

## СТРАХОВИЙ ЗАХИСТ В ТНК

*В даній статті розглядаються питання поняття ризику та невизначеності як системних факторів страхування, страхового захисту як методу управління ризиками ТНК, форми страхового захисту ТНК та їх оптимізація*

Один із парадоксів бізнесу полягає в тому, що люди ненавидять ризик і витрачають великі суми грошей, щоб уникнути ризику, страхуючись від нього. В той же самий час люди люблять ризикувати і витрачають великі суми коштів на ризиковані заходи, особливо в бізнесі. Навіть саме життя – це ризик. А тому люди платять великі гроші на страхування, щоб пом'якшити втрати при настанні ризику.

В сучасних умовах здійснення фінансово-господарської діяльності ТНК, як і будь-які міжнародні інтеграційні формування, будь-які підприємницькі структури стикаються з ризиками, які десять років назад важко було уявити. Новітні технології спонукають бізнесменів протягом декількох місяців, а не років, приймати на озброєння нові методи управління ризиками. Навіть похідні фінансові інструменти, які спочатку створювались для полегшення управління ризиками, стали джерелом нових ризиків. Тому вивчення ризику, організація страхового захисту, вибір його ефективної форми на міжнародному рівні є актуальним та необхідним, особливо враховуючи сучасні процеси глобалізації та світової інтеграції економічних та господарських процесів.

Зазначеним питанням приділяється багато уваги в сучасній економічній та практичній літературі, наприклад, Бартон Т., Натхов Т., Питер, Ф., Уокер Друкер., Шенкир У. Проте, дослідження ведуть, здебільшого, закордонні вчені. А для України досвід функціонування ТНК та організації їх страхового захисту досить незначний та вимагає свого вивчення, осмислення і висвітлення в літературі.

Як правило, *ризик* пов'язується з невпевненістю в можливому результаті. Тобто, існує фактор невизначеності, необхідності приймати рішення, що направлені на усунення, запобігання та максимального обмеження дії негативних наслідків ризику.

Зрозуміло, що ризик, як економічна категорія, виник з появою товарно-грошових відносин і відображає подію, яка може відбутися або ні. До того ж, для події, що відбулася, можливі три варіанти економічного результату. А саме:

- позитивний ( вигода, прибуток);
- нульовий (результат не змінився);
- від'ємний (збиток, втрата).

Крім того, ризик може бути представлений через наступні типи ймовірностей:

➤ апіорну ймовірність, яка включає в себе абсолютно всі однорідні випадки, тобто логічну, яка базується на пізнанні законів природи та суспільства (прикладом слугують безризикові види страхування);

➤ статистичну ймовірність, яка відображає збір, накопичення, аналіз та систематизацію статистичних даних, спирається на емпіричну класифікацію випадків (наприклад, ризикові види страхування);

➤ оціночну ймовірність, специфічність якої полягає у відсутності будь-яких реальних наукових основ для класифікації та розрахунків (прикладом є прийняття бізнес-рішень, коли управлінці мають справу з унікальними обставинами).

Класифікація ймовірностей, фактор ризику та необхідність покриття можливого збитку в результаті його прояву дозволяє зробити логічний висновок про сутність страхового захисту та викликає потребу в його організації, тобто в економічних відносинах страхування.

Оскільки прийняття більшості рішень в діяльності ТНК здійснюється в умовах недосконалої інформації, неповних або неправдивих даних, невпевненості в майбутньому, невизначеності дій конкурентів й умов бізнесу, вибіркових знань технології та ринків, майже всі управлінські рішення представляють собою різновид *прорахованого ризику*. Більше того, оскільки життя надає мало можливостей для точного повторення тотожних обставин, то рішення, прийняті в умовах невизначеності та ризику – це вибір з однією спробою, яка неповторна. Особа, яка приймає рішення, ніколи не знає з впевненістю наперед чи обрано найкращий варіант.

Прорахований ризик в діяльності ТНК – справа звичайна, оскільки людська поведінка, обмінні курси, процентні ставки, товарні ціни, курси акцій та облігацій коливаються в широкому діапазоні. Цьому сприяє й розвиток технологій, наприклад таких, які дозволяють продавцям облігацій миттєво реагувати на корпоративні новини будь-якого роду. Зростання ролі великого капіталу, концентрація виробництва підвищує ступінь уразливості економічної діяльності від непередбачуваних подій. Збої у виробничих циклах, техногенні катастрофи, посилення ролі людського фактору, розширення залежності національних економік від експортно-імпортних потоків, збільшення значення фондових та ф'ючерсних ринків наражають на значний ризик безперервність процесу суспільного відтворення. Навіть природні стихії в нових реаліях здатні нанести глобальний економічний збиток.

Нова якість економічного зростання висуває нові вимоги щодо механізмів зниження все зростаючих ризиків. Інструментом, який допомагає прийняти ефективні рішення в умовах ризикової економічної діяльності – є

очікувана цінність, тобто кількісне вимірювання та якісна оцінка масштабів та природи ризику всієї діяльності ТНК, що реалізується за допомогою страхового захисту. Особливістю ризиків ТНК є те, що як інтегрована економічна структура, ТНК об'єднує в собі підвищений ризик фінансових і саме валютних потоків, а також менш чутливий та більш обережний виробничий ризик. А це вимагає розробки особливої стратегії щодо організації страхового захисту – поєднання самострахування (створення власних фондів та резервів), універсального страхування (за допомогою універсальних страхових компаній), кептивного страхування (створення страхових компаній у складі своєї інтегрованої структури).

При здійсненні діяльності ТНК загрожують ризики втрати, пошкодження, знищення майна, підприємницькі, транспортні, кредитні, валютні та інші, які при їх реалізації призводять до негативних наслідків діяльності даного суб'єкта. Для забезпечення безперервності відтворювального процесу застосовується страховий захист, який тісно пов'язаний з вічною категорією випадку, із ризиковим характером суспільного виробництва, із дією протиріччя між суспільним виробництвом і руйнівними силами природи. *Ризики ТНК* – це комплекс специфічних ризиків, як підприємницьких так і зовнішньоекономічної діяльності, які вимагають організації страхового захисту та супроводжують такі види господарських операцій, як перевезення товарів (вантажів), здійснення інвестицій, отримання прибутку, валютних і біржових операцій тощо.

Тому страховий захист здійснюється за такими основними видами

- експортно-імпортних вантажів,
- засобів транспорту (наземного, повітряного, водного),
- вантажів та контейнерів,
- будівельно-монтажних ризиків,
- експортних кредитів,
- майна міжнародних виставок,
- майна діючих на даній території іноземних компаній (філій) і функціонуючих в інших країнах підприємств,
- цивільної відповідальності учасників економічного співробітництва,
- валютних операцій,
- біржових операцій,
- втрат прибутку,
- інші.

Отже, ризик та невизначеність супроводжують діяльність ТНК, стали системним економічним явищем, що вимагає організації розширеного ризик-менеджменту та страхового захисту. Невизначеність зовнішнього середовища

породжує попит на відповідні інститути по управлінню ризиками. А прагнення максимізації функції корисності визначає необхідність зниження рівня невизначеності економічного середовища та підвищення ступеню прогнозування результатів діяльності. Наявність різних ризиків, які підлягають динамічним змінам, обумовленим розвитком виробничих сил, ускладнює цю задачу та висуває високі вимоги до якості захисного інституціонального середовища.

Поняття страховий захист в системі ТНК представляє собою сукупність специфічних розподільчих та перерозподільчих відносин, пов'язаних з подоланням та відшкодуванням втрат, які наносяться майновому комплексу та персоналу надзвичайними подіями, які порушують фінансову стійкість, платоспроможність, сталість організаційної структури.

Методологічне співвідношення категорій “захист”, “страховий захист”, та поняття “страховий захист ТНК” показано на рис. 1.

Поняття “страховий захист ТНК” є реалізацією економічної категорії “страховий захист”, виражає організаційну структуру, щодо якої застосовується страховий захист. Аналогічним чином можна визначити страховий захист стосовно іншої організаційної форми підприємства (АТ, унітарного, казенного, спільного підприємства), певної галузі економіки (промислового, торговельного, транспортного підприємства) тощо.



**Рис. 1.** *Методологічне співвідношення категорій „захист”, „страховий захист” та поняття „страховий захист ТНК”*

Матеріальним втіленням страхового захисту є страховий фонд. А тому практично страховий захист проявляється у формуванні страхового фонду, запасного фонду та інших фондів і резервів у відповідності до обраної системи організації страхового захисту.

Вибір системи страхового захисту здійснюється на основі сучасної парадигми ризик-менеджменту, диверсифікації ризиків та професійній майстерності управлінського персоналу.

Сучасний погляд на ризик-менеджмент, та методологічний підхід до його розуміння передбачають структуризований і послідовний підхід, який об'єднує стратегію, процеси, людей, технології, навиків для оцінки та управління факторами невизначеності, які мають місце в господарській діяльності ТНК в процесі створення вартості.

Мета ризик-менеджменту – створення, захист, зростання багатства власників за допомогою упарвління факторами невизначеності та ризику, які можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення ТНК поставлених цілей. Головна його задача – не тільки попередити невдачу, але й збільшити прибуток та майбутнє багатство акціонерів, вкладників, рацівників.

Основні риси сучасної парадигми ризик-менеджменту в ТНК представлені в табл.1.<sup>1</sup>

**Таблиця 1. Риси сучасної парадигми ризик-менеджменту в ТНК**

№ з/п	Ознака сучасного ризик-менеджменту	Зміст ознаки
1	2	3
1.	Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент	Управління ризиками координується вищим керівництвом; кожна складова структури ТНК та кожний працівник розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
2.	Безперервність ризик-менеджменту	Процес управління ризиками здійснюється в ТНК безперервно на основі їх вивчення, аналізу та оцінки, вибору альтернативних рішень щодо форми страхового захисту
3.	Розширений ризик-менеджмент	Розглядаються всі ризики й всі можливості їх організації та застосування широкої системи страхового захисту

Ризик-менеджмент ТНК здійснює управління ризиками на основі наступних методів:

- контроль;
- визнання;
- трансфер (передача);
- страхування.

<sup>1</sup> На основі: Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексний підхід к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.: Пер.с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. с. 14.

*Контроль ризику* – це або пасивна відмова від здійснення ризикової ситуації, що означає втрату можливого прибутку, або активне управління ризиком у вигляді організаційно-технічних заходів, які використовуються з метою мінімізації збитку. Можливість запобігти втратам та отримати прибуток в ризиковій справі – найвище призначення теорії ризику.

До *визнання ризику* вдаються, коли розмір збитку незначний або ним можна нехтувати. Чи коли різновидом визнання ризику є їх сегрегація або комбінація, наприклад, диверсифікація ризику, тобто перетворення одного ризику в інший, об'єднання ризику, подрібнення ризику з меншими обсягами збитку кожного тощо.

*Трансфер ризику* – його передача від трансфера (сторона, яка передає ризик) до трансфері (сторона, яка приймає ризик). Такий метод ефективний, якщо передача ризику вигідна обом сторонам. Це можливо за таких причин:

- втрати великі для трансфера і незначні для трансфері;
- трансфері краще знає та має можливості скорочення втрат, порівняно ніж трансфер;
- трансфері має кращу позицію для контролю за ризиком.

Ціною такого управління ризиком є відмова від частини прибутку на користь інших учасників, які прийняли на себе відповідальність за наслідки реалізації ризиків.

*Страхування* – оптимальний та розповсюджений метод зменшення втрат при реалізації ризику у разі настанні страхового випадку. Вибір форми страхового захисту здійснюється на основі чіткої уяви про всі позитивні та негативні сторони цієї форми.

Вибір форми організації страхового захисту чи інших методів управління ризиками здійснюється на основі порівняння ефекту від їх застосування. Адже будь-який захід має свою „ціну”. Наприклад, при страхуванні – такою ціною є страхова премія, при контролі ризику – відмова від отримання можливого прибутку, при диверсифікації – відмова від частини прибутку на користь інших учасників цієї операції.

Отже, управління ризиками ТНК призводить до перерозподілу поточних та очікуваних фінансових потоків як всередині організаційної структури, так і за її межами.

До *форм організації страхового захисту* в ТНК відноситься:

- самострахування;
- страхування із залученням страхової організації – за допомогою універсального комерційного та кептивного страховика.

*Самостраховання* – пов’язане з утворенням спеціального резервного фонду на підприємстві і покриттям збитків за рахунок цього фонду. Самостраховання доцільне, коли вартість майна, що страхується, відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами всього бізнесу, або коли ймовірність збитків мала чи коли фірма володіє значною кількістю однотипних одиниць майна. Децентралізовані фонди покриття ризику повинні надавати першу допомогу економічній структурі. Проте, вони не призначені для компенсації значних втрат, що виникають в результаті раптових, випадкових подій, що не залежать від цілеспрямованої діяльності людей.

*Страхування ТНК* – це економічні відношення по захисту майнових інтересів ТНК при настанні певних страхових випадків за рахунок грошових фондів, що формуються страховиками за рахунок страхових премій. В умовах ринкової економіки, її інтернаціоналізації та глобалізації страховий захист як метод зниження ризиків набуває особливо важливого значення.

Забезпечення страхового захисту із залученням страхових організацій з позиції макроекономіки є економічно найбільш доцільним та ефективним порівняно з іншими методами управління ризиками. Проте, на мікрорівні необхідність звернення до послуг страховиків очевидна не для всіх суб’єктів економіки. Саме у зв’язку з цим виникає питання про економічну ефективність страхування та розрахунок його суб’єктивної та об’єктивної корисності.

Економічну ефективність страхового захисту ТНК пропонується оцінювати за наступними показниками:

- ймовірність настання страхового випадку за даним ризиком;
- рівень можливих втрат;
- розмір страхового тарифу;
- економічність нейтралізації ризиків – результат від ділення страхової премії на розмір можливих втрат; витрати на нейтралізацію ризиків не повинні перевищувати можливих фінансових втрат;
- співвідношення страхового відшкодування і розміру втрат – розраховується відношенням страхового відшкодування до витрат, понесених підприємством, показує яка частка збитку покривається підприємством за рахунок коштів страховика;
- абсолютний показник ефекту страхування – розмір отриманого страхового відшкодування за вирахуванням розміру сплаченого страхового внеску.

При страхуванні в комерційній універсальній страховій організації, з одного боку, відбувається інвестування частини коштів організації в рахунок сплати страхових внесків, а не у виробництво й в отримання прибутку, з іншого – виникає очікуваний в майбутньому притік фінансових ресурсів у вигляді страхового покриття при настанні страхових випадків. В результаті перерозподілу фінансових потоків змінюється вартість активів економічної структури, розрахована з урахуванням очікуваних грошових надходжень, що впливає на зміну вартості ТНК в цілому.

Діяльність ТНК найчастіше та в більшій мірі пов'язують із зовнішньоекономічною діяльністю цієї економічної структури та її поява на внутрішніх ринках країн свідчить про розвиток світових інтеграційних процесів. Вихід потужних ТНК на внутрішній ринок будь-якої держави, як правило, здійснюється у формі прямих інвестицій. Тому, найбільша увага приділяється страхуванню інвестиційних ризиків. А в даній групі ризиків за класифікацією ризиків, запропонованою Першою директивою ЄЕС від 24 липня 1973 року, найбільш загрозливими є:

- ризик втрат прибутку,
- валютний ризик,
- біржовий ризик.

*Страховання втрат прибутку* в системі ТНК є формою страхового захисту від втрат майбутньої корисності. Випадкова втрата майбутнього очікуваного прибутку може настати з причин випадкового спаду виробничого процесу чи його зупинки, а також і з витратами, пов'язаними з оплатою постійних потреб, із процесом повернення до попередньо визначеної виробничої програми, з витратами протистояння наслідкам страхового випадку тощо. Страховання від втрат прибутку є страхуванням комплементарним для багатьох базових видів страхування. Окремо виділяють страхування інтересів інвесторів на випадок заборони вивозу прибутку, одержаного від інвестування та інших порушень прав інвестора внаслідок політичних обставин – дії політичних ризиків.

*Страховання валютних ризиків* у багатьох країнах є обов'язковим і введено з метою стимулювання експортної діяльності виробників. Таке страхування надає гарантії відшкодування збитків в результаті зміни курсів валют, неплатежів за поставлені товари, виконані роботи, надані послуги. Страхованню підлягають і збитки, зумовлені політичною нестабільністю. Захист від валютних ризиків може включати і використання захисних застережень у контрактах, прогнозування курсу валют, хеджування тощо. Хоча, захист валютних ризиків за



допомогою валютних застережень, методів хеджування, регулювання терміну платежу (“лідс енд легс”) належить до нестрахового захисту, оскільки не передбачає розміщення цих ризиків на страхування у страховика.

Деякі ТНК, іноді намагаються уникнути валютного ризику, застосовуючи заходи для досягнення відповідності надходжень і витрат іноземної валюти. Наприклад, фірма може інвестувати валютну виручку, що надходить, на депозитні рахунки в єрвалютах на певні строки. Ці рахунки виражаються у валюті майбутніх платежів.

В останні роки також спостерігається введення або розширення урядами промислово розвинутих країн механізму страхування експортерів від валютних втрат в результаті коливань валютних курсів. Такі системи страхування є в Японії і в понад десяти західноєвропейських країнах.

Об’єктом *страхування біржових ризиків* може бути відповідальність учасників біржових контрактів за збитки, зумовлені невиконанням умов угоди одним із партнерів. У світовій практиці страхуються збитки інвесторів, зумовлені шахрайством чи неплатоспроможністю члена біржі. Серед біржових контрактів широкого розвитку набули ф’ючерсні угоди, які одночасно виконують функцію страхування від можливих збитків, а також страхування від форс-мажорних обставин або незалежних перешкод для виконання угод.

Окреме місце в діяльності ТНК займає *страхування експортних кредитів*. Можливість надання комерційного кредиту є важливим чинником підвищення конкурентноздатності на світовому ринку. Проте, кредитор наражається на ризик непогашення або несвоєчасного погашення заборгованості боржником. Захистити від такого ризику може страхування експортних кредитів. Ризики, що покриваються страхуванням експортних кредитів поділяють на дві великі групи:

- економічні (у т.ч. фінансові та торговельні),
- політичні.

Різноманітність умов експортного страхування та складність ідентифікації та оцінки кредитних ризиків призводить до того, що страхові тарифи суттєво різняться як у розрізі окремих країн, так в розрізі окремих страхових організацій в межах однієї країни.

З юридичної точки зору для більшості видів страхування укладання договорів є добровільним. Проте, сам характер угод про товарні поставки, підряди на будівництво, перевезення, про оренду майна чи будівель, як правило, враховує страхування як обов’язкову умову дії даного договору. В залежності від змісту відповідних зовнішньоекономічних контрактів витрати на

страхування може нести будь-яка із сторін (у відповідності до Правил Інкотермс). Саме вона обирає страхову компанію, узгоджує умови страхування та здійснення страхових платежів.

Для захисту власних інтересів, страхування специфічних ризиків та покриття власних ризиків ТНК створюють *кептивні страхові компанії*. Окрім того кептиви здійснюють перерозподіл фінансових потоків як в середині організації, так і між спорідненими групами підприємств.

Створення таких компаній має низку цілком об'єктивних та економічно обґрунтованих цілей:

➤ створити економію на витратах на страхування, чи використовувати тарифи нижче ринкових, або включити прибуток (captve) в загальний прибуток підприємства, і таким чином збільшити його ціну та рейтингову оцінку;

➤ збільшити розмір власного утримання компанії, залишаючи певну франшизу для малих та середніх збитків, маючи на увазі, що вони можуть бути покриті самою материнською компанією (їх частоту і вартість можливо передбачити на основі актуарних розрахунків та реєстрації ризиків з достатнім ступенем вірогідності);

➤ створити резерви для фінансування непередбачуваних результатів у разі реалізації ризику, враховуючи особливості податкового законодавства.

Остання ціль представляє собою найбільший інтерес, оскільки саме цим пояснюється той факт, що кептивні страхові компанії у світі у своїй більшості створені в країнах з лояльним режимом оподаткування. Хоча у всіх інших випадках, велике значення має здешевлення страхування та перерозподіл фінансових ресурсів.

Страхування в ТНК, не зважаючи на цілі створення, має низку переваг порівняно із універсальними страховими компаніями.

Насамперед, як правило, кептивна страхова компанія може забезпечити клієнту покриття специфічних ризиків, якими не буде займатися інших страховик, який не знає відповідної специфіки. При цьому вартість експертизи, витрати на ведення страхової справи значно менші, оскільки в структурі ТНК, до якої належить кептив, є відповідна інформаційна база.

Відповідно, оскільки ризики специфічні, клієнт сам знаходить кептив або вимушений це робити у складі ТНК, до якої належить. В результаті – економія на рекламі, на агентських та брокерських винагородах тощо. Таким чином, з'являється реальна можливість знизити страховий тариф.

Отже, ще однією перевагою є більш низькі ставки. Хоча, для кептива, враховуючи його монопольне положення, завжди є спокуса диктувати свої ставки, користуючись відсутністю конкуренції.

Важливою перевагою кептиву є тісний зв'язок із клієнтами.

За допомогою кептиву засновники отримують доступ до ринку перестраховування. А відтак, перестраховальна комісія, що сплачується перестраховиками, не виходить за межі системи, до якої належить кептив.

Однак, разом із перевагами кептиву, є й недоліки. Найперший з них це те, що при реалізації ризику, настанні страхового випадку, організаційна структура несе збитки, оскільки страхова виплата представляє собою просте переміщення коштів із однієї „кишені” до іншої. А при цьому порушується головний принцип страхування – застосування закону великих чисел. Теоретично цьому можна запобігти, якщо використовувати грамотно та професійно побудовану систему перестраховування.

Наступним недоліком є те, що кептив – замкнута система. І рано чи пізно він повинен розкритися, тобто розширити спектр своїх послуг, що приводить його на ринок жорсткої глобальної конкуренції.

Також великим недоліком є те, що кептиву важко сформувати збалансований страховий портфель, а сформовані страхові резерви інвестуються тільки в рамках створеної системи, що дещо обмежує можливість отримання економічного ефекту в майбутньому. Тобто можливості забезпечення об'єктивної та суб'єктивної фінансової корисності страхування обмежені.

Для усунення вказаних недоліків, особливо в менеджменті кептиву, що у складі ТНК, необхідно грамотно та професійно організувати управління самою структурою, розробкою стратегій та фінансовими потоками, забезпечуючи нарощування вартості грошей у часі. У будь-якому випадку, необхідно розуміти, що кептиви, як і ТНК, монополізують той чи інший сегмент ринку та обмежують на ньому конкуренцію.

Порівняльна оцінка економічної ефективності страхування ризиків за різними формами ґрунтується на методі Хаустона. Суть цього методу полягає в аналізі впливу різних методів управління ризиками на вартість організації, яку можна визначити через вартість її вільних активів. Логічно, умовою економічної ефективності страхування є – вартість організації в кінці фінансового періоду при страхуванні ( $V_c$ ) повинна бути більша її вартості при прийнятті нею ризиків ( $V_p$ ), тобто математично –  $V_c > V_p$ .

Економічний потенціал страхового захисту як методу зниження виробничо-господарських ризиків проявляється при настанні страхових випадків і сприяє реалізації головних цілей управління фінансами ТНК – максимізація ринкової вартості її складових та розміру прибутку.

Економічну ефективність страхового захисту економічної структури (ТНК) необхідно оцінювати з точки зору її оптимальності, а тому одним із головних завдань, яке буде завжди актуальним є визначення та вибір оптимальної форми страхового захисту.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Александрова М.М. Страхування: навчально-методичний посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 208 с.
2. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.: Пер.с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. с. 208 с.
3. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: ТОВ “Борисфен – М”, 1996. – 336 с.
4. Вовчак О.Д Страхування: Навчальний посібник. – Львів: „Новий Світ – 2000”, 2004. – 480 с.
5. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч.пос. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2001/ - 272 с.
6. Зубарев В. Кептивныe компании, или перекладывание из одного кармана в другой. // Галицькі контракти. Страхование в Украине.– 2001. – с.32 – 33.
7. История менеджмента: Учеб: пособие / Под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
8. Натхов Т. Риск и неопределенность экономической среды как системные факторы страхования. // Страховое ревю. – 2005. - №5. – с.11 – 17.
9. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: ДП „Експрес”, 2001. – 600 с.
10. Основы учета и анализа в системе финансового менеджмента: Учеб. Пособие для слушателей программы Master of Business Administration / Под. Ред. Д.А.Панкова, Д.Дутто. – Мн.: Изд. Центр БГУ. – 278 с.
11. Пехнік А.В. Діяльність іноземних ТНК на території України. // Регіональна економіка. – 2005. - №1. – с.253 - 262
12. Пивоваров С.Э., Майзель А.И., Пивоваров И.С. и др. Международный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
13. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. Посібник: 2-е вид., випр. і доп. / За заг. Ред. А.Г. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
14. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.