

Kudray, Lisa M., and Kleiner, Brian H. "Global trends in managing change". *Industrial Management*, no. 3 (1997): 14-22.

Mazur, I. I., and Shapiro, V. D. *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Vysshaya shkola, 2001.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1997.

Naipak, D. V. "Upravlinnia orhanizatsiinyu zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpriemstva" [Management of organizational changes to provide the enterprise]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Osovska, H. V. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Kyiv: Kondor, 2006.

Rampersad, K. Kh. *Universalnaia sistema pokazateley deiatel'nosti: Kak dostigat rezul'tatov, sokhraniiaia tselostnost* [Universal system performance: How to achieve results, while maintaining integrity]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.

Sheremet, M. A. *Upravlenie izmeneniami* [Change Management]. Moscow: «Delo» ANKh, 2010.

Shirokova, G. V. *Upravlenie organizatsionnymi izmeneniami* [Management of organizational changes]. St. Petersburg: ID SPbGU, 2005.

Senhe, P. M. et al. *Tanets peremen: novye problemy samoobuchaiushchikhsiya orhanizatsiy* [Dance of Change: New Challenges Learning Organization]. Moscow: Olymp-Biznes, 2003.

Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Akademvydav, 2007.

Tarasiuk, H. M. "Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Managing change in system management]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2 (52) (2010): 287-291.

УДК 005.3:005.9+331.104.2

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2015 СЕМЕНЮТИНА Т. В.

УДК 005.3:005.9+331.104.2

Семенютина Т. В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві

Метою статті є дослідження змісту, ролі та значення корпоративної культури ризик-менеджменту в системі управління сучасним підприємством; аналіз основних проблем і розробка концептуальних основ процесу формування високого рівня корпоративної ризик-культури на підприємстві. Автором обґрунтовано необхідність організації ефективної системи управління ризиками діяльності підприємства, спроможної забезпечити досягнення бажаних цілей попри наявність різного роду небезпек і загроз. Вказано на важливість розвитку корпоративної ризик-культури як одного з ключових аспектів процесу впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Проаналізовано особливості та проблеми формування корпоративної культури управління ризиками на вітчизняних підприємствах. Наведено перелік індикаторних ознак високого рівня корпоративної ризик-культури. Визначено основні етапи процесу формування та розроблено ряд рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури ризик-менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: ризик-менеджмент, корпоративна культура, персонал, підприємство.

Рис.: 1. **Бібл.:** 26.

Семенютина Тетяна Вікторівна – аспірантка, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: t.semiutina@i.ua

УДК 005.3:005.9+331.104.2

Семенютина Т. В. Корпоративная культура управления рисками как неотъемлемая составляющая эффективной системы риск-менеджмента на предприятии

Целью статьи является исследование содержания, роли и значения корпоративной культуры риск-менеджмента в системе управления современным предприятием; анализ основных проблем и разработка концептуальных основ процесса формирования высокого уровня корпоративной риск-культуры на предприятии. Автором обоснована необходимость организации эффективной системы управления рисками деятельности предприятия, способной обеспечить достижение желаемых целей, несмотря на наличие различного рода опасностей и угроз. Указано на важность развития корпоративной риск-культуры как одного из ключевых аспектов процесса внедрения комплексной системы риск-менеджмента. Проанализированы особенности и проблемы формирования корпоративной культуры управления рисками на отечественных предприятиях. Приведен перечень индикаторных признаков высокого уровня корпоративной риск-культуры. Определены основные этапы процесса формирования, а также разработан ряд рекомендаций по развитию корпоративной культуры риск-менеджмента на предприятии.

Ключевые слова: риск-менеджмент, корпоративная культура, персонал, предприятие.

Рис.: 1. **Библ.:** 26.

Семенютина Татьяна Викторовна – аспирантка, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа (ул. Карпатская, 15, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

E-mail: t.semiutina@i.ua

UDC 005.3:005.9+331.104.2

Semiutina T. V. Organizational Culture of Risk-Management as Integral Constituent of an Effective Risk Management System of Enterprise

The article is aimed to study the contents, the role and importance of organizational culture of risk-management in the management system of contemporary enterprise; to conduct analysis of major challenges and elaborate conceptual frameworks for developing a high-level organizational culture of risks at the enterprise. The author substantiates the necessity for organizing an effective enterprise risk management system, capable to ensure achievement of the desired goals, despite the risks and threats of various kinds. The importance of developing organizational culture of risks as one of the key aspects for implementation of an integrated risk management system has been pointed out. Peculiarities and issues related to formation of organizational culture of risk management at the domestic enterprises have been analyzed. A list of indicating attributes intrinsic to a high-level organizational culture of risks has been provided. The basic stages of the formation have been determined, a number of recommendations for development of organizational culture of risk management at the enterprise has been elaborated.

Key words: risk-management, organizational culture, staff, enterprise.

Pic.: 1. **Bibl.:** 26.

Semiutina Tetiana V. – Postgraduate Student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (vul. Karpatska, 15, Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: t.semiutina@i.ua

Діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання впродовж останніх років здійснюється в умовах складного процесу трансформації економічних та політичних відносин в Україні, що характеризується високою динамічністю, дискусійністю та недостатньою прозорістю реалізації ринкових перетворень. Усе це, у поєднанні з воєнними діями на сході країни, істотно посилює ситуацію невизначеності та робить процес функціонування підприємства, навіть у короткостроковій перспективі, важко детермінованим і складнопрогнозованим. Як наслідок, виникає гостра потреба у формуванні ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві, спроможної забезпечити досягнення бажаних цілей попри наявність різного роду небезпек та загроз.

Фундаментальні основи ризикології закладено в працях таких зарубіжних економістів, як Дж. Мілль (*J. Mill*) [1], А. Маршалл (*A. Marshall*) [2], А. Пігу (*A. Pigou*) [3], Дж. фон Нейман (*J. Neumann*) [4], О. Моргенштерн (*O. Morgenstern*) [4], Ф. Найт (*F. Knight*) [5], Й. Шумпетер (*J. Schumpeter*) [6], В. Шарп (*W. Sharpe*) [7], Г. Марковіц (*H. Markowitz*) [8]. Значний вклад у дослідження проблематики ризику зробили також вчені України та країн ближнього зарубіжжя: А. П. Альгін [9], І. Т. Балабанов [10], В. В. Вітлінський [11], П. Г. Грабовий [12], В. М. Гранатуров [13], М. В. Грачова [14], М. Г. Лапуста [15], В. В. Лук'янова [16], О. Л. Устенко [17], Г. В. Чернова [18] та ін. Проте окремі аспекти управління ризиками, зокрема ті, що пов'язані з необхідністю формування ефективної корпоративної культури ризик-менеджменту на підприємстві, ще не отримали належного висвітлення в існуючій літературі, а тому потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження змісту, ролі та значення корпоративної культури ризик-менеджменту в системі управління сучасним підприємством; аналіз основних проблем і розробка концептуальних основ процесу формування високого рівня корпоративної ризик-культури на підприємстві.

Практичний досвід впровадження комплексних систем управління ризиками в Україні на сьогоднішній день мають, як правило, лише ті суб'єкти господарювання, діяльність яких характеризується традиційно високим «фоном загроз» (фінанси, страхування, митна справа тощо). Разом з тим для більшості промислових вітчизняних підприємств притаманні структурні підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення належного рівня охорони праці (техніки безпеки), інформаційної безпеки, екологічного менеджменту (відповідно до вже добре відомих в державі серій стандартів OHSAS 18000, ISO 14000, ISO 27000), що свідчить про наявність елементів управління соціальними, екологічними, інформаційними ризиками тощо. Крім того, кожен суб'єкт господарювання, незалежно від галузевої приналежності, має свою систему охорони майнових цінностей. Доволі поширеною практикою на вітчизняних підприємствах стало страхування майна. Отже, можемо відзначити присутність механізму управління ризиками майнового характеру і т. ін.

Таким чином, незважаючи на досить тривале існування в державі командно-адміністративної системи

господарювання (1917 – 1991 рр.) і, як наслідок, недостатність досвіду і відсутність традицій управління ризиками діяльності підприємств реального сектора економіки, окремі елементи ризик-менеджменту тут все ж чітко прослідковуються (навіть, якщо формально дана діяльність на підприємстві і не трактується як «управління ризиками»). Щоправда стосуються вони лише окремих бізнес-процесів (переважно тих, «ризиковий градус» яких є найбільш високим).

Очевидно, що системний цілісний підхід до управління ризиками в межах всього підприємства при цьому відсутній, ігноруються взаємозв'язки між факторами ризику, втрачається можливість одержання синергетичного ефекту від комплексного управління сукупністю ризиків. Тому говорити про високу результативність такого фрагментованого процесу ризик-менеджменту, як правило, не доводиться.

Проаналізувавши міжнародний досвід стандартизації процесу управління ризиками, вважаємо, що значно ефективнішою в цьому плані є інтегрована модель управління ризиками, запропонована Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO) та аудиторською компанією «Pricewaterhouse Coopers» [19], яка передбачає безперервний процес комплексного управління ризиками, координований топ-менеджментом та здійснюваний спільними зусиллями всього персоналу задля знаходження оптимальних шляхів досягнення бажаних цілей в умовах небезпек та загроз.

Доволі часто основним генератором впровадження процесу управління ризиками на підприємстві є інвестори, особлива зацікавленість яких у створенні необхідних передумов для забезпечення отримання дохідності на вкладений капітал є цілком логічною. Саме в інтересах потенційних інвесторів значною мірою і виникла вимога фондових бірж щодо обов'язковості впровадження систем ризик-менеджменту емітентами, які проходять процедуру лістингу. Згідно із законом Сарбейнса – Окслі [20] компанії, які мають намір взяти участь у торгах на Нью-Йоркській фондовій біржі, зобов'язані продемонструвати наявність механізмів внутрішнього контролю над рівнем ризиків. Інша річ, що виконати дану вимогу можна по-різному: формально (розробивши «для звітності» ряд нормативних документів, регламентуючих процес управління ризиками) або ж шляхом реального впровадження дієвої комплексної системи управління ризиками діяльності підприємства.

Варто зауважити, що обраний Україною курс на євроінтеграцію в поєднанні з активним процесом економічної глобалізації істотно посилюють конкурентну боротьбу та зумовлюють гостру необхідність якнайшвидшого переходу вітчизняних суб'єктів господарювання до міжнародних норм ведення бізнесу, у тому числі набуття ними необхідних навиків ефективного управління ризиками своєї діяльності.

При цьому слід усвідомлювати, що застосування навіть найбільш досконалих підходів, методик та інструментарію ризик-менеджменту не дасть бажаного результату у випадку низького рівня корпоративної культури управління ризиками.

Загалом, кожне підприємство має своє унікальне культурне середовище, яке визначається власною філософією і принципами ведення бізнесу, системою матеріальних і духовних цінностей та переконань, певними поведінковими нормами, які розділяються всіма членами колективу або, принаймні, його більшістю.

Науці відомі кількісні емпіричні свідчення взаємозв'язку між корпоративною культурою підприємства і його виробничими показниками (рівнем доходів, вартістю акцій, величиною чистого прибутку) [21].

Досить цікавими є також результати досліджень, згідно з якими корпоративна культура, домінуюча серед слов'янських народів – це так звана «міжособистісна» культура, в якій пріоритет надається більшою мірою відносинам між людьми, ніж ставленню до бізнес-процесу та його кінцевого результату [22].

Таким чином, будь-яка компанія – це, насамперед, люди, які в ній працюють. Тому цілком очевидно, що корпоративна культура є досить потужним управлінським інструментом, який, у випадку його ефективного використання, дає змогу згуртувати, об'єднати колектив, посилити комунікаційні зв'язки, сформулювати «командний дух», консолідувати зусилля у напрямку досягнення цілей діяльності підприємства.

Виходячи з цього, якщо керівництвом підприємства буде створено передумови для усвідомлення персоналом необхідності управління ризиками, причетності кожного до результативності функціонування системи ризик-менеджменту, це дасть змогу сформулювати ефективну корпоративну культуру управління ризиками, яка, власне, і забезпечить той базис, на якому будуватиметься вся система подальшого ризик-управління. Дуже важливим є донесення керівництвом до всього персоналу інформації про те, що участь у процесі управління ризиками є щоденним обов'язком кожного, і без залучення фахівців із різних структурних підрозділів підприємства до процесу діагностики факторів ризиків, пошуку шляхів їх оптимізації і т. ін. діяльність навіть найбільш кваліфікованого ризик-менеджера не буде достатньо ефективною. У колективі має бути чітке розуміння того, що «всі ми – в одному човні», і лише злагоджена командна робота здатна забезпечити високу ризикостійкість підприємства і, як наслідок, досягнення бажаних цілей попри наявність небезпек та загроз. Забезпечити таке розуміння можна шляхом поступового розвитку корпоративної культури управління ризиками на підприємстві.

Отже, формування корпоративної культури управління ризиками – це, насамперед, процес створення на підприємстві середовища, максимально сприятливого для виявлення, оцінки та управління ризиками, а також відкритої комунікації щодо ризиків.

Найоптимальнішим при цьому є варіант, коли ініціатором такого процесу стає вище керівництво підприємства: топ-менеджмент має чітко окреслити свої наміри щодо впровадження інтегрованого ризик-менеджменту, мотивувати персонал на участь у цьому процесі, продемонструвати колективу свою лояльність і підтримку всіх видів діяльності, пов'язаної з діагностикою, аналізом, оцінкою та управлінням ризиками.

Досвід показує, що доволі часто така ініціатива «зверху» не надто оптимістично сприймається менеджерами середнього та нижчого рівнів. Так, керівники структурних підрозділів (так звані «власники ризиків» [23]) не завжди сприяють ідентифікації факторів ризиків, притаманних діяльності, що знаходиться в їх безпосередньому підпорядкуванні, оскільки остерігаються відповідальності за констатацію факту наявності тих чи інших проблем. За таких умов, фахівець з ризик-менеджменту повинен провести роз'яснювальну роботу щодо того, що діагностика факторів ризику має на меті не «знаходження винних» серед суб'єктів управління ризиком, а попередження потенційних втрат і, як наслідок, уникнення можливих покарань.

Ще однією причиною, яка стримує процес практичного впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві, є складність аналізу його економічної ефективності. Так, якщо розрахунок величини витрат не містить жодних труднощів, то кількісна оцінка результатів можлива, як правило, лише в тому випадку, коли ризик реалізувався. У протилежному випадку встановити, в якій мірі одержаний результат є наслідком зусиль команди ризик-менеджерів, не так просто.

Не варто забувати і про той факт, що категорія ризику є доволі складною і багатогранною. Уже більше двох століть у наукових колах точаться дискусії щодо розуміння сутності ризику, критеріїв його оцінки, підходів до класифікації, не кажучи вже про вибір ефективних методів управління. Виходячи з цього, на підприємстві повинна бути сформована єдина термінологічна база у сфері ризик-менеджменту, зафіксована у відповідних нормативних документах (Положенні про політику управління ризиками, Програмі ризик-менеджменту, Корпоративному стандарті управління ризиками, Кодексі корпоративної етики тощо).

Істотно ускладнює процес формування ефективної корпоративної ризик-культури тотальна непрозорість ведення бізнесу в Україні. Якщо в компанії не прийняте відкрите обговорення ризиків, а більшість управлінських рішень приймається «у вузькому колі» вищим керівництвом без залучення ризик-аналітиків та представників ключових структурних підрозділів, очікувати високого рівня ризик-культури від персоналу було б не логічно.

Загалом можна сформулювати перелік таких основних індикаторних ознак високої корпоративної культури управління ризиками на підприємстві:

- ✦ існування єдиного розуміння базових понять, принципів і цілей у сфері управління ризиками в межах всього підприємства;
- ✦ наявність чітко визначених принципів толерантності до ризиків, які узгоджуються з цілями і ресурсами підприємства, а також очікуваннями членів правління та інших зацікавлених осіб;
- ✦ високий рівень професійної підготовки фахівців з ризик-менеджменту;
- ✦ відкритість і готовність до злагодженої роботи і тісної взаємодії в контексті ідентифікації факторів ризику та пошуку оптимальних шляхів управління ризиками всіх структурних підрозділів підприємства;

- ✦ функціонування системи матеріального стимулювання персоналу за сприяння у вирішенні завдань ризик-менеджменту;
- ✦ інтегрованість методології процесу управління ризиками у всі напрямки бізнес-діяльності;
- ✦ стандартизація процесу ризик-менеджменту ключових бізнес-процесів, наявність регламентованих типових правил і процедур діагностики факторів ризиків, добре відомих працівникам і т. ін.

Найпростішим є процес впровадження необхідних елементів ризик-культури для керівництва невеликих новостворених компаній, в яких ще немає власних традицій, сформованих субкультур, малочисельний персонал добре знає засновника і його філософію бізнесу. Значно складнішою є ситуація, коли вже сформована корпоративна культура перестає відповідати цілям компанії, потребує певних змін, однак будь-які дії керівництва в цьому напрямку нашоухуються на опір персоналу, який активно відстоює усталені цінності і поведінкові норми.

Основні етапи процесу формування корпоративної культури управління ризиками діяльності підприємства відображено на *рис. 1*.

Досвід провідних європейських компаній свідчить про те, що впровадження системи управління ризиками часто вимагає перегляду організаційної структури підприємства, процедур прийняття управлінських рішень, а також проведення відповідної роботи щодо підвищення кваліфікації персоналу та залучення нових фахівців у даній сфері [26]. Найбільш ефективним процесом ризик-менеджменту є у випадку утворення в системі управління підприємством відокремленої структурної одиниці, яким не обов'язково має виступати окремий підрозділ. На малих і середніх підприємствах цю роль може виконувати один працівник (менеджер з управління ризиками, ризик-координатор, ризик-аналітик, працівник відділу внутрішнього контролю чи фінансового відділу). Для великих підприємств, незалежно від напрямку діяльності, найбільш оптимальним є створення в організаційній структурі відділу або служби управління ризиками та ризиковими вкладеннями капіталу. Важливим моментом є також необхідність інтеграції ризик-менеджменту в операційні процеси компанії та делегування частини повноважень в даній сфері лінійним менеджерам. З урахуванням цього в кожному структурному підрозділі слід призначити відповідального за управління ризиками, а участь у діагностиці факторів ризику операційної ді-

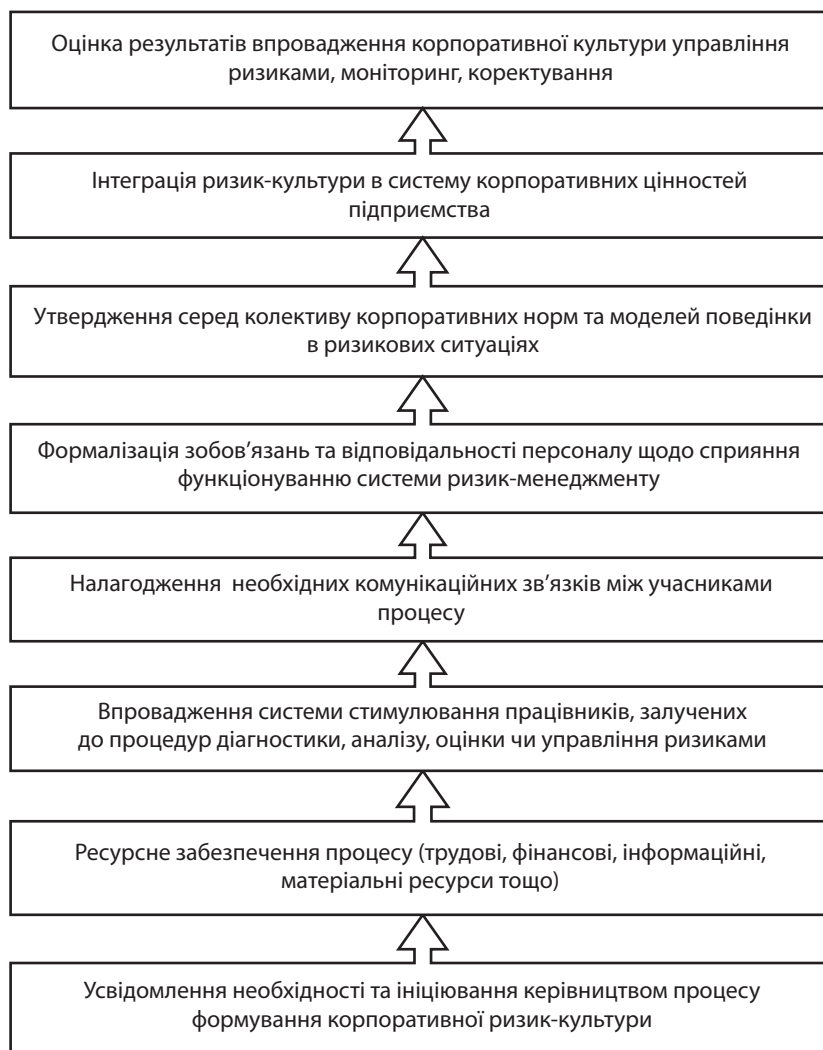


Рис. 1. Основні етапи процесу формування корпоративної культури ризик-менеджменту на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [24, 25].

яльності підприємства закріпити як обов'язок в контрактах всіх працівників підприємства.

У процесі підбору кадрів, крім освітньо-кваліфікаційної підготовки, необхідно обов'язково враховувати ще й систему життєвих цінностей і переконань, а також індивідуальний рівень схильності до ризику, та, за інших рівних умов, надавати перевагу тим кандидатам, що є найбільш сумісними із корпоративною культурою компанії.

Методом діагностики рівня корпоративної ризик-культури можна обрати анкетування персоналу, аналіз нормативно-регулюючих документів відповідної спеціалізації, спостереження, інтерв'ю тощо. Основна ціль – зібрати інформацію про ключові цінності та поведінкові норми (як формальні, так і неформальні), що мають пряме чи опосередковане відношення до функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Варто зауважити, що єдиної загально визнаної універсальної методології аналізу та оцінки рівня корпоративної культури управління ризиками на сьогоднішній день немає і, на наш погляд, бути не може. Є певний набір діагностичних інструментів та аналітичних процедур, порядок і спосіб використання яких залежить від специфіки функціонування конкретного об'єкта дослідження.

Слід усвідомлювати, що формування високого рівня культури управління ризиками – це достатньо складний і тривалий процес, який потребує постійного моніторингу та вдосконалення заради одержання стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Організація ефективної системи ризик-менеджменту передбачає впровадження систематичного і концептуально цілісного управління ризиками в межах всього підприємства, спрямованого на максимальне використання шансів та зниження можливого впливу загроз до прийняттого рівня. При цьому застосування навіть найбільш досконалих підходів, методик та інструментарію ризик-менеджменту не дасть бажаного результату у випадку низького рівня корпоративної ризик-культури та відсутності командної роботи всього персоналу.

Формування культури управління ризиками є досить потужним управлінським інструментом, який, у випадку його ефективного використання, дає змогу згуртувати, об'єднати колектив, посилити комунікаційні зв'язки, зміцнити «командний дух», консолідувати зусилля у напрямку досягнення цілей діяльності підприємства.

Таким чином, розвиток культури ризик-менеджменту та її інтеграція в систему корпоративних цінностей підприємства є одним із ключових аспектів процесу формування комплексної системи управління ризиками, необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Mill J. Principles of Political Economy. Abridged, with Critical, Bibliographical, and Explanatory Notes, and a Sketch of the History of Political Economy, By J. Laurence Laughlin / J. Mill. – New York : D. Appleton And Company, 1, 3, and 5 Bond Street, 1885. – 792 p.

2. Marshall A. Principles of Economics / A. Marshall. – London : Macmillan and Co, 8th ed., 1920 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://oll.libertyfund.org/titles/1676>

3. Pigou A. The Economics of Welfare / A. Pigou. – London : Macmillan and Co, Limited, St. Martin's Street, 4th edition, 1932 [Electronic resource]. – Mode of access : http://files.libertyfund.org/files/1410/Pigou_0316.pdf

4. Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн / Пер. с англ. под ред. и с добав. Н. Н. Воробьева. – М. : Наука, 1970. – 708 с.

5. Knight F. Risk, uncertainty and profit / F. Knight. – Boston, New York : Houghton Mifflin Company, 1921. – 408 p.

6. Шумпетер Й. Теория економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер / Пер. з англ. В. Старк ; наук. ред. Ю. Бажал. – Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. – 242 с.

7. Sharpe W. Portfolio Theory and Capital Markets / W. Sharpe. – New York : McGraw-Hill, 1970. – 316 p.

8. Markowitz H. Portfolio Selection Efficient Diversification of Investments / H. Markowitz. – New York – London : John Wiley&Sons, Inc; Chapman & Hall, Limited, 1959. – 344 p [Electronic resource]. – Mode of access : <http://cowles.econ.yale.edu/P/cm/m16/index.htm>

9. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин. – М. : Мысль, 1989. – 188 с.

10. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.

11. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.

12. Грабовый П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев. – М. : Аланс, 1994. – 200 с.

13. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 208 с.

14. Риск-менеджмент инвестиционного проекта / Под ред. М. В. Грачевой, А. Б. Секерина. – М. : Юнити, 2009. – 544 с.

15. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : Инфра-М, 1998. – 225 с.

16. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП Ковальський В. В., 2007. – 312 с.

17. Устенко О. Л. Теория экономического риска : монография / О. Л. Устенко. – К. : МАУП, 1997. – 164 с.

18. Чернова Г. И. Практика управления рисками на уровне предприятия / Г. И. Чернова. – СПб. : Питер, 2000. – 176 с.

19. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM) // Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. – 2004 [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

20. Sarbanes-Oxley Act of 2002 / Public Law 107-204. – July 30, 2002 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

21. Перскова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Перскова. – М. : Логос, 2011. – 224 с. – С. 77 – 79.

22. Кузнецов И. Н. Корпоративна культура / И. Н. Кузнецов. – Минск : Книжный дом, 2006. – 304 с. – С. 8.

23. ISO/Guide 73:2009 Risk management –Vocabulary. – 2009 [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>

24. Caputo P. Embedding & Deriving Value from an Effective Risk Culture / P. Caputo // Financial Service Forum «Scoring Goals in a Changing World». – Hilton Sydney, May 5-6, 2014 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://actuaries.asn.au/Library/Events/FSF/2014/Caputo4e.pdf>

25. Establishing and Nurturing an Effective Risk Culture. Enabling the Chief Risk Officer's Success (Fourth in a Series) // Risk&Business Consulting. Internal Audit. – Protiviti Inc., 2014 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.protiviti.com/en-US/Documents/White-Papers/Risk-Solutions/CRO-Series4-Establishing-and-Nurturing-an-Effective-Risk-Culture-Protiviti.pdf>

26. Гончаров Д. С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний / Д. С. Гончаров. – М. : Вершина, 2008. – 224 с. – С.17.

Науковий керівник – Дзьоба О. Г., доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи та соціально-економічного розвитку Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

REFERENCES

Algin, A. P. *Risk i ego rol v obshchestvennoy zhizni* [Risk and its role in public life]. Moscow: Mysl, 1989.

Balabanov, I. T. *Risk-menedzhment* [Risk management]. Moscow: Finansy i statistika, 1996.

Chernova, G. I. *Praktika upravleniia riskami na urovne predpriiatiia* [The practice of risk management at the enterprise level]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Caputo, P. "Embedding & Deriving Value from an Effective Risk Culture". <http://actuaries.asn.au/Library/Events/FSF/2014/Caputo4e.pdf>

"Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)". http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_Executive-Summary.pdf

"Establishing and Nurturing an Effective Risk Culture. Enabling the Chief Risk Officer's Success (Fourth in a Series)". <http://www.protiviti.com/en-US/Documents/White-Papers/Risk-Solutions/CRO-Series4-Establishing-and-Nurturing-an-Effective-Risk-Culture-Protiviti.pdf>

Grabovyy, P. G., Petrova, S. N., and Poltavtsev, S. I. *Riski v sovremenom biznese* [Risks in business today]. Moscow: Alans, 1994.

Granaturov, V. M. *Ekonomicheskii risk: sushchnost, metody izmereniia, puti snizheniia* [Economic risk: the nature, methods of measurement, the path of decline]. Moscow: Delo i Servis, 2010.

Goncharov, D. S. *Kompleksnyy podkhod k upravleniiu riskami dlia rossiysskikh kompaniy* [An integrated approach to risk management for Russian companies]. Moscow: Vershina, 2008.

"ISO/Guide 73:2009 Risk management -Vocabulary". <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>

Knight, F. *Risk, uncertainty and profit*. Boston; New York: Houghton Mifflin Company, 1921.

Kuznetsov, I. N. *Korporativnaya kultura* [Corporate culture]. Minsk: Knizhnyy dom, 2006.

Lapusta, M. G., and Sharshukova, L. G. *Riski v predprinimatel'skoy deiatel'nosti* [Risks in business]. Moscow: Infra-M, 1998.

Luk'ianova, V. V. *Diahnostyka ryzyku diialnosti pidpriemstva* [Diagnosis of the risk of the company]. Khmelnytskyi: PP Kovalskyi V. V., 2007.

Markowitz, H. "Portfolio Selection Efficient Diversification of Investments". <http://cowles.econ.yale.edu/P/cm/m16/index.htm>

Marshall, A. "Principles of Economics". <http://oll.libertyfund.org/titles/1676>

Mill, J. *Principles of Political Economy. Abridged, with Critical, Bibliographical, and Explanatory Notes, and a Sketch of the History of Political Economy*. New York: D. Appleton and Company, 1885.

Neyman, Dzh., and Morgenshtern, O. *Teoriia igr i ekonomicheskoe povedenie* [Theory of Games and Economic Behavior]. Moscow: Nauka, 1970.

Persikova, T. N. *Mezhkulturaia kommunikatsiia i korporativnaia kultura* [Intercultural communication and corporate culture]. Moscow: Logos, 2011.

Pigou, A. "The Economics of Welfare". http://files.libertyfund.org/files/1410/Pigou_0316.pdf

Risk-menedzhment investitsionnogo proekta [Risk management of the investment project]. Moscow: Yuniti, 2009.

Sharpe, W. *Portfolio Theory and Capital Markets*. New York: McGraw-Hill, 1970.

"Sarbanes-Oxley Act of 2002". <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

Shumpeter, I. *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu* [Theory of Economic Development: research income, capital, credit, interest and the economic cycle]. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, 2011.

Ustenko, O. L. *Teoriia ekonomicheskogo riska* [The theory of economic risk]. Kyiv: MAUP, 1997.

Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, P. I. *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytvvi* [Riskology in economics and business]. Kyiv: KNEU, 2004.