

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 10, 2016

[Назад](#)

[Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 005.334:167.7

Т. О. Гусаковська,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (м. Полтава, Україна)
Л. А. Рибалко-Рак,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (м. Полтава, Україна)
Л. П. Постава,
аспірант кафедри менеджменту,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (м. Полтава, Україна)

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ РИЗИКОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

T. O. Husakovska,
Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management Department,
Poltava University of Economics and Trade (Poltava, Ukraine)
L. A. Rybalko-Rak,
Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management Department,
Poltava University of Economics and Trade (Poltava, Ukraine)
L. P. Postavna,
Professor Assistant of Management Department,
Poltava University of Economics and Trade (Poltava, Ukraine)

MODEL OF METHODOLOGICAL SUPPORT MANAGEMENT OF ENTERPRISE RISK RESISTIBILITY

Розроблено модель управління формуванням методичного забезпечення системи ризикостійкості підприємства. При розробці зазначеної моделі управління була застосована методологія функціонального моделювання SADT, що дозволило найбільш повно деталізувати кожну складову процесу управління методичним забезпеченням СУРС.

Пропонована модель управління включає основні бізнес-процеси формування та впровадження методичного забезпечення системи управління ризикостійкістю, умови, механізми та інструменти їх здійснення, а також результати, які передбачається отримати. Бізнес-модель побудовано на основі процесного підходу з використанням методології функціонального моделювання SADT, що дозволяє одержати повну інформацію про кожний процес, виявити недоліки процесу та засоби його реалізації.

Застосування пропонованої моделі дозволить підвищити стійкість підприємств до негативного впливу факторів зовнішнього середовища, у тому числі під час реалізації інноваційної стратегії.

The study is aimed at developing a model of forming methodological support management for the system of enterprise risk resistibility on the basis of the process approach.

The system of risk resistibility management is a part of management system ensuring control of organization (business process) risk resistibility. Business model is built on the process approach using methodology of functional modeling SADT. It allows to get complete information about every process, to find out faults of a process and means for its realization.

An input to a process of management of methodological support for the system of enterprise risk resistibility are necessary resources for developing and introduction of methodological support. The process is being managed using regulatory documents, considering enterprise aims, policy and strategy. Instruments for the process are personnel involved in it, hardware and software. The complex of management methods of risk resistibility consists of two groups: analytical methodological complex of risk resistibility management that allows to carry out a comprehensive survey of enterprise risk resistibility; methods of synthesis those are important scientific and methodological tools for performing basic tasks of creation and introduction mechanisms of implementation processes of management of enterprise business processes risk resistibility. Management of methodological support for the system of enterprise risk resistibility process consists of such subprocesses as management of developing and introduction methodological support for the system of enterprise risk resistibility. In turn, management of methodological support process presupposes developing of conception and policy of risk protection, developing of a roadmap to system of risk resistibility introduction.

Further research in this area should focus on implementation of methodological support of risk resistibility management system allowing for the specific companies.

Ключові слова: ризикостійкість, ризикозахищеність, процесний підхід, процесний ризик, управління ризикостійкістю,

методичне забезпечення.

Keywords: risk resistibility, risk protection, process approach, process risk, risk resistibility management, methodological support.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Характерною ознакою сучасної економіки є постійне зростання конкуренції та висока динаміка змін. Тому необхідною умовою конкурентоспроможності підприємств є ефективне управління інноваційною діяльністю та забезпечення інноваційного розвитку. Однак можливості інноваційного розвитку визначаються не лише фінансовим станом та ресурсним потенціалом підприємства, але, передусім, його інтелектуальним потенціалом та існуючими методами управління. При цьому невизначеність зовнішнього середовища та його динамізм значною мірою можуть впливати на ефективність застосування управлінських методів та механізмів. Різноманітні комбінації факторів зовнішнього середовища можуть нести в собі певні загрози для підприємства, тобто є причинами ризиків. Причому інноваційним проектам властиві практично всі види ризиків, величина яких вище простих інвестиційних ризиків внаслідок слабкої апробованості і недостатньої розробленості системи статистичних оцінок і методів прогнозування економічних показників, а також високу ймовірність недостатнього підтвердження споживчих властивостей продукції при масовому виробництві. При цьому існує висока ймовірність виникнення нових ризиків і їх комбінацій з нелінійними ефектами взаємодії [6].

Управління інноваційним розвитком підприємства вимагає застосування певних методів управління, що попереджують негативні впливи чинників середовища. Тому виникає необхідність формування системи методів управління підприємством, що дозволяють успішно реалізовувати інноваційні стратегії та створюють можливості ефективного функціонування підприємству, що реалізує ці стратегії, шляхом забезпечення стійкості. При низькому ступені стійкості виникнення непередбачених негативних факторів, які є особливістю інноваційних процесів, може призвести до катастрофічних результатів діяльності підприємств. Отже, основною характеристикою систем менеджменту, що направлені на забезпечення інноваційного розвитку, є їх орієнтація на вирішення проблем управління стійкістю в мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ. Нестабільність і невизначеність середовищ, посилення негативного впливу їх факторів обумовили необхідність пошуку і використання в практиці менеджменту підприємств ефективних методів, моделей і механізмів управління стійкістю підприємств і їх важливою складовою – управління ризикостійкістю.

У контексті теоретико-методологічних задач дослідження стійкості підприємств, ризикостійкість розглядається як базова складова, яка відображає здатність підприємства досягати основних цільових показників своєї діяльності в умовах прояву факторів невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища і системи управління [4, с.71].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Важлива роль у дослідженні даної проблеми належить таким відомим вченим як М. Карпунцов [4], О. Кравченко [5], Д. Марцинковський [7] та ін. Однак, незважаючи на існування значної кількості досліджень в галузі управління ризикостійкістю підприємства, низка питань, пов'язаних з розвитком методичного забезпечення управління ризикостійкістю залишається недостатньо дослідженою.

В сучасних наукових колах обґрунтованим є стратегічний розвиток соціально-економічних систем через впровадження управління процесами, а не проектами, продукцією, структурними підрозділами. Генезис цього підходу до управління розпочався з виокремлення шести основних функцій підприємства А. Файолем [10], формування ідеї стандартизації окремих процедур Ф. Тейлором [9], систем взаємодії та процесів П. Друкером [3], трансформації і безперервного вдосконалення бізнес-процесів Е. Демінгом [2], та знайшов своє продовження в працях багатьох сучасних дослідників. На сьогодні процесний підхід до управління є одним із домінуючих науково-методичних підходів, що застосовуються на сучасних підприємствах в якості інструменту самозбереження та розвитку систем управління.

Проте, актуальність, підвищена увага та науковий інтерес до процесного підходу в управлінні підприємствами не виключають відсутність дискусій щодо його сутності, особливостей розробки та впровадження системи процесів із врахуванням специфіки функціонування об'єктів управління.

Постановка завдання. Метою дослідження спрямовано на розробку моделі управління формуванням методичного забезпечення системи ризикостійкості підприємства. Досягнення мети дослідження відбулося за рахунок виконання таких завдань: визначення елементів процесів розробки та впровадження методичного забезпечення системи ризикостійкості підприємства, застосування методології функціонального моделювання SADT (Structured Analysis and Design Technique) для створення моделі управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства.

Виклад основного матеріалу. Основним категоріальним апаратом представленого дослідження є такі поняття.

Процесний ризик – ознака бізнес-процесу, яка характеризується можливістю відхилення цільового результату від бажаного в результаті впливу факторів ризику.

Ризикозахищеність – внутрішня властивість організації (бізнес-процесу), яка відображає її здатність протистояти дії факторів ризику.

Ризикостійкість – характеристика, яка відображає вплив на цільові результати організації (бізнес-процесу) певних конфігурацій факторів ризику.

Управління ризикостійкістю – цілеспрямована діяльність суб'єкта управління щодо забезпечення необхідного рівня ризикостійкості організації (бізнес-процесу).

Система управління ризикостійкістю (СУРС) – складова системи менеджменту, яка забезпечує управління ризикостійкістю організації (бізнес-процесу).

СУРС підприємства реалізується через створення відповідних механізмів в управлінських циклах системи менеджменту, які забезпечують управління ризикостійкістю бізнес-процесів і підприємства в цілому. Структура і функції цих механізмів визначаються контекстом завдань управління ризикостійкістю, який, в свою чергу, є результатом аналітичного обстеження ризикостійкості підприємства і його бізнес-процесів.

Метою СУРС є забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства, визначених його стратегією, через створення, впровадження і підтримку в актуальному стані процесів, організаційної структури і ресурсів, які забезпечують необхідний рівень ризикостійкості бізнес-процесів підприємства, розвитку та підтримки організаційної структури, процесів і ресурсів.

Для побудови бізнес-моделі управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства на основі процесного підходу пропонується використання методології SADT [1, 11]. Цей метод передбачає використання певної сукупності правил і процедур для побудови функціональної моделі об'єкта. Методологія SADT дозволяє описувати бізнес-процес у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних функцій, чітко простежити логіку та взаємодію процесів підприємства, одержати повну інформацію про кожний процес, завдяки регламентованій структурі, виявити недоліки процесу та засобів його реалізації – дублювання функцій, відсутність механізмів, що його регламентують [12].

В основі методології SADT лежать такі основні поняття.

1. Функціональний блок втілює собою деяку конкретну функцію в рамках системи та зображується у вигляді прямокутника. Кожна зі сторін функціонального блоку має своє значення: верхня сторона – «управління», ліва сторона – «вхід», права сторона – «вихід», нижня сторона відображає механізм реалізації конкретного процесу [1, 12].

2. Інтерфейсна дуга відображає елемент системи, який обробляється даним функціональним блоком (процесом) або впливає на процес, який відображається функціональним блоком. Інтерфейсна дуга зображується у вигляді однонаправленої стрілки та має унікальне найменування. У залежності від того, до якої зі сторін функціонального блоку підходить інтерфейсна дуга, вона може носити назву «вхід», «вихід» або «управління». «Джерелом» і «приймачем» інтерфейсної дуги може бути тільки функціональний блок. При цьому «джерелом» є вихідна сторона блоку, а «приймачем» – будь-яка з інших трьох його сторін [12].

Використовуючи описану методологію, можливо розробити модель процесу управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості (РС) підприємства. Верхній рівень моделі представлено на рис. 1.

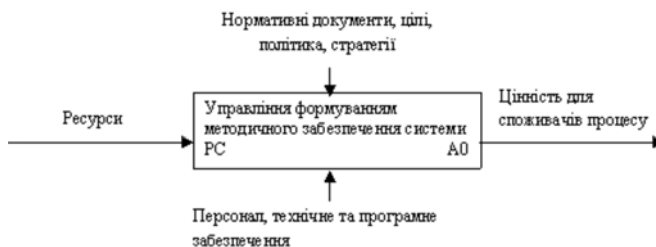


Рис. 1. Верхній рівень моделі управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства

На вході даного процесу знаходяться ресурси, необхідні для розробки та впровадження методичного забезпечення, управління даним процесом здійснюється з використанням нормативних документів, з урахуванням цілей, політики підприємства та його стратегії. Інструментами для здійснення даного процесу виступає персонал, задіяний у ньому, а також технічне та програмне забезпечення.

Процес управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства представлено на рис. 2.

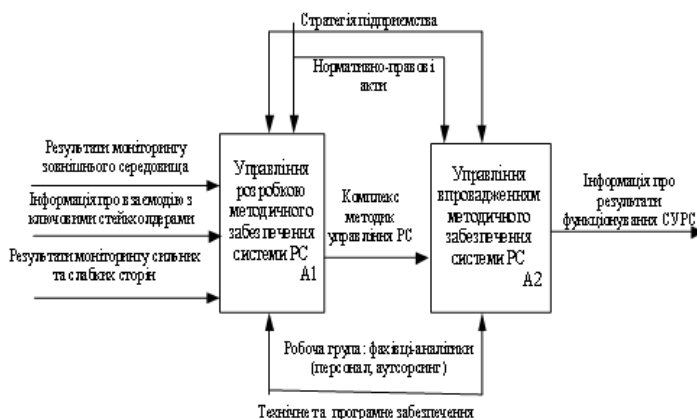


Рис. 2. Процес управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства

Ризикостійкість підприємств визначається балансом інтересів із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами – стейкхолдерами. Інформацією про взаємодію із ключовими стейкхолдерами є перелік ключових стейкхолдерів підприємства та їх характеристика щодо мети взаємодії з підприємством, категорії взаємодії, ресурсу обміну при взаємодіях та рейтингової оцінки важливості стейкхолдера. Стейкхолдер вважається ключовим, якщо його відмова від співпраці з підприємством не може бути повноцінно компенсована, або замінена іншими стейкхолдерами без суттєвого погіршення цільових результатів діяльності та виконання його місіонального призначення.

Результатами моніторингу зовнішнього середовища підприємства є визначення та специфікація усіх його зовнішніх взаємодій, які відображаються переліком ключових факторів успіху мікросередовища і макросередовища підприємства, з урахуванням впливу невизначеності та рівня ентропії факторів зовнішнього середовища. Для факторів сприяння успіху підприємства із зростанням інтенсивності їх впливу зменшується невизначеність (ентропія) цільових результатів підприємства (бізнес-процесів). Для негативних факторів з ростом інтенсивності їх впливу невизначеність цільових результатів збільшується.

Результати моніторингу сильних і слабких сторін забезпечуються обстеженням внутрішнього середовища бізнес-процесів підприємства і їх систем управління з метою визначення в них факторів впливу, які суттєво впливають на цільові результати бізнес-процесів – внутрішні ключові фактори успіху: ресурсні, технологічні, управлінські. Також доцільно враховувати інформацію карти процесів діяльності підприємства, специфікації процесів, результатів експертних опитувань працівників системи менеджменту підприємства.

Створення і впровадження ефективних СУРС підприємства не можуть бути успішними без розробки і застосування інструментальних методичних засобів практичного здійснення процесів обстеження ризикостійкості підприємства і його бізнес-процесів. Дане завдання вирішується через розробку робочих методик аналізу ризикостійкості у складі єдиного інструментально-методичного комплексу системи управління ризикостійкістю підприємства і його бізнес-процесів. Базовими документами, які регламентують створення і функціонування СУРС підприємства є «Концепція управління ризикостійкістю підприємства» та «Політика ризикозахисту бізнес-процесів підприємства» (далі Політика ризикозахисту).

Комплекс методик управління ризикостійкістю складається з двох груп методик: аналітичного методичного комплексу управління ризикостійкістю, який дозволяє здійснити комплексне обстеження ризикостійкості підприємства; методик синтезу, які є важливими науково-методичними інструментами для розв'язання основних задач створення та впровадження механізмів реалізації процесів управління ризикостійкістю бізнес-процесів підприємств.

Робоча група може бути представлена такими фахівцями-аналітиками.

Вищий орган управління підприємством (залежно від організаційно-правової форми) – визначає стратегію СУРС і затверджує концептуальні положення управління ризикостійкістю.

Керівник підприємства – відповідає за організацію ефективної СУРС, яка дозволяє виявляти, оцінювати і управляти процесними ризиками; затверджує актуальні конфігурації факторів ризиків; затверджує програми заходів щодо управління ризикозахищеністю бізнес-процесів (БП); використовує інформацію щодо процесних ризиків при прийнятті управлінських та інвестиційних рішень.

Керівники структурних підрозділів – забезпечують виконання положень Політики ризикозахисту персоналом структурних підрозділів; надають інформацію щодо факторів ризику і процесних ризиків в межах своєї компетенції координатору СУРС для актуалізації карти ризиків і реєстру процесних ризиків; забезпечують своєчасну розробку і реалізацію заходів з управління процесними ризиками, затверджених менеджментом підприємства; виділяють ресурси в разі необхідності прийняття оперативних заходів з управління ризиками, або для зняття негативних наслідків залишкових процесних ризиків; використовують інформацію про ризики при формуванні цілей і бюджету структурного підрозділу.

Координатор СУРС – координує роботу структурних підрозділів з виявлення й оцінки процесних ризиків, а також при розробці заходів щодо управління ними; забезпечує актуалізацію Політики ризикозахисту; узагальнює інформацію про процесні ризики та готує відповідну звітність, передбачену означеною Політикою.

Інші категорії персоналу підприємства – здійснюють ідентифікацію факторів ризиків в межах своєї компетенції; беруть участь у реалізації затверджених заходів з управління ризикозахищеністю БП.

Процес управління розробкою методичного забезпечення системи ризикостійкості підприємства представлено на рис. 3.

Концепція управління ризикостійкістю є основним нормативним документом, відповідно до якого вибудовується вся система забезпечення ризикостійкості підприємства і його бізнес-процесів. Концепція визначає місію, стратегічні цілі, принципи і основні засади управління ризикостійкістю бізнес-процесів; а також

основні стратегічні напрямки її забезпечення, організацію СУРС підприємства, і розробляється відповідно до законодавчих та нормативно-правових актів України, а також галузевих нормативних актів підприємства та поширюється на всі його структурні підрозділи. При створенні у складі системи менеджменту підприємства комплексної системи управління стійкістю, СУРС стає її невід'ємною складовою, а сама Концепція корегується і гармонізується з основними концептуальними засадами управління стійкістю підприємства.

Політика ризикозахисту основних бізнес-процесів визначає цілі, завдання, принципи і методи управління ризикостійкістю, а також організацію системи управління ризикостійкістю підприємства. Передбачена Політикою система управління ризикостійкістю відповідає принципам, викладеним в міжнародних стандартах з управління ризиками ISO 31000: 2009 та COSO: ERM [4].

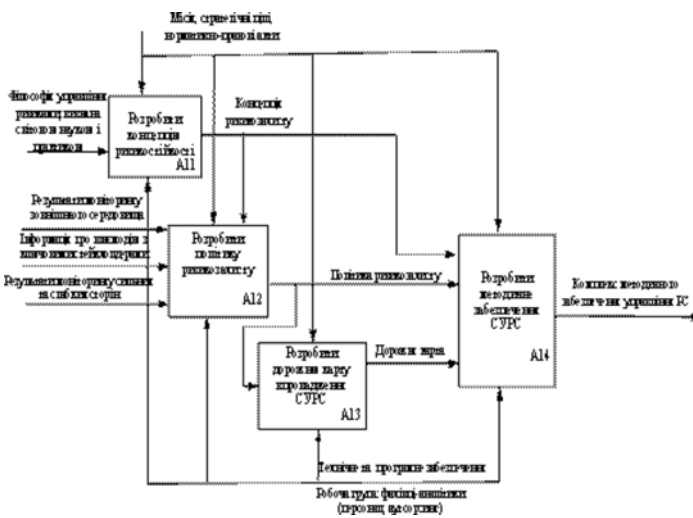


Рис. 3. Процес управління розробкою методичного забезпечення системи ризикостійкості підприємства

Для розробки Дорожньої карти необхідним є застосування методу дорожнього картування (TRM – Technologyroadmapping, алгоритм, розроблений наприкінці 1970-х рр. у США), який передбачає створення візуальної презентації (дорожньої карти) розвитку СУРС із відображенням сценарію змін об'єкта за принципом «минуле – сучасне – майбутнє».

Процес впровадження методичного забезпечення СУРС підприємства представлено на рис. 4.



Рис. 4. Процес впровадження методичного забезпечення СУРС підприємства

Обстеження ризикостійкості передбачає формування процесних карт діяльності підприємства, складання специфікацій бізнес-процесів, проведення експертних опитувань, аналіз нормативно-правових та регламентних документів, збір даних стратегічного аналізу середовищ.

Визначення структури і змісту основних нормативно-правових документів реалізується через формування нормативної бази РС.

Удосконалення методичного забезпечення на основі моніторингу відповідності передбачає внесення змін і доповнень в систему інформаційного і документального забезпечення управління, виготовлення нових форм документів, вивчення і засвоєння нових умінь і навичок у виконанні заходів управління ризикостійкістю.

Процес обстеження ризикостійкості підприємства представлено на рис. 5.

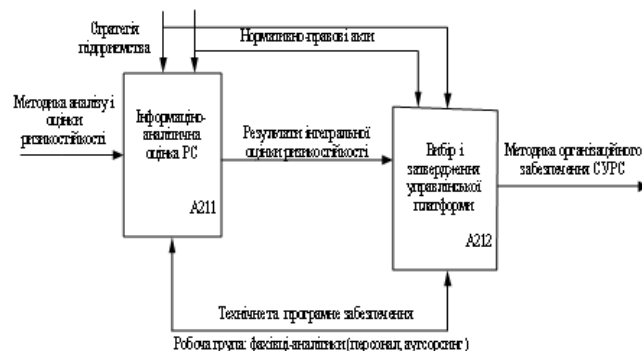


Рис. 5. Процес обстеження ризикостійкості підприємства

Результати обстеження підлягають інформаційно-аналітичній оцінці, що передбачає розробку системи збалансованих показників та індикаторів ризикостійкості, визначення актуальних конфігурацій ризиків, якісний і кількісний аналіз ризикостійкості БП і підприємства за обраними показниками.

Вибір і затвердження управлінської платформи ризикостійкості здійснюється за рахунок оцінки економічної ефективності альтернатив, вибір і корегування концептуальних рішень, затвердження ключових концептуальних засад управління ризикостійкістю підприємства.

Процес формування нормативної бази управління ризикостійкістю підприємства представлено на рис. 6.

Процес формування нормативної бази управління ризикостійкістю підприємства передбачає створення та введення в дію нормативно-регулюючих документів, виконання яких забезпечить функціонування СУРС як органічної складової системи менеджменту підприємства. Метою процесу є створення комплексу нормативно-регламентуючих документів, впровадження яких дозволяє імплементувати ключові механізми управління ризикостійкістю в систему менеджменту підприємства. Вихідними даними виступає сукупність прийнятих рішень в системі менеджменту підприємства щодо основних концептуальних структурно-функціональних параметрів системи управління ризикостійкістю, а також параметри існуючої на підприємстві системи нормативно-регламентаційного і документального забезпечення його діяльності.

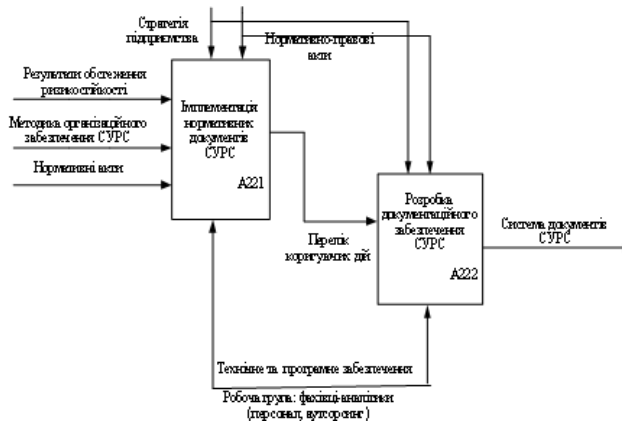


Рис. 6. Процес формування нормативної бази ризикостійкості підприємства

Розробка документального забезпечення СУРС передбачає створення нових і внесення змін в існуючі нормативно-регламентні документи, які регламентують діяльність персоналу системи менеджменту при виконанні основних і допоміжних функцій СУРС з наступним їх впровадженням. Внесення відповідних змін в систему електронного і паперового документообігу підприємства.

Результатами процесу є упорядкована за змістом і підпорядкована за логікою впровадження та застосування сукупність нормативно-регламентуючих документів, які регулюють створення і функціонування СУРС підприємства. Їх склад, зміст і форма подання визначаються прийнятою на підприємстві системою нормативно-правового і документального забезпечення управління.

Висновки. Таким чином, розроблена модель управління методичним забезпеченням системи управління ризикостійкістю підприємства включає всі основні бізнес-процеси формування та впровадження методичного забезпечення СУРС, умови та механізми їх здійснення, а також результати, які передбачається отримати. При розробці зазначеної моделі управління була застосована методологія функціонального моделювання SADT, що дозволило найбільш повно деталізувати кожен складову процесу управління методичним забезпеченням СУРС. Застосування запропонованої моделі дозволить підвищити стійкість підприємств до негативного впливу факторів зовнішнього середовища, у тому числі під час реалізації інноваційної стратегії.

Подальші дослідження за цим напрямом повинні бути спрямовані на імплементування методичного забезпечення СУРС з урахуванням особливостей конкретних підприємств.

Література.

1. Вендров А. М. Методы и средства моделирования бизнес-процессов / А. М. Вендров // Информационный бюллетень. – 2004. – № 10 (137). – 32 с.
2. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 400 с.
3. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. — М. : И. Д. Вильямс, 2008. — 432 с.
4. Карпунцов М. В. Интерактивна бізнес-модель ризикостійкості підприємства / М.В. Карпунцов // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 71–75.
5. Кравченко О. С. Ризикостійкість як передумова ефективного розвитку підприємства: індикатори визначення та методика діагностики / О. С. Кравченко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 81-90.
6. Ляскова Е. А. Управление инновационным развитием предприятия по показателям устойчивости : дис. докт. эк. наук : 08.00.05 / Ляскова Елена Александровна – Челябинск, 2009. – 342 с.
7. Марцынковский Д.А. Руководство по риск-менеджменту / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.В. Марцынковский. – СПб. : Береста, 2007. – 331 с.
8. Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки (ISO 31000:2009; IDT): ДСТУ ISO 31000:2014. – [Чинний від 01.01.2016]. – К. : Мінекономрозвитку України, 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: http://dvbi.ru/risk_management/library/tabid/213/Token_ViewInfo/Itemid/14/ISO-31000-2009-Risk-Management-Principles-Guidelines-eng-rus.aspx – (Національний стандарт України).
9. Тейлор Ф.У. Менеджмент : [пер. с англ.] / Ф. У. Тейлор. — М.: «Контроллинг», 1992.-137с.
10. Файоль А. Общее и промышленное управление : [пер. с фр.] / А. Файоль. – М.: «Контроллинг», 1992. – 112 с.
11. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов / Джеймс Харрингтон. – Санкт-Петербург: Азбука, 2002. – 320 с.
12. Черемных С.В. Структурный анализ систем: IDEF-технологии / С.В. Черемных, И.О. Семенов, В.С. Ручкин. – М.: Финансы и статистика. – 2001. – 217 с.

References.

1. Vendrov, A. M. (2004) Metody i sredstva modelirovaniya biznes-protsesov [Methods and business process modeling tools] *Informatsionnyy byulleten – News bulletin*, 10(137), 32 [in Russian].
2. Deming, E. (2011) *Vyihod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami* [Out of the crisis. The new paradigm of managing people, systems and processes]. Moscow: «Alpina Publisher» [in Russian].
3. Drucker, P. F. (2008) *Entsiklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of management]. Moscow : I. D. Vilyams [in Russian].
4. Karpuntsov, M. V. (2013) Interaktyvna biznes-model rizikostyikosti pidpryemstva [Interactive business model risk tolerance company] *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, 2, 71-75 [in Ukrainian].
5. Kravchenko, O. S. (2013) Ryzykostyikist yak peredumova efektyvnoho rozvytku pidpryemstva: indykatory vyznachennia ta metodyka diahnostryky [Risk-sustainability as a prerequisite for the effective development of the company: the definition of indicators and methods of diagnosis] *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tuhana-Baranovskoho – Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named. Michael Tugan-Baranowski*, 4, 81-90 [in Ukrainian].
6. Lyaskovskaya, E. A. (2009) *Upravlenie innovatsionnym razvitiem predpriyatiya po pokazatelyam ustoychivosti* [Management of innovative development of the enterprise in terms of sustainability]. *Doctor's thesis*. Chelyabinsk [in Russian].
7. Martsynkovskiy, D.A., Vladimirtsev, A.V., & Martsynkovskiy O.V. (2007) *Rukovodstvo po risk-menedzhmentu* [Guide to Risk Management]. St. Petersburg: Beresta

[in Russian].

8. Menedzhment rizikiv. Prynysy ta kerivni vkazivky [Management of risk. Principles and guidelines]. (2014) (ISO 31000:2009; IDT): DSTU ISO 31000:2014 from 01th January. Kyiv: Minekonomrozvytku Ukrainy. Retrieved from http://dvbi.ru/risk_management/library/tabid/213/Token/ViewInfo/ItemId/14/ISO-31000-2009-Risk-Management-Principles-Guidelines-eng-rus.aspx [in Ukrainian].

9. Teylor, F.U. (1992) *Menedzhment [Management]*. Moskow: «Kontrolling» [in Russian].

10. Fayol, A. (1992) *Obschee i promyshlennoe upravlenie [General and Industrial Management]*. Moskow: «Kontrolling» [in Russian].

11. Harrynhton, D. (2002), *Optimizatsiya biznes-protsessov [Optimization of business processes]*. St. Petersburg: Azbuka [in Russian].

12. Cherenmyh, S.V., Semenov, I.O. and Ruchkin, V.S. (2001), *Strukturnyj analiz sistem: IDEF-tehnologii [Structural analysis of systems: IDEF-technologies]*. Moskow: Finansy i statistika [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 18.10.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"