

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПРОБЛЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Випуск 3

Матеріали

*Всеукраїнської науково-практичної конференції
“Європейський вимір реформування публічного
управління в Україні”
м. Київ, МАУП, 24 листопада 2016 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2016

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 10 від 28 09.16)*

Редакційна колегія:

М. Н. Курко (голова), д-р юрид. наук, проф.;
М. Ф. Головатий (заступник голови), д-р політ. наук, проф.;
А. А. Ігнатченко (відповідальний редактор), канд. техн. наук;
О. В. Баєва, д-р біол. наук, проф.;
І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.;
В. М. Воронін, д-р іст. наук;
В. Б. Захожай, д-р екон. наук, проф.;
В. І. Литвиненко, д-р юрид. наук, доц.;
В. В. Рябцев, канд. техн. наук, доц.;
В. І. Цибух, канд. філос. наук, доц.

*Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.*

Проблеми модернізації України : [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.: ДП
“Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

С76 Вип. 3: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. “Європейський вимір ре-
формування публічного управління в Україні”, 24 листопада 2016 р. / ред-
кол.: М. Н. Курко (голова) [та ін.]. — 2016. — 208 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано тези учасників науково-практичних
конференцій з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модерніза-
ції України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто
цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модер-
нізаційних процесів.

ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43

Чорна Марія Федорівна, Курчина Тамара Олександрівна, Моргун Наталія Сергіївна, Твердохліб Анатолій Іванович	
Правова культура українського суспільства в умовах реформування публічного управління.....	156

МОЛОДІ ВЧЕНІ

Абуржейла Самер Абд Ельмонеїм Резек	
Україна в європейських інтеграційних процесах: політичні аспекти реформування публічного управління	160
Азіма Фаді Хусамович	
Державна підтримка творчої молоді: європейські тенденції.....	163
Зур'ян Олег Володимирович, Феїм Брава	
Напрями розвитку фінансового ризик-менеджменту на підприємствах	167
Климков Іван Ілліч	
Медіакратичні способи управління суспільством.....	174
Кметик Світлана Валеріївна	
Освітні системи та освітня політика крізь призму державно-управлінських процесів в сучасному світі.....	176
Ладнюк Максим Олександрович	
Модернізація державного управління в умовах комунікативного розвитку інформаційного суспільства.....	181
Левцов Сергій Вікторович	
Застосування принципів належного врядування органами місцевого самоврядування в управлінні рекреаційною сферою	184
Турій Андрій Іванович	
Правові засади функціонування ООН як міжнародної організації по впорядкуванню державно-суспільних відносин.....	186

МАГІСТРАНТИ ТА СТУДЕНТИ

Зубрицький Дмитро Олександрович, Герун Ростислав Юрійович	
Основні засади публічного управління вищим навчальним закладом	190
Кіц Лідія Дмитрівна	
Наукові підходи до формування стратегії інтернет-маркетингу	193
Легка Ірина Ігорівна	
Психологічні складові особистості державного управління (державного службовця)	197
Панфілова Вікторія Владиславівна	
Проблеми реформ публічного менеджменту в сучасному світі	200
Роніс Анна Володимирівна	
Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу в ресторанному підприємстві	202
Соболь Аліса Володимирівна	
Технології забезпечення публічної влади	205

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В останні роки світ ризику стрімко еволюціонував, збільшуючи обсяги та складність окремих ризиків, яких зазнають сучасні підприємства. У зв'язку з цим актуальним питанням є розробка напрямів розвитку та вдосконалення існуючих підходів до управління ризиками на підприємствах. При цьому важливим є усвідомлення того, що ефективна система фінансового ризик-менеджменту не є стандартизованим набором рекомендацій управлінського характеру або однією з задач управління в короткостроковому періоді. По суті — це є важіль впливу, який забезпечить підприємству конкурентні переваги та впевненість в майбутньому.

На сьогодні ступінь впровадження системи ризик-менеджменту на підприємствах визначається регулятивним (законодавчим) середовищем, внутрішніми управлінськими факторами, структурою власності та управління. Так розділення сфер впливу власників та менеджменту стимулює останніх в бік активного прийняття ризиків, характеристиками галузі та специфікою бізнесу в цілому. Тому оптимізація такої системи — довготривалий процес без конкретної кінцевої дати, адже ризик-менеджмент є теорією еволюційного управління, внаслідок безперервності еволюції категорії “ризик”, і потребує повної інтеграції в основний процес прийняття рішень по підприємству на щоденній основі.

Для забезпечення фінансової та організаційної безпеки і стабільності підприємства, продуктивна система фінансового ризик-менеджменту потребує адаптації до конкретних бізнес-процесів підприємства, його цілей та стратегій. Це сприятиме більш ефективній комунікації з питань ризику на всіх рівнях управління і дозволить вдосконалити процеси прийняття рішень по підприємству в цілому.

Одним з ключових моментів фінансового ризик-менеджменту на рівні підприємства має бути визначення рівня апетиту до ризику. Досвід іноземних управлінців [1] свідчить про те, що окремі підприємства формують системи критеріїв, які описують апетит до ризику за якісними характеристиками на відміну від розробки єдиного конкретизованого визначника. Інші — визначають апетиту до ризику через різноманітні показники рівнів потенційного впливу окремих ризиків на споживачів — що дозволяє визначити агрегований рівень апетиту до ризику. Натомість, на переважній більшості українських підприємств культура ризик-менеджменту може бути охарактеризована як така, що або спрямована на максимально можливе уникнення ризику, або не схильна до ризику взагалі. Водночас, саме культура ризик-менеджменту “впливає на спроможність підприємства функціонувати в рамках його апетиту до ризику” [7].

На нашу думку, управління через уникнення не є продуктивним, оскільки, фактично, уникається не лише небезпека фінансових втрат, якими можуть бути вира-

жені наслідки реалізації будь-якого ризику, але і втрачаються потенційні можливості одержання додаткових переваг (отримання додаткового прибутку, економії ресурсів тощо) як результату ефективного ризик-менеджменту. Тому можна припустити, що перспективою інституційного характеру в системі фінансового ризик-менеджменту підприємств є організація процесів більш активного нагляду за ризиком, в т. ч. запровадження процедур періодичного перегляду параметрів апетиту до ризику та встановлення прямого зв'язку між зазначеним показником, відповідальністю управлінця та компенсаційною політикою підприємства. В цілому, відсутність адаптивних методик і чітких рекомендацій методичного характеру щодо визначення рівня апетиту до ризику свідчить про те, що проблематика цього питання не є достатньо розвинутою в сучасній економічній науці та практиці фінансового управління підприємством, а отже — перспективним напрямком в еволюції ризик-менеджменту.

Активну участь в розробці даної тематики на світовому рівні бере Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO). В 2004 році COSO було розроблено системний методичний підхід до ризик-менеджменту підприємств (надалі — COSO ERM), спрямований на поєднання існуючих механізмів внутрішнього контролю, використовуваних підприємствами, як з метою задоволення потреб безпосередньо внутрішнього контролю, так і для сприяння оптимізації комплексного процесу ризик-менеджменту. Даний підхід описано в документі COSO Enterprise Risk Management — Integrated framework [6].

В цілому, система COSO ERM наочно може бути представлена в форматі тривимірного куба, грані якого об'єднують вісім ризик-компонент управління, чотири цілі (рівня) ризик-менеджменту, та сукупність структурних і процесних компонент підприємства як господарської одиниці. Для комплексного розуміння досліджуваної системи розглянемо зазначені складові більш детально.

Ризик-компоненти управління визначаються в порядку їх вагомості для цілей ефективного процесу ризик-менеджменту на підприємствах і включають:

- 1) внутрішнє середовище підприємства (філософія ризик-менеджменту — культура ризику — топ-менеджмент — цілісність управління та етичні цінності — компетентність — філософія менеджменту та стиль управління в цілому — апетит до ризику — організаційна структура — розподіл ролей та відповідальності — політика і практика управління людськими ресурсами);
- 2) визначення цілей (стратегічні цілі — пов'язані та індивідуальні цілі — апетит та толерантність до ризику);
- 3) ідентифікація ризикових подій (події та їх категоризація і взаємозалежність — фактори, що впливають на стратегію та цілі підприємства — методології і техніки ідентифікації — виявлені ризики і можливості);
- 4) оцінювання ризику (притаманний та залишковий ризики підприємства — імовірність та наслідки реалізації ризиків — методології і техніки оцінювання — кореляція оцінок);
- 5) реакція на ризик (визначення типів можливих реакцій — оцінювання можливих альтернатив — прийняття рішення — комплексний підхід);
- 6) контроль (інтеграція з реакцією на ризик — типи контролю — генеральний і прикладний контроль — особливості підприємницької діяльності);
- 7) інформація і комунікація (інформація — стратегічні та інтегровані системи управління — комунікація);
- 8) моніторинг (ситуативне оцінювання — неперервне оцінювання).

Підхід, запропонований COSO, визначає наступні чотири цілі (рівня) управління ризиками на підприємствах: стратегія, операційне управління, звітність і відповідність регулятивним нормам.

- 1) стратегічний компонент — завдяки якому цілі найвищого рівня відповідають і підтримують місію діяльності підприємства;
- 2) операційний компонент — завдяки якому підприємство використовує свої ресурси ефективно;
- 3) компонент звітності — завдяки якому звітність підприємства надійна, змістовна, своєчасна та періодична;
- 4) компонент відповідності — завдяки якому система ризик-менеджменту на підприємстві забезпечує відповідність характеристик діяльності суб'єкта господарювання вимогам діючого законодавства та регулятивних нормативів.

В контексті викладеного зазначимо, що перші два компоненти є найбільш вагомими в процесі управління ризиками будь-якого підприємства — відсутність стратегії та комплексу операційного управління виробництвом і реалізацією продукції/послуг нівелює довготривалу потребу у фінансовій звітності та дотриманні будь-яких регулятивних норм.

Третьою складовою системи COSO ERM є сукупність структурних і процесних компонент підприємства як господарської одиниці. В базовому підході COSO таких компонент чотири: напрямки діяльності, процеси, циклічність подій, структурні підрозділи. Однак, ця складова є варіативною залежно від масштабу та типу бізнесу, який застосовує систему COSO ERM.

Отже, особливості підходу, запропонованого COSO, на нашу думку можна охарактеризувати наступним чином:

- відповідність апетиту до ризику та стратегії — апетит до ризику визначається виходячи з оцінки стратегічних ініціатив підприємства, надалі встановлюються реалістичні цілі та розробляється методологія управління усвідомленими ризиками;
- вдосконалення реакції на ризик — управління ризиком дозволяє підприємству розробляти та вдосконалювати альтернативні рішення, реагуючи на ризик, — йдеться про уникнення, зниження, поділ та прийняття ризиків;
- зменшення випадковостей та втрат — зменшуючи число операційних несподіванок та знижуючи потенціал втрат, підприємства вдосконалюють спроможність менеджменту ідентифікувати потенційно негативні випадки/події. Визначення реакції на ризик сприяє зниженню числа повторюваності несподіванок, а також формулюванню підходів до управління пов'язаними затратами, що можуть призвести до неочікуваних втрат;
- ідентифікація та управління комплексними ризиками — усі підприємства певним чином реагують на ризики, які впливають на окремі компоненти/характеристики їх діяльності. Ризик-менеджмент сприяє вдосконаленню реакції на зазначені несподівані події та зниженню взаємопов'язаного впливу неочікуваних, комплексних ризиків на підприємство;
- використання можливостей — ризик-менеджмент працює як механізм попередження у випадках використання переваг конкретних можливостей, які є результатом ефективної оцінки ймовірностей;
- вдосконалення розподілу капіталу — консолідуючи достовірну інформацію щодо ризиків, підприємство генерує потенціал ефективного використання інвестиційних можливостей, доступних на фінансових ринках, та визначає параметри оптимального розподілу капіталу.

Підводячи підсумок, відмітимо, що розробка COSO ERM — Integrated framework є важливим документом, який визначає основні принципи і положення комплексного процесу управління ризиками на підприємствах. На противагу поширеній практиці фрагментального застосування ризик-менеджменту, що не дозволяє дослідити та проаналізувати взаємодію та взаємозв'язок ризиків підприємств, система COSO ERM, в поєднанні з існуючими системами управління, дозволить топ-менеджменту, операційним та ризик-менеджерам зрозуміти, ідентифікувати, проаналізувати та визначити числові характеристики ризиків, з якими стикається підприємство в процесі діяльності, — покладаючи в основу запропонованого підходу концепцію внутрішнього контролю.

Водночас, нещодавні дослідження результатів практичного застосування системи COSO ERM показали, що, не зважаючи на підвищення загальної поінформованості щодо ризику, впровадження централізованої інтегрованої системи не обов'язково достатнє для ефективного управління непевністю та неочікуваними ситуаціями, характерними для сучасного бізнес-середовища [4, 10]. В контексті цього виникає потреба в поєднанні підходів інтегрованого ризик-менеджменту з можливостями децентралізованих реакцій, що дозволить менеджменту краще розуміти складну картину фінансових ризиків підприємства та, водночас, стимулюватиме адаптаційні ініціативи на всіх рівнях організації.

Процеси управління ризиками на українських підприємствах на даний момент в більшості своїй перебувають на стадії мінімальної зрілості. Так відсутні або не оптимізуються процедури системного оцінювання схильності бізнесу до ризику на постійній формалізованій основі, ускладнено інформування вищого керівництва про найбільш актуальні параметри та показники такого оцінювання (в т. ч. незадовільна якість та глибина деталізації даних). Тобто відсутній конструктивний підхід до побудови системи фінансового ризик-менеджменту. Відповідно, пропонуємо виконувати оптимізацію останнього, перш за все, через розробку інституційної та методологічної компонент управління.

Інституційна компонента процесу управління фінансовими ризиками дещо варіює серед підприємств залежно від підходу, покладеного в її основу: централізований підхід передбачає формування окремого підрозділу, зорієнтованого суто на управління ризиками, а децентралізований — розподіл конкретних обов'язків щодо ризиків серед підрозділів підприємства, найбільш ефективних у виконанні конкретних задач управління. При цьому, важливим є забезпечення відкритої комунікації на рівні виконавчого управління для забезпечення чіткого розуміння задіяними сторонами розподілу обов'язків та відповідальності щодо конкретних фінансових ризиків підприємства. З цього аспекту в діяльності українських підприємств поширеною є практика делегування обов'язків щодо моніторингу ризиків підрозділу з внутрішнього аудиту. Основна увага при цьому приділяється стандартизованим процедурам переважно щодо операційних та/або правових ризиків (або ризиків відповідності регулятивним нормам держави, можливі наслідки яких оцінено рівнем фінансових витрат), а також окремим фінансовим ризикам. Вважаємо, що нехтування будь-якими іншими ризиками, що виникають або проявляються в процесі діяльності підприємства, не є розумним в довгостроковій перспективі ефективного розвитку.

Запровадження системи ризик-менеджменту та забезпечення її всесторонньої підтримки пропонуємо розпочинати з вищої ланки управління підприємством, надалі поступово розвиваючи структуру та деталізуючи функціонал за вертикальною схемою інтеграції до окремих підрозділів та структурних одиниць. В основу такого розвитку вважаємо за необхідне покласти принцип уникнення непотрібних усклад-

нень (принцип “Бритви Оккама” [3]), спрощуючи по максимуму організаційні моменти та стимулюючи процеси комунікації щодо ризиків на всіх рівнях.

Оптимізацію вбачаємо в наступному:

- по-перше, делегування керівної ролі в управлінні ризиками підприємства кваліфікованому спеціалісту вищої ланки управління.
- по-друге, створення в організаційній структурі підприємства під керівництвом такого керівника спеціалізованого підрозділу з питань ризиків;
- по-третє, в забезпеченні ефективної комунікації цього підрозділу з іншими структурними компонентами бізнесу.

В сучасних економічних умовах питання методології аналізу потребує певного перегляду, оскільки існування суттєвих вад в поширених методиках процесів ідентифікації та моніторингу ризиків опосередковано підтверджуються суттєвістю наслідків впливу попередньо не врахованих ризик-факторів або подій.

Враховуючи вище зазначене, слід відмітити перспективність застосування саме комбінованого підходу, сутність якого полягає в поєднанні, перш за все, статистичних методів, переваг сценарного аналізу та якісного оцінювання. Окремо, кожна з цих методик має помітні недоліки: сценарний аналіз (моделювання) макроекономічних факторів зазнав певної критики під час світових кризових зрушень останніх років, а якісне оцінювання зазвичай має суб’єктивну природу; однак їх поєднання демонструє певну новизну для фінансового менеджменту через забезпечення синергічного ефекту ефективного.

Економічно успішні підприємства потребують розробки деталізованих інструкцій та ретельного вибору показників оцінювання та аналізу ризиків. Найбільш актуальною є потреба в методології оцінювання та аналізу фінансових та маркетингових ризиків, а також ризиків стратегічного розвитку. Інструкції щодо зазначених питань, на нашу думку, повинні бути процесно-орієнтованими та доведені до керівників відповідних підрозділів підприємства в форматі бізнес-кейсів або тренінгів, з метою формування чіткого розуміння процедур оцінювання ймовірностей та/або величини наслідків реалізації потенційних ризик-факторів або подій. Загалом, вважаємо за необхідне проведення формалізованих тренінг-семінарів та інструктажів з питань управління ризиками на постійній основі, принаймні для вищої ланки управління підприємством. Принциповим є виконання процедур оцінювання та аналізу ризиків на постійній основі.

Важливим в контексті формування культури ризик-менеджменту [5], є інформування акціонерів щодо стану та процедур управління ризиками. Таке розголошення має проводитися в форматі звітності, структура, загальний формат якої, обов’язковість подання та періодичність повинні визначатися на рівні вимог регулятивних органів влади та управління. Нормативні вимоги до подання зазначеної звітності сприятимуть запровадженню та вдосконаленню провідних практик ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. При цьому важливим є усвідомлення реальної цінності системи фінансового ризик-менеджменту та важливості зв’язку процесу управління із цілями компанії, на відміну від виконання регулятивних вимог суто “на папері”.

На відміну від застосування контроль-орієнтованого підходу до звітності, технічно доповненого блоком показників ризик-менеджменту, звітність щодо фінансових ризиків слід зорієнтувати на розкриття інформації щодо того, яким саме чином здійснюється управління останніми на підприємстві.

Фінансовий ризик-менеджмент необхідно доповнити безперервним моніторингом (як компонентою системи контролінгу ризиків) для оперативного та комплексного розуміння причин та наслідків фінансових ризиків підприємства.

Однією з найбільш актуальних перспектив розвитку в системі фінансового ризик-менеджменту вважаємо перегляд ставлення до ризику та особливостей управління останнім безпосередньо зі сторони суб'єктів прийняття рішення. Так найбільш поширеною є практика управління ризиками через зосередженість на масиві випадків найбільш суттєвого впливу ризик-факторів, тобто максимальних наслідків для підприємства. На нашу думку, перспективним є зміщення акценту управління в бік оцінювання імовірних наслідків реалізації декількох найбільш суттєвих фінансових ризиків і опрацювання програми дій на випадок їх фактичної реалізації.

Не менш важливим питанням є вибір основи прийняття управлінського рішення щодо фінансового ризику, тобто інформації. Найчастіше реалізація ризиків передбачається на базі історичних даних (статистичної інформації про поведінку певних явищ або процесів в попередніх періодах). Найбільш поширеним для оцінки тенденції є використання трирічного часового горизонту і побудова прогнозів на період до року. Вважаємо, що такий підхід дещо обмежує ефективність управління ризиком, оскільки останній є імовірнісною категорією, а імовірність і статистика — не тотожні поняття.

Крім того, різні способи представлення інформації (психологічна інтерпретація абсолютних та відносних величин) зумовлюють помилки комунікації, тобто необхідним є ретельний вибір способу представлення інформації. Прийняття рішення вимагає порівняння та аналізу еквівалентних показників. При цьому, суб'єкти прийняття рішень в реалістичних ризик-сценаріях “менше зацікавлені в інформації щодо імовірності — натомість, вони часто прагнуть активно управляти ризиками, використовуючи важелі зниження ризику” [8]. Йдеться про дії, ініційовані суб'єктами прийняття рішень до виконання в комплексі з ризиковими, однак фінансово привабливими альтернативами, і в результаті яких очікується зниження рівня ризиків.

Основоположним в будь-якому управлінні є орієнтованість стратегії. Менеджмент сучасного підприємства в цілому функціонує в напрямку збільшення прибутку, хоча перспективним, на нашу думку, є приділення уваги більш зрілій стратегії — уникненню помилок. При цьому оптимізація прибутку, на нашу думку, повинна виконуватися через розширення асортименту продукції з метою адаптації до потенційних змін в економічному середовищі, по аналогії з диверсифікацією інвестиційного портфеля [2]. Управління як прибутковістю, так і втратами є однаково важливим для підприємства, тому необхідно постійно пам'ятати про можливість помилок і вчитися мінімізувати останні, оскільки нехтування слабкими сторонами та загрозами для підприємств неминуче призведе до його банкрутства.

В цілому, саме успішні управлінські здібності та професійна інтуїція, на відміну від зовнішніх факторів та випадкових подій, переважно і визначають позитивність результатів фінансового ризик-менеджменту на підприємстві. При цьому, успішні рішення, будучи реалізованими на умовно постійній основі, в свою чергу призводять до більш ніж оптимістичних прогнозів та надмірно ризикових рішень (внаслідок надмірної впевненості з боку менеджменту), що в кінцевому результаті знову призведе до помилок і втрат. Отже, в управлінні ризиками важливим є розуміння не лише причин помилок, але і шляхів досягнення переваг та успіху в цілому.

Суб'єктивним фактором ефективного управління є кадрове забезпечення. Незрілість систем фінансового ризик-менеджменту на сучасних українських підприємствах та еволюційний характер ризиків зумовлюють нагальну потребу в спеціалістах цього профілю, особливо креативно мислячих в напрямку розробки зазначених вище перспективних напрямків і питань. При цьому, ставлення до процесу фінансового ризик-менеджменту з боку управлінців має базуватися на знаннях та професій-

ному досвіді і підкріплюватися системою мотивації, заснованою на двох параметрах, запропонованих автором,; кінцевому результаті управління (та його відповідності запланованим параметрам) та співвідношенні фінансового результату і величини витрат на управління ризиками. Вважаємо, що система мотивації не може бути ефективною, якщо об'єктом винагороди є будь-який інший параметр, відмінний від зазначених (наприклад, обсяг фінансових ризиків, прийнятих до управління; відсоток прийнятих та переданих ризиків; витрати на управління ризиками в абсолютному вираженні тощо), крім того, фінансове стимулювання необхідно здійснювати на пропорційній основі.

В цілому слід наголосити, що основним орієнтиром при організації та оптимізації систем ризик-менеджменту на українських підприємствах має бути уникнення/передача ризиків понад рівень апетиту до ризику та приділення більшої уваги управлінню потенційними втратами, ніж імовірними прибутками.

Джерела

1. Бартон Т. Л. Риск-менеджмент: практика ведущих компаний / Т. Л. Бартон, У. Г. Шенкир, П. Л. Уокер. — М. и др.: Вильямс, 2008. — 207 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками: Учеб. курс. / И. А. Бланк. — К.: Ника-Центр, 2006. — 448 с.
3. Бритва Оккама [Електронний ресурс] // Бібліотека Вікіпедія. — Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Бритва_Оккама.
4. Andersen T. J. Combining central planning and decentralization to enhance effective risk management outcomes / T. J. Andersen // Risk Management. — 2010. — № 12. — pp. 101–115.
5. Brühwiler B. Risikomanagement als Führungsaufgabe: Unter Berücksichtigung der neuesten Internationalen Standardisierung / B. Brühwiler. — 2. Auflage. — Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag AG, 2006. — 241 S.
6. COSO Enterprise Risk Management — Integrated framework [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.coso.org/>
7. Heineman R. A Comprehensive Guide to Risk Appetite and Risk Tolerance [Електронний ресурс] / R. Heineman // ERM Initiative Faculty. — 2011. Режим доступу: <http://www.poole.ncsu.edu/erm/index.php/articles/entry/risk-appetite-tolerance/>
8. Huber O. Risky Decisions: Active Risk Management / O. Huber // Current Directions in Psychological Science. — 2012, February. — № 21. — pp. 26–30.
9. Paape L. The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study [Електронний ресурс] / L. Paape, R. F. Spekle // COSO Report Study. — Режим доступу: http://www.accaswitzerland.ch/reports_studies/coso.pdf
10. Pagach D. The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers / D. Pagach, R. Warr // Journal of Risk & Insurance. — 2011. — Vol. 78, Number 1. — pp. 185–211.