

УДК 334:330.131.7:330.341.1

Верещагіна Г. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, управління підприємствами і логістики, Харківський національний економічний університет, м. Харків, Україна

Плеханова Т. Є., аспірант кафедри економіки, управління підприємствами і логістики, Харківський національний економічний університет, м. Харків, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Пошук ефективних підходів до оцінювання та управління ризиками став одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних підприємств, саме тому вивчення процесу формування системи управління ризиками підприємства в умовах інноваційної діяльності та розроблення системи управління ризиками на підприємстві набуває все більшої актуальності.

Метою даної роботи є виявлення сутності поняття «ризик» та «управління ризиком», аналіз функцій ризик-менеджменту та існуючих моделей управління ризиком, узагальнення процесу управління ризиками для подальшої мінімізації негативних наслідків та зменшення ймовірності виникнення ризиків в процесі господарської діяльності підприємств в умовах інноваційної діяльності.

У статті авторами було проаналізовано основні підходи до визначення понять «ризик» та «управління ризиком». Проаналізовано основні функції ризик-менеджменту (прогнозування (планування), організація, контроль, координація та мотивація), а також наведено їх основну характеристику. Поєднання виконання всіх функцій ризик-менеджменту в умовах інноваційної діяльності дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу як ряд послідовних управлінських дій, які характеризуються наступними етапами процесу управління ризиками: аналіз та ідентифікація, якісна оцінка ризику, кількісна оцінка ризику, контроль ризику, вибір методів оптимізації / уникнення чи попередження ризику, розробка управлінського рішення, прийняття рішення, вплив на ризик та оцінка результатів, а також їх корегування. Розглянуто особливості існуючих моделей управління ризиками та їх відмінні риси, а також основні напрями і методи регулювання ступеня ризику.

Виявлено, що процес управління ризику включає в себе не тільки способи і методи зниження факторів інноваційного ризику, але й методи використання сприятливих можливостей, які планується розглянути у подальших дослідженнях.

Ключові слова: ризик, управління ризиком, функції ризик-менеджменту, процес управління ризиками, моделі управління ризиками.

Верещагіна А. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления предприятиями и логистики, Харьковский национальный экономический университет, г. Харьков, Украина

Плеханова Т. Е., аспирант кафедры экономики, управления предприятиями и логистики, Харьковский национальный экономический университет, г. Харьков, Украина

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Поиск эффективных подходов к оценке и управлению рисками является одним из приоритетных направлений развития современных предприятий. Изучение процесса формирования системы управления рисками предприятия в условиях инновационной деятельности и разработки системы управления рисками на предприятии становится все более актуальным.

Целью данной работы является выявление сущности понятий «риск» и «управление риском», анализ функций риск-менеджмента и существующих моделей управления риском, обобщение процесса управления рисками для дальнейшей минимизации негативных последствий и уменьшения вероятности возникновения рисков в процессе хозяйственной деятельности предприятий в условиях инновационной деятельности.

В статье авторами были проанализированы основные подходы к определению понятий «риск» и «управление риском», основные функции риск-менеджмента (прогнозирование (планирование), организация, контроль, координация и мотивация), а также приведены их основные характеристики. Сочетание выполнения всех функций риск-менеджмента в условиях инновационной деятельности позволяет характеризовать риск-менеджмент с позиции процессного подхода как ряд последовательных управленческих действий, которые характеризуются следующими этапами процесса управления рисками: анализ и идентификация, качественная оценка риска, количественная оценка риска, контроль риска, выбор методов оптимизации / избежания или предупреждения риска, разработка управленческого решения, принятие решения, влияние на риск, оценка результатов. Рассмотрены существующие модели управления рисками и их отличительные особенности, а также основные направления и методы регулирования степени риска.

Выявлено, что процесс управления рисками включает в себя не только способы и методы снижения факторов инновационного риска, но и методы использования благоприятных возможностей, которые планируется рассмотреть в дальнейших исследованиях.

Ключевые слова: *риск, управление риском, функции риск-менеджмента, процесс управления рисками, модели управления рисками.*

Vereshchagina Ganna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Enterprises Management and Logistics, Simon Kusnets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Pliekhanova Tetiana, graduate student of the Department of Economics, Enterprises Management and Logistics, Simon Kusnets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

IMPLEMENTATION OF RISK-MANAGEMENT SYSTEM IN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF INNOVATION ACTIVITY

Introduction. *Search approaches to assessment and risk management was one of the priority directions of development of modern enterprises. That is why the study of the formation of enterprise risk management in terms of innovation and development of risk management systems in the enterprise is becoming increasingly relevant.*

Purpose. *The aim of this research is to identify the essence of the concept of «risk» and «risk management», to analyze of risk management functions and existing models of risk management, to generalize of risk management process for further minimization of negative consequences and reduce the probability of occurrence of risks in the process of economic activity of enterprises in terms of innovation.*

Results. *In the article the authors analyzed the main approaches to the definition of the concepts «risk» and «risk management». The main functions of risk management, namely forecasting (planning), organization, control, coordination and motivation, are analyzed, and their main characteristics are given. The combination of the performance of all risk management functions in the context of innovation activity allows us to characterize risk management from the viewpoint of a process management approach as a series of consistent management actions characterized by the following stages of the risk management process: analysis and identification, qualitative risk assessment, quantitative risk assessment, risk control, choice of optimization / avoidance or risk prevention methods, development of a management decision, decision-making, impact on risk, evaluation of results and their correcting. Features of existing risk management models and their distinctive features, as well as the main directions and methods of risk management are considered.*

Conclusions. *It is revealed that the process of risk management includes not only the methods for reducing the risk factors of innovation risk, but also the methods for using the opportunities that are planned to be considered in further research.*

Keywords: *risk, risk management, risk management functions, risk management process, risk management models.*

JEL Classification: *D80, G32, O31.*

Постановка проблеми. Питання ефективного розвитку підприємств в умовах інноваційної діяльності набуває все більшої актуальності у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в країні та підвищенням рівня невизначеності умов господарювання. Пошук ефективних підходів до оцінювання та управління ризиками став одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних підприємств. Підприємству доцільно проаналізувати весь комплекс зовнішніх та внутрішніх чинників з метою виявлення ступеня впливу кожного ризику та ймовірності їх виникнення, а також розглянути методи їх можливої оцінки та внутрішні механізми їх нейтралізації. Повністю уникнути ризиків неможливо, однак безперервний аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства дасть змогу враховувати різні ризики підприємства, їх взаємозв'язок та зміну їх впливу та ймовірності виникнення, що постійно змінюються під впливом динамічного оточення.

Вивчення процесу формування системи управління ризиками підприємства в умовах інноваційної діяльності та розроблення системи управління ризиками на підприємстві набуває все більшої

актуальності. Основним завданням такої системи буде аналіз всіх факторів ризику підприємства, за можливістю зменшення ймовірності виникнення несприятливих подій та уникнення негативних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий внесок у розробку теоретичних і практичних проблем ризикології, ризик-менеджменту зробила низка зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема А. П. Альгин [1], І. Т. Балабанов [2], О. Р. Беднарська [3], О. В. Бондар [4], З. С. Варналій, В. О. Сизоненко [5], В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко [6], М. В. Грачова, А. Б. Секерин [7], С. М. Ілляшенко [8], Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозівський, Є. Б. Стародубцева [9], Дж. Фридман, Н. М. Ордуэй [10], А. В. Шегда, М. В. Голованенко [11] та інші.

У працях перелічених авторів досліджено проблеми ризиків, наведено класифікацію та детальні якісний та кількісний аналіз різноманітних ризиків, висвітлено підходи до управління і мінімізації ризиків. Однак питання формування системи управління ризиками на підприємстві в умовах інноваційної діяльності залишаються недостатньо висвітленими в економічній літературі, що негативно впливає на забезпечення менеджменту підприємства

відповідними даними з метою здійснення оперативного управління, контролю і прогнозування.

Формулювання цілей дослідження.

Метою даної роботи є виявлення сутності поняття «ризик» та «управління ризиком», аналіз функцій ризик-менеджменту та існуючих моделей управління ризиком, узагальнення процесу управління ризиками для подальшої мінімізації негативних наслідків та зменшення ймовірності виникнення ризиків в процесі господарської діяльності підприємств в умовах інноваційної діяльності.

Виклад основних результатів дослідження.

Формування системи управління ризиками доцільно розглядати як ключову сферу менеджменту, оскільки у міжнародній практиці значну увагу приділяють пошуку ефективних методів оцінки та мінімізації ризиків, створенню відповідних систем управління. Серед основних завдань формування системи управління можна виділити систематичну, комплексну діагностику ймовірності виникнення ризиків, визначення найбільш вразливих місць підприємства, вибір управлінських рішень з метою забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю проектів, забезпечення заходів щодо мінімізації втрат при настанні несприятливих подій.

Наразі не існує однозначного тлумачення сутності ризиків через недостатність теоретичного вивчення цього явища у вітчизняній економіці та майже повне ігнорування поняття в українському законодавстві.

У табл. 1 узагальнено підходи до визначення поняття «ризик».

В процесі інвестиційної, виробничої чи іншого виду діяльності підприємство постійно стикається з ризиками, особливого значення ця проблема набуває в періоди нестабільного стану економіки та політики країни. Повністю уникнути ризиків неможливо, тому з метою ефективного управління підприємством

доцільно розробляти систему управління ризиками і планувати заходи щодо позбавлення їх негативного впливу.

Наукова література по-різному тлумачить поняття управління ризиком, визначає його риси, властивості, елементи, функції та етапи [13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20]. Неоднозначність підходів пояснюється використанням різних методичних засад при вивченні цієї проблеми, оскільки управління ризиком – складне багатоаспектне і багаторівневе явище, яке характеризується складовими, що мають різноспрямований вплив на об'єкт управління.

Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління [13].

Управління ризиком – багатоетапний процес, мета якого зменшити чи компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій [19, с. 16]. Як вважає О. Л. Устенко, управління ризиком – це процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику [21].

З точки зору В. М. Гранатурова, управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання [15, с. 7].

Штефаніч Д. А. визначає управління підприємницьким ризиком як сукупність дій економічного, організаційного і технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливих втрат [22].

Таблиця 1 Підходи до визначення сутності поняття «ризик»

Автор	Сутність поняття «ризик»
Альгин А. П. [1]	діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у ході якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети
Балабанов І. Т. [2]	можлива небезпека втрат, яка впливає з тих чи інших явищ природи і видів діяльності людського суспільства
Бернарська О. Р. [3]	економічне явище, що характеризує ступінь відхилення планових та фактичних показників діяльності підприємства, які могли бути спрогнозованими під час планування з певним рівнем імовірності
Бондар О. В. [4]	ризик виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг, характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів
Варналій З. С., Сизоренко В. О. [5]	ризик виникає в усіх сферах діяльності бізнесмена: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів
Вітлінський В. В. Великоіваненко Г. І. [6]	ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту)
Грачова М. В., Секерин А. Б. [7]	невизначеність, пов'язана з можливістю відхилення від мети, заради досягнення якої приймалося суб'єктивне рішення
Ілляшенко С. М. [8]	ризик у загальному випадку необхідно розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Райзберг Б. А., Лозівський Л. Ш., Стародубцева Є. Б. [9]	небезпека виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових коштів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
Фридман Дж., Ордуэй Н. М. [10]	імовірність того, що отриманий надалі прибуток та інші вигоди від реалізації проекту будуть відрізнятись від планованих
Шегда А. В., Голованенко М. В. [11]	ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність котрих пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірністю інформації), а також прибутком, отримати який можливо лише завдяки діям, пов'язаним з ризиком

Джерело: розроблено авторами на основі [1-11]

Згідно зі стандартом AS/NZS Standard 4360:1999 процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації [23].

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації. Основні

характеристики цих функцій наведені на рис. 1.

Поєднання виконання всіх функцій ризик-менеджменту в умовах інноваційної діяльності дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу як ряд послідовних управлінських дій, які характеризуються наступними основними етапами реалізації: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику) в умовах інноваційної діяльності; діагностика проблеми в умовах інноваційної діяльності; визначення можливих ризиків в умовах інноваційної діяльності; аналіз ризику в умовах інноваційної діяльності; визначення методів впливу на ризик в умовах

інноваційної діяльності; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення в умовах інноваційної діяльності;

ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик в умовах інноваційної діяльності; контроль і коригування результатів процесу управління.

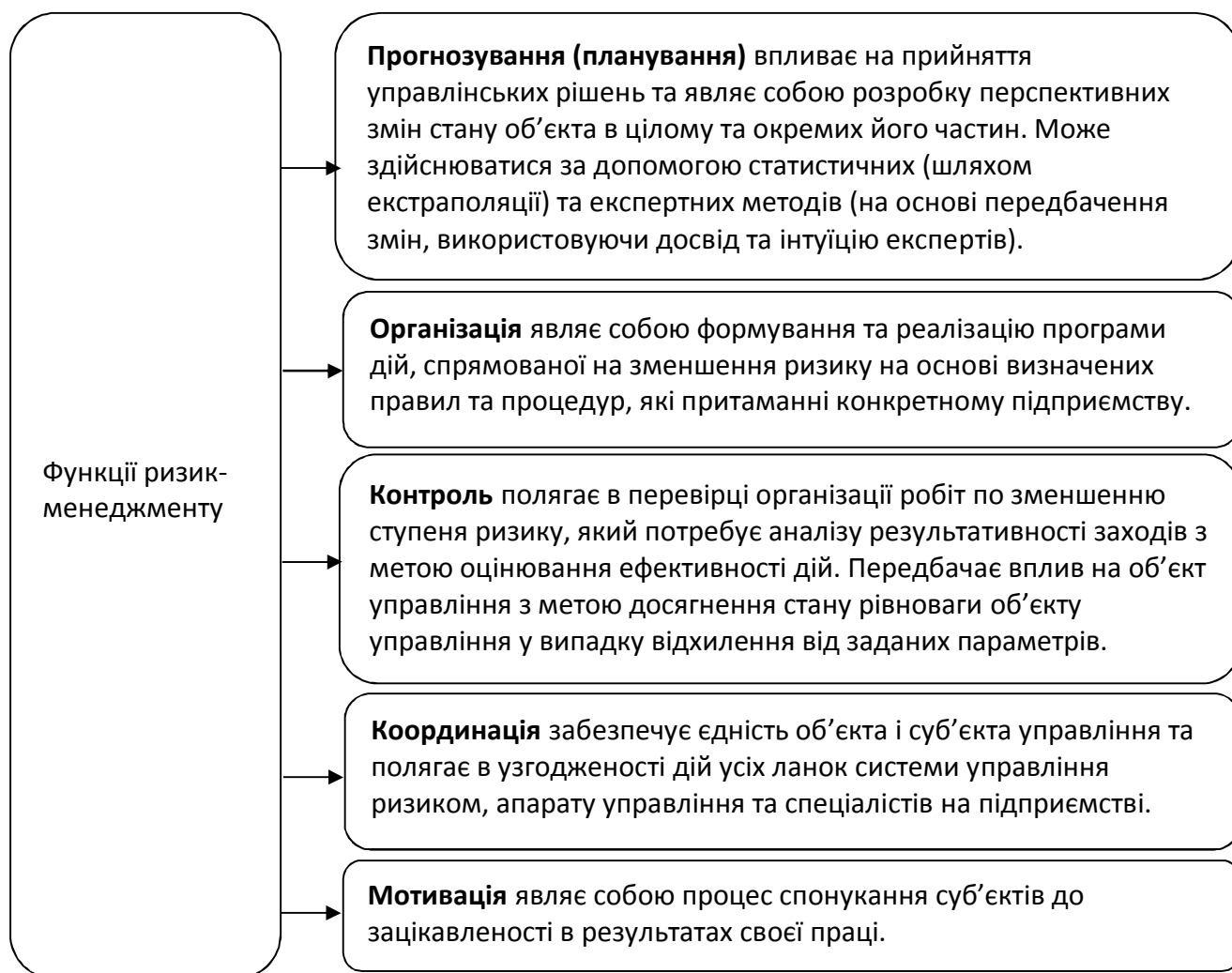


Рисунок 1 – Характеристика функцій ризик-менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [24]

Система управління ризиками складається з двох підсистем: об'єкта управління та суб'єкта управління. Об'єкт управління – це ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами в процесі підприємницької діяльності. Суб'єктом управління виступає спеціальна група людей, що здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу.

Серед основних компонентів системи управління ризиками можна виділити принципи, функції та методи управління ризиками [14]. Серед основних принципів управління ризиками доцільно виділити командність, інформативність, прогнозованість, інтеграцію та документування. До функцій управління ризиками належать планування, ідентифікація, оцінка, обробка, контроль, документування. Серед методів управління ризиками доцільно виділити

прогнозування, творчі методи, аналіз, отримання інформації та оцінки.

Для порівняння стану справ у побудові моделей та систем управління ризиками на теренах СНД та у світі було розглянуто декілька запропонованих іноземними авторами моделей. Так, у [25] Valsamakis A. C. et al. пропонується така узагальнена модель управління ризиком (рис. 2).

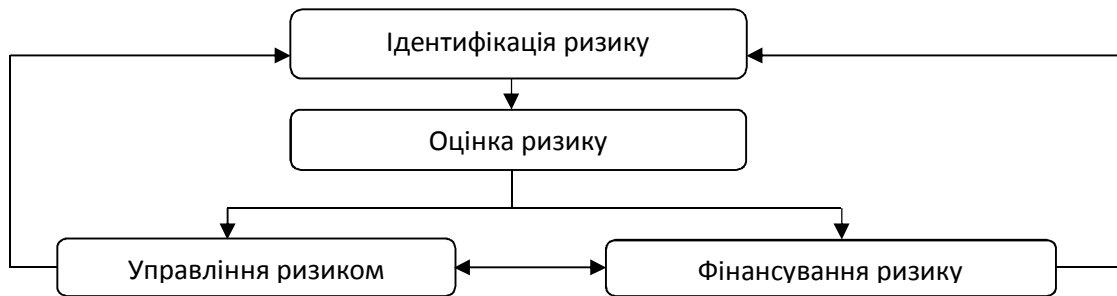


Рисунок 2 – Модель управління ризиком

Джерело: [25]

Більш детальна модель пропонується Burke R. у [26], яка включає насамперед блок визначення цілей, що визначають ступінь припустимості ризику для підприємства (бізнесу), які впливи ризиків підприємство готове прийняти, а які ні. У результатів ідентифікації ризику, квантифікації (кількісна оцінка) та визначення реакції на ризик, разом з моніторингом та суто управлінням формується детальний план реакції на ідентифікований ризик.

Порівняно з моделлю Burke R. модель Gray C. F., Larson E. W. у [27] має майже таку саме структуру. На першому етапі ідентифікації ризику визначаються потенційні джерела ризику, на другому – оцінці ризику здійснюється оцінка ступеня (сили) впливу, ймовірності настання, керованості, третій етап визначення реакції на ризик присвячений розробці стратегії запобігання небезпекам, пов'язаних з ризиком, та несподіваним подіям, нарешті, четвертий етап включає реалізацію плану управління ризиком та його моніторинг. Як видно з наведеного, запропонована схема подібно до

Варто відзначити, що у моделі наголошується, що управління ризиками має відбуватися постійно, тому у моделі присутні зворотні зв'язки. Центральним елементом в управлінні ризиком є саме розробка програми управління ризиком, під якою розуміється комплекс заходів та визначення джерел їх фінансування.

попередніх, але у ній відсутній суттєвий блок визначення цілей управління ризиком.

Нарешті слід відзначити роботу Shaw G. K. [28], яка присвячена досить специфічній темі, але структура моделі управління ризиком, як безперервного процесу може розглядатися як основа для будь-якого виду діяльності. Автор пропонує доповнити чотири основні блоки моделі (ідентифікація, якісна та кількісна оцінка, розробка плану запобігання ризику, реалізація управління ризиком) ще двома, які повинні реалізувати принцип зворотного зв'язку в управлінні: переоцінка ризику після реалізації антиризикових заходів та ідентифікація нових ризиків.

Узагальнений процес управління ризиками представлено на рис. 3.

За часом здійснення сукупність заходів впливу на ступінь ризику можна розділити на ті, що передують несприятливій події, плануються та здійснюються завчасно (страхування, самострахування, диверсифікація, попереджувальні організаційно-технічні, юридичні заходи тощо) та ті, що настають після несприятливої події (позички, кредити, дотації тощо).

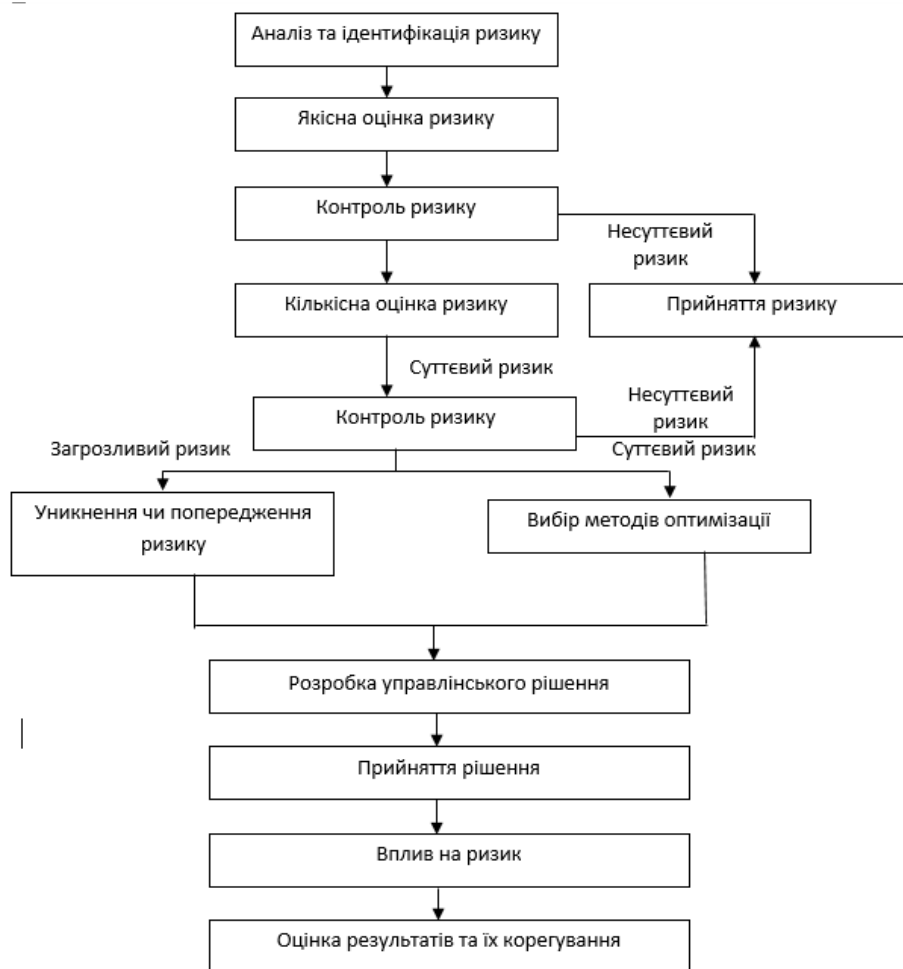


Рисунок 3 – Узагальнений процес управління ризиками

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2 Матриця «Ймовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» для пошуку рішення щодо вибору напрямку оптимізації ступеня ризику

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Помірковані збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (i) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи (i) розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи (i) розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (i) розподіл ризику		Уникнення ризику			

Джерело: узагальнено авторами

Існування різноманітних напрямів і прийнятного в певній ситуації заходу. Деякі методів регулювання ступеня ризику автори пропонують обирати оптимальні породжує проблему вибору найбільш «способи обмеження» ризику, залежно від

зони фінансової стійкості суб'єкта господарювання – резервування коштів, лімітування (за умов абсолютної фінансової стійкості); диверсифікація (за умов допустимої фінансової стійкості); передача ризику, диверсифікація (у випадку нестійкого інноваціофінансового стану); передача ризику, зовнішнє страхування (за умов критичного фінансового стану).

Група інших науковців вважає за доцільне проектування модуля «імовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» за обраною підприємцем градацією імовірності та величиною збитків на підставі власних досліджень та експертних оцінок [15; 24]. Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня ризику відображено у табл. 2.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для ефективного управління інноваційним ризиком, необхідно мати певний план послідовних дій, які будуть визначати, що необхідно робити на певному етапі, які методи і заходи застосовувати. Важливим елементом процесу управління ризиком інноваційної діяльності є визначення способів реагування на виявлені та оцінені ризики. У теорії та практиці найбільш поширеними методами реагування на ризики є [29]:

– уникнення інноваційних ризиків, найчастіше через усунення причини таких ризиків (наприклад, придбання прав

власності на готові інноваційні розробки, залучення до реалізації інноваційного проекту кваліфікованого підрядника тощо);

– прийняття інноваційних ризиків, яке може бути як пасивним (коли свідомо приймаються ті ризики, які мають низький рівень негативного впливу на реалізацію інноваційного проекту), так і активним (коли розробляється план дій у випадку настання ризиків, що загрожують інноваційному проекту);

– оптимізація (зниження) ступеня інноваційних ризиків (наприклад, через створення відповідних резервів, страхування ризиків тощо).

Також слід зазначити, що процес управління ризиком включає в себе не тільки способи і методи зниження факторів інноваційного ризику, але й методи використання сприятливих можливостей, які планується розглянути у подальших дослідженнях. До таких методів можна віднести отримання додаткової інформації, а також метод прогнозування.

Найважливішим елементом аналізу інноваційного ризику є усвідомлення усіма учасниками інноваційної діяльності того, що дійсно ризиковою поведінкою підприємства є не реалізація інноваційних проектів, а відмова від їх здійснення, що призведе у майбутній перспективі до погіршення конкурентоспроможності підприємства та втрати ринкових позицій.

Література:

1. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин. – М. : Мысль, 1989. – 189 с.
2. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
3. Беднарська О. Р. Суть та види ризиків у планування діяльності машинобудівного підприємства / О. Р. Беднарська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 606. – С. 8–15.
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : [навч. посіб.] / О. В. Бондар. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 326 с.
5. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності : [підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій] / З. С. Варналій, В. О. Сизоненко. – К. : Знання України, 2003 (2004). – 404 с.
6. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
7. Волков И. М. Проектный анализ: Продвинутый курс : учеб. пособие / И. М. Волков, И. М. Грачева («Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова»). – М. : ИНФРА-М, 2009. – 495 с.
8. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : [навч. посіб.] / С. М. Ілляшенко ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : Університетська книга ; К. : Княгиня Ольга, 2005. – 324 с.

9. Райзберг А. Современный экономический словарь / А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006.
10. Фридман Дж. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости : пер. с англ. / Дж. Фридман, Н. М. Ордуэй. – М. : Дело Лтд., 1995. – 480 с.
11. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А. В. Шегда, М. В. Голованенко; за ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
12. Управление рисками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goo.gl/DA3V26>
13. Бажал Ю. Фінансове забезпечення інновацій / Ю. Бажал // Фінанси України. – 2004. – №4. – С.142 – 144.
14. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. – 3-тє вид., віт. та доп. / В. О. Василенко, В. Е. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
15. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України. – 2003. – 164 с.
16. Тычинский А. В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. – Таганрог : ТРТУ, 2006.
17. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. – Тернопіль : «Економічна думка». – 1999. – 224 с.
18. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд. – книготорг. Центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
19. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент : учеб. пособ. 2-е изд. – СПб : Питер, 2007. – 384 с.
20. Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособ. для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ – ДАНА. – 1999. – 239 с.
21. Устенко О. Л. Теория экономического риска : монография / О. Л. Устенко. – К. : МАУП. – 1997. – 164 с.
22. Управление рисками в рыночной экономике / В. Н. Вяткин, В. А. Гамаза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон. – М. : ЗАО Издательство «Экономика», 2002. – 196 с.
23. 166AS/NZS Risk Management Standart4360: 1999 // Risk Management, available at: <http://www.riskmanagement.com/the-business.html>.
24. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учебное пособие для вузов / Ю. П. Морозов, А. И. Гаврилов, А. Г. Городнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.
25. Valsamakis A. C. Risk management: managing enterprise risks / A. C. Valsamakis, R. W. Vivian, G. S. Du Toit. – 3rd ed. – Sandton : Heinemann, 2004. – 255 p.
26. Burke R. Project management planning and control / R Burke. – 3rd ed. – Cape Town : Management Press, 2000. – 375 p.
27. Gray C. F., Larson E. W. Project management – the managerial process. 3rd ed. Boston, Mass. : Irwin/McGraw – Hill. 2006. – 382 p.
28. Shaw G. K. A risk management model for the tourism industry in South Africa / G. K. Shaw // Thesis submitted for the degree Doctor of Philosophy in Tourism Management at the Potchefstroom Campus of the North-West University. – 2010. – 292 p. НПИ). – 2012. – № 1. – p. 31–37.
29. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

References:

1. Al'gin, A. P. (1989), *Risk i ego rol' v obshhestvennoj zhizni* [Risk and its role in public life], Mysl', Moscow, USSR.
2. Balabanov, I. T. (1996), *Risk-menedzhment* [Risk Management], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
3. Bednars'ka, O. R. (2007), "The essence and types of risks in planning the activity of the machine-building enterprise", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 606, pp. 8–15.
4. Bondar, O. V. (2010), *Sytuatsijnyj menedzhment* [Situation management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Varnalij, Z. S. and Syzonenko, V. O. (2004), *Osnovy pidpryemnyts'koi diial'nosti* [Basics of entrepreneurial activity], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
6. Vitlins'kyj, V. V. and Velykoivanenko, H. I. (2004), *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryemnytstvi* [Risk in economics and entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Volkov, I. M. and Gracheva, I. M. (2009), *Proektnyj analiz: Prodvintyj kurs* [Project analysis: Advanced course], INFRA–M, Moscow, Russia.
8. Illiashenko, S. M. (2005), *Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom* [Management of innovative development], 2nd ed, Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
9. Rajzberg, A. Lozovskij, L. Sh. and Starodubceva, E. B. (2006), *Sovremennyj jekonomicheskij slovar'* [Modern Economic Dictionary], INFRA–M, Moscow, Russia.

10. Friedman, J. P. and Ordway, N. M. (1995), *Analiz i oцenka prinosjashhej dohod nedvizhimosti* [Income property appraisal and analysis], Delo Ltd, Moscow, Russia.
11. Shehda, A. V. and Holovanenko, M. V. (2008) *Ryzyky v pidpriemnytstvi: otsiniuvannia ta upravlinnia* [Entrepreneurship risks: evaluation and management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
12. Management (2006), "Management of risks", available at: <https://goo.gl/DA3V26> (Accessed 26 February 2018).
13. Bazhal, Yu. (2004), "Financial support of innovations", *Financy Ukrainy*, vol. 4, pp. 142–144.
14. Vacylenko, V. O. and Shmat'ko, V. E. (2005), *Innovatsijnyj menedzhment* [Innovation management], 3rd ed, Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
15. Hranaturov, V. M., Lytovchenko, I. V. and Kharichkov, C. K. (2003), *Analiz pidpriemnyts'kykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kil'kicni otsinky* [Business Risk Analysis: Problems of Definition, Classification, and Quantitative Estimates], In-t problem rynku ta ekon.–ekol. doclidzhen' NAN Ukrainy, Odeca, Ukraine.
16. Tychinckij, A. V. (2006), *Upravlenie innovacionnoj dejatel'noct'ju kompanij: covremennye podhody, algoritmy, opyt* [Management of innovative activity of companies: modern approaches, algorithms, experience], TRTU, Taganrog, Russia.
17. Shtefanych, D. A. (1999), *Upravlinnia pidpriemnyts'kym ryzykom* [Management of entrepreneurial risk], Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.
18. Fathutdinov, R. A. (2002), *Konkurentocpocobnoct' organizacii v uclovijah krizicna: jekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of an organization in a crisis: economy, marketing, management], Izd. – knigotorg, Centr «Marketing», Moscow, Russia.
19. Hotjasheva, O. M. (2007) *Innovacionnyj menedzhment* [Innovative management], 2nd ed, Piter, Saint-Petersburg, Russia
20. Hohlov, N. V. (1999), *Upravlenie rickom* [Risk management], JuNITI – DANA, Moscow, Russia.
21. Uctenko, O. L. (1997), *Teorija jekonomicheckogo ricka* [The theory of economic risk], MAUP, Kyiv, Ukraine.
22. Vjatkin, V. N. Ekaterinoclavckij, Ju. Ju. Gamaza, V. A. and Hjempston, Dzh. Dzh. (2002), *Upravlenie rickami v rynochnoj jekonomike* [Risk management in the market economy], ZAO Izdatel'ctvo "Jekonomika", Moscow, Russia.
23. Risk Management (2013) "Risk Management Standart 4360: 1999", available at: <http://www.riskmanagement.com/the-business.html> (Accessed 10 January 2018).
24. Morozov, Ju. P. Gavrilov, A. I. Gorodnov, A. G. (2003) *Innovacionnyj menedzhment* [Innovative management], JuNITI-DANA, Moscow, Russia.
25. Valsamakis, A. C. and Vivian, R. W. (2004), *Risk management: managing enterprise risks*, 3rd ed, Heinemann, Sandton, South African Republic.
26. Burke, R. (2000), *Project management planning and control*, 3rd ed, Management Press, Cape Town, South African Republic.
27. Gray, C. F. and Larson, E. W. (2006), *Project management – the managerial process*, 3rd ed, Irwin/McGraw – Hill, Boston, USA.
28. Shaw, G. K. (2012), "A risk management model for the tourism industry in South Africa", Thesis submitted for the degree Doctor of Philosophy in Tourism Management, Potchefstroom Campus of the North-West University, Potchefstroom, South African Republic.
29. Dudar, T. H. and Mel'nychenko, V. V. (2009), *Innovatsijnyj menedzhment* [Innovation management], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

