

О. О. Рудич,

к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

O. Rudich,

PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva national agrarian university

## THEORETICAL BASICS OF THE FORMING OF COMPANY'S RISK-MANAGEMENT

**Доведено, що під управлінням ми розуміємо діяльність, спрямовану на зниження або повне уникнення впливу несприятливих наслідків ризиків на результати господарських операцій.**

**Встановлено, що при використанні економіко-математичних методів, окрім імовірності ризику, розраховуються такі специфічні показники, як дисперсія, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації, після чого на основі їх значень визначається рівень ризику управлінського рішення.**

**Ризик-менеджмент можна розглядати як інтегровану систему управління ризиками і відносинами, які виникають у процесі цього управління, що передбачає наявність певних специфічних складових, ознак і функцій. Ризик-менеджмент складається із двох підсистем — об'єкта управління та суб'єкта управління. Об'єктом управління у ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. Суб'єкт управління в ризик-менеджменті — це спеціальна група людей (фінансові та ризик-менеджери, спеціалісти зі страхування, аквізатори, актуарії, андеррайтери та ін.), які через різні способи і прийоми управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.**

**It is proved that under management we understand the activity that is focused on decreasing or full avoidance of risk adverse effects influence over effects of transactions.**

**Using economic and mathematical methods except risk probability such specific indexes as dispersion, mean square deviation and variation coefficient, and then on their basis the risk level of managerial decision is defined.**

**Risk management can be considered as integrated system of risks and relations which arise during this managing and foresees the presence of certain specific components, attributes and functions. Risk management consists of two sub-systems — subject of management and management entity. The subject of management in risk management is risk itself, risky investments and economic activities among business units underway the risk. Management entity in risk management is the specific group of people (financial and risk managers, insurance specialists, acquirers, actuaries, underwriters etc.) who through different methods and ways of managerial impact accomplish object-oriented functioning of the subject of management.**

*Ключові слова: ризик, менеджмент, управління, підприємство, метод.*

*Key words: risk, management, managing, company, method.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одним з найважливіших факторів досягнення стабільного економічного зростання будь-якої країни є підвищення ефективності діяльності виробничо-підприємницьких структур. Однак у діяльність самих підприємств часто втручаються незаплановані, раптові фактори, здатні порушити діяльність, а іноді навіть привести до банкрутства. Підприємницька діяльність носить ризиковий характер, обумовлений невизначеністю майбутнього.

Актуальність питань ризик-менеджменту нині викликана низкою причин. По-перше, зростаючим впливом ризиків на економічну діяльність виробничо-підприємницьких структур. По-друге, підйомом промислового виробництва та зростанням рівня конкуренції. По-третє, ускладненням і взаємозв'язком ризиків самих різних аспектів діяльності виробничо-підприємницьких структур.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ризик-менеджменту у виробничо-підприємницьких структурах розглядаються в досить обмеженій кількості наукових праць. Дослідження вітчизняних вчених у значній мірі присвячені окремим аспектам ризик-менеджменту, наприклад, ризик-менеджменту інвестиційних проектів, або окремих етапах процесу управління ризиками.

Науковий доробок із проблем управління ризиком значний і включає наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених: В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, О.І. Ястремського, А.Д. Штефаніча, А.П. Альгіна, Г.Б. Клейнера, І.Т. Балабанова, Є.А. Уткіна, С.М. Ілляшенко, В.В. Черкасова, Г.В. Чернової, В.В. Глуценка, М.В. Хохлова, В.А. Москвіна, О.С. Шапкина, А. Мура, К. Хлардена та інших, праці яких присвячені дослідженню сутності ризику, визначенню факторів

і причин його виникнення, характеристик методів оцінки ступеня ризику.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень щодо формування системи ризик-менеджменту підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Нині ризики виникають практично у всіх сферах господарської діяльності і торкаються інтересів різних підрозділів, що вимагає комплексного і скоординованого впливу на них. Щоб оптимізувати функціонування окремих підприємств такий вплив зазвичай здійснюється безперервно і об'єднує низку процесів виявлення, оцінки, мінімізації та контролю ризиків. Тому на рівні окремих господарюючих суб'єктів цей процес перетворюється у систему управління підприємницькими ризиками, характерною рисою якої є комплексний характер і націленість на досягнення конкретних результатів. Задачі управління ризиками і забезпечення економічної стійкості підприємств доцільно вирішувати за сферами прояву ризику: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інвестиційний.

У практиці менеджменту використовуються різні підходи до управління ризиками. Під управлінням ми розуміємо діяльність, спрямовану на зниження або повне уникнення впливу несприятливих наслідків ризиків на результати господарських операцій. На практиці це передбачає пошук компромісу між вигодами від зменшення ризику і необхідними для цього витратами, а також прийняття рішення про те, які дії для цього необхідно реалізувати (включаючи відмову від будь-яких дій) [1].

У системі внутрішньофірмового менеджменту управління ризиками найчастіше асоціюється із процесом впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на оптимізацію діяльності підприємства. Однак, на відміну від загальної системи управління, цей процес передбачає вирішення специфічних задач і, як наслідок, має ряд конкретних цілей здійснення. Так, основними цілями управління ризиками є: зниження імовірності виникнення негативних ситуацій у майбутньому; своєчасне уникнення та мінімізація негативних наслідків для господарської діяльності; підвищення стійкості розвитку підприємства. Окрім цього, як суб'єкт управління ризиками найчастіше виступає не весь управлінський апарат, а спеціально підготовлені фахівці (ризик-менеджери, спеціалісти по страхуванню, фінансові менеджери та ін.), а як об'єкти — ризикові вкладення капіталу, безпосередньо ризики та економічні відносини між господарюючими суб'єктами у процесі їх реалізації.

При розробці підходів до управління ризиками необхідно базуватися на таких основних принципах: можливість передачі ризиків; обґрунтоване прийняття ризиків; порівняння рівня прийнятих ризиків із дохідністю; економічність управління ризиками; урахування часового фактора.

Із позиції своєчасного вживання заходів щодо нейтралізації та зниження можливих втрат розрізняють наступні підходи до управління ризиками: активне управління, адаптивний підхід, консервативний підхід.

Активне управління означає максимальне використання наявної інформації та засобів для мінімізації ризиків. За такого підходу управлінський вплив має випереджувати ризикові фактори та події, які можуть вплинути на реалізацію виконуваної операції. Такий підхід передбачає витрати на прогнозування та оцінку ризиків, а також організацію їх безперервного контролю та моніторингу.

Адаптивний підхід до управління ризиком базується на принципі адаптації до ситуації, що склалася. За такого підходу управлінський вплив здійснюється у ході проведення господарської ситуації як реагування на зміну середовища. У цьому випадку є можливість уникнути лише частини втрат.

При консервативному підході управлінський вплив затримується. Якщо ризикова подія настала, шкода від неї поглинається усіма учасниками операції. У такому випадку управління спрямовано на локалізацію шкоди, нейтралізацію її впливу на наступні події. Найчастіше витрати на управління ризиком за такого підходу мінімальні, однак можливі втрати можуть бути дуже високими [2].

Нині поступово відбувається перехід до нової моделі управління ризиками, особливістю якої є те, що вона має тотальний характер і координується у рамках усього підприємства та напрямів його діяльності. Підходи до управління ризиками зміщені нині від фрагментарної, епізодичної, обмеженої моделі до інтегрованої, безперервної та розширеної.

Відповідно до визначених цілей здійснюється процес управління ризиками, який має безперервний циклічний характер і складається із специфічних стадій, що відрізняються від стадій загального циклу управління. При цьому через відсутність у вітчизняній практиці єдиних стандартів управління ризиками можна розглядати декілька варіантів виділення цих стадій, запропонованих різними авторами.

Розглянуті підходи мають відмінності у формулюванні виділених стадій та їх кількості, однак проведене узагальнення свідчить про необхідність реалізації у ході управління ризиками процесів передбачення ризиків, оцінки їх імовірних розмірів, розробки заходів щодо уникнення та мінімізації пов'язаних із ризиками втрат, а також періодичного моніторингу поточного профілю ризиків.

Такі стадії виділяються більшістю науковців і є необхідними для прийняття ефективних управлінських рішень, спроможних знизити та нейтралізувати ризики. Тому для досягнення позитивних результатів процес управління ризиками має включати у себе послідовність із п'яти етапів.

Реалізація розглянутих етапів потребує здійснення ряду послідовних дій, які різняться залежно від підходів, запропонованих авторами. Однак у межах кожного із них не обійтися без проведення певних процедур, які зазначаються усіма авторами. Узагальнивши ці операції, можна одержати найбільш повне уявлення про процес управління ризиками на підприємстві.

Згідно з наведеними даними, управління ризиками необхідно починати із підготовчих процедур, спрямованих на одержання комплексного уявлення про ризикову ситуацію. Ця ситуація буде залежати від специфі-

ки підприємства, тому у ході попереднього етапу необхідно узагальнити ризики, які характерні для підприємств цієї галузі, вивчити їх природу, а також зібрати щонайбільше інформації про структуру бізнесу, стратегії, ринкові операції та про конкурентні позиції підприємства.

Крім того, на цьому етапі необхідно уточнити цілі, напрями управління ризиками та визначити масштаби дій, які здійснюються. Як відзначають науковці, ціллю підприємства може бути управління ризиками певного проекту (наприклад, впровадження інформаційної системи), оперування окремими, найбільш вагомими ризиками (наприклад, ризик ліквідності) або побудова комплексної системи управління ризиками. При цьому в кожному конкретному випадку необхідно визначитися із термінами управління, а також порівняти одержаний ефект із витратами, які були завдані.

Метою етапу ідентифікації ризиків є виявлення та оцінка усіх можливих загроз, із якими стикається підприємство на певному етапі або протягом усього процесу функціонування. Взв'язавши за ціль підприємства побудову комплексної системи управління ризиками, необхідно звернути увагу на всеосяжний характер такого виявлення. Основною метою складання такого документу є документування усіх груп ризиків, які можливі у діяльності підприємства, однак не відображають основних параметрів кожного із них. Тому додатковою процедурою, яку необхідно здійснювати у процесі документування ризиків, є складання карток ризику. На кожній картці зазначається сутність, причини та джерела ризику, а також залишається місце для внесення результатів їх якісної та кількісної оцінки. У провідних зарубіжних та вітчизняних корпораціях існує практика складання карток. Наприклад, RMC-карти (risk management cart), які можуть вестися в електронному вигляді і тим самим давати можливість сортувати відібрані ризики, а також просто вносити зміни в інформацію про них [3].

Сутність кожного із розглянутих етапів управління ризиками передбачає використання різних методів і прийомів ризик-менеджменту. Зокрема підготовчий етап характеризується використанням загальних методів аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища і формуванням прогнозів розвитку підприємства у поточній ринковій ситуації. Більшість із цих підходів не мають чіткого формалізованого характеру та використовуються з метою попереднього збору інформації, тому одержані у ході їх реалізації результати є основою подальшої ідентифікації існуючих ризиків.

На етапі ідентифікації ризиків можуть використовуватися специфічні процедури, спрямовані на виявлення тих ситуацій і подій, які можуть зумовити негативні наслідки для підприємства. Як правило, відповідальні особи та учасники виявляють ризики на основі власного набутого досвіду, або шляхом логічних міркувань. Тому серед загальних методів ідентифікації ризиків можна виділити історичний аналіз, а також різноманітні експертні оцінки. При цьому невеликий процент керівників може також використовувати складний аналіз імовірності та аналітичні методи (моделювання, аналіз за схемою "причина — наслідок", аналіз таблиць достовірності і т.д.).

Історичний аналіз об'єднує операції вивчення ризикових ситуацій, які виникли у попередньому періоді і в ході реалізації попередніх проектів. До його процедури можна віднести вивчення складеного раніше портфеля ризиків та їх категорій, врахованої імовірності їх впливу, планів відповідних дій та зроблених висновків, а також аналіз усіх наявних документів.

Найбільш поширеними експертними методами, спрямованими на узагальнення думок фахівців, заінтересованих осіб та співробітників, можна вважати нараду, анкетування та інтерв'ю. Метою нарад, присвячених виявленню та оцінці ризиків, є використання спільного досвіду для збору якомога більшої кількості категорій ризиків у короткі терміни часу. Тому у ході їх проведення найбільш ефективною є техніка мозкового штурму, учасниками якого є керівники підрозділів підприємства і менеджери проектів. Використання такої техніки покращує кількісні та якісні результати, однак не покриває усіх можливих ризиків через наявність низки суб'єктивних факторів. Тому цю техніку необхідно використовувати у поєднанні із анкетуванням та інтерв'ю, які є переважно анонімними [4].

Найбільшою ефективністю від використання розглянутих підходів можна досягнути шляхом поєднання відкритих та анонімних методик, а також за використання таких комбінованих методів, як техніка номінальної групи і дельфі-техніка. При їх реалізації шляхом послідовного використання опитувальних листів, анкет і нарад формується загальний список ризиків, які супроводжуються коментарями експертів.

По закінченні розглянутих процедур можна переходити до етапу оцінки ризиків, необхідної для визначення ступеня їх потенційного впливу на функціонування підприємства. Тому у процесі його реалізації необхідно відібрати індикатори ризику і розробити процедуру їх виявлення на основі якісних та кількісних параметрів.

На етапі оцінки ризиків визначається ступінь їх потенційного впливу на функціонування підприємства із використанням методів якісної та кількісної оцінки. Основна відмінність цих методів полягає у тому, що оцінка за допомогою якісного підходу потенційних втрат базується на дослідженні загальних сценаріїв розвитку ризикової ситуації, а кількісні методи передбачають обрахування конкретних числових показників (імовірність настання несприятливих подій і загального розміру втрат). Тому якісний підхід найчастіше використовується на початковому етапі і передбачає розгляд декількох варіантів розвитку подій. А потім проводиться кількісна оцінка, яка включає вимір імовірності настання несприятливої події для кожного досліджуваного варіанта.

Відповідно до цього методи якісної оцінки ризиків базуються на використанні логічних процедур, причому найбільш поширеними із них є імітаційне моделювання, аналіз чутливості, сценарний аналіз і стрес-тестування.

Імітаційне моделювання (what-if аналіз, аналіз "що, якщо ...") дозволяє визначити рівень зміни ключових параметрів при зміні значень параметра, який впливає за принципом "Що буде, якщо ...?". Наприклад, дає змогу визначити частку недоодержаного (або одержаного понад план) прибутку у різних випадках виконання пла-

ну підприємства за обсягами продажу. Процедури такого аналізу найчастіше використовуються для оцінки ризиків інвестиційних проектів, а окремим випадком його використання є аналіз чутливості. Сутність останнього полягає у дослідженні впливу змін найбільш важливих для проекту вхідних параметрів (рівень інфляції, стан економіки) на стійкість оцінок його ефективності (внутрішня норма дохідності, чистий приведений дохід та ін.). Однак значення параметра, що впливає, змінюється у невеликому діапазоні, що дозволяє визначити фактори, невелика зміна яких веде до значного зниження ефективності проекту. Як наслідок, ці фактори мають бути визнані критичними і пов'язаними із найбільшими ризиками, що повинно зумовити розробку заходів щодо зниження рівня їх впливу.

Сценарний аналіз являє собою метод прогнозування висококваліфікованими експертами декількох можливих варіантів розвитку ситуації та пов'язаної з цим динаміки основних показників проекту. Основу кожного сценарію становлять експертні гіпотези про напрями і величини зміни ринкових факторів вартості проекту (обсяги виробництва, процентні ставки, курси обміну валюти, ціни акцій і товарів і т.д.), відповідно до передбачуваних змін яких відбувається переоцінка вартості проекту. Одержані зміни вартості будуть оцінкою потенційних втрат.

Сценарний підхід реалізується і в процедурі тестування інвестиційного проекту на стійкість (стрес-тестування), для чого як сценарій можуть бути вибрані випадки найбільш несприятливих факторів (ланцюг розвитку небажаних подій). Метою такого аналізу є перевірка спроможності системи управління ризиками протидіяти найбільш несприятливому розвитку подій, а також формування чіткої послідовності дій у ризиковій ситуації. Наприклад, для організації може бути змодельована ситуація значного зростання цін на сировину і матеріали, проведено аналіз наслідків такого зростання, на основі чого робляться висновки і вживаються відповідні заходи [5].

Використання розглянутих підходів не потребує визначення імовірності досліджуваних подій і, як наслідок, характеризується суб'єктивізмом. Тому у ряді випадків одержаної інформації недостатньо для розробки процедур протидії виявленням загрозам, що призводить до необхідності проведення кількісної оцінки ризиків. Технології такої оцінки можуть бути поділені на декілька груп, а найбільш поширеними із них є статистичні, експертні та аналогові методи.

Методи економіко-статистичного аналізу спрямовані на вивчення статистики втрат, які мали місце у подібних видах підприємницької діяльності, з метою встановлення фактичної частоти і прогнозування імовірності їх виникнення у розрахунковому об'єкті. При використанні цих методів окрім імовірності ризику розраховуються такі специфічні показники, як дисперсія, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації, після чого на основі їх значень визначається рівень ризику управлінського рішення.

Експертні методи використовуються у випадку відсутності на підприємстві необхідних інформаційних даних для здійснення розрахунків статистичними методами. Як і у випадку із ідентифікацією ризиків, ці мето-

ди базуються на опитуванні та анкетуванні кваліфікованих фахівців, які дають оцінку імовірності ризику і визначають суми можливих втрат [6].

На думку більшості авторів, для оцінки ступеня впливу ризиків можуть використовуватися 3 основні показники — ступінь впливу ризику, імовірність ризику і сума можливих втрат, а їх ідентифікація має проводитися із використанням методів якісного та кількісного аналізу.

Якісний аналіз передусє кількісному і включає вивчення причин і факторів виникнення і динаміки ризиків з метою одержання уявлення про їх вплив на функціонування підприємства. Зазвичай у ході аналізу не даються формалізовані оцінки, а визначаються конкретні варіанти розвитку подій, а також загальна імовірність і рівень впливу ризику відповідно до встановленої якісної шкали. Тому результати його проведення можуть стати основою для кількісної оцінки, необхідної для надання кожному ризику конкретних числових та вартісних критеріїв, та використовуватися для виявлення імовірності ризику та суми можливих втрат у грошовому вигляді (абсолютна величина втрат на випадок прояву ризику).

Метод аналогії дозволяє визначити імовірність і рівень впливу ризиків за аналогією із показниками подібних операцій, які проводилися у попередньому періоді. При цьому порівнянні може бути використаний як власний, так і зовнішній досвід здійснення операцій у різних ризикових ситуаціях. Окрім розглянутих методів, у цілому ряді випадків для визначення рівня ризику і вибору оптимальних рішень можуть використовуватися специфічні методи, до яких можна віднести метод "дерева рішень" і методологія VaR.

Методика "дерева рішень" передбачає графічну побудову різних варіантів розвитку подій у ризиковій ситуації. За "гілками дерева" співвідносять суб'єктивні та об'єктивні оцінки можливих подій (експертні оцінки, розміри втрат і доходів і т.д.). Рухаючись уздовж побудованих "гілок", використовуючи спеціальні методики розрахунку імовірності, оцінюють кожний варіант шляху. Це дозволяє досить обґрунтовано підійти до визначення рівня ризику і вибору оптимального рішення.

Концепція розрахунку ринкової вартості VaR (Value at Risk — вартість під ризиком) та її похідні CFaR (Cash Flow at Risk) і EaR (Earning at Risk — грошовий потік під ризиком) спочатку використовувалися для оцінки ринкового ризику комерційних банків, однак нині стали популярними і серед нефінансових інститутів. Показник ризику, визначений за методологією VaR, відображає виражену у грошових одиницях величину, яку не перевищать очікувані втрати впродовж визначеного періоду часу та заданою імовірністю. Цей показник розраховується із використанням трудомістких розрахунків та спеціальних програмних продуктів, проте доцільність його визначення зумовлена необхідністю одержання об'єктивної незалежної оцінки ризику, який бере на себе підприємство [7].

Розглянуті методи можуть доповнювати один одного або використовуватися окремо, що буде залежати від цілі управління ризиками, важливості передбачуваних втрат і досвіду співробітників. Наприклад, визначен-

ня імовірності ризику на основі кількісних методів може доповнюватися оцінкою можливих наслідків на основі вибраної шкали і навпаки. Однак у будь-якому випадку результатом їх реалізації мають стати конкретні оцінки, які дозволяють у подальшому провести процедуру ранжування ризиків.

Метою проведення цієї процедури є виявлення найбільш вагомих ризиків, що потребують специфічних дій, і відбору ризиків, які не є пріоритетними. Тому на цьому етапі необхідно відсортувати усі виявлені ризики із використанням специфічних способів сортування. На думку науковців, скласти об'єктивну оцінку про ризики може сигнальна картка, на якій показуються ризики, характерні для кожної бізнес-одиниці, і визначається показник загальної корпоративної дохідності до ризику [8]. Однак ми вважаємо, що більш ефективним інструментом при ранжуванні ризиків є побудова карт, які являють собою графічне відображення ризикових подій у системі координат "імовірність настання ризикової події" — "збитки, із цим пов'язані". Ці карти ризиків можуть бути побудовані як на основі кількісних, так і на основі якісних показників, а також дозволяють виділяти кольором ступінь небезпеки тієї чи іншої події для підприємства, тому їх можна вважати універсальним інструментом для візуального уявлення усіх можливих ризиків [9].

Результатом цих дій має стати складання списку пріоритетних ризиків, який повинен включати не більше двадцяти складових і стати основою для розробки конкретних дій щодо їх уникнення. Однак, на думку більшості авторів, на заключній стадії етапу оцінки ризиків може виникнути необхідність у проведенні ряду процедур, до яких можна віднести документування незначних ризиків, складання списку найбільш вагомих ризиків, а також визначення рівня загального ризику.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, сучасний ризик-менеджмент можна розглядати як інтегровану систему управління ризиками і відносинами, які виникають у процесі управління, що передбачає наявність певних специфічних складових, ознак і функцій. Зокрема, як і будь-яка інша система управління, ризик-менеджмент складається із двох підсистем — підсистеми, якою управляють (об'єкта управління), і підсистеми, яка управляє (суб'єкта управління). Об'єктом управління у ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. До таких економічних відносин належать відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) тощо. На цьому фоні суб'єкт управління в ризик-менеджменті — це спеціальна група людей (фінансові та ризик-менеджери, спеціалісти зі страхування, аквізатори, актуарії, андеррайтери та ін.), які різними способами і прийомами управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. При цьому процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, тобто сам процес управління, може здійснюватися лише за наявності відповідної інформації, яка б дозволила приймати конкретні рішення в умовах ризи-

ку, і, як наслідок, — звести до мінімуму імовірність втрат і збільшити прибуток. Така інформація є сукупністю статистичних, економічних, комерційних, фінансових та інших даних і об'єднує низку специфічних відомостей.

### Література:

1. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання / А.Б. Камінський. — К.: Козаки, 2002. — 120 с.
2. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка / В.А. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. — 2007. — № 3. — С. 56—59.
3. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / В. Андрійчук, Л. Бауер. — К.: КНЕУ, 1998. — 316 с.
4. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2006. — 316 с.
5. Лук'янова В.В. Економічний ризик / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К.: ВЦ "Академія", 2007. — 345 с.
6. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Н.І. Машина. — К.: ЦУЛ, 2003. — 188 с.
7. Свиноус І.В. Теоретичні підходи до трактування сутності та характеристики змісту понять "невизначеність", "ризик" / І.В. Свиноус, О.Ю. Гаврик // Сталій розвиток економіки. — 2015. — № 4. — С. 177—182.
8. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії / В. Кравченко // Маркетинг в Україні. — 2007. — № 5. — С. 36—40.

### References:

1. Kamins'kyj, A.B. (2002), *Ekonomicznyj ryzyk ta metody joho vymiryuvannia* [Economic risk and methods of its measurement], Kozaky, Kyiv, Ukraine.
2. Kravchenko, V.A. (2007), "The state of business risk management: Ukrainian specifics", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3, pp. 56—59.
3. Andriychuk, V. and Bauer, L. (1998), *Menedzhment: pryjniattia rishen' i ryzyk* [Management: decision-making and risk], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Fedonin, O.S. Riepina, I.M. and Oleksiuk, O.I. (2006), *Potential pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Potential of the enterprise: formation and estimation], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Luk'ianova, V.V. and Holovach, T.V. (2007), *Ekonomicznyj ryzyk* [Economic risk], VTs "Akademii", Kyiv, Ukraine.
6. Mashyna, N.I. (2003), *Ekonomicznyj ryzyk i metody joho vymiryuvannia* [Economic risk and methods of its measurement], TsUL, Kyiv, Ukraine.
7. Svinous, I.V. and Havryk, O.Yu. (2015), "Theoretical approaches to the interpretation of the essence and characteristics of the content of the concepts of "uncertainty", "risk"", *Stalij rozvytok ekonomiky*, vol. 4, pp. 177—182
8. Kravchenko, V. (2007), "Modern risk management standards: the basis for building an effective marketing risk management system for the company", *Marketynh v Ukraini*, vol. 5, pp. 36—40.

*Стаття надійшла до редакції 26.11.2017 р.*