

УДК 33.021:658.14

**МЕТОДОЛОГІЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РИЗИКІВ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.230419.183.484

**Нестеренко О. О., д.е.н.***Харківський державний університет харчування та торгівлі*

Метою статті визначено розробку методологічних положень інтерпретації ризиків фінансової безпеки підприємства для їх своєчасного виявлення та оцінки, а також розробки методів їх нівелювання чи мінімізації та можливого попередження засобами економічного аналізу. В статті під класифікацією ризиків запропоновано розуміти розподіл ризику в системі економічного аналізу на конкретні групи за певними ознаками для реалізації науково обґрунтованого управлінського впливу та нівелювання їх дії на фінансову безпеку суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що при розробці заходів з управління ризиками в бізнес-моделі суб'єкта господарювання доцільно використовувати положення міжнародних стандартів ризик-менеджменту, які дозволяють більш ефективно контролювати підприємницькі та бухгалтерські ризики, з найменшим впливом на фінансову безпеку досягати поставлених цілей і максимізувати доходи. Доведено, що в класифікації ризиків з метою врахування їх впливу на рівень фінансової безпеки системою економічного аналізу необхідно враховувати показники фінансового, виробничого, соціально-репутаційного, людського та природного капіталів суб'єкта господарювання. В основу класифікацій ризиків фінансової безпеки запропоновано покласти наступні принципи: системності; комплексності; безперервності; залучення зацікавлених сторін; фасилітація постійного поліпшення; структурності; відкритості; інформованості; розподілу повноважень. Доведено, що дотримання визначених принципів при класифікації ризиків фінансової безпеки дозволить розробити дієві методи та заходи протидії ризикам фінансової безпеки, пошуку та встановлення сутності протиризикової реалізації бізнес-моделі суб'єкта господарювання системою економічного аналізу. Для дотримання організаційних принципів класифікації ризиків запропоновано класифікувати ризики фінансової безпеки при визначенні етапів реалізації бізнес-моделі суб'єкта господарювання за групами: кадрові; очікування стейкхолдерів; організаційно-управлінські; структурні; бізнес-планування; адміністративні; інфраструктурні; корпоративні; моніторингові; створення вартості; корпоративне управління; результати діяльності. Обґрунтовано, що розроблена класифікація ризиків фінансової безпеки має стати підґрунтям для розробки методичних рекомендацій щодо їх кількісної та якісної оцінки.

**Ключові слова:** ризики; система економічного аналізу; фінансова безпека; реалізація бізнес-моделі; обліково-аналітична система; класифікація ризиків; стандартизація

---

© Нестеренко О. О., д.е.н., 2019

UDC 33.021:658.14

**METHODOLOGICAL INTERPRETATION OF RISKS FINANCIAL SAFETY OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF ECONOMIC ANALYSIS**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.230419.183.484

**Nesterenko O., Dr. of Econ. Sc.***Kharkiv State University of Food Technology and Trade*

The purpose of the article is to develop methodological provisions for interpreting of an enterprise's financial security risks for timely identification and evaluation, as well as to develop of methods for their leveling or minimization and possible prevention by means of economic analysis. It is proposed to interpret risks classification as their distribution within economic analysis system by specific groups and certain criteria for management influence implementation and leveling their effect on the entities' financial security. It is substantiated that in developing of the risk management measures in an entity's business model it is expedient to use the provisions of international risk management standards that allow more effective control over business and accounting risks with the least impact on financial security to achieve the goals and maximize revenues. In order to take into account impact of risks on the financial security level it is proved that risks classification should take into account the indicators of financial, industrial, socio-reputational, human and natural capital of the business entity. The following principles is proposed to consider as a basis of the financial security risks classification: systematic; complexity; continuity; involvement of interested parties; continuous improvement facilitation; structuring; openness; awareness division of powers. It is proved that adherence to certain principles in the financial security risks classification allows to develop effective methods of the financial security risks counteraction, and implement anti-risks strategy in an entity's business model through economic analysis system. To comply with the organizational principles of risk classification it is proposed to classify financial security risks by determining the subjects and stages of entity's business model realization: personnel; expectations of stakeholders; organizational and managerial; structural business planning; administrative; infrastructure; corporate monitoring; creation of value; corporative management; results of activity. It is substantiated that developed financial security risks classification should become a basis for methodological recommendations of their quantitative and qualitative assessment.

**Keywords:** risks; economic analysis system; financial security; business model realization; accounting and analytical system; risk classification; standardization

**Актуальність проблеми.** В процесі реалізації бізнес-моделі виникає значна кількість різноманітних ризиків, які впливають на фінансову безпеку суб'єкта господарювання, управляти якими неможливо без застосування системного підходу до визначення їх складу в системі економічного аналізу. Основою для ідентифікації, аналізу, оцінки та

визначення напрямків зниження ризиків й результативного управління ними в бізнес-моделі суб'єкта господарювання є їх науково обґрунтована класифікація. Класифікація ризиків на основі оцінки їх дієвості та вибору і використання методів нейтралізації їх дії в системі економічного аналізу виконує функцію компілятора, на основі якого: розробляються і створюються управлінські інформаційні системи, які алгоритмізують процес управління ризиками; формується система показників аналізу та шкала оцінки ризиків; здійснюються аналітичні та оціночні процедури стосовно ризиків; розробляється і реалізується комплекс заходів з підтримки допустимого рівня підприємницького та бухгалтерського ризиків; проектується карта оцінки впливу ризиків на бізнес-модель та фінансову безпеку суб'єкта господарювання та карта управління ризиками. Тому аналіз ризиків, їх класифікація, оцінка і врахування їх ймовірних наслідків, а також застосування методів мінімізації ризиків є надзвичайно важливими заходами для забезпечення прибуткової та ефективної економічної діяльності суб'єктів господарювання та підтримки їх фінансової безпеки на прийнятному рівні, що визначає актуальність статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема сутності, ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які впливають на фінансову безпеку суб'єктів господарювання є найбільш обговорюваною темою в наукових та прикладних дослідженнях сьогодення, що знайшло відображення у низці робіт як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких: І. Бекер, П. Бернстайн, В. Вітлінський, І. Вигівська, Д. Госнік, В. Гранатурова, Л. Донець, Дж. Кейнс, Е. Короткова, Б. Койлі, Б. Лагоша, М. Лапуста, В. Ліберзон, В. Малихін, С. Наконечний, Т. Райс, О. Савченко, Ж. Саклан, Д. Террі, Е. Хрустальов, Г. Чернова, В. Черкасов, Л. Шаршукова, О. Ястремський та ін.

Вперше класифікація ризиків була запропонована Д. М. Кейнсом. Витратами ризику вчений визначав суму, на яку збільшується вартість товару, яка виникає внаслідок втрат, пов'язаних з підвищенням зносом устаткування, змінами ринкової кон'юнктури і цін, а також з руйнуваннями в результаті аварій і катастроф, які він називав, необхідними для компенсації відхилень фактичної виручки товару від очікуваної величини. Д. М. Кейнс запропонував в економічній сфері виділяти три основні види підприємницьких ризиків, а саме: ризик підприємця або позичальника, ризик кредитора та ризик інфляції [1]. Разом з тим, як цілком слушно зазначає В. С. Романов, очевидно, що чітко

розробленої класифікації ризиків не існує. Більше того, нараховується понад 40 різних критеріїв ризику та більше 220 видів ризиків, й в економічній літературі немає єдиного розуміння цього питання [2]. За визначенням В. В. Євдокимова «...питання класифікації ризиків по цей час являють собою досить складну проблему. Існує безліч підходів до класифікації ризиків, але загальноприйнятих і стандартизованих класифікаторів поки не існує. До причин, з яких не існує єдиних критеріїв для класифікації ризиків, відноситься специфіка діяльності господарюючих суб'єктів» [3]. Практичний підхід до класифікації ризиків пропонує П. Ф. Друкер, який виділяє наступні види ризику: ризик, який необхідно приймати; ризик, який є «вбудованим» в саму природу бізнесу; ризик, який компанія може собі дозволити; ризик, який компанія не може собі дозволити; ризик, який компанія не може собі не дозволити [4]. Не зважаючи на значний теоретичний та практичний доробок ризикології, питання ідентифікації, оцінки та класифікації ризиків фінансової безпеки підприємства в системі економічного аналізу залишаються малодослідженими

**Метою статті** є розробка методологічних положень інтерпретації ризиків фінансової безпеки підприємства для їх своєчасного виявлення та оцінки, а також розробки методів їх нівелювання чи мінімізації та можливого попередження засобами економічного аналізу.

**Виклад основних матеріалів дослідження.** Під класифікацією ризиків пропонуємо розуміти розподіл ризику в системі економічного аналізу на конкретні групи за певними ознаками для реалізації науково обґрунтованого управлінського впливу та нівелювання їх дії на фінансову безпеку суб'єкта господарювання.

Розглянемо більш детально найбільш поширені підходи до класифікації ризиків, які запропоновані міжнародними стандартами ризик-орієнтованого управління та в науковій літературі. Як зазначає представник IAIS (Міжнародна асоціація органів страхового нагляду, Великобританія) та один з модераторів стандарту Solvency I (Директиви для страхових і перестраховувальних компаній) Роб Кертіс: «...спочатку ми будуємо фундамент, а вже потім зводимо будинок. Так і впровадження міжнародних стандартів і універсальних правил роботи – це перше, що необхідно зробити для нормальної роботи ринку» [5].

Історія стандартизації в області ризик-менеджменту почалася в 1995 році з виходом національного стандарту «AS/NZS 4360 – Управління ризиком», розробленого організацією «Стандарти Австралії і

Нової Зеландії», який було переглянуто та доповнено в 1999, 2004, 2009 та 2013 роках [6]. Питання управління ризиками були частково порушені в міжнародних стандартах ISO 9001: 2000 «Управління якістю», ISO 15489: 2001 «Оперативний облік», ISO 14001: 2004 «Заходи з охорони навколишнього середовища», ISO 31000:2009 «Ризик Менеджмент – Принципи і керівництва». Впровадження і використання даних стандартів при розробці заходів з управління ризиками в бізнес-моделі суб'єкта господарювання дозволяє більш ефективно контролювати підприємницькі та бухгалтерські ризики, з найменшим впливом на фінансову безпеку досягати поставлених цілей і максимізувати доходи.

Проте, Євроінтеграційний рух України вимагає враховувати при розробці заходів з управління ризиками рекомендації міжнародних європейських стандартів, які регулюють ці питання. До основоположних європейських міжнародних документів з ризик-менеджменту відносять стандарт, розроблений Федерацією Європейських Асоціацій Ризик Менеджерів («FERMA») спільно з інститутом ризик-менеджменту у Великобританії (The Institute of Risk Management), Асоціацією ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Risk Management) і Національним Форумом ризик-менеджменту в Громадському Секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector) [7]. У розробку цього стандарту великий внесок внесли також організації, що на професійному рівні займаються питанням управління ризиками. Даний документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки та аналізу ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера. В стандарті «FERMA» ризики класифікуються за чотирма групами в залежності від факторів впливу, а в складі факторів, які враховуються при розробці класифікації ризиків враховується лише один вид капіталу – інтелектуальний. В класифікації ризиків з метою врахування їх впливу на рівень фінансової безпеки системою економічного аналізу необхідно також враховувати показники фінансового, виробничого, соціально-репутаційного, людського та природного капіталів за схемою, наведеною на рисунку 1.

Згідно дослідження проведеного міжнародною консалтинговою компанією А.Т. Керні (A.T. Kearney), за 6 місяців 2015 р. в 16 галузях з 18 обстежених компаній, які демонстрували прихильність ідеям сталого розвитку та ефективного управління ризиками, принесли своїм

акціонерам на 650 млн. дол. більше (мається на увазі ринкова капіталізація), ніж їх колеги, які не приділяли уваги цим питанням [8].

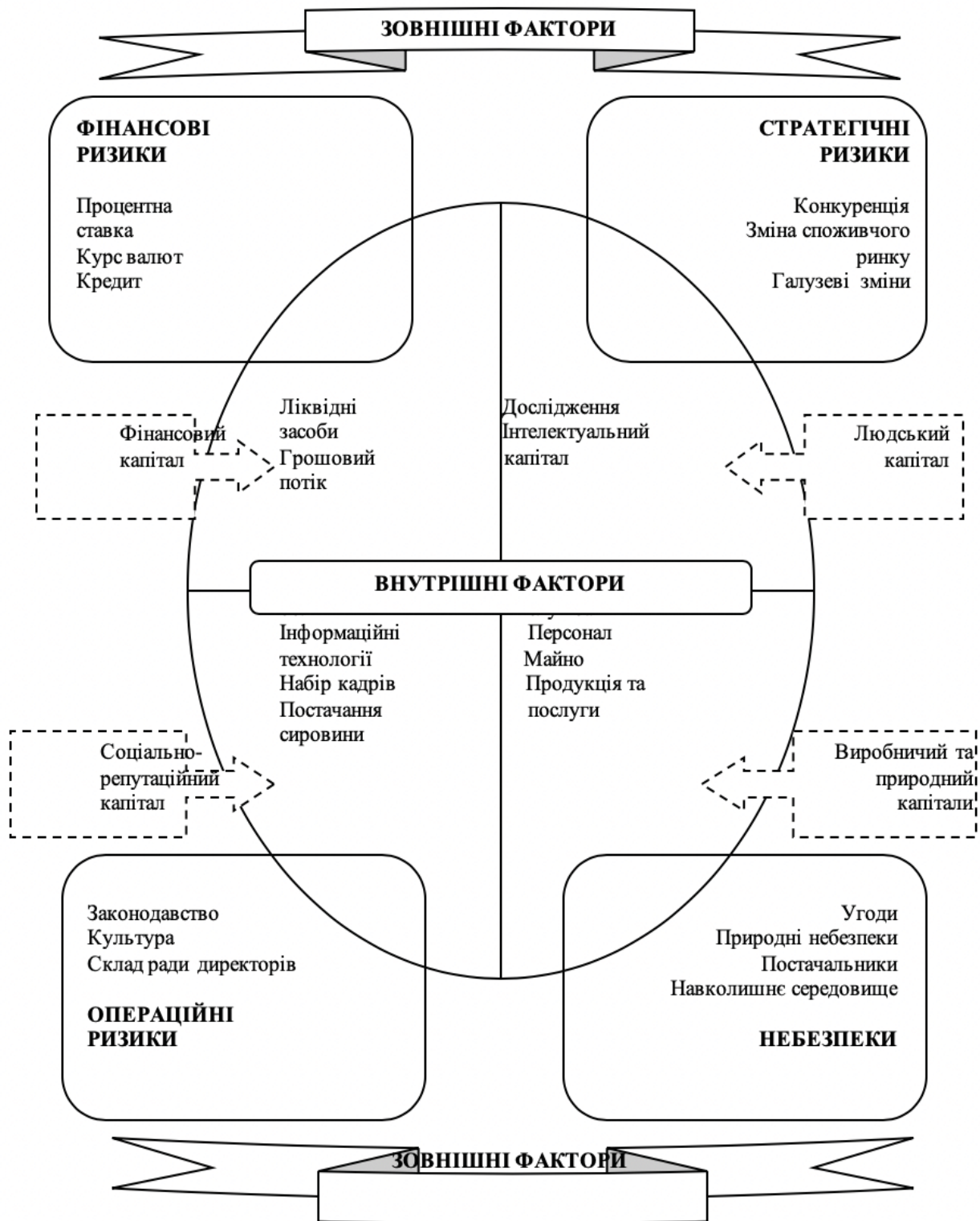


Рис. 1 Класифікація ризиків за стандартом FERMA  
Джерело: адаптована за [7]

Тому, пропонуємо в основу класифікацій ризиків фінансової безпеки покласти наступні принципи:

системності – сукупність ризиків, які виділяються за кожною ознакою мають знаходитися у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного і утворювати певну цілісність, єдність;

комплексності – ризики фінансової безпеки повинні включатися до класифікатора на основі всебічного аналізу всіх існуючих і запланованих бізнес-процесів і операцій всередині бізнес-моделі;

безперервності – класифікація ризиків підлягає постійному перегляду системою економічного аналізу з врахуванням зміни впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на фінансову безпеку суб'єкта господарювання;

залучення зацікавлених сторін – врахування різних точок зору (як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів) на види та значущість ризиків при розробці їх класифікації;

фасилітація постійного поліпшення – використання історичних даних і накопиченого досвіду з виникнення ризиків фінансової безпеки в минулій діяльності суб'єкта господарювання;

відкритості – класифікація ризиків фінансової безпеки носить відкритий характер та має бути донесена до всіх працівників суб'єкта господарювання;

структурності – класифікація ризиків фінансової безпеки повинна мати чітку структуру;

інформованості – процес класифікації ризиків супроводжується наявністю об'єктивної, достовірної та актуальної інформації в системі економічного аналізу;

розподілу повноважень – в процес розробки класифікатора ризиків фінансової безпеки мають залучатися всі працівники, які мають відношення до ризикових бізнес-операцій.

Дотримання визначених принципів при класифікації ризиків фінансової безпеки дозволить розробити дієві методи та заходи протидії ризикам фінансової безпеки, пошуку та встановлення сутності протиризикової реалізації бізнес-моделі суб'єкта господарювання системою економічного аналізу. Для дотримання організаційних принципів класифікації ризиків (системності, комплексності, структурності) класифікувати ризики фінансової безпеки необхідно першочергово при визначенні етапів реалізації бізнес-моделі (БМ) суб'єкта господарювання (рис. 2).

На предроектному етапі реалізації бізнес-моделі виникають ризики пов'язані з людським чинником (кадрові), ризики очікування стейкхолдерів та організаційно-управлінські ризики. За класифікаційною ознакою «кадрові ризики» пропонуємо в системі економічного аналізу враховувати наступні види ризиків та здійснювати їх аналітичну обробку:

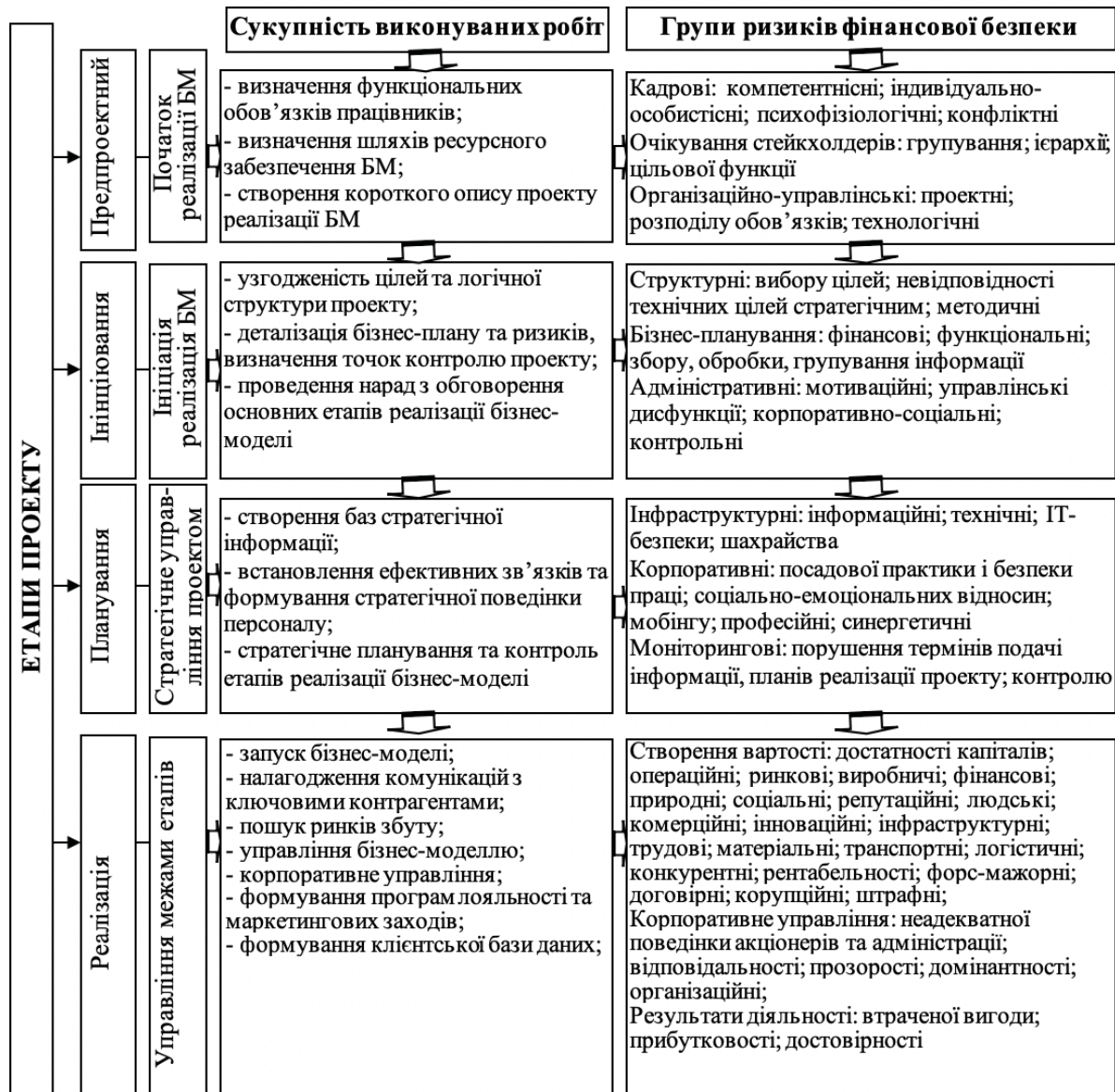


Рис. 2 Класифікація ризиків фінансової безпеки в системі економічного аналізу за етапами реалізації бізнес-моделі суб'єкта господарювання

Джерело: розроблено автором

- компетентнісні – пов'язані з залученням до процесу реалізації бізнес-моделі фахівців, які не володіють необхідними знаннями та вміннями.

- індивідуально-особистісні – пов'язані з особливостями характеру, самооцінки, адаптаційного потенціалу до різноманітних професійних



ситуацій, рівнем освіти і культури, мотиваційними і життєво-ціннісними перевагами персоналу;

- психофізіологічні – пов'язані з темпераментом, рівнем фізичних та нервово-психічних навантажень, станом здоров'я, здатностями до розподілу і концентрації уваги працівників;

- конфліктні – ризики непорозумінь, які виникають в процесі соціально-емоційних та ділових відносин між учасниками задіяними в реалізації бізнес-моделі та персоналом інших структурних підрозділів, або між ними та управлінським персоналом.

Очікування стейкхолдерів є ключовим орієнтиром при визначенні виду економічної діяльності суб'єкта господарювання, відповідно, має бути виділено в окрему класифікаційну ознаку, яка градує ризики фінансової безпеки за наступними видами:

- групування – ризики вибору засобів формування аудиторії зацікавлених сторін для проведення діалогів і громадських консультацій, недосконалості форм взаємодії із зацікавленими сторонами, недостатньої зацікавленості постачальників фінансового капіталу;

- ієрархії – ризики невірною визначення рангу стейкхолдерів в карті зацікавлених сторін; недостатнього врахування інформаційних потреб стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на діяльність суб'єкта господарювання; недосконалості схем мотивування внутрішніх стейкхолдерів;

- цільової функції – ризики недоотримання економічних вигід від пріоритетних стейкхолдерів.

Ефективна реалізація будь-якої інноваційного проекту реалізації бізнес-моделі залежить перш за все від правильності визначення організаційних засад його здійснення та якості управління зв'язками та відносинами, які виникають в межах проекту. Тому важливе значення має класифікація ризиків фінансової безпеки за ознакою організаційно-управлінські за наступними видами:

- проектні – ризики невірною визначення етапів реалізації бізнес-моделі, виникнення помилок в проектній документації;

- розподілу обов'язків – ризики недоскопального розмежування функцій та розподілу повноважень і відповідальності між учасниками задіяними в реалізації бізнес-моделі;

- технологічні – ризики відсутності чи недоскопальності технологічного забезпечення процесу реалізації бізнес-моделі

(наприклад, відсутності прогресивних інформаційних технологій, прийняття помилкових технологічних рішення).

На етапі ініціювання процесу реалізації бізнес-моделі до структурних ризиків фінансової безпеки пропонуємо відносити: ризик вибору цілей – пов'язаний з визначенням превалюючих та другорядних цілей реалізації бізнес-моделі в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах; ризик невідповідності стратегічних цілей технічним – пов'язаний з неможливістю реалізації бізнес-моделі внаслідок недостатності технічних засобів; методичні ризики – пов'язані з вибором недосконалого методологічного інструментарію обробки та аналізу обліково-аналітичної інформації, яка виникає при реалізації бізнес-моделі. За класифікаційною ознакою «ризики бізнес-планування» пропонуємо виокремлювати наступні їх види: фінансові – перевищення реальних витрат над передбаченими в бюджеті проекту; функціональні – виникають внаслідок порушення крос-функціональних процесів в плані проекту; збору, обробки, групування та аналізу інформації – витрати на обробку системою економічного аналізу визначених планом проекту масивів інформації можуть виявитися занадто тривалими і значними. В розрізі класифікаційної ознаки «адміністративні ризики» пропонуємо виділяти: мотиваційні – виникають внаслідок невідповідності обраних менеджментом суб'єкта господарювання корпоративних методів мотивації і стимулювання персоналу очікуванім, не проведення періодичної оцінки задоволеності співробітників; управлінські дисфункції – пов'язані зі спонтанно виникаючими на підприємстві видами діяльності, які заважають досягненню цілей реалізації бізнес-моделі, несвоєчасним проведенням нарад з обговорення основних етапів реалізації бізнес-моделі; корпоративно-соціальні – проявляються внаслідок жорсткої регламентованості корпоративної культури в процесі реалізації бізнес-моделі, що викликає соціальне напруження в колективі; контрольні – пов'язані з невірним визначенням контрольних точок реалізації проекту, несвоєчасним виявленням негативних ситуацій і тенденцій.

На етапі планування реалізації бізнес-моделі формується інформаційне забезпечення, налагодження інтегрованої облікової системи, її технічне забезпечення. На цьому етапі ризики класифікуються за наступними ознаками: інфраструктурні (пов'язані з: можливим витоком інформації; збоями чи навмисним пошкодженням технічних засобів реалізації бізнес-моделі; втратою інформації через інформаційно-

комунікаційні системи (спамові, фішингові чи вірусні атаки); заволодіння стратегічною секретною інформацією шляхом обману чи зловживання довірою); корпоративні (пов'язані з: порушенням дотримання посадових інструкцій та норм безпеки праці; виникненням конфліктів між персоналом внаслідок соціально-емоціональних відносин чи конфліктів, які мають в своїй основі психологічні чинники; недоотриманням професійних обов'язків працівниками; порушенням комунікаційних каналів); моніторингові (ризиків, пов'язані з навмисним чи ненавмисним порушенням термінів збору, подачі та обробки інформації та планів реалізації бізнес-моделі системою економічного аналізу).

Найбільша кількість ризиків фінансової безпеки виникає власне в процесі реалізації бізнес-моделі, які можуть мати визначальний вплив на результати діяльності. Оскільки з ризиками фінансової безпеки на цьому етапі стикаються всі підрозділи суб'єкта господарювання, то в системі економічного аналізу роботу з виявлення та групування ризиків доцільно вести збалансовано і в усіх напрямках.

**Висновки.** Класифікація ризиків фінансової безпеки реалізації бізнес-моделі в розрізі бізнес-процесів, результати яких безпосередньо пов'язані між собою, сприятиме розробці ефективніших заходів зі зниження чи взагалі нівелювання ризиків, ніж використання класичних прийомів зниження ризику (страхування, хеджування, відмова). Крім того, розроблена класифікація дозволяє отримувати інформацію про фактичний стан справ не тільки на основі перевірок, ревізій, аналізу, але і за рахунок моделювання бізнес-процесів в системі економічного аналізу. Розроблена класифікація ризиків фінансової безпеки має стати підґрунтям для розробки методичних рекомендацій щодо їх кількісної та якісної оцінки.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кейнс Д. М. Общая теория занятости, процента и денег. Шедевры мировой мысли: В 3 т. Т. 3. Петрозаводск: Петроком, 1993. 307 с.
2. Романов В. С. Классификация рисков: принципы и критерии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm>.
3. Євдокимов В. В., Дика О. С., Ніколаєва С. П., Прокопенко Ж. В. Облікове забезпечення управління небанківськими фінансовими установами в умовах ризику: ломбарди, лізингові та страхові компанії : монографія. Житомир : Євенок О. О., 2017. 572 с.
4. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием ; пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 224 с.

5. Баранов А. Международные стандарты управления рисками: не Базелем единым. Рынок ценных бумаг. 2015. № 5. С. 23–33.
6. Australian/New Zealand Standard Risk management AS/NZS 4360:1995 [Electronic resource]. Retrieved from: [https://infostore.saiglobal.com/preview/as/as4000/4300/4360-1995\(%2ba2\).pdf?sku=381545](https://infostore.saiglobal.com/preview/as/as4000/4300/4360-1995(%2ba2).pdf?sku=381545).
7. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA – р.6) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>.
8. Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії «А.Т. Kearney» [Electronic resource]. Retrieved from: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/green-winners.html>.

## REFERENCES:

1. Keynes, D. M. (1993). *Obschaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg*. [The general theory of employment, interest and money]. Petrozavodsk: Petrokom [in Russian].
2. Romanov, V. S. Klassifikatsiya riskov: printsipy i kriterii [Classification of risks: principles and criteria]. (n.d.). *aup.ru* Retrieved from <http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm>. [in Russian].
3. Yevdokymov, V. V., Dyka, O. S., Nikolaieva, S. P. & Prokopenko, Zh. V. (2017) *Oblikove zabezpechennia upravlinnia nebankivskymy finansovymy ustanovamy v umovakh ryzyku: lombardy, lizynhovi ta strakhovi kompanii* [Accounting management of non-bank financial institutions at risk: pawnshops, leasing and insurance companies]. Zhytomyr : Yevenok O. O. [in Ukrainian].
4. Druker, P. F. (2008) *Effektivnoe upravlenie predpriyatiem* [Effective enterprise management]. M.: ООО «I.D. Vilyams» [in Russian].
5. Baranov, A. (2015) Mezhdunarodnyie standartyi upravleniya riskami: ne Bazelem edinyim. [International Risk Management Standards: Unified Basel]. *Ryynok tsennyih bumag – Stocks and bods market*, 5, 23-33 [in Russian].
6. Australian/New Zealand Standard Risk management AS/NZS 4360:1995 [Electronic resource]. Retrieved from: [https://infostore.saiglobal.com/preview/as/as4000/4300/4360-1995\(%2ba2\).pdf?sku=381545](https://infostore.saiglobal.com/preview/as/as4000/4300/4360-1995(%2ba2).pdf?sku=381545).
7. Standart ryzyk-menedzhmentu Federatsii yevropeiskykh asotsiatsii z ryzyk-menedzhmentu [Risk Management Standard of the Federation of European Risk Management Associations] (n.d.). *ferma.eu*. Retrieved from: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>. [in Ukrainian].
8. Ofitsiynyi sait Mizhnarodnoi konsal'tynhovoï kompanii «A.T. Kearney» [The official website of the international consulting company "A.T. Kearney »], *atkearney.com*. Retrieved from: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/green-winners.html>. [in Ukrainian].