, пов'язані з міжнародними подіями;

**Таблиця 1. Кількість відкритих вакансій професії ризик-менеджера за 12 місяців**

Область	Кількість вакансій	Частка в загальній кількості вакансій, %
Київська	936541	39,1
Дніпропетровська	230648	9,6
Харківська	202666	8,5
Одеська	200735	8,4
Запорізька	89845	3,8
Львівська	66982	2,8
Миколаївська	58726	2,5
Полтавська	58182	2,4
Інші	550405	22,9
Всього	2394730	100

Систематизовано автором на основі <http://ua.trud.com/salary/2/76033.html>

**Таблиця 2. Контроль заходів по управлінню ризиком**

Оцінка залишкового ризику				Вірогідність настання ризикової події	Контроль: сума вірогідності має бути 100 %	Рівень ухвалення рішень	Оцінка VaR (Value at Risk)
Сценарій реалізації ризику		Вірогідність, %	Міра дії, тис. грн.				
№	Опис сценарію						
1				Дуже низька (подія майже не станеться) 0–20%	Сума вірогідності менше 100% на 100%	Лінійний менеджмент	Дуже низька 0,00
2							
3							
4							

**Таблиця 3. План заходів по управлінню ризиком і його контроль**

План заходів по управлінню ризиком і його контроль											
План заходів по управлінню ризиком							Контроль реалізації заходів по управлінню ризиком				
№	Опис заходів	Відповідальна особа		Періодичність виконання заходів	Термін виконання заходів	Кошти, необхідні понад бюджету тис. грн.	Критичність заходів	Статус	Фактичний термін виконання заходів	Фактична вартість понад бюджету, тис. грн.	Підтверджені документи
		П.І.П.	Підрозділ								
1											
2											
3											
4											
5											

– результатом оцінки політичних ризиків є кількісна оцінка можливих змін значень об'єктів ризику внаслідок реалізації політичних та воєнних дій;

– при прогнозі податкових ризиків розглядаються можливі зміни економічної та політичної ситуації в Україні і в країнах, що приймають інвестиції підприємства, які можуть призвести до посилення податкового навантаження, зміни митних зборів, введення адміністративних бар'єрів і пред'явлення санкцій з боку податкових органів.

Також оцінка операційних (внутрішніх) ризиків включає прогнозування ризиків організаційної структури, виробничих ризиків, комерційних ризиків, техногенних ризиків і ризиків персоналу:

– прогнозування ризику організаційної структури здійснюється шляхом побудови таблиці проєкції цілей підприємства на її організаційну структуру, аналізу відповідності цілей структурних підрозділів і вищого керівництва стратегічним цілям підприємства;

– виробничий ризик виникає через головні причини, до яких відносяться:

- зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції (зміна обсягів наданих послуг) внаслідок зниження продуктивності праці, простою устаткування, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості початкових матеріалів, підвищеного відсотку браку вироблюваної продукції;
- зниження цін, по яких планувалося реалізовувати продукцію або послуги, у зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливою зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту;
- збільшення матеріальних витрат в результаті перевитрати матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших побічних витрат;

- зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або за рахунок виплат більш високого, ніж заплановано, рівня заробітної плати окремим співробітникам;

- низька дисципліна постачань сировини, матеріалів та електроенергії;

- фізичний і моральний знос устаткування підприємства;
- комерційний ризик виникає через наступні головні причини:

- зниження обсягів реалізації в результаті падіння попиту або потреби на послуги, що реалізовується підприємством, витіснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж;

- підвищення закупівельної ціни товарів, сировини та матеріалів в процесі здійснення підприємницьких проєктів;

- непередбачене зниження обсягів закупівель порівняно з наміченими, що зменшує масштаб усієї операції та збільшує витрати на одиницю обсягу товару (за рахунок умовно постійних витрат), що реалізовується;

- втрати товару;

- втрати якості товару в процесі обігу (транспортування, зберігання), що призводить до зниження його ціни;

- підвищення витрат порівняно з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених мит і відрахувань, що призводить до зниження прибутку підприємства;

- прогнозування техногенних ризиків при ґрунтовному вивченні групою експертів умов експлуатації, надійності, надмірного навантаження основних засобів. У рамках експертного прогнозування техногенних ризиків розраховується вірогідність виникнення кожної з аварійних ситуацій, сценарії їх розвитку та масштаби збитку для кожного зі сценаріїв.

**Таблиця 4. Спектр ризиків**

Об'єкт ризику	Ризики підприємства			
	Фактори ризику	Подія 1	Подія 2	Подія 3
Чистий дохід від реалізації				
Чистий прибуток				
Грошовий потік				
Зовнішня заборгованість				
Інвестиції в основні засоби				
Персонал				
Капіталізація (вартість) підприємства та операційної діяльності				

– прогнозування ризиків персоналу здійснюється за допомогою показників, що відображають ефективність роботи підприємства і окремих його співробітників.

Усі вищезазначені об'єкти ризику можна представити в таблиці як спектр ризику, а саме (табл. 4).

**Висновки**

Отже, відомо, що управління ризиками пройшло довгий шлях свого становлення, на нашу думку, воно зараз більше сприймається як перешкода на шляху до інновацій та диверсифікації, але ми переконані, що в майбутньому менеджери з управління ризиками будуть мати більше значення в бізнес-процесах та в прийнятті рішень. Прискорення технологічних змін (3D друк, використання дронів, штучний інтелект та хмарні сервіси) є перевіркою навичок ризик-менеджерів – і в якійсь мірі будуть визначати їх вплив у бізнес-середовищі. Також ми вважаємо, що найвище керівництво буде очікувати від них ефективної роботи та підготовки організації до багатьох загроз цифрового століття – кіберзлочинність, збоїв у репутації та соціальних медіа, тобто як ризик-менеджери зможуть використовувати нові технології та методи управління ризиками в подальшій діяльності. Зазначимо, також вони зможуть створювати нові джерела вартості, визначати майбутні можливості, а також загрози для підприємства.

Ключовим аспектом даного підходу є позиціонування ризик-менеджера як бізнес-партнера є певною мірою інновацією та носить перспективний характер. Таким чином, розширення кола його знань та завдань є обов'язковою умовою. Зазначимо, що визнання його в якості бізнес-партнера вимагає розвитку навичок за межами традиційного управління ризиками та кола обов'язків. Знання цифрових технологій і

даних та здатність ефективно взаємодіяти з Радою директорів є першочерговими вимогами.

На нашу думку, професійні стандарти в галузі управління ризиками на даний час в стадії розробки, але ми вважаємо, що саме сертифікація необхідна для цієї професії. Одним з результатів якої стане краще навчання і розробка більшої кількості навчальних матеріалів для управління новими питаннями в ризик-менеджменті, які ризик-менеджери повинні вирішувати, щоб закріпити свій статус в якості ділових партнерів.

**Список використаних джерел**

1. Актуальность развития риск-менеджмента. Роль риск-менеджера. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://bainr.ru/article28.html>
2. Обзор статистики зарплат профессии. Риск-менеджер в Украине [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.trud.com/salary/2/76033.html>
3. Профессия. Риск-менеджер [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=17769>
4. Риск-менеджер: зарплаты и требования в Киеве [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8566>
5. Риск-менеджер: новая и перспективная профессия [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobway.ru/articles/articles/?id=147>
6. The changing role of the risk manager [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.acegroup.com/eu-en/assets/ace\\_changing-role-of-risk-managers.pdf](http://www.acegroup.com/eu-en/assets/ace_changing-role-of-risk-managers.pdf)
7. The challenge of project risk management [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cio.com/article/2925775/risk-management/security-is-a-myth-your-project-is-never-safe.html>
8. Risk management becomes official [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2002-05-08/news/27366011\\_1\\_risk-management-chief-risk-officer-business-risk](http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2002-05-08/news/27366011_1_risk-management-chief-risk-officer-business-risk)

Н.І. БЕРЕНДА,  
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,  
О.В. ХАБЕНКО,  
студентка, Національний університет харчових технологій,  
І.С. РУДЕНКО,  
студентка, Національний університет харчових технологій

**Особенности проведения аудиту облікової політики підприємства**

У статті висвітлено економічну сутність облікової політики підприємства, визначені фактори її змін та наслідки таких змін, досліджено особливості аудиту облікової політики. При цьому авторами наведена характеристика основних етапів – початкового, основного і завершального – та зроблено висновки, що аудит облікової політики дозволить підприємству, яке перевіряється, більш раціонально і правильно обирати форми і методи бухгалтерського обліку.

**Ключові слова:** аудит, процес аудиту, облікова політика, фінансова звітність, наказ про облікову політику.