

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ РИЗИКІВ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Тесак О.В., 2013

Досліджено основні аспекти зниження рівня ризиків взаємовідносин підприємства і, зокрема, запропоновано етапи вибору методів зниження рівня цих ризиків. Виокремлено основні види ситуацій, які найчастіше виникають у процесі управління ризиками взаємовідносин, і визначено перелік дій, що мають забезпечити його ефективність.

**Ключові слова:** ризики взаємовідносин підприємства; методи зниження рівня ризиків.

O.V. Tesak

Lviv Polytechnic National University

## BASIC ASPECTS OF REDUCING RISK IN THE RELATIONSHIP OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

© Tesak O.V., 2013

In the article the main aspects of the reducing risks at the enterprise in the relationships are investigated, particularly the stages of the selecting methods for reducing these risks are suggested. The main types of the situations, that often arise in the process of the management of the risk in the relationships, are highlighted. A list of the actions, that should ensure its effectiveness, is determined.

**Key words:** the risks at the enterprise in the relationships, the methods to reduce the level of the risks.

**Постановка проблеми.** Низька ефективність управління ризиками взаємовідносин підприємства із суб'єктами його зовнішнього і внутрішнього середовища часто зумовлена відсутністю у менеджерів глибокого розуміння суті цієї категорії, необізнаністю з методиками оцінювання рівня цих ризиків та інструментами впливу як на нього, так і на чинники виникнення та наслідки настання негативних подій, недостатністю знань менеджерів про етапи та критерії вибору оптимального методу зниження рівня ризиків. Крім того, існуючі моделі вибору інструментів управління ризиками мають численні обмеження щодо застосування і неврахувань, що суттєво звужує можливості широкого практичного використання відповідних наукових розробок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед причин незадовільного стану управління економічними ризиками в Україні В.А. Кравченко [19] виділяє такі: відсутність чіткого національного стандарту з управління підприємницькими ризиками; слабка розвиненість інфраструктури та низький рівень культури управління ризиками тощо. В праці [10] зазначено, що вітчизняні підприємства для управління ризиками рідко звертаються до послуг сторонніх консультантів з огляду, зокрема, на такі причини: слабкі конкурентні позиції вітчизняних консалтингових фірм на цьому сегменті ринку; висока вартість послуг зарубіжних консалтингових послуг з ризик-менеджменту; скептичне ставлення керівництва до управління ризиками і небажання витратити на

нього грошові кошти тощо. Проте до мотивів упровадження стратегічного ризик-менеджменту на прогресивних підприємствах США та Західної Європи компанія CFO Research Services зараховує: розширення спектра ризиків, що потрапляють до сфери управління; краще використання капіталу; зменшення витрат на передавання ризиків третім особам; зменшення частоти зміни позитивних фінансових результатів на негативні тощо [19].

Найчастіше в науковій літературі методи нейтралізації підприємством економічних ризиків поділяють на декілька груп: уникнення, передавання, приймання та мінімізації ризику [21; 25]. У праці [1] деталізуються особливості застосування низки методів мінімізації рівня ризику, серед яких диверсифікація, хеджування, лімітування, страхування ризиків тощо. М.Ф. Білоцька [5], крім економічних методів, виділяє ще й неекономічні, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, контроль якості, юридичну експертизу господарських операцій тощо.

О.Є. Кузьмін та І.Я. Кулиняк [21] в процесі управління ризиками пропонують використовувати поліпараметричну модель вибору заходів мінімізації ризиків залежно від значень інтегрального показника комплексного оцінювання ризиків (визначеного, зокрема, з використанням теорії нечітких множин), коефіцієнтів варіації витрат та доходів. У праці [28] наведено матрицю вибору методу зниження ризику залежно від двох факторів: ймовірності настання ризикової події та розміру можливих збитків внаслідок її настання. Однак у матриці розглянуто тільки крайні межі (значні та незначні збитки; висока і низька ймовірність) значень цих факторів, хоча в діяльності підприємств дуже поширені ситуації з проміжними значеннями цих факторів. Ю.В. Тюленєва [32] наводить графічне порівняння методів управління ризиками за такими параметрами, як універсальність, специфічність, частота та вартість застосування методів, що дає змогу підвищити наочність переваг та недоліків цих методів і полегшити вибір оптимального з них у конкретній ситуації.

Диверсифікація важлива для управління ризиками, оскільки вона передбачає використання підприємством фінансових ресурсів на різні проекти (види діяльності, господарські операції тощо), а згідно з теорією Ейнштейна – ймовірність одночасного настання відразу всіх чи декількох негативних подій значно менша, ніж кожної з них окремо [25]. Диверсифікацію можна здійснювати як за напрямками, так і за часом, масштабом, територією тощо. Р. Брейлі та С. Майєрс [7] вважають, що фінансовий ризик має дві складові – індивідуальну та ринкову, і диверсифікація (як інструмент управління ризиком) може здебільшого зменшити тільки рівень першої його складової.

У праці [6] для зменшення рівня ризику, зокрема майбутніх операцій з придбання активів, пропонується активніше застосовувати хеджування і наведено методику аналізу зміни фінансового результату внаслідок використання цього методу управління ризиками. Однак перед використанням цього інструмента необхідно ретельно проаналізувати мінливість цін на конкретному ринку [13].

Страхування дає змогу зменшити можливі негативні наслідки для підприємства від настання ризикової події завдяки виплаті компенсації страховою компанією, з якою було укладено відповідний договір [2]. Однак недоліком цього методу зниження ризику, крім завищеного страхового тарифу, є обмеженість спектра ризиків, які страхові компанії страхують в Україні [20]. Послуги страхового ринку України достатньо обмежені за асортиментом, оскільки страхується лише близько 10 % видів ризикових подій, тоді як в економічно розвинутих країнах застраховано понад 90 % ризиків [4]. Л.І. Донець [15] серед форм внутрішнього страхування (самострахування) ризиків на підприємстві наводить: завчасне резервування грошових коштів на форс-мажорні обставини; введення системи штрафних санкцій за невиконання договірних зобов'язань; запровадження адекватних “премій за ризик” тощо.

А.С. Шапкін [35] як метод зниження економічних ризиків розглядає лімітування – встановлення обмежень на певні види господарських операцій, суми на них (гранична сума конкретних видів витрат), терміни (тривалість товарного кредиту), форми розрахунків (можливість видавання векселя) тощо.

У праці [27] серед методів управління ризиками також наводиться вчасна реструктуризація заборгованості перед контрагентами, оскільки її протермінування може призвести до появи численних загроз для підприємства (зокрема зростання додаткових підстав для рейдерської атаки тощо). І.О. Тивончук та Г.Я. Глинська [30] серед запобіжних заходів проти рейдерських атак

наводять такі: здійснення постійного моніторингу змін у реєстрі акціонерів; підвищення ефективності управління на підприємстві, зокрема й завдяки оптимальному розподілу повноважень; дотримання жорсткої кадрової політики і ретельного захисту конфіденційної інформації; моніторинг зацікавленості підприємством з боку інвесторів чи інших суб'єктів; жорсткий контроль за господарськими операціями та контроль заборгованостей; вдосконалення внутрішніх нормативних документів тощо.

Важливим для управління ризиками взаємовідносин підприємства з постачальниками матеріальних ресурсів є також процес формування та зміни “ланцюгів поставок”, стратегії і тактики співпраці з постачальниками. Н.І. Чухрай та О.М. Довба [34] зауважують, що при цьому необхідно враховувати особливості виробництва продукції та її характеристики, ринкові умови та тип попиту, фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства і лідера в ланцюгу поставок. Дуже корисною в управлінні ризиками може стати концепція маркетингу відносин, який Л.А. Мороз та Ю.М. Князик [26] розглядають як формування довгострокової співпраці на основі довіри між суб'єктами з метою отримання взаємної вигоди.

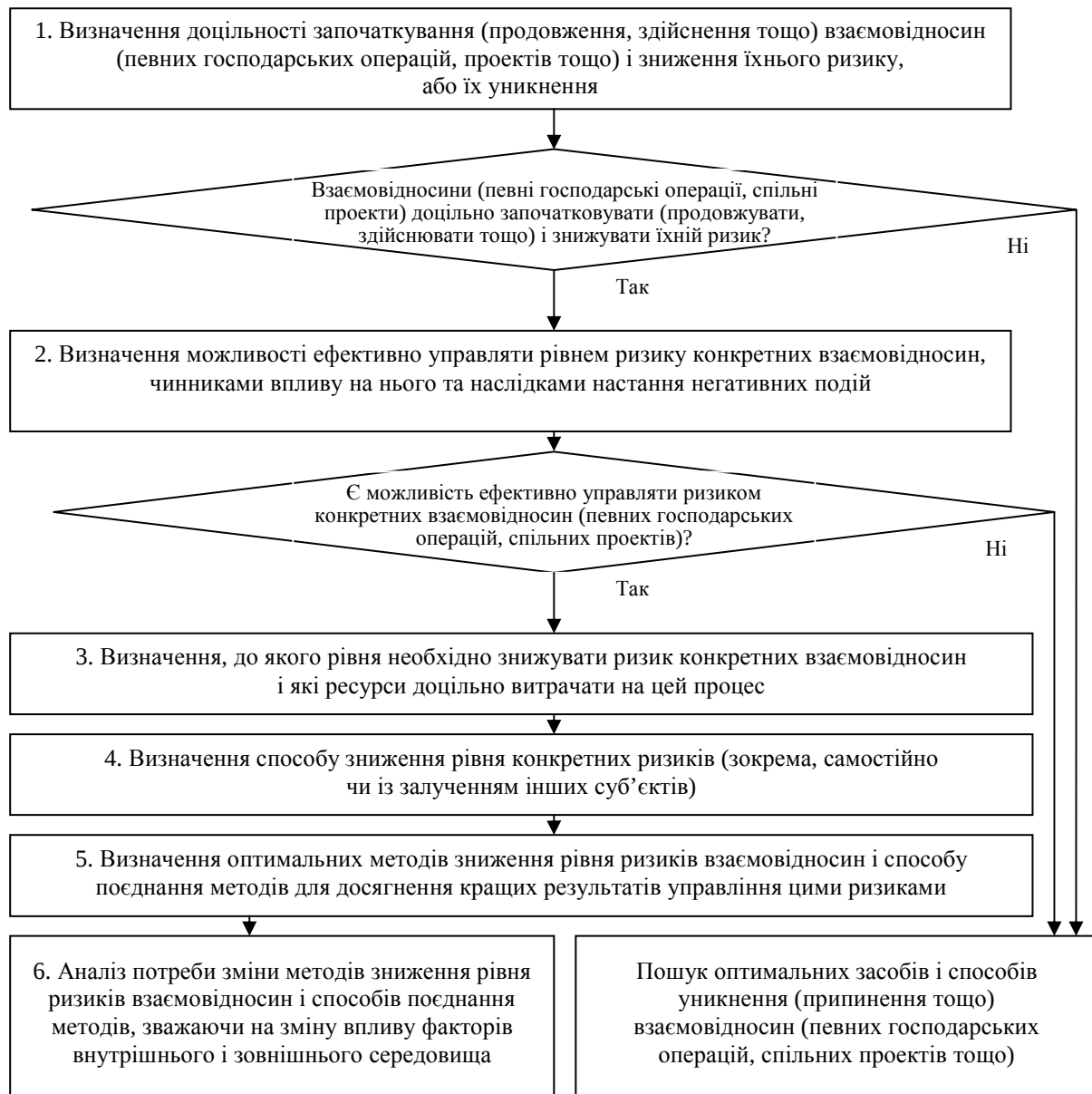
О.Ю. Шоляк [37] зазначає, що для запобігання зростанню ризику взаємовідносин з працівниками необхідно чітко прописувати їх права, обов'язки та відповідальність у трудових договорах (ретельно враховуючи вимоги чинного законодавства), а також забезпечити «соціальні пакети», адекватні внеску працівників у діяльність підприємства. М.С. Лисенко [24] наголошує, що для зменшення ризику взаємовідносин з персоналом необхідно раціонально планувати фонд робочого часу на підприємстві та ретельно контролювати його використання, жорстко здійснювати відбір працівників на кожну посаду чи роботу, забезпечувати постійне вдосконалення їх навичок і знань тощо. З іншого боку, тільки маючи надійний професійний персонал, керівництво підприємства може погоджуватись на високоризикові проекти чи стратегії розвитку [11].

**Цілі статті.** Завданнями статті є дослідження основних аспектів зниження рівня ризиків взаємовідносин промислового підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища і, зокрема, розроблення етапів вибору методів зниження ризиків цих взаємовідносин, виокремлення основних видів ситуацій, які найчастіше виникають у процесі управління ризиками взаємовідносин, і визначення переліку дій, що мають забезпечити його ефективність.

**Виклад основного матеріалу.** Вибираючи інструментарій управління ризиками взаємовідносин підприємства, менеджерам необхідно врахувати низку аспектів і, зокрема, визначити етапи (див. рисунок) вибору методів зниження цих ризиків.

1 етап. Визначення доцільності започаткування (продовження, здійснення тощо) взаємовідносин (певних господарських операцій, спільних проектів тощо) і зниження їхнього ризику або їх уникнення. Для цього варто встановити критерії та граничні їх значення, за яких керівництво підприємства відмовлятиметься як від ненадійних контрагентів, так і від здійснення ризикових управлінських рішень. У процесі обґрунтування рішення про започаткування (продовження) взаємовідносин необхідно враховувати, зокрема, такі критерії: ймовірність виникнення певних негативних подій у разі започаткування взаємовідносин з конкретним суб'єктом; рівень накопичення негативних подій (фактів, ситуацій тощо) щодо потенційного ділового партнера підприємства за попередні періоди; рівень загрозливого впливу негативних подій, які можуть виникнути в процесі взаємовідносин, на фінансову стійкість їх сторін.

Однак необхідно пам'ятати, як зазначено в праці [3], що від рівня економічних ризиків підприємства і його реакції на них залежить й ринкова вартість суб'єкта господарювання. Також нерідко високоризикові операції можуть швидко принести такі вагомні результати, яких підприємство не зможе отримати завдяки здійсненню операцій з низьким рівнем ризику й за десятиліття. Проте в цій площині зазвичай виникає корпоративний конфлікт між мажоритарними та міноритарними акціонерами, вищим керівництвом та працівниками. М.Є. Дейч також зазначає, що підвищення ефективності взаємовідносин з однією групою суб'єктів (окремим суб'єктом) може призвести до їх погіршення з іншими [14].



*Етапи вибору методів зниження ризиків взаємовідносин підприємства*

Наприклад, порозуміння вищого керівництва з власниками щодо зменшення витрат на оплату праці та відтермінування покращення її умов може призвести до загострення конфлікту з працівниками і зростання рівня ризиків взаємовідносин з ними. О.В. Гук [12] наголошує на потребі забезпечення адекватності схильності до ризику власників (вищого керівництва, провідних фахівців тощо) підприємства і виду прийнятої стратегії його розвитку. Вона також наголошує на необхідності врахування того, що підвищення ризику в операціях досліджуваного підприємства впливає також на зростання ризику в суб'єктів (постачальників, комерційних банків, покупців тощо), які з ним пов'язані. А.А. Шиян [36] зазначає, що нерідко певні працівники більш схильні до ризику внаслідок їх обмеженості в сприйнятті конкретних аспектів реальності.

Етап 2. Визначення можливості ефективно управляти рівнем ризику конкретних взаємовідносин, чинниками впливу на нього та наслідками настання негативних подій. Насамперед, треба пам'ятати, що для існування ризику необхідно, щоб була альтернатива вибору, тому що в іншому випадку існуватиме не ризик, а стовідсоткова невідворотність настання негативної події. Також необхідно розуміти чіткий взаємозв'язок між ризикоутворювальними чинниками, рівнем ризику і формами та масштабами ймовірних негативних подій.

Рівень ризиків взаємовідносин тісно пов'язаний з таким поняттям, як «надійність взаємовідносин», і має обернену залежність. Тому, забезпечуючи вищу надійність взаємовідносин, сприяємо зниженню рівня їх ризику. Також необхідно пам'ятати, що взаємовідносини між суб'єктами економічної діяльності істотно пов'язані із постійно мінливим співвідношенням між незадоволеними потребами одних і обмеженістю ресурсів інших суб'єктів [29], що призводить до виникнення та зміни ризику цих взаємовідносин.

Етап 3. Визначення, до якого рівня необхідно знижувати ризик конкретних взаємовідносин (якщо менеджери прийняли рішення щодо його мінімізації), і які ресурси доцільно витрачати на цей процес. У праці [8] зазначено, що для ефективного управління ризиками підприємства треба встановити межу його допустимого рівня. Вона залежить від прийнятої стратегії підприємства, сприйняття керівництвом стану та перспектив розвитку діяльності підприємства, середніх значень фінансово-економічних показників у галузі [16]. Потрібно також пам'ятати, що є допустимі межі ризику, які практично неможливо зменшити наявними методами або й недоцільно це здійснювати [31].

Етап 4. Визначення способу здійснення зниження рівня конкретних ризиків – самостійно чи із залученням інших суб'єктів. А.М. Колосок [18] зазначає, що ризики деяких взаємовідносин доцільно мінімізувати спільними зусиллями державних органів, роботодавців та працівників.

Етап 5. Визначення оптимальних методів зниження рівня ризиків взаємовідносин і способу поєднання методів для досягнення кращих результатів управління цими ризиками. При цьому необхідно враховувати низку факторів, які впливають на управління ризиками. Варто зазначити, що вибір методів зниження ризиків взаємовідносин залежить також від стадії (започаткування, розвиток, стабільність, згортання чи припинення), на якій перебувають конкретні взаємовідносини підприємства [33].

Етап 6. Аналіз потреби зміни методів зниження рівня ризиків взаємовідносин і способів поєднання цих методів, зважаючи на зміну важливості та надійності взаємовідносин, впливу на них факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

У процесі управління ризиками взаємовідносин найчастіше виникають такі ситуації:

- ситуації, коли взаємовідносини (окремі господарські операції, проекти тощо) з низьким рівнем ризику варто започатковувати (продовжувати, здійснювати), однак суттєві заходи для його зниження недоцільно здійснювати;

- ситуації, коли взаємовідносини з середнім рівнем ризику варто започатковувати (чи продовжувати), однак необхідно здійснювати істотні заходи щодо зниження ризиків, здебільшого використовуючи один метод їх мінімізації у межах встановлених на підприємстві не надто значних лімітів витрат фінансових ресурсів;

- ситуації, коли взаємовідносини з високим рівнем ризику доцільно започатковувати (чи продовжувати), лише якщо вони дуже перспективні, без них неможлива або ускладнена діяльність підприємства, підприємство втратить великі фінансові ресурси внаслідок припинення співпраці або значний час на заміну суб'єкта чи пошук альтернативної господарської операції тощо. В цих ситуаціях здебільшого потрібно здійснювати комплекс суттєвих заходів з одночасним використанням різних методів мінімізації ризиків, що потребуватиме витрачання великих сум фінансових ресурсів;

- ситуації, в яких варто уникнути високого, середнього чи низького ризику певної господарської операції (проекту, управлінського рішення тощо) чи взаємовідносин загалом у зв'язку з зіставністю вигод від них з розміром можливих економічних збитків та витратами на зниження цих ризиків.

У процесі вибору методів зниження рівня ризиків взаємовідносин необхідно враховувати низку принципів. В.В. Вітлінський [9] до них зараховує, зокрема, принципи: максимізації визначеності за рахунок глибокого аналізу факторів, пов'язаних з ризиком; мінімізації спектра ризиків і їх впливу на діяльність підприємства; адекватності реакції на зміни, які можуть призвести до виникнення ризику або наслідків настання несприятливої події; обґрунтованості прийняття ризику, зважаючи на суб'єктивні та об'єктивні причини. Крім того, у процесі управління ризиками необхідно дотримуватись також принципів: масштабності (чим повніше охоплення аналізом мож-

ливих сфер виникнення ризику) [22]; комплексності управління; зворотного зв'язку; необхідності забезпечення стійкого розвитку підприємства [23] тощо.

Для ефективного зниження ризиків взаємовідносин підприємства управління повинно передбачати такі дії:

- планування заходів зі зниження рівня ризиків взаємовідносин і впливу на ризикоутворюючі фактори чи адаптації під них;
- організацію взаємодії між різними структурними підрозділами підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища щодо зниження ризиків;
- регулювання взаємовідносин для корегування рівня ризику та напряму і сили впливу на нього внутрішніх і зовнішніх факторів;
- аналіз ризику взаємовідносин, причин його виникнення і наслідків настання ризикових подій;
- мотивування суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства до дій щодо зниження рівня ризику взаємовідносин;
- контроль за вчасністю та оптимальністю здійснення заходів зі зниження ризиків тощо.

**Висновки.** Отже, дотримання запропонованих у статті етапів вибору методів зниження ризиків сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками взаємовідносини промислового підприємства із суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища. Виокремлення основних видів ситуацій, які виникають у процесі управління ризиками, і формування комплексу необхідних управлінських дій дасть змогу уникнути великої кількості помилкових рішень щодо започаткування чи продовження взаємовідносин з конкретними суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективами подальших досліджень є розроблення матриці вибору інструментів управління ризиками залежно від низки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, удосконалення методики аналізу ефективності управління ризиками взаємовідносин підприємства з контрагентами.

1. Артеменко Л. Методи нейтралізації фінансових ризиків у менеджменті // *Економічні ризики: фінансово-обліково-аналітичний аспекти: всеукраїнська наукова конференція, 17–20 вересня 2009 р.: тези доповідей* / Л. Артеменко, Н. Мариненко. – Тернопіль, Буковель, 2009. – С.52.
2. Бабенко В.Г. Механізм страхування фінансових ризиків: монографія / В.Г. Бабенко. – Мелітополь: ТДАТУ, 2009. – 287 с.
3. Балдин К.В. Риск-менеджмент: [учебное пособие] / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Гардарики, 2005. – 285 с.
4. Білоус І.В. Інвестиційна привабливість корпоративних облігацій та їх ризики / І.В. Білоус // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2008. – № 3 (82). – С.91–95.
5. Білоцька М. Ф. Роль ризику при визначенні розміру резерву / М.Ф. Білоцька // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2008. – № 10 (89). – С. 8–10.
6. Бойко К.В. Методика ретроспективного аналізу хеджування ризиків шляхом укладання угод на строковому ринку / К.В. Бойко // *Науковий вісник Ужгородського університету „Економіка”*. – 2010. – № 29, ч.1. – С. 258–261.
7. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов: пер. с англ. / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: ЗАО „Олимп-бизнес”, 1997. – 1120 с.
8. Вінницький П.А. Управління фінансовими ризиками підприємства / П. А. Вінницький, О. Ю. Шокало // *Економічний простір*. – 2010. – № 42. – С. 168–173.
9. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
10. Головач Т.В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т.В. Головач, А.Б. Грушевицька, В.В. Швид // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2009. – № 3, Т.1. – С.157–163.
11. Гончаров Є.В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. В. Гончаров // *Вісник Національного університету „Львівська політехніка” «Проблеми економіки та управління»*. – 2008. – № 628. – С. 60–63.
12. Гук О.В. Управління економічними ризиками на підприємствах / О.В. Гук // *Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове фахове видання*. – 2010. – № 2.
13. Де Ковни Ш. Стратегии хеджирования: пер. с англ. / Де Ковни Ш., К. Такки. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 208 с.
14. Дейч М.Є. Регулювання взаємовідносин підприємства з контрагентами / М.Є. Дейч // *Економіка*

промисловості. – 2009. – № 47. – С. 88–93. 15. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: [навч. посібник] / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. 16. Журавель К.В. Удосконалення якісної оцінки господарського ризику підприємства залізничного транспорту із застосуванням карти ризиків / К.В. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С.137–14. 17. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків / Клапків М.С. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 571 с. 18. Колосок А.М. Інституційне забезпечення соціального партнерства / А.М. Колосок // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10 (100). – С.74–79. 19. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка / В.А. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове фахове видання. – 2007. – № 3. 20. Кузьмін О.Є. Удосконалення методики управління інвестиційними ризиками / О.Є. Кузьмін, В.М. Глібчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. – 2008. – Вип. IV, Т.2. – С. 339–350. 21. Кузьмін О.Є. Розроблення поліпараметричної моделі вибору заходів мінімізації ризиків лізингової діяльності / О.Є. Кузьмін, І.Я. Кулиняк // Актуальні проблеми економіки. – № 12 (126). – С. 280–288. 22. Кутащенко М.В. Управління ризиком на підставі комплексного підходу до вибору способів його обмеження на металургійних підприємствах / М.В. Кутащенко // Економічний простір. – 2009. – № 21. – С. 254–262. 23. Лактионова А.А. Концепція управління фінансовими ризиками підприємства / А.А. Лактионова, О.А. Украинская // Економіка і організація управління. – 2008. – № 3. – С. 89–103. 24. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М.С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – 2008. – № 7 (86). – С. 137–140. 25. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібник / Н.І. Машина. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с. 26. Мороз Л.А. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Л.А. Мороз, Ю.М. Князик // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 96–103. 27. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с. 28. Поповський В.І. Аналіз і оптимізація ризика управленческих рішень / В.І. Поповський, І.А. Дейнеко, А.Х. Раковская-Самойлова // Вісник Міжнар. слов'янськ. у-ту: Серія „Економічні науки”. – 2007. – № 10. – С.13–18. 29. Рекова Н.Ю. Генезис исследования взаимодействий в экономике / Н.Ю. Рекова // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія „Економіка”. – 2009. – № 3 (4). – С.145–158. 30. Тивончук І.О. Особливості рейдерства в Україні / І.О. Тивончук, Г.Я. Глинська // Вісник Національного університету „Львівська політехніка” «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2008. – № 624. – С. 146–150. 31. Тихомиров Н.П. Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками: [учеб. пособие для вузов] / под. ред. проф. Н.П. Тихомирова / Н.П. Тихомиров, И.М. Потравный, Т.М. Тихомирова / – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 350 с. 32. Тюленева Ю.В. Вплив вступу України в СОТ на формування ризикового середовища підприємств / Ю.В. Тюленева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 12 (91). – С. 56–60. 33. Чубай В.М. Управління ризиками взаємовідносин промислового підприємства із суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища / В.М. Чубай, О.В. Тесак // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 12 (126). – С.188–196. 34. Чухрай Н.І. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок / Н.І. Чухрай, О.М. Довба // Вісник Національного університету „Львівська політехніка” «Логістика». – 2009. – № 649. – С.313–320. 35. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: монография / А.С. Шапкин. – М.: ИТК „Дашиков и Ко”, 2003. – 544 с. 36. Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами: монографія / А.А. Шиян. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с. 37. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О.Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія „Економіка”. – 2010. – № 30. – С. 273–281.