

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ

КЛИМЕНКО С. М.

УДК 658.5 : 338.45 (477)

## Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків

У статті обґрунтовано положення про те, що для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку необхідно допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів. Акцентовано увагу на доцільності комплексного використання існуючих методологічних підходів до управління розвитком підприємства, що дозволить нівелювати вплив зовнішніх чинників і циклічність розвитку світового та національного господарства. Сформовано зв'язок управління розвитком з ризиками підприємства. Запропоновано кількісну оцінку стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків, яка дозволить аналізувати вплив як окремих складових зовнішнього і внутрішнього ризиків, так і їх сукупний вплив.

**Ключові слова:** управління, розвиток, методологічні підходи, кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків.

**Формул:** 5. **Бібл.:** 15.

**Клименко Світлана Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** kneusvetlana@ukr.net

УДК 658.5 : 338.45 (477)

UDC 658.5 : 338.45 (477)

## Клименко С. М. Формирование стратегии развития предприятия с учетом рисков

## Klimenko S. M. Formation of the Strategy of Enterprise Development with Consideration of Risks

В статье обосновано положение о том, что для повышения жизнеспособности системы и ускорения ее развития необходимо допускать, а в определенных пределах даже преднамеренно создавать источники случайных событий. Акцентировано внимание на целесообразности комплексного использования существующих методологических подходов к управлению развитием предприятия, что позволяет нивелировать влияние внешних факторов и цикличности развития мирового и национального хозяйства. Сформирована связь управления развитием предприятия с рисками. Предложена количественная оценка стратегии развития предприятия с учетом рисков, которая позволит анализировать влияние внешних и внутренних рисков по отдельности и их совместное влияние.

The article justifies the argument that in order to increase viability of a system and accelerate its development it is necessary to allow and, within certain limits, deliberately create sources of random events. It focuses on expediency of the complex use of existing methodological approaches to management of development of an enterprise, which allows grading influence of external factors and cyclic nature of development of the world and national economy. It forms connection of management of enterprise development with risks. It offers a quantitative assessment of the strategy of enterprise development with consideration of risks, which allows analysing influence of external and internal risks separately and jointly.

**Ключевые слова:** управление, развитие, методологические подходы, количественная оценка стратегии развития предприятия с учетом риска.

**Key words:** management, development, methodological approaches, quantitative assessment of the strategy of enterprise development with consideration of risks.

**Формул:** 5. **Библ.:** 15.

**Formulae:** 5. **Bibl.:** 15.

**Клименко Светлана Михайловна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**Klimenko Svetlana M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Business Economy, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** kneusvetlana@ukr.net

**E-mail:** kneusvetlana@ukr.net

Сучасні дослідження суспільних відносин доводять, що проблема ризику набирає щораз більшого загальноекономічного значення, оскільки ризик сприймається одним із образотворчих чинників сучасного і особливо майбутнього суспільства. Ряд авторів вбачає у цьому навіть зміну політико-економічних акцентів і започаткування процесу формування на базі сучасного «індустріального суспільства» його новітньої фази – «суспільства ризику». Головною проблемою управління розвитком підприємства буде не стільки зростаючі потреби на засоби для фінансування нових інвестицій, скільки необхідність резервування капіталу з метою забезпечення тих потреб, які будуть викликані ризиками.

Проблеми управління розвитком знайшли значне відображення в економіці, причому як на макрорівні – у формі економічного зростання в роботах Дж. М. Кейнса, Дж. Міда, У. Росту, так і на мікрорівні – у контексті організаційної екології М. Ханнана, Г. Керрола та Дж. Фрімена та еволюційної економіки Р. Нельсона та С. Уінтера [7]. Проблеми ризиків аналізуються в роботах В. П.

Буянова, І. Т. Балабанова [3], М. В. Грачової, Р. М. Качалова, Г. Б. Клейнера, В. В. Ковальова, М. Г. Лапуста [6], В. Т. Севрук, В. А. Тамбовцева, Е. А. Уткіна, Н. В. Хохлова, Н. Ю. Подольчака [8], Н. А. Янковського [11].

Розглядаючи економічні теорії, які стосуються розвитку економічної системи, можна дослідити, що жодна з них не дає відповіді на питання, яким чином повинно розвиватися промислове підприємство в умовах невизначеності та ризику, при виникненні необхідності докорінних змін його існування. З огляду на це, виключного значення набуває проведення комплексного дослідження в напрямку аналізу існуючої наукової бази методологічних підходів до управління розвитком підприємств, яке дозволяє визначити, що основні теоретичні передумови ефективного розвитку промислових підприємств полягають у розвитку внутрішнього потенціалу підприємства. Метою статті є узагальнення методологічних підходів і вдосконалення управління розвитком підприємств за рахунок розроблення кількісної оцінки стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків.

Непередбачувані умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства. В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством мало підходять. Оптимальним процесом, який направлений на виживання й стабільне функціонування підприємства в подібних умовах, є розвиток, що є важливою умовою ефективності життєдіяльності підприємства в конкурентній боротьбі.

Економічний розвиток найчастіше розглядається як багатовимірний процес, що охоплює глибоку переорієнтацію та модернізацію всієї економічної системи, передбачає здійснення радикальних змін в інституціональній, соціальній та адміністративній сферах. Різноманіття поглядів на причини розвитку можна представити у вигляді чотирьох груп.

Перша група дослідників пов'язує розвиток із реалізацією поставлених цілей. Ця точка зору виходить із поведінки соціальних, людських систем. І причиною такого розвитку є потреби і бажання людей. Друга група розглядає розвиток як наслідок процесу адаптації до середовища. Така поведінка властива більшою мірою біологічним (соціальним) системам. Дарвінізм був заснований на цій точці зору. Третя група вважає джерелом розвитку суперечності, які виникають в системах. Вирішення протиріч – є розвиток. Четверта група бачить розвиток у прагненні до досконалості, прогресу. На жаль, результати змін часто стають зрозумілі тільки після звершення події. Іноді замість прогресу виходить регрес. Розвиток може йти як по лінії прогресу, так і регресу та виражатися в еволюційній або революційній формах.

Концепція управління розвитком підприємства повинна бути побудована на основі використання загальних законів природного світу та формуванні законів розвитку суб'єкта господарювання [15, с. 67 – 69]: синергії, самозбереження, інформованості, єдності аналізу та синтезу та пропорційності.

Саме на них базуються різноманітні методологічні підходи, під якими розуміється єдиний, цілісний напрямок використання логіки, принципів і методів. Узагальнення наукових джерел дало підстави автору систематизувати існуючі методологічні підходи до управління розвитком підприємства [1 – 9, 11, 12]:

- ✦ *адаптивний* – цілеспрямована зміна параметрів, структури і властивостей соціально-економічної системи у відповідь на різні обурення зовнішнього і внутрішнього середовища;
- ✦ *еволюційний* – постійне відновлення виробництва об'єкта для задоволення потреб конкретного ринку з меншими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту;
- ✦ *інноваційний* – розвиток на основі активізації інноваційної діяльності;
- ✦ *комплексний* – одночасна розробка технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів управління в їх взаємозв'язку;

- ✦ *маркетинговий* – орієнтація управляючої підсистеми на споживача;
- ✦ *нормативний* – встановлення нормативів управління за всіма підсистемами системи стратегічного менеджменту;
- ✦ *процесний* – серія послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства;
- ✦ *ресурсний* – життєздатність підприємства на ринку залежить від наявності у неї унікальних ресурсів і організаційних здібностей, які визначають конкурентні переваги даного підприємства;
- ✦ *синергетичний* – облік природних чинників розвитку систем;
- ✦ *системний* – дослідження об'єкта як системи;
- ✦ *ситуаційний* – реакція на різні по своїй природі впливи з боку зовнішнього середовища підприємства і зміни цілого ряду її організаційних характеристик;
- ✦ *функціональний* – розвиток розглядається як результуюча функція, які потрібно виконати для досягнення мети;
- ✦ *цільовий* – постійна орієнтація на кінцеві результати;
- ✦ *стратегічний* – забезпечення відповідності між вимогами ринку та діяльністю організації у довгостроковій перспективі;
- ✦ *кумулятивний* – заснований на уявленні про наукове пізнання як поступальний рух, процес поступового поповнення знань, що наближаються до ідеалу абсолютної істини.

Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління розвитком промислового підприємства є застосування сучасних концепцій менеджменту, що використовують взаємодію процесного, системного, ситуаційного, цільового та синергетичного підходів. У контексті стратегічного підходу зв'язки між складовими системи можна структурувати таким чином, що виникає можливість їх розгляду не тільки в статичі, але і в динаміці розвитку, або як еволюційно-кумулятивний процес. Сутність кумулятивного підходу полягає в урахуванні біфуркаційного характеру розвитку промислового підприємства. В основі кумулятивного підходу до управління розвитком промислового підприємства лежить припущення, що достатньо мала зміна початкових умов функціонування підприємства, що знаходяться поблизу точки біфуркації, може привести до якісно різної поведінки всієї нелінійної системи. Така незвичайна властивість, обумовлена ефектом самоорганізації в дисипативних системах, відкриває нові можливості в рішенні задач управління розвитком промислових підприємств як нелінійними динамічними економічними об'єктами.

Розвиток підприємства може бути проведено в двох різних формах: революція (стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства) та еволюція (форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється).

Революційна форма розвитку безпосередньо пов'язана з таким поняттям, як «криза». Основна функція кризи – руйнування тих елементів, які найменш стійкі та життєздатні, найбільшою мірою порушують єдність підприємства. Криза – це момент зміни програми еволюції, що готує нові цикли розвитку системи. Криза може спонукати розвиток підприємства, розкриваючи приховані сили, які сприяють оновленням і відкривають можливості для зміни економічної парадигми розвитку.

**П**одолання кризи дає новий поштовх розвитку підприємства, сприяє переходу на принципово новий рівень організації та управління за короткий час, тобто в разі вдалого подолання кризи значно підвищується ефективність діяльності підприємства, повільний еволюційний розвиток замінюється різким революційним стрибком. Коли процес біфуркації підприємства реалізується стихійно, його результат передбачений лише статистично і у кожному конкретному випадку виявляється значною мірою випадковим, оскільки біфуркація знімає системні обмеження на безпосередні взаємодії елементів, що відносяться до різних структурних рівнів.

У результаті зняття таких обмежень різко збільшується рівень випадковості (ризик) у процесах детермінації взаємодії складових потенціалу підприємства, що визначає зниження рівня достовірності економічних прогнозів і, відповідно, зниження керованості підприємства в цілому. На сучасному рівні розвитку промислового підприємства неконтрольована біфуркація може призвести до глибокої кризи та банкрутства підприємства.

Саме з цієї причини актуалізується проблема управління розвитком підприємства в період біфуркації. Таким чином, для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку необхідно допускати, а в певних границях навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів. Однак характер і межі їхньої дії повинні мати функціональну спрямованість, необхідно допускати такі випадки, які розширюють потенціал прогресивного розвитку, а не сприяють руйнуванню організаційних структур.

Випадкові дестабілізуючі фактори навколишнього середовища не є параметрами, якими можна нехтувати, тому їх можна лише прогнозувати та розробляти заходи щодо запобігання їх негативного впливу. Недотримання цих вимог та вхід рівня самозбереження у негативний діапазон примушує підприємство докладати зусиль на одержання стабільності та нарощування потенціалу.

У процесі управління розвитком підприємства вирішуються два комплексні завдання: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства та створення протиріч як джерела його подальшого розвитку. Узагальнюючи результати аналізу економічних теорій розвитку економічних систем і методичних підходів до управління підприємством, було визначено низку невирішених проблем [5, с. 101]:

- ✦ на практиці управління економічними системами категорія «розвиток» часто замінюється поняттям «зростання», що призводить до використання неадекватних методів управління суб'єктами господарювання;

- ✦ більшість економічних теорій розглядає розвиток економічної системи відокремлено від етапів життєвого циклу та вважає неможливим розвиток під час кризи;
- ✦ у зв'язку з поглибленням кризи промислових підприємств використання методів адаптивного управління не дає позитивних результатів, бо адаптація до кризових умов заважає розвитку підприємства;
- ✦ вітчизняні підприємства недостатньо використовують методи управління розвитком, що перешкоджає їх довгостроковому функціонуванню.

Довгостроковий та поступальний розвиток компанії будь-якого масштабу і галузі вимагає визначення трьох основних складових – стратегії розвитку; способів і технологій провадження конкретних ініціатив розвитку, і, нарешті, необхідних для цього корпоративних ресурсів. Для ефективного та якісного розвитку вони повинні бути присутніми одночасно, бути збалансованими і релевантними один одному, і мати належну якість.

**М**еханізм дії закону розвитку лежить в основі проходження кожним промисловим підприємством всіх етапів життєвого циклу. На кожній стадії свого розвитку воно намагається набрати максимальний потенціал, що дорівнює сумі всіх ресурсів, причому потенціал кожного попереднього етапу впливає на наступний етап. Цей процес має такий вигляд:

$$R_j = \sum_{j=1}^m (R_{ij} \times K_{j-1}) \rightarrow \max, \quad (1)$$

де  $R_j$  – потенціал підприємства на  $j$ -му етапі його життєвого циклу;

$R_{ij}$  – сума  $i$ -х ресурсів підприємства на  $j$ -му етапі життєвого циклу;

$K_{j-1}$  – коефіцієнт впливу попереднього етапу на наступний.

Промислове підприємство безперервно розвивається (змінюється й адаптується), а будь-яка динаміка не припускає рівноваги. Тому недоречно твердження, ніби процес розвитку підприємства повинен бути спрямований на досягнення стану рівноваги. Доцільно факт досягнення рівноваги вважати моментом підготовки до стрибка, перехід на новий рівень самоорганізації, що і є метою розвитку підприємства.

Еволюція підприємства неможлива за відсутності подразників на нього, а також потенціалу, що дозволяє адекватно реагувати на ці подразники. Таке твердження дозволяє зробити висновок, що еволюційний процес припускає етапність розвитку підприємства. Спочатку відбувається розвиток його властивостей, завдяки кумулятивному накопиченню потенціалу. Потенціал, у свою чергу, визначає інерцію підприємства у всіх його подальших варіантах розвитку. Одна з основних функцій потенціалу підприємства – гальмування інверсії. На даній стадії розвитку підприємство організовує структуру, внутрішні зв'язки між підсистемами, зв'язки із зовнішнім середовищем. Далі відбувається накопичення потенціалу підприємства, розробляються механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. На цьому етапі

можуть відбуватися зміни в структурі потенціалу підприємства, розриватися або виникати зв'язки всередині системи. Результатом етапу є накопичення потенціалу підприємства.

**С**тратегія розвитку підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці підприємства, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням ситуації, що змінюється.

Стратегії розвитку властиві ризики, на які варто звернути увагу при її формуванні. До чинників негативного впливу відносять: неадекватність зовнішнім умовам розвитку ринків; втрату контролю над ризиками; зниження показників ефективності діяльності; можливість втрат через погіршення якості активів у результаті швидкого зростання; надлишкове інвестування, його низька ефективність; неадекватність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності; зниження керованості.

Кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків базується на таких принципах:

- ✦ урахування значимості кожного компонента зовнішнього середовища у формуванні конкурентної переваги;
- ✦ урахування структури стратегічного потенціалу за його елементами і ступенем відповідності принципів оптимальності за Парето;
- ✦ оціночні показники повинні дозволяти аналізувати вплив як окремих складових зовнішнього і внутрішнього ризиків, так і їх сукупний вплив.

Узагальнена оцінка повинна дати середній показник, причому у зв'язку з використанням відносних величин і експертних оцінок як можлива форма середньої повинна використовуватися геометрична середня, тому що інші типи середніх можуть призвести до помилкових результатів і висновків.

Сукупний вплив на стратегію розвитку підприємства компонентів зовнішнього середовища:

$$H = \sqrt[4]{\prod_{z=1}^4 Q_z^{\alpha_z}}, \quad (2)$$

де  $Q_z$  – співвідношення сприятливого та несприятливого значення факторів  $z$ -го компонента зовнішнього середовища;

$\alpha_z$  – коефіцієнт вагомості  $z$ -го компонента.

Сукупна оцінка стратегічного потенціалу підприємства може бути визначена за аналогією:

$$F = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n P_i^{\beta_i}}, \quad (3)$$

де  $\beta_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ї складової стратегічного потенціалу;

$$P_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m P_{ij}} - i\text{-та складова стратегічного потенціалу з точки зору ресурсного забезпечення.}$$

Оцінка забезпеченості  $j$ -м ресурсом  $i$ -ї складової стратегічного потенціалу підприємства:

$$P_{ij} = Y_{ij} k_{ij}, \quad (4)$$

де  $Y_{ij}$  – рівень відповідності  $j$ -го ресурсу вимогам  $i$ -ї складової стратегічного потенціалу;

$k_{ij}$  – коефіцієнт значимості  $j$ -го ресурсу для  $i$ -ї

складової стратегічного потенціалу  $\left( \sum_{j=1}^m k_{ij} = 1 \right)$ .

У результаті, якщо вважати сукупний вплив компонентів зовнішнього середовища і рівень корисності стратегічного потенціалу паритетними, то кількісна оцінка оптимальної стратегії розвитку може бути знайдена за формулою:  $S_o = \sqrt{HF}$ . У протилежному випадку, коли вплив зовнішнього та внутрішнього середовища нееквівалентний, потрібно ввести коефіцієнти пропорційності  $k_h$  і  $k_f$ . Тоді оцінка оптимальної стратегії буде мати такий вигляд:

$$S_o = \sqrt{H k_h F k_f}. \quad (5)$$

Кількісну оцінку оптимальної стратегії розвитку підприємства використовують для виявлення найбільш значної розбіжності між наявними і необхідними рівнями параметрів для аналізу причин і вибору найбільш оптимальних шляхів стратегічного розвитку підприємства. Це дає можливість вести цілеспрямований пошук найбільш доцільних варіантів створення або підтримки високого рівня конкурентного потенціалу підприємства, а також дозволяє більш обґрунтовано управляти розвитком підприємства.

Підбиваючи підсумки вищезазначеному, підкреслимо, що кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу ефективної реалізації процесу розвитку, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому – визначення «критичних точок-ризиків» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стануть основою для встановлення пріоритетів у розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

Для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку необхідно допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів. У ситуації невизначеності та ризику підприємство повинно мобілізувати всі зусилля для її подолання та забезпечення якнайшвидшого свого розвитку. Запропонована кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків повинна включати оціночні показники, які дозволяють аналізувати вплив як окремих складових зовнішнього і внутрішнього ризиків, так і їх сукупний вплив. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Аніскін Ю. П.** Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: монографія / Ю. П. Аніскін. – М. : Омега-Л, 2009. – 404 с.
2. **Афанасьєв М. В.** Управління розвитком підприємства / М. В. Афанасьєв. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 184 с.

3. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 224 с.
4. Гриньов А. В. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі / А. В. Гриньов. – Х. : ХНАДУ, 2008. – 148 с.
5. Касьянова Н. В. Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти : монографія / Н. В. Касьянова. – Донецьк : ДонУЕП, 2009. – 182 с.
6. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 224 с.
7. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер / Пер. с англ. М. Я. Каждана. – М. : Дело, 2002. – 536 с.
8. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. – Харків : АдвА, 2010. – 436 с.
9. Подольчак Н. Ю. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств : монографія / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Миські інформаційні системи, 2011. – 258 с.
10. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
11. Янковський Н. А. Інноваційні і класичні теорії катастроф і економічні кризи / Н. А. Янковський. – Донецьк : ДонНУ. – 2009. – 331 с.
12. Гриньов А. В. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі / А. В. Гриньов. – Х. : ХНАДУ, 2008. – 148 с.
13. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями : монографія / М. М. Меркулов. – Одеса : Фенікс, 2008. – 344 с.
14. Холод Б. И. Основы конкурентных преимуществ инновационного развития : монография / Б. И. Холод, В. А. Ткаченко. – Д. : ДУЭП, «Монолит», 2008. – 475 с.
15. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку : монографія / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швидаченко та ін.; заг. ред. О. С. Федоніна. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.

## REFERENCES

- Aniskin, Yu. P. *Upravlinnia korporatyvnymy zminamy po kryteriiu stiikosti* [Management of corporate change on the criterion of sustainability]. Moscow: Omeha-L, 2009.
- Afanasiev, M. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Management of the Company]. Kharkiv: INZhEK, 2003.
- Balabanov, I. T. *Risk-menedzhment* [Risk management]. Moscow: Finansy i statistika, 1996.
- Hrynyov, A. V. *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u hlobalnomu seredovyschi* [Management of innovation development industry in a global environment]. Kharkiv: KhNADU, 2008.
- Hrynyov, A. V. *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u hlobalnomu seredovyschi* [Management of innovation development industry in a global environment]. Kharkiv: KhNADU, 2008.
- Honcharova, N. P., Fedonin, O. S., and Shvydanenko, H. O. *Upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni tendentsii rozvytku* [Corporate Governance: current trends]. Kyiv: KNEU, 2006.
- Kasianova, N. V. *Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva: metodychni aspekty* [Formation of the company's development strategy: methodological aspects]. Donetsk: DonUEP, 2009.

Kholod, B. I., and Tkachenko, V. A. *Osnovy konkurentnykh preimushchestv innovatsionnogo razvitiia* [Fundamentals of competitive advantage for innovative development]. Dnepropetrovsk: DUEP; Monolit, 2008.

Lapusta, M. G., and Sharshukova, L. G. *Riski v predprinimatelskoy deiatelnosti* [Risks in business]. Moscow: INFRA-M, 2009.

Merkulov, M. M. *Naukovo-tekhnolohichni rozvytok i upravlinnia innovatsiiny* [Scientific and technological development and innovation management]. Odesa: Feniks, 2008.

Nelson, R., and Uinter, S. *Evolutsionnaia teoriia ekonomicheskikh izmeneniy* [An Evolutionary Theory of Economic Change]. Moscow: Delo, 2002.

Ponomarenko, V. S. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy* [Development strategy in a crisis]. Kharkiv: INZhEK, 2003.

Pohorielov, Yu. S. *Pryroda, rushiini syly ta sposoby rozvytku pidpriemstva* [Nature, drivers and methods development]. Kharkiv: AdvA, 2010.

Podolchak, N. Yu. *Upravlinnia ta znyzhennia rivnia ryzykiv enerhohabezpechennia pidpriemstv* [Managing and reducing the risks of energy companies]. Lviv: Miski informatsiini systemy, 2011.

Yankovckyyi, N. A. *Innovatsiini i klasychni teorii katastrof i ekonomichni kryzy* [Innovative and classic theory of catastrophes and economic crises]. Donetsk: DonNU, 2009.