

**Катерина Данилівна СЕМЕНОВА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики,  
Одеський національний економічний університет, e-mail: [ka\\_sta@ukr.net](mailto:ka_sta@ukr.net)

**Кристина Ігорівна ТАРАСОВА**

кандидат економічних наук, викладач кафедри статистики,  
Одеський національний економічний університет, e-mail: [kvett@rambler.ru](mailto:kvett@rambler.ru)

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Семенова, К. Д. Організація системи управління ризиками на підприємстві / Катерина Данилівна Семенова; Кристина Ігорівна Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 221–227.

**Анотація.** У статті за результатами проведеного дослідження надано визначення сутності категорії ризику як єдності трьох сторін – ризику як явища, ризику підприємства в цілому та ризику сфери діяльності підприємства. Визначено поняття управління ризиками в підприємницькій діяльності як системи цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку ступеня всієї сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативного впливу. Визначено сім основних принципів, на які потрібно спиратися при організації системи управління ризиками на підприємстві. Розглянуто сутність стратегії і тактики управління ризиками. З'ясовано функції ризик-менеджменту. Удосконалено схему організації системи управління ризиками на підприємстві.

**Ключові слова:** підприємство; підприємницька діяльність; ризик; ризик-менеджмент; система управління ризиками; стратегія; тактика; прибуток; збитки.

**Екатерина Даниловна СЕМЕНОВА**

кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики,  
Одесский национальный экономический университет, e-mail: [ka\\_sta@ukr.net](mailto:ka_sta@ukr.net)

**Кристина Игоревна ТАРАСОВА**

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры статистики,  
Одесский национальный экономический университет, e-mail: [kvett@rambler.ru](mailto:kvett@rambler.ru)

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Семенова, Е. Д. Организация системы управления рисками на предприятии / Екатерина Даниловна Семенова; Кристина Игоревна Тарасова // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет, 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 221–227.

**Аннотация.** В статье по результатам проведенного исследования дано определение сущности категории риска как единства трех сторон – риска как явления, риска предприятия в целом и риска сферы деятельности предприятия. Определено понятие управления рисками в предпринимательской деятельности как системы целенаправленных мероприятий, направленных на выявление и оценку степени всей совокупности рисков, влияющих на деятельность предприятия, с целью разработки механизмов противодействия их возможному негативному воздействию. Определены семь основных принципов, на которые нужно опираться при организации системы управления рисками на предприятии. Рассмотрена сущность стратегии и тактики управления рисками. Уточнены функции риск-менеджмента. Усовершенствована схема организации системы управления рисками на предприятии.

**Ключевые слова:** предприятие; предпринимательская деятельность; риск; риск-менеджмент; система управления рисками; стратегия; тактика; прибыль; убытки.

**Kateryna SEMENOVA**

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Statistics  
Odessa National Economics University, e-mail: [ka\\_sta@ukr.net](mailto:ka_sta@ukr.net)*

**Krystyna TARASOVA**

*PhD in Economics, lecturer, Department of Statistics  
Odessa National Economics University, e-mail: [kvett@rambler.ru](mailto:kvett@rambler.ru)*

## **ORGANIZATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE**

*Semenova K., Tarasova K. (2015), Organization of risk management system at the enterprise. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in.-ch.) and others [Orhanizatsiia systemy upravlinnia rysykamy na pidpryemstva; za red.: M. I. Zveryakova (gol. red.) ta in.]. ] / Socio-economic bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 3, No. 58, pp. 221-227.*

**Abstract.** According to the results of the research the essence of the definition of risk category was established as a unity of three parties – risk as a phenomenon, risk of the enterprise as a whole and risk of the sphere of activity of the enterprise. The concept of risk management in entrepreneurial activity was determined as a system of targeted measures aimed at identifying and assessing the extent of the totality of risks that affect the activities of the company in order to develop mechanisms to counteract their possible negative effects. Seven basic principles on which we must rely in the process of organization of the risk management system at the enterprise are identified. The essence of strategy and tactics of risk management were examined. Functions of risk management were found out. Organization scheme of system of risk management at the enterprise was improved.

**Keywords:** enterprise; entrepreneurial activity; risk; risk management; risk management system; strategy; tactics; profit; losses.

**JEL classification:** D210

**Постановка проблем у загальному вигляді.** З проблемою необхідності управління ризиками людство зіткнулося ще наприкінці XIX століття одночасно з будівництвом великих промислових підприємств та розвитком нових засобів пересування. Перший план управління ризиком було розроблено в США в 1890 р. для компанії, яка займалась будівництвом залізниць. Вже з 70-х років XX століття на багатьох підприємствах економічно розвинутих країн світу з'явилася нова посада – менеджер по управлінню ризиками. На початку 90-х років почалась систематизація знань про вибір рішення в умовах ризику та розробка процедури управління ризиком, проте єдності думок в цих питаннях немає й досі. Особливу актуальність проблеми ризик-менеджменту надає насамперед необхідність безперервного управління ризиками фахівцями, що є компетентними в питаннях цього роду і мають глибокі знання з проблем управління та безпеки підприємств з метою мінімізації можливих збитків та максимізації прибутків.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Найвідомішими документами з питань управління ризиками є нормативні акти окремих держав, зокрема національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Канади і Південної Африки. Запровадженням стандартів управління ризиками також займаються Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), організації стандартизації окремих країн, як то Європейський комітет стандартизації (CEN), національні організації стандартизації, громадські організації та компанії. Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів посилається на роботи таких організацій як ISO, CEN, Американська асоціація національних стандартів (ANSI), Німецький інститут стандартів (DIN), Державний комітет Російської Федерації зі стандартизації та методології.

Займаються питаннями ризик-менеджменту і вітчизняні вчені: В. В. Вітлінський, Л. І. Донець, В. А. Кравченко, В. В. Лук'янова, А. О. Старостіна та ін. При цьому роботи цих авторів іноді протирічать одна одній, що ускладнює формальні передумови організації системи управління ризиками на підприємстві.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Специфіка підприємництва, масштаби і структурна складність кожної окремої галузі господарювання спричиняють безперервну роботу над удосконаленням теорії управління ризиками в різних сферах підприємницької діяльності, однак уніфікованої методики і досі не існує. Вагомим є і той факт, що думки науковців з приводу змісту самого поняття «управління ризиками», функцій управління ризиками та його основних етапів і досі розходяться. Все це створює перепони на шляху впровадження ефективної системи ризик-менеджменту в діяльності суб'єкта господарювання і вимагає подальшої розробки теорії управління ризиками.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд та удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. При цьому важливими питаннями є обґрунтування сутності стратегії і тактики управління ризиком, а також розгляд управління ризиками з двох позицій: як системи і як процесу. Вирішення цих та інших завдань дасть можливість підприємству краще орієнтуватись в ситуаціях ризику, вчасно реагувати на постійно виникаючі ризики, керувати процесами під час виникнення ситуацій ризику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно етимології, слово ризик в різних мовах пов'язується, в першу чергу, з появою небезпеки або невпевненості в різноманітних сферах діяльності. В словниках європейських народів слово «ризик» існує в подібних формах і визначеннях сенсу: англійською мовою – це «risk», німецькою та чеською – «risiko», французькою – «risque», італійською – «rischio», іспанською – «riesgo», албанською – «rrezik», болгарською – «ризик», фінською – «riski», румунською – «risc» тощо. Така схожість у виразі даного поняття в різних мовах вказує на єдиний корінь походження слова.

На наш погляд, поняття «ризик» необхідно тлумачити в трьох взаємопов'язаних аспектах:

- ризик як явище, що характеризується мінливістю й випадковістю економічних, політичних і соціальних процесів, які відбуваються в суспільстві, та означає ймовірність настання однієї з декількох альтернативних подій з невідомим результатом у майбутньому;
- ризик підприємства в цілому, що характеризує об'єктивно-суб'єктивну природу існування ситуації невизначеності, яка супроводжує всі сфери функціонування господарюючого суб'єкта, та ймовірність отримання підприємством несприятливого результату у вигляді збитку;
- ризик сфери діяльності підприємства, що характеризує об'єктивно-суб'єктивну природу існування ситуації невизначеності, яка супроводжує певну сферу діяльності підприємства, та ймовірність отримання господарюючим суб'єктом збитків або надприбутку.

В умовах мінливої економічної та політичної ситуації проблема управління ризиками є постійною в діяльності будь-якого підприємства. Як свідчить зарубіжна практика, керівники успішно і динамічно зростаючих компаній в своїй діяльності використовують систему управління ризиками як в окремих сферах бізнесу, так і в рамках всієї компанії в цілому. Таким чином, система управління ризиками для європейських компаній стала тією компетенцією, яка дозволяє істотно зміцнити їх конкурентні позиції на ринку.

У той же час українські підприємства знаходяться тільки на самому початку впровадження системи управління ризиками в свою діяльність. Аналіз результатів опитування вітчизняних господарюючих суб'єктів свідчить про те, що більшість підприємств практично не застосовують ризик-менеджменту в своїй діяльності, а на підприємствах, які займають лідируючі позиції на ринках, ризик-менеджмент носить дещо фрагментований характер і в своїй більшості застосовується лише по відношенню до двох видів ризику – фінансового та виробничого. Одна з основних причин такої негативної тенденції полягає в тому, що у підприємців немає чіткого уявлення про саму сутність управління ризиками та про послідовність всіх необхідних етапів, що забезпечують це управління.

Таким чином, серед вчених-економістів можна виділити дві основні думки, що висвітлюють широку сутність категорії «управління ризиками»:

- це мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику [1, с. 112];

– це синтетична наукова дисципліна, що вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, які завдають фізичні або матеріальні збитки [2].

В науковій літературі зустрічається й багато інших визначень цього поняття в більш вузькому значенні.

Ми, в свою чергу, вважаємо, що управління ризиками являє собою систему цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку ступеня всієї сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативного впливу.

Отже, управління ризиками підприємства потребує знань у сфері економічної теорії, страхової справи, аналізу фінансової та господарської діяльності і т. ін. Діяльність у цій сфері спрямована на захист підприємства від шкідливого впливу ризиків, що загрожують його прибутковості, і сприяє вирішенню основного завдання підприємства: залежно від ситуації з декількох можливих варіантів поведінки вибрати оптимальний.

Управління ризиком повинно мати власну стратегію і тактику, які потрібно системно узгоджувати з низкою інших системних характеристик та економічних критеріїв ефективного функціонування підприємства [2, с. 302].

Під стратегією управління розуміють спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети за допомогою певного набору правил та обмежень для прийняття рішення. Тактика управління представляє собою конкретні методи і прийоми для досягнення мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній ситуації методів управління [3, с. 189].

На нашу думку, саме розробка стратегії управління різноманітними ризиками підприємства є особливо важливою для будь-якого господарюючого суб'єкта. З цією метою найбільш важливою стає необхідність підприємства знайти відповіді на наступні питання:

- які саме види ризиків впливають на діяльність підприємства;
- які способи та інструменти дають можливість управляти цими ризиками;
- який розмір одного конкретного ризику підприємство може прийняти на себе.

Однак, формування лише стратегії для управління підприємницькими ризиками є недостатнім, потрібно мати і механізм її реалізації – систему управління ризиками, яка в свою чергу потребує: створення ефективної системи оцінювання і контролю ризиків діяльності підприємства; виділення спеціального підрозділу (працівника), якому доручається управління ризиками; виділення коштів на втілення запропонованої стратегії в життя.

Оскільки підходи до вирішення управлінських завдань та самі групи ризиків, що впливають на підприємницьку діяльність, можуть бути найрізноманітнішими, стратегіям управління і самому процесу управління притаманна багатоваріантність. Однак, основні правила і принципи дій повинні залишатись незмінними.

Так, колектив авторів [4, с. 399] вважає, що до таких правил відносяться: максимум виграшу, оптимальне співвідношення виграшу та величини ризику; оптимальна ймовірність результату. Л. І. Донець доповнює цей список ще одним критерієм – принципом оптимального коливання результату [3, с. 193].

На нашу думку, запропоновані вище групи принципів раціональної організації управління ризиками є дещо неповними і нам здається доцільним свого роду об'єднання цих груп. Отже, з метою успішного управління ризиками підприємства необхідно спиратися на наступні принципи:

- 1) принцип максимальності виграшу, який полягає в тому, що з можливих варіантів ризикових вкладень капіталу вибирається той, який дає найбільшу ефективність результату при мінімальному чи прийнятному для підприємства рівні ризику;
- 2) принцип оптимальної ймовірності результату: з усієї сукупності можливих рішень обирають те, при якому вірогідність результату є прийнятною для підприємства;
- 3) принцип оптимального співвідношення виграшу та величини ризику, згідно якого з усіх варіантів, що забезпечують прийнятний для підприємства ризик, обирається той, в якого співвідношення прибутку і втрат (збитку) є найбільшим;

4) принцип оптимального коливання результату полягає в тому, що з можливих рішень вибирається те, при якому ймовірності виграшу чи програшу для самого ризикового проекту мають найменший розрив;

5) принцип мінімізації спектру можливих ризиків та ступеня їх впливу на діяльність господарюючого суб'єкта;

6) принцип адекватності реакції, який зводиться до того, що необхідно адекватно та швидко реагувати на зміни, які можуть призвести до виникнення ризику;

7) принцип прийняття – підприємство може прийняти на себе лише обґрунтований ризик.

Відповідно до сучасної концепції управління ризиками ризик-менеджмент, або безпосередньо сам процес управління, можна розглядати як систему, чи як процес. Як система управління ризик-менеджмент включає в себе об'єкти управління – керовану підсистему та суб'єкти управління – керівну підсистему [4, с. 396].

Об'єкт управління – це безпосередньо ризики, з якими стикається підприємство в ході своєї діяльності.

Суб'єкт управління представляє собою спеціальну групу людей, які здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми та способи управлінського впливу.

Процес управління полягає в можливості впливу суб'єкта на об'єкт управління й може здійснюватися за умови циркулювання певної інформації між керівною і керованою підсистемою. Процес управління завжди вимагає одержання, передачу, обробку і використання інформації.

З огляду на це, в процесі управління ризиками, основні функції, які повинен виконувати суб'єкт управління, можна звести до наступних:

- прогнозування – науково обґрунтоване припущення про можливий стан об'єкта управління в майбутньому;
- регулювання – певний механізм впливу на об'єкт управління для досягнення стійкості даного об'єкта в ситуації невизначеності;
- координація – сукупність дій, направлених на узгодження роботи всієї системи управління ризиками;
- контроль – збір інформації про ступінь виконання запланованої програми по управлінню ризиком.

Безпосередньо процес управління ризиками в ході виконання вище перелічених функцій являє собою певну послідовність чітко визначених кроків, за допомогою яких підприємці можуть ясно уявити ризики, з якими вони стикаються протягом свого функціонування. Численні наукові праці з цього приводу характеризуються різноманітним поглядом на ці кроки управління ризиками, їх послідовність і взаємозв'язок.

Деякі науковці в процесі управління ризиками виділяють лише декілька послідовних етапів. Так, наприклад, Л. Н. Тепман акцентує увагу на таких етапах процесу управління ризиками: виявлення ймовірного ризику; оцінка ризику; вибір методу управління ризиком; застосування обраних методів; оцінка результатів [5].

Група вчених, серед яких В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко [2], Л. І. Донець [3] та В. В. Лук'янова [1], більш детально розглядають процес управління ризиками, в якому на етапах аналізу та визначення методів управління ризиками пропонують прийняти рішення – обрати один або декілька варіантів дій.

В. А. Кравченко [6] та А. О. Старостіна [7] дотримуються підходу, згідно якого процес управління ризиками включає послідовні етапи та повернення на етапи попередні для корегування і контролю процесу управління.

Найбільш прийнятними до використання нам здаються підходи до процесу управління ризиками на підприємстві, в яких він представлений у вигляді замкнутого циклу, адже поява ризиків для суб'єктів господарювання теж відбувається безперервно; і підходи, в

яких процес управління включає не тільки послідовні етапи, а ще й зворотній зв'язок, який є просто необхідним для контролю всіх стадій процесу управління.

Тому, базуючись на проведених дослідженнях та рекомендаціях Міжнародної організації стандартизації, ми вирішили за доцільне запропонувати власну схему процесу управління ризиками, що складається з основних, на нашу думку, етапів та відповідає принципам замкнутості і оберненого зв'язку з метою його використання в практичній діяльності (рис. 1).

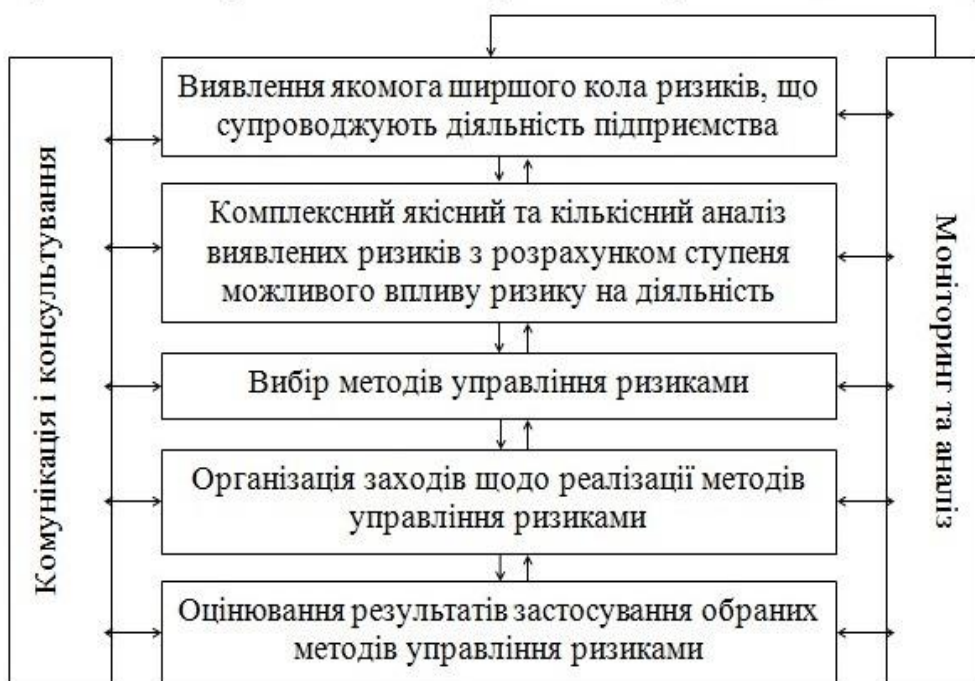


Рис. 1. Схема управління ризиками на підприємстві

Як видно з рис. 1, існує загальна послідовність дій, яка відображає логіку процесу управління ризиками. Крім цього, є зворотні зв'язки між етапами, тобто на будь-якому з них можна повернутися на попередній. При цьому одним з найважливіших етапів процесу управління ризиками є другий етап, на якому здійснюється оцінка виявлених ризиків. Він детально розглянутий авторами в роботі [8].

Важливими є також вибір методів управління ризиками та правильний вибір заходів щодо їх попередження та мінімізації, що визначає ефективність всього ризик-менеджменту. Ці заходи складаються із засобів і прийомів зниження ступеня ризику.

На останньому етапі проводиться загальна оцінка і аналіз проведеного процесу управління ризиками. Результати цього етапу доцільно враховувати при реалізації кожного етапу процесу ризик-менеджменту.

Слід відмітити, що процедура аналізу та управління ризиком, яка наведена на рис. 1, є одним з найважливіших елементів у колі проблем, пов'язаних з теорією і практикою управління ризиком.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Дослідження підприємницького ризику дозволило виявити основні компоненти його сутності, що дозволяють всебічно та комплексно охарактеризувати дане поняття: ризик як явище, ризик підприємства в цілому та ризик сфери діяльності підприємства. Таким чином, економічна категорія ризику може визначати як потенційно можливу небезпеку – ймовірність втрат, так і можливий позитивний результат понад прогнозованого – надприбуток.

Управління ризиками підприємства визначено як систему цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку ступеня всієї сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативного впливу. При цьому управління ризиком повинно мати власну стратегію і тактику, які



потрібно системно узгоджувати з низкою інших системних характеристик та економічних критеріїв ефективного функціонування підприємства.

Основою організації системи управління ризиками на підприємстві виступають п'ять взаємопов'язаних етапів: виявлення ризиків, аналіз виявлених ризиків, вибір методів управління ризиками, організація заходів щодо управління ризиками, оцінка результатів реалізації заходів управління ризиками.

### **Література**

1. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності / В. В. Лук'янова / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №6. Т1. – С. 105-108.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: моногр. / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посібник / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
4. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник / [Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І. та ін.]. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 670 с.
5. Тэпман Л. Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / [Под ред. проф. В. А. Швандара] – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.
6. Кравченко В. А. Програма управління підприємницькими ризиками: зміст і етапи розробки : [електронний ресурс] / В. А. Кравченко // Інститут економіки та менеджменту : електронне наукове фахове видання. – 2008. – №1. – Режим доступу журналу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko\\_108](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108).
7. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : Навчальний посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
8. Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337-352.

### **References**

1. Lukianova V. V. (2008), «Theoretical aspects of business management under conditions of uncertainty», [«Teoretychni aspekty upravlinnia pidpryemstvom v umovakh nevyznachenosti»], Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, No 6, T1, pp. 105-108. (ukr)
2. Vitlinskyi V. V., H. I. Velykoivanenko (2004), Risks' studying in economics and entrepreneurship, [Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpryemnytstvi], KNEU, Kiev, 480 p. (ukr)
3. Donets L. I. (2006), Economic risks and methods of their measurement, [Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymyriuvannia], Center of educational literature, Kiev, 312 p. (ukr)
4. Baldzhy M. D., Karpov V. A., Kovalov A. I. (2013), Justification of business decisions and risk assessment, [Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv : navchalnyi posibnyk], ONEU, Odessa, 312 p. (ukr)
5. Tepman L. N. (2002), Risks in the economy, [Rysky v ekonomyye], edited by prof. V. A. Shvandar, YUNYTY-DANA, Moscow, 380 p. (rus)
6. Kravchenko V. A. (2008), « Business risk management program: content and stages of development», [«Prohrama upravlinnia pidpryemnytskymy ryzykamy: zmist i etapy rozrobky»], Institute of Economics and Management: Electronic scientific specialized edition, No 1, available at: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko\\_108](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108). (ukr)
7. Starostina A. O., Kravchenko V. A. (2004), Risk management: theory and practice, [Ryzyk-menedzhment : teoriia ta praktyka], ITC "Publisher Polytechnic", Kiev, 200 p. (ukr)

8. Semenova K. D., Tarasova K. I. (2013), «Identification and risk assessment as part of ensuring the competitiveness of enterprises», [*«Vyiavlennia ta otsinka ryzykiv yak element zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstvai»*, *Konkurentospromozhnist pidpriemstva : otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia*], Atlant, Odessa, pp. 105-108. (ukr)