

Іващенко Г.А.

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

## АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

**Анотація.** Розроблено оцінювально-аналітичну технологію ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі, визначено його місце в міжнародній діяльності компаній. Систематизовано основні етапи алгоритму управління бізнес-ризиками компанії, яка працює в міжнародному бізнес-середовищі. Виявлено особливості системи ризик-менеджменту вітчизняних компаній. Виділено основні положення нової парадигми управління ризиками провідних західних компаній. Виявлено зовнішні фактори, які впливають на рівень ризику оціночної компанії. Розроблено інформаційно-аналітичну базу для протидії ризикам оціночної компанії. Систематизовано основні ризики, притаманні діяльності оціночної компанії. Виявлено взаємозв'язок бізнес-процесів та ризиків оціночної компанії. Розроблено організаційний інструментарій протидії ризикам оціночної компанії.

**Ключові слова:** міжнародне бізнес-середовище, ризик-менеджмент, оціночна компанія, договір, оцінка майна, організаційний інструментарій, інформаційно-аналітична база.

Ivashchenko Ganna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## ANALYTICAL PROVISION OF RISK MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT

**Summary.** The appraisal-analytical technology of risk management in international business is developed, its place in the international activity of companies is determined. The main stages of the company's business risk management algorithm operating in the international business environment are systematized. The features of the risk management system of domestic companies are revealed. The main provisions of the new paradigm of risk management of leading Western companies are highlighted. For risk management planning and management, risk management elements should be closely integrated with the financial flow management system. An important role in the risk management system lies in the right choice of risk prevention and minimization measures, which largely determine its effectiveness. The risk assessment system of the valuation company includes some methods and paths: risk aversion; diversification; provision of funds for covering unforeseen expenses; limiting risks; hedging; insurance of risks; verification of business partners and terms of the transaction; business planning; competent selection of appraisers; transfer of risk. In order to control various aspects of the relationship with contractors under concluded contracts for conducting and preventing the deterioration of the results of the enterprise and the financial and economic state due to the wrong choice of counterparty, it is expedient for each customer to assign a risk category to each client for property valuation. It is also necessary that the system carries out a particularly detailed monitoring of those customers for the valuation of property, on the basis of preliminary orders which were opened criminal proceedings. For such evaluation orders, the system should set the highest risk level. The external factors that influence the level of risk of the valuation company are revealed. The information-analytical base for counteraction to the risks of the valuation company is developed. The main risks inherent in the valuation company are systematized. Interrelation of business processes and risks of the valuation company is revealed. An organizational tool for counteracting the risks of an appraisal company has been developed.

**Keywords:** international business environment, risk management, valuation company, contract, property valuation, organizational tools, information and analytical base.

**Постановка проблеми.** У сучасних реаліях нового глобального міжнародного економічного середовища діяльність суб'єктів господарювання супроводжується зростанням кількості різних видів ризиків. Для прийняття ефективних управлінських рішень суб'єкту господарювання на міжнародному рівні слід не уникати їх, а навчитися керувати ними, використовуючи аналітичні інструменти нейтралізації ризиків, що дозволить звести до мінімуму їх рівень і одночасно отримати очікуваний рівень доходу.

Основою для побудови ефективної системи управління ризиками в підприємницькій діяльності на міжнародному рівні є чітко визначений алгоритм дій, направлених на діагностику, оцінку та аналіз ризиків в бізнес-середовищі. Для успішної участі в міжнародних бізнес-процесах та захищеності від впливу різноманітних нега-

тивних факторів, на підприємстві повинна бути сформована технологія оцінювально-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту. При розробці такої технології обов'язково повинні враховуватися специфіка діяльності підприємства, перешкоди та можливості для захисту від загроз та ризиків в міжнародному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ефективне функціонування системи економічної безпеки підприємства залежить передусім від можливості отримати та використати за прямим призначенням якісну інформацію про зміну зовнішнього і внутрішнього середовищ певного суб'єкта господарювання. Ключовими на сьогодні, відповідно до високого рівня невизначеності та ризикованості умов функціонування, залишаються проблеми аналітичного забезпечення протидії ризикам в системі економічної безпеки підприємства.

Розробка ефективного аналітичного забезпечення протидії ризикам є актуальним завданням для фахівців сфери фінансово-економічної безпеки.

Найвідомішими вітчизняними вченими, які досліджували питання економічного ризику є: В.В. Вітлінський [1], В.А. Кравченко [1], О.Є. Кузьмін [2], Т.В. Кухтик [2], Н.О. Образцова [3], Н.Ю. Подольчак [4], А.О. Старостіна [4], А.Ю. Рогачов [5].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На сучасному етапі розвитку наукової думки щодо ризикології не повністю вирішено питання формування комплексної оцінювально-аналітичної технології до дослідження можливості управління ризиками міжнародної діяльності підприємств.

**Мета статті.** Метою наукової статті є розробка оцінювально-аналітичної технології ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі, визначення його місця в міжнародній діяльності компанії і вироблення практичних навичок з управління ризиками на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Принципи, на яких базується технологія оцінювально-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту є подібними в багатьох компаніях, але в однакових ситуаціях виникнення ризиків, методи їх подолання, або зменшення впливу, можуть бути різними при співпраці з різними країнами.

Кожна технологія оцінювально-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту включає в себе декілька методик для оцінювання та аналізу ризику. Такі методики передбачають алгоритми розпізнавання, оцінювання та аналізу ризику, а також комплекс напрямів щодо їх нейтралізації, або зниження. Це дозволяє оперативно корегувати прийняття управлінських рішень.

Алгоритм управління бізнес-ризиками компанії, яка працює в міжнародному бізнес-середовищі можна розділити на такі етапи:

ідентифікація та оцінка ризиків: оцінка особливостей діяльності, виявлення зовнішніх і внутрішніх ризиків, визначення специфіки виявлених ризиків, вивчення ймовірності виникнення та розміру економічного збитку, визначення ступеня взаємозв'язку між ризиками, зміни їх у часі, вивчення факторів, що впливають на підприємницькі ризики;

оцінка ймовірних методів управління ризиками: уникнення, зниження, передача, прийняття; вибір методів управління ризиками: розробка програми ризик-менеджменту;

реалізація розробленої програми ризик-менеджменту, прийняття та реалізація управлінських рішень;

аналіз результатів і вдосконалення системи управління ризиками, системна оцінка отриманих результатів, поточний контроль ефективності проведених заходів.

Ідентифікація ризику полягає в систематичному виявленні та вивченні ризиків, які характерні для даного виду діяльності, для конкретного підприємства та враховуючи особливості ведення в кожній конкретній країні. При цьому визначаються: небезпеки, що представляють загрозу; ресурси які можуть постраждати; фактори, що впливають на ймовірність реалізації ризику; збитки, в яких виражається вплив ризику на ресурси.

Управління ризиками включає в себе розробку і реалізацію програми ризик-менеджменту, яка забезпечує економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації та заходи, спрямовані на зниження загального рівня підприємницького ризику до прийнятного рівня.

Аналіз ризику – це етап ризик-менеджменту, який складається з проведення аналізу спостережень за виробничою діяльністю, аналізу свідчень працівників, документального аналізу діяльності підприємства, аналізу діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Оцінювання ризиків компаній, які ведуть бізнес в міжнародному бізнес-середовищі, проводиться кількісними та якісними методами. Частіше за все при проведенні оцінювання ризиків визначається максимальна величина збитку та ймовірне настання певної події у внутрішньому, або зовнішньому середовищі компанії.

Контроль ризику компанії, яка проводить бізнес в міжнародному середовищі здійснюється такими методами [8, с. 16]: уникнення, зменшення, обмеження та розсіювання бізнес-ризиків.

Уникнення ризику можливе при розробці компанією такого комплексу заходів, який би повністю виключав конкретний вид ризику. Уникнення ризику можливе за рахунок, наприклад, відмови від певних міжнародних бізнес-операцій. Повне уникнення ризику частіше за все означає і зменшення прибутку, що є негативним фактором для компанії.

Зменшення ризику є попереджувальною діяльністю при веденні міжнародного бізнесу. Це потребує значних фінансових витрат на технічні засоби та організаційні заходи.

Обмеження ризику використовується в тому випадку, коли ризикова ситуація вже настала.

Розсіювання (поділ) ризику в міжнародному бізнес-середовищі може проявлятися як диверсифікація портфелю активів компанії.

Збереження ризику на досягнутому рівні можна розглядати з одного боку як позицію компанії не допустити його нарощування, з іншого – як неможливість запровадити конкретні заходи для його зниження. Часто підприємства створюють резервні фонди для покриття можливих збитків у майбутньому. Такий метод ризик-менеджменту називається самострахуванням.

Передача ризику проводиться на основі його передачі третім особам. Зокрема, це може бути страхова компанія, яка застрахує майно підприємства.

Програма ризик-менеджменту з управління ризиками підприємницької діяльності включає такі підходи: системний, процесний, ситуаційний, а поряд з застосовуваними у практиці методами, метод аналізу ієрархій. Враховувати всі умови, в яких здійснюють діяльність підприємства, з одночасним впливом щодо зниження ризиків, що не завжди є можливим.

На сучасному етапі розвитку українського підприємництва система ризик-менеджменту носить фрагментарний характер. Частіше за все кожний окремих відділ керує ризиками, які виникають відповідно до їх функцій. Ризик-менеджмент проводиться епізодично тоді, коли управлінський персонал вважає це за необхідне. Управління ризиками є досить обмеженим. Це

частіше стосується створення резервних фондів, або страхування певних найголовніших ризиків.

Провідні західні компанії давно прийшли до нової парадигми управління ризиками. Основними положеннями якої є:

координація системи управління ризиками топ менеджментом компанії;

розбудовою системи ризик-менеджменту повинні займатися всі без винятку співробітники;

управління ризиками на підприємстві повинно здійснюватися постійно;

ризик-менеджмент повинен здійснюватися комплексно, тобто, до розгляду повинна братися максимальна кількість ризиків.

На етапі здійснення оціночної діяльності в оціночній компанії пропонується використовувати спеціалізований програмний продукт «Управління оціночною діяльністю». Міжрегіональний консорціум оцінювачів «Центр розвитку оцінки майна» і група компаній Айти-Консалт випустили технічне рішення для оціночних компаній – «Управління оціночною діяльністю».

Основні проблеми оціночних компаній пов'язані з постійно мінливими умовами ринку: демпінг, несумлінність ряду гравців оціночного ринку, різке зростання конкуренції. Поява програмного продукту «Управління оціночною діяльністю» обумовлена тим, що оціночні компанії та незалежні експерти-оцінювачі при проведенні оцінки майна використовують різні підходи до стандартів діяльності, а також у відсутності єдиної моделі організації та контролю роботи оцінювачів, яка до того ж посилюється значними обсягами документообігу.

Програмний продукт «Управління оціночною діяльністю» для використання в роботі оціночної компанії пропонується удосконалити за рахунок розробки «системи фільтрації» договорів шляхом встановлення рівня ризику за кожним із них.

Необхідно встановити ліміти за розміром гонорару за проведену оцінку майна. У випадку, якщо пропонується завищений гонорар, то система «Управління оціночною діяльністю» повинна встановити високий рівень ризику. В такому випадку директору необхідно перевірити чи не встановлено зговір між оцінювачем та замовником оцінки щодо перекручування результатів оцінювання на свою користь.

Також необхідно, щоб система здійснювала особливо детальний моніторинг тих замовників на проведення оцінки майна, за попередніми замовленнями яких було відкрито кримінальні провадження. На такі замовлення на оцінку система повинна встановлювати найвищий рівень ризику.

В даному конкретному випадку інформаційна система «Управління оціночною діяльністю» повинна відстежувати навіть номери телефонів замовників, номери їх поточних рахунків, поштові адреси.

З метою контролю різних аспектів взаємовідносин з контрагентами за укладеними договорами щодо проведення і недопущення погіршення результатів діяльності підприємства та фінансово-економічного стану із-за невірної вибору контрагента кожному замовникові проведення оцінювання майна доцільно привласнювати категорію ризику.

Ранжування замовників здійснюють по категоріях ризику (класи замовлень за ризиками: високому, середньому, низькому) по розробленому алгоритму на основі наступних умов: ступінь виконання зобов'язань за розрахунками за продукцію; на основі статистичного обліку за різними ознаками – критеріями ринкової сегментації (географія, розміри організації, галузева приналежність); наявність і зміст первинної інформації (матеріалів) про замовника (банківські і аудиторські довідки, відгуки інших підприємств тощо).

Ранжування по категоріях ризику потрібне для оцінки необхідності проведення аналізу надійності (ділової порядності) і фінансового стану, для прийняття рішення щодо надання комерційного кредиту конкретним покупцям (параметри кредитування визначаються категорією ризику). Після аналізу надійності і фінансової стійкості замовника (покупця) йому може бути присвоєна інша категорія ризику [4, с. 59].

З метою попередження погіршення фінансового стану підприємства внаслідок зростання простроченої дебіторської заборгованості кожному замовникові (покупцеві) відповідно до категорії ризику його замовлення доцільно встановити певний ліміт суми дебіторської заборгованості і граничний термін комерційного кредитування.

Центральне місце в оцінці підприємницького ризику займають аналіз і прогнозування можливих втрат при здійсненні підприємницької діяльності. Мається на увазі не витрата ресурсів,

Таблиця 1

## Інформаційно-аналітична база для протидії ризикам оціночної компанії

| Рекомендації щодо протидії ризикам оціночної компанії                                | Високий рівень ризику   | Найвищий рівень ризику   |
|--|---|--|
| впровадження спеціалізованого програмного продукту «Управління оціночною діяльністю» | за умови завищеного гонорару за виконання звіту про оцінку майна  | за умови звернення тих замовників на проведення оцінки майна, за попередніми замовленнями яких було відкрито кримінальні провадження |
| впровадження програми МПК «Оцінювача»  | за умови відсутності в програмі модифікованої системи захисту програми за допомогою персоналізованого ключа | за умови відсутності модифікованої системи захисту програми  |
| розробки «системи фільтрації» договорів на проведення оцінки майна                   | за умови хоча б одного договору на оцінку майна з низьким рівнем ділової порядності замовника               | за умови переважної більшості договорів на оцінку майна з низьким рівнем ділової порядності замовників                               |
| створення єдиного сховища оціночних документів, зокрема, звітів про оцінку майна     | за умови надання доступу до такого сховища всім оцінювачам  | за умови надання доступу до такого сховища всім працівникам оціночної компанії   |

об'єктивно обумовлена характером і масштабом підприємницьких дій, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відхилення реального ходу підприємництва від задуманого сценарію. Причиною втрат компанії можуть виявитися ризики.

При управлінні фінансовими потоками необхідно враховувати показники ризиків, притаманних оціночній компанії і здатних вплинути на ефективність її діяльності. Ті сфери ризику, в яких існує потенційна ймовірність понести збитки, називаються зонами можливих втрат. Вони поділяються на чотири категорії:

- 1) втрата власності (із-за знищення або розкрадання як речових, так і нематеріальних активів);
- 2) втрата доходу (через зменшення надходжень або збільшення витрат внаслідок нещасного випадку);
- 3) юридична відповідальність перед іншими особами, включаючи службовців будь-якої компанії;
- 4) втрата провідних працівників компанії (із-за нещасних випадків або смерті) [1, с. 35].

Одна подія може потягти за собою кілька видів втрат. Однією з найважливіших категорій, що характеризують діяльність оціночних компаній, є платоспроможність. У діяльності будь якої компанії можуть виникнути події, наслідки яких важко передбачити. Така ймовірність робить оціночну діяльність уразливою до ризиків, які впливатимуть на її прибутковість.

При цьому джерелом ризику на рівні компанії можуть бути як випадкові чинники, так і навмисних дій співробітників компанії.

Конкретний перелік ризиків, які виникають на рівні кожної організації, визначається специфікою її діяльності і тому унікальний. Класифікація ризиків, яка буде прийнята в оціночній компанії, залежить від специфіки проведених нею операцій, масштабів та складності її бізнесу.

Основні ризики, притаманні діяльності оціночної компанії, відображено в табл. 2.

Оскільки ризик має об'єктивну основу через невизначеність впливу середовища та суб'єктивну основу в результаті ухвалення рішення оціночною компанією, успіхи та невдачі оціночної компанії варто розглядати як взаємодію цілого ряду факторів, одні з яких є зовнішніми по відношенню до фірми, а інші – внутрішніми. В табл. 3 показані основні зовнішні фактори, що впливають на рівень ризику [3, с. 31]. Важко виділити пріоритетність цих факторів, так як зовнішні фактори взаємопов'язані: зміна одного чинника може викликати зміну інших і, отже, взаємопов'язано їх вплив на рівень ризику.

Ефективна система ризик-менеджменту має охоплювати всі основні функції та бізнес-процеси ТОВ «Радар-1» та надавати інструменти управління ризиками, яким піддається компанія.

Зв'язок ризиків з функціями і бізнес процесами оціночної компанії можна представити на прикладі окремих процесів у вигляді рис. 1 [7, с. 15]. При цьому вплив ризиків на бізнес-процеси компанії відображається на фінансових потоках. Ризики оціночної компанії залежать від специфіки проведених нею операцій, масштабів та складності її бізнесу. Тому на рис. 1 відображені ризики оціночної компанії, які виникають в наслідок укладення договорів оцінювання майна.

Тому для планування впливу ризиків та заходів з управління ними елементи ризик-менеджменту повинні бути тісно інтегровані з системою управління фінансовими потоками [5, с. 137].

Таблиця 2

### Основні ризики, притаманні діяльності оціночної компанії

| Ризики пов'язані з укладанням договорів на оцінку майна | Ризики  |
|---|---|
| фінансові ризики  | ризик зниження фінансової стабільності  |
|   | ризик неплатоспроможності   |
|   | інвестиційний ризик   |
|   | відсотковий ризик   |
|   | валютний ризик  |
|   | депозитний ризик  |
|   | кредитний ризик   |
|   | податковий ризик  |
| майнові ризики  | структурний ризик   |
|   | пожежа  |
|   | повінь  |
| оціночні ризики   | крадіжка  |
|   | ризик позбавлення ліцензій (сертифікатів) на право проведення оціночної діяльності  |
|   | ризик заниження ринкової вартості майна   |
|   | ризик настання кримінальної відповідальності оцінювачів за суб'єктивну оцінку майна |

Таблиця 3

### Зовнішні фактори, які впливають на рівень ризику оціночної компанії

| Фактори прямого впливу  | Фактори непрямого впливу  |
|---|---|
| Законодавство, яке регулює підприємницьку та, зокрема, оціночну діяльність<br>Непередбачені дії державних служб та установ<br>Податкова система | Політичні умови<br>Економічна обстановка в країні<br>Економічний стан в галузі<br>Міжнародна обстановка<br>Стихійні події |



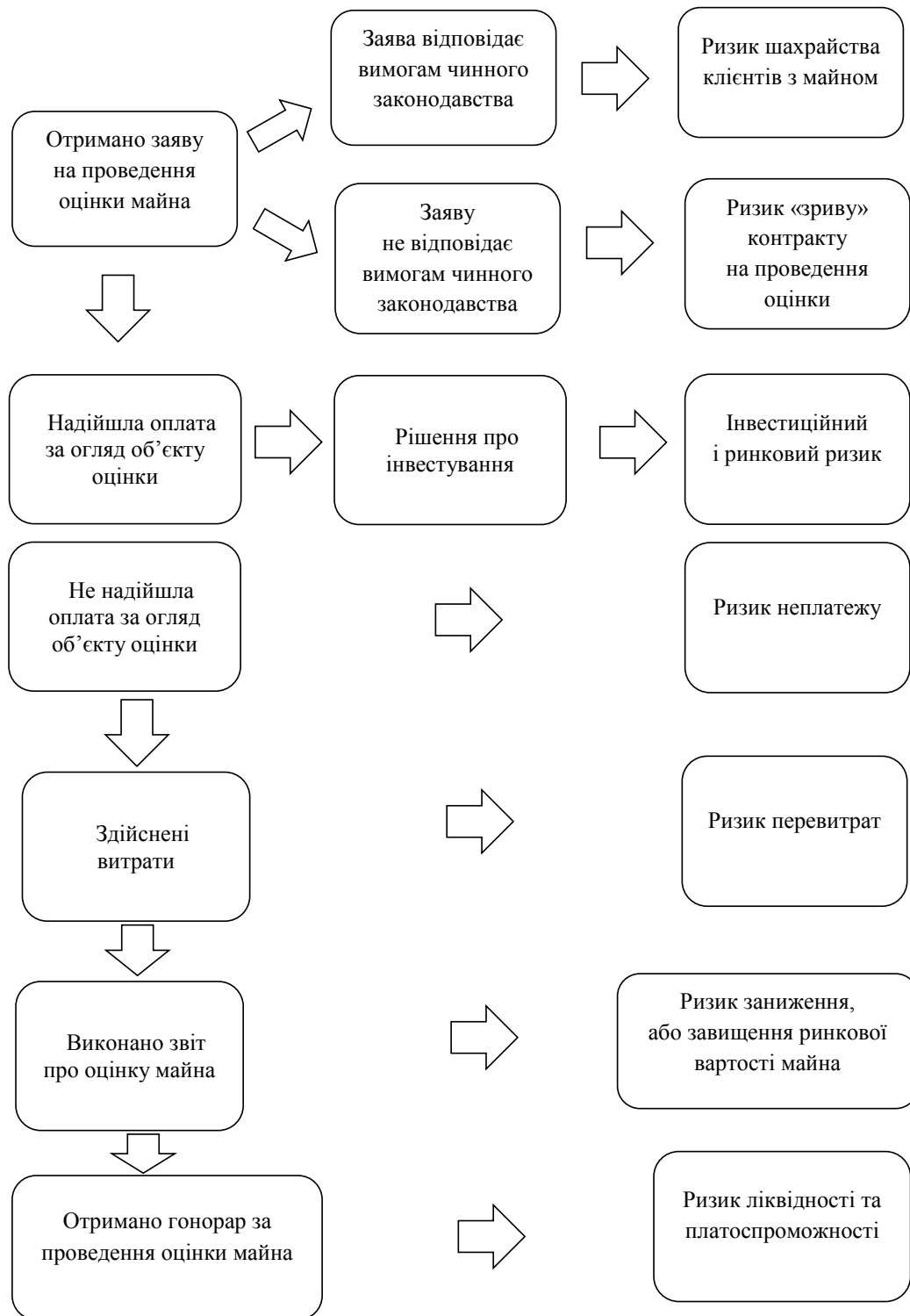


Рис. 1. Взаємозв'язок бізнес-процесів та ризиків оціночної компанії

У системі управління ризиком важлива роль належить правильному вибору заходів попередження і мінімізації ризику, які в значній мірі визначають її ефективність. Система зниження ризиків оціночної компанії включає в себе певні методи та шляхи (рис. 2).

Вибір конкретного із наведених методів мінімізації ризику залежить від досвіду і можливостей підприємця і будь-якого іншого керівника. Для більш ефективного результату як правило застосовується сукупність методів.

У своїй діяльності керівник зустрічається з безліччю ризиків, тому крім основних методів їх мінімізації використовує способи конкретні, які доцільно застосовувати тільки в даному випадку.

Підприємство в процесі здійснення господарської діяльності може відмовитися від здійснення фінансових операцій або від виду діяльності пов'язаного з високим рівнем ризику. Даний напрямок нейтралізації ризиків – це найбільш просте і радикальне управлінське рішення, воно дозволить повністю уникнути потенційних втрат,

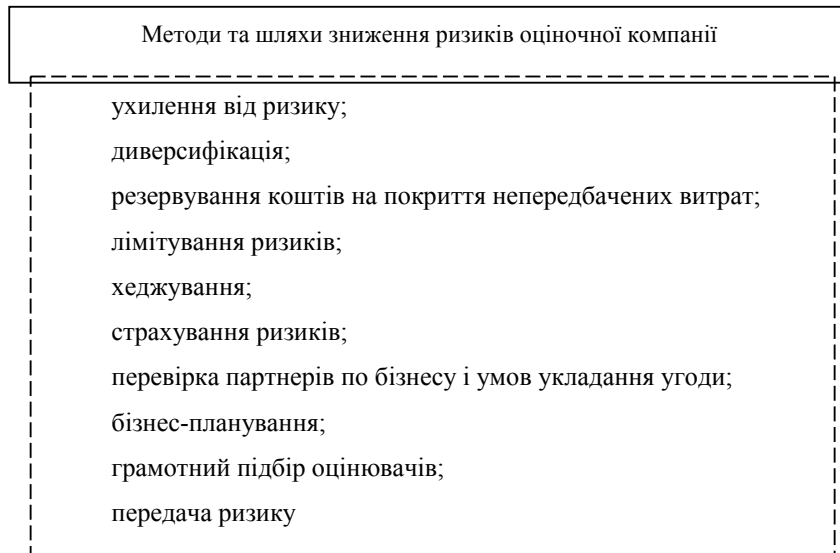


Рис. 2. Організаційний інструментарій протидії ризикам оціночної компанії

але не сприяє отриманню прибутку, пов'язаного з ризиковою діяльністю [5, с. 15].

Вибір того чи іншого методу залежить від конкретної ситуації, ступеня ризику і можливостей підприємства. Саме цим визначається принципове рішення: прийняти ризик, знижуючи його негативні наслідки різними методами, або ухилитися від нього.

**Висновки та пропозиції.** Управління ризиками підприємства визначено як систему цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку ступеня всієї сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативного впливу. При цьому управління ризиком повинно мати власну стратегію і тактику, які потрібно системно узгоджувати з низкою інших системних характеристик та економічних критеріїв ефективного функціонування підприємства.

Основою організації системи управління ризиками на підприємстві виступають п'ять взаємопов'язаних етапів: виявлення ризиків, аналіз виявлених ризиків, вибір методів управ-

ління ризиками, організація заходів щодо управління ризиками, оцінка результатів реалізації заходів управління ризиками.

Ризик-менеджмент є в першу чергу особливою культурою в компанії, «підходом» до прийняття рішень, тобто ментальною моделлю, або моделлю поведінки, що починається з найвищого керівництва та поступово транслюється на усі організаційні рівні через встановлення керівництвом ряду вимог з надання звітності по ризикам. Чим нижче організаційний рівень, тим вище значення застосування різних інструментів ризик-менеджменту, так як управління ризиками починається з прийняття рішень у процесі здійснення первинних господарських операцій.

Таким чином, ізольоване дослідження факторів ризику в існуючій літературі з менеджменту не забезпечує адекватну основу для аналізу значення ризику у прийнятті стратегічних рішень. Для порівняння, запропонований комплексний підхід до управління ризиками пропонує схему для виявлення та оцінки багатьох видів ризиків, важливих для розробки стратегії оціночної компанії.

## Список літератури:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Політехніка, 2004. 200 с.
3. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю., Подольчак Н.І. Управління ризиками в інноваційній діяльності : навч.-метод. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2009. 176 с.
4. Кухтик Т.В., Образцова Н.О. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом запровадження системи управління ризиками. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1>
5. Рогачев А.Ю. Преимущества комплексного подхода к управлению рисками предприятия. *Управление финансовыми рисками*. 2008. № 1(13). С. 66–71.
6. Дюгованець О.М. Підвищення ефективності управління ризиками фірми в умовах нестабільності. *Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки* : [кол. монографія]. – Ужгород : АУТДОР-ШАРК, 2015. С. 193–310.
7. Wernerfelt Birger, Aneel Karnani. Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*. 2007. № 8. Р. 94–187.
8. Mascarenhas Briance. Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*. 2002. № 13(2). Р. 87–98.
9. Pfeffer Jeffrey, Gerald R. Salancik. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York : Harper & Row, 2008. 328 p.

**References:**

1. Vitlinsky V.V., Velykoivanenko H.I. (2004). Ryzkykolojiya v ekonomitsi ta pidpryyemnytstvi [Risk in economics and entrepreneurship]. Kiev : KNEU. (in Ukrainian)
2. Starostina A.O., Kravchenko V.A., Starostina A.O. (2004). Ryzyk-menedzhment: teoriya ta praktyka [Risk Management: Theory and Practice]. Kiev : Politekhnik. (in Ukrainian)
3. Kuz'min O.Y., Podol'chak N.Y., Podol'chak N.I. (2009). Upravlinnya ryzykamy v innovatsiyniy diyal'nosti [Risk Management in Innovation]. L'viv : L'vivs'ka politekhnik. (in Ukrainian)
4. Kukhtyk T.V., Obraztsova N.O. (2014). Stymulyuvannya innovatsiyno-investytsiynoyi diyal'nosti malykh pidpryyemstv shlyakhom uprovadzhennya systemy upravlinnya ryzykamy [Stimulation of innovation and investment activity of small enterprises through introduction of risk management system]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), vol. 9, pp. 110–118. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 29 January 2014).
5. Rohachev A.Y. (2008). Preymushchestva kompleksnoho podkhoda k upravlenyyu ryskamy predpryyatyya [Benefits of an integrated approach to enterprise risk management]. *Upravlenye finansovymy ryskamy*, vol. 1, no. 13, pp. 66–71.
6. Dyuhovanets' O.M. (2015). Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya ryzykamy firmy v umovakh nestabil'nosti [Improvement of the company's risk management efficiency in conditions of instability]. Uzhhorod : AUTDOR-SHARK. (in Ukrainian)
7. Wernerfelt Birger, Aneel Karnani (2007). Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 94–187.
8. Mascarenhas Briance (2002). Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*, vol. 13, no. 2, pp. 87–98.
9. Pfeffer Jeffrey, Gerald R. Salancik (2008). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York : Harper & Row, 328 p.