

УДК 658:005.5

*П.А. СТЕЦЮК, доктор економічних наук, професор,
завідувач відділу кредитування, страхування та фінансів підприємств
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

*О.Є. ГУДЗЬ, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та фінансів підприємств
Державний університет телекомунікацій*

Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності функціонування економічної системи України особливо гостро постає проблема ризикозахищеності підприємств і забезпечення їхнього сталого розвитку. Підприємства працюють у різноманітних умовах конкурентного середовища, маючи індивідуальний економічний потенціал, тому в кожного з них виникають специфічні, властиві тільки йому, ризики. Отже питання забезпечення господарської стабільності підприємств в умовах динамічного та стохастичного економічного оточення має постійне й важливе значення. Існування ризиків як невід'ємної частини підприємницької діяльності зумовлює необхідність розробки конкретних методів і прийомів їх виявлення при прийнятті й реалізації управлінських рішень, а також формування системи ризикозахищеності підприємства та управління нею.

Відсутність ефективного менеджменту ризикозахищеності підприємств в Україні пов'язана з низкою причин, серед яких суттєвими є недостатня розробленість широкого кола теоретичних положень, а також методичних підходів і рекомендацій, адаптованих до вітчизняної економічної специфіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління ризиком та ризикозахищеністю підприємства у різних аспектах розглядали українські й зарубіжні вче-

ні. З поміж них слід виділити праці С. Баділіса [19], Т. Бартона і У. Шенкира [3], І.О. Бланка [4], В.А. Борисової [5], Т. Вашакмадзе і А. Гребенюка [7], С.М. Васіна [6], В.В. Вітлінського [8], В.Н. Вяткіна і В.А. Гамзи [9], С.І. Градова [10], Е. Девіса [20], Дж. Кіффа, Ф.-Л. Мішо та Дж. Мітчелла [23], С.А. Навроцького [11], Дж. Пікфорда [14], П.Т. Саблука і М.Й. Маліка [15], Е. Фами та Дж. Мачбета [21], О.С. Шапкіна [17], В.В. Шахова [18]. Незважаючи на існуючий значний науковий доробок у сфері цієї проблематики, у межах сучасних досліджень недостатньо вивчені й розкриті питання наповнення управління ризикозахищеністю такими інструментами і технологіями, як побудова карти ризиків та ризик-профілю підприємства. Практика зарубіжних компаній показує, що їх використання дає змогу якісно наповнити як сам ризик-менеджмент, так і всю систему антикризового захисту та його конститутивних економічних механізмів. Зазначене визначає актуальність досліджуваних у цій роботі питань.

Мета статті – висвітлення сучасних підходів до управління ризиком і ризикозахищеністю підприємства та визначення чинників, які впливають на ці процеси, обґрунтування необхідності й розробка технології побудови карти ризиків і ризик-профілю сучасного підприємства, що сприятиме створенню методологічного базису формування надійної системи його ризикозахищеності.

© П.А. Стецюк, О.Є. Гудзь, 2014

Виклад основних результатів дослідження. У науковій літературі нині домінує підхід, відповідно до якого ризикозахисність підприємства – це забезпеченість його життєво важливих інтересів і потреб та захист від негативного впливу всього спектра різних за своєю природою зовнішніх і внутрішніх загроз [1, с.56]. А в рамках концепції корисності та системного підходу її трактують у контексті ризикостійкості. Остання являє собою сукупність властивостей системи, що визначають характер реагування на зміни рівня ризиків, у тому числі ризиків кризової ситуації, що виникла з цих позицій ризикозахисність – це сукупність управлінських впливів, спрямованих на створення ризикостійкості системи [13]. Тобто, це така якісна характеристика системи, що дає змогу звести до мінімуму, а ще краще – повністю позбутися негативних наслідків впливу ризиків різноманітної природи. Тому ризикозахисність передбачає можливість і здатність системи ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адекватно й оперативно змінювати свою внутрішню структуру відповідно до їх перманентної варіації. Чим вищий рівень ризикозахисності від негативних агресивних впливів ризиків, тим вищим ступенем життєздатності володіє система підприємства [16, с. 16]. При цьому всю сукупність методологічних прийомів, що уможливають забезпечення ризикозахисності підприємства, прийнято називати імунізацією ризиків.

Коли мова йде про ризиковий стан підприємства, то мають на увазі його діяльність, яка характеризується підвищеними рівнями ризиковості. При розгляді ризикозахисності підприємства акцентують увагу передусім на ефективності управління ризиками у процесі господарської діяльності. Управління ризиком забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям і викликам. Очевидно, що ще однією конститутивною характеристикою та результатом цього процесу є прийнятний рівень фінансової адаптивності підприємства.

Зазначене дає змогу констатувати, що управління ризикозахисністю – це багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати підприємства, що виникають унаслідок одержання шкоди або негативного результату в ризикових ситуаціях [8]. У практичному аспекті система ризикозахисності підприємства являє собою адаптовану до індивідуальної специфіки його діяльності технологію ризик-менеджменту. Тому політика ризик-менеджменту підприємства визначає контур, межі й структурні елементи, а також сутнісні підходи до конструювання архітекτονіки ризикозахисності (рис. 1).

Міжнародною фінансовою практикою напрацьовано широкий спектр методичних підходів до формування системи ризик-менеджменту взагалі та управління ризикозахисністю зокрема. Кожен із них має свою формалізацію у відповідних нормах і стандартах, найвідоміші серед яких наведені у таблиці 1. Кожен із цих нормативів та стандартів має як своїх прихильників, так і опонентів, а аналіз цього аспекту не входить у завдання даної роботи. Вважаємо, що вибір того чи іншого підходу в компетенції менеджерів і власників підприємства залежить від індивідуального сприйняття реального економічного оточення, в якому функціонує конкретне підприємство.

Проблема ризикозахисності охоплює всі сфери діяльності підприємства: операційну, фінансову та інвестиційну. Це один із тих небагатьох випадків, коли правильний підхід дає можливість реалізувати відомий синергетичний ефект у функціонуванні соціально-економічної системи. Розв'язання цього завдання ґрунтується на розумінні того, що формування матриці управління ризикозахисністю має свою внутрішню логіку, яка визначає необхідність її здійснення у певній послідовності, а саме – діагностика ризикозахисності; побудова карти ризиків і ризик-профілю підприємства; вибір методів впливу на ризик; прийняття рішень; формування системи показників для контролю й моніторингу.

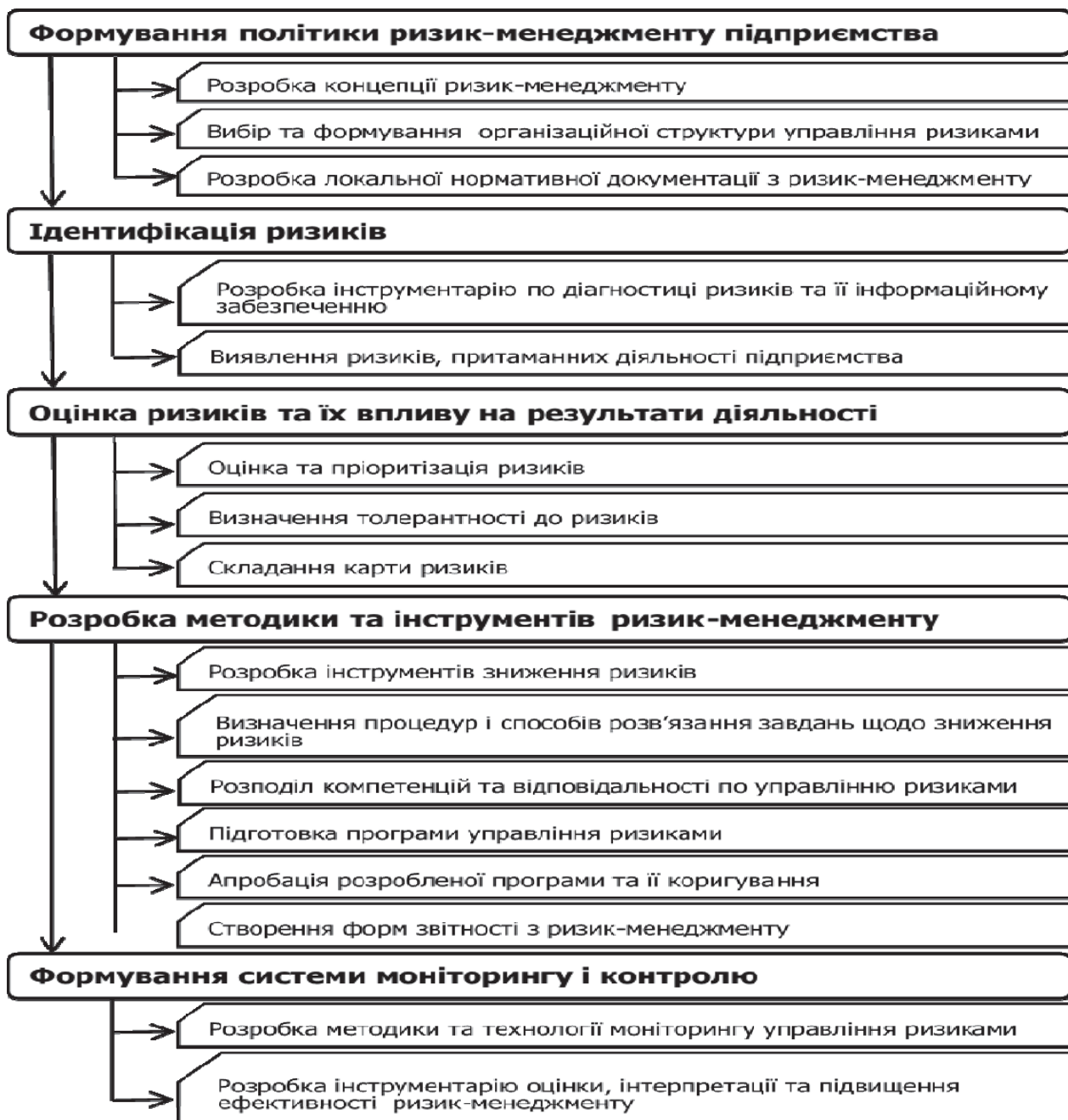


Рис. 1. Логічно-структурна схема формування системи ризик-менеджменту

Джерело: Власна розробка.

1. Міжнародні стандарти управління ризиками [16]

Назва документа	Розробник
CoCo(Criteria of control), 1995	Canadian Institute of Chartered Accountants
A Risk Management Standart, 2002	The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM The National Forum for Risk Management in Public Sector, UK
Enterprise Risk Management	Integrated Framework, 2004 – Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO), USA
Orange Book, 2004	HM Treasury of the UK Government
Australian / New Zealand Risk Management Standard, 2004	Standards Australia and Standards New Zealand Technical Committee
Turnbull Report, 2005	Financial Reporting Council
British Standard (BS 31100), 2008	British Standards Institution
ISO 31000, 2009	International Standards Organization
Solvency II Framework Directive, 2009	European Commission

Початкова інформація для діагностики ризикозахисності підприємства повинна включати такі дані: визначення заданої мети та траєкторії руху підприємства (параметри дохідності, грошових потоків; вартості підприємства); ідентифікація й визначення характеристик і контурів внутрішніх та зовнішніх ризиків і загроз; визначення ймовірних станів підприємства при настанні ризиків і матриці перехідних ймовірностей [2].

Для діагностики ризикозахисності підприємства доцільно використовувати як прямі, так і опосередковані індикатори ризику: показники платоспроможності, прибутковості, ефективності та продуктивності виробництва; коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії тощо [12]. Загально визнана якісна діагностика ризикозахисності передбачає заповнення матриці ризиків за послідовністю: виділити три або п'ять найважливіших ризиків, які впливають на діяльність підприємства; оцінити кожен із них за інтенсивніс-

тю впливу на підприємство й оцінити ефективність управління ризикозахисністю, виходячи з евентуального рівня сукупного ризику (рис. 2); визначити відхилення між інтенсивністю дії виділених ризиків та ефективністю існуючої системи управління ризикозахисністю підприємства.

Враховуючи сутнісні характеристики процесу управління будь-якою соціально-економічною системою чи економічним процесом, ризикозахисність як його об'єкт має бути осяжним і кількісно вимірним, а, отже, оперувати певними індикаторами або критеріями. Узагальнення літературних джерел дає змогу встановити, що такими можуть бути показники: ймовірність досягнення цілі (варіативність запланованої величини доходу); фінансова сталість; обсяг діяльності; прибутковість; наявність та структура власних обігових коштів; характеристика схильності до ризику системи управління.

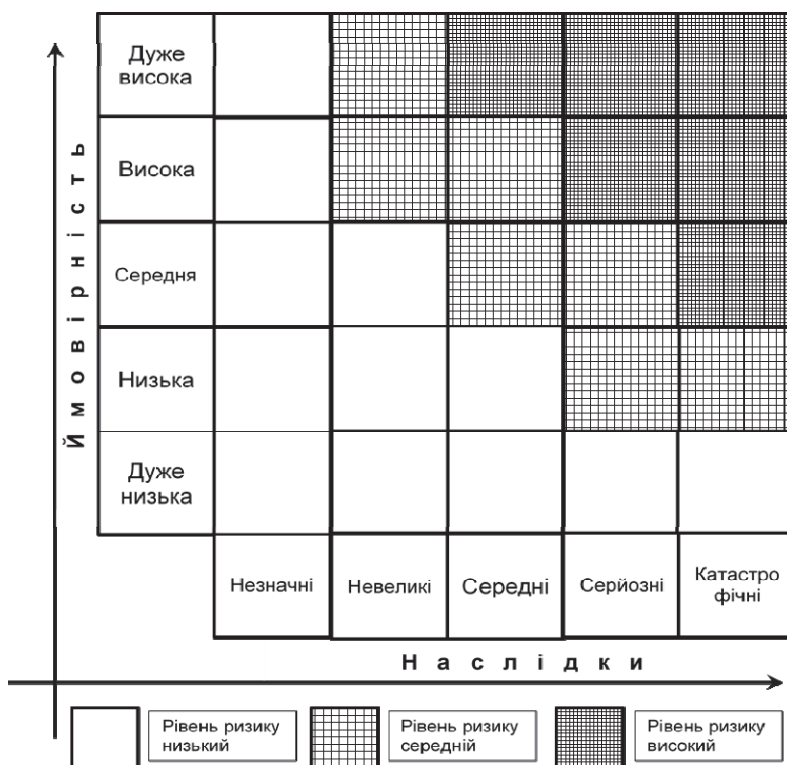


Рис. 2. Матриця оцінки ризиків

Для прийняття рішень щодо ризикозахисності діяльності конкретного підприємства слід враховувати найважливіші характеристики впливу ризиків:

параметри впливу ризику (частка втрат власного капіталу) – незначний вплив (втра-

ти до 5% власного капіталу); невеликий вплив (втрати становлять 6–15% власного капіталу); середній вплив (втрати 16–25% власного капіталу); серйозний вплив (втрати 26–35% власного капіталу); катастрофічний

вплив (втрати становлять понад 35% власного капіталу);

рівень ймовірності настання ризикової події: дуже низький (подія може відбутися рідше 1-го разу в 1-3 роки); низький (не частіше 1-го разу на рік); середній (події відбуваються 1-3 рази на рік); високий (3-5 разів на рік); дуже високий (кожен місяць).

Отже, при його позитивному значенні – це свідчення незадовільного управління ризикозахищеністю підприємства; при нульовому – оптимальне управління ризикозахищеністю підприємства, а при негативному значенні – надмірне управління ризикозахищеністю підприємства, що генерує потенціал ризиків невикористаних можливостей.

Побудова карти ризиків підприємства, а також визначення його ризик-профілю є важливим етапом формування дієвої системи ризикозахищеності. Карта ризиків являє собою наочний огляд найважливіших характеристик ризиків і загроз (табл. 2). Розробка такої карти ризиків необхідна для перевірки й обґрунтування діючої стратегії підприємства та його можливостей до генерації додаткової доходності. Важливою є значущість карти ризиків для підтримки прийняття управлінських рішень [2].

Формування карти ризиків є відповідальним етапом побудови й організації системи

комплексного управління ризикозахищеністю підприємства. Метою побудови карти ризиків як наукового методу є детальне та глибоке вивчення існуючих ризиків підприємства, розгляд складових процесів реалізації ризикових подій (ситуацій), встановлення їх причин і наслідків. Карта ризиків підприємства формується за двома блоками: ідентифікація ризиків та детальний опис ризикових ситуацій.

Ідентифікація ризиків полягає у визначенні чинників ризику підприємства, які зумовлюють настання ризикової події, виявленні джерел і об'єктів ризику [8]. Варто зазначити, що даний етап проводиться за участю менеджерів ризикопотенційних бізнес-процесів (підрозділів підприємств), які здійснюють управління ризикозахищеністю в контурі своїх компетенцій.

Метою формування карти ризиків підприємства є виявлення, систематизація й опис усіх можливих джерел ризику; визначення основних об'єктів ризику в діяльності підприємства і можливих сценаріїв реалізації ситуацій ризику (альтернатив реалізації ризикових подій); виявлення чинників ризику, дослідження умов виникнення та розвитку ризикових подій.

2. Приклад карти ризиків (фрагмент)

№ пп	Тип ризику	Короткий опис ризику	Значимість (можливий збиток)	Оцінка ймовірності настання
1	Галузі	Зниження обсягів реалізації через макроекономічну ситуацію	Низька	Висока
2	Галузі	Зниження рентабельності через зростання конкуренції	Середня	Середня
3	Галузі	Експансія торгових посередників	Середня	Середня
4	Регіону	Недооцінка економічних та інфраструктурних змін у регіоні основної діяльності підприємства	Середня	Середня
5	Підприємства	Банкрутство через незадовільний фінансово-економічний стан	Висока	Низька
6	Підприємства	Недостатній рівень конкурентоспроможності через некомпетентність топ-менеджменту	Середня	Висока
7	Предмета фінансової угоди	Ризик втрати доходу через інфляційні процеси	Висока	Середня
8	Предмета фінансової угоди	Ризик додаткових витрат при зміні умов доступу до нових джерел фінансування	Середня	Висока
9	Предмета фінансової угоди	Ризик можливості інкасації середньо- та довгострокової дебіторської заборгованості	Висока	Середня

Джерело: Власна розробка.

На етапі формування карти ризиків підприємства необхідно враховувати такі важливі моменти: ймовірність реалізації ризи-

кових подій є наслідком об'єктивно існуючої невизначеності; ризик представляється не тільки як можливість при прийнятті рі-

шення не досягнути визначеної мети, але й досягти її ефективніше (наприклад, із меншими витратами); слід розглянути ступінь можливого впливу ризиків на завдання підприємства, на досягнення яких спрямована його діяльність.

Для настання ризикової події необхідна наявність: джерела ризику; об'єкта ризику; ситуації виникнення (чинника) ризику. Для реалізації ризикової події необхідно виконання таких умов: існує справжнє джерело ризику; об'єкт знаходиться в зоні дії джерела; об'єкт не має достатніх засобів захисту.

Джерело ризику, його причина – це явище, яке безпосередньо зумовлює, породжує інше явище – наслідки ризику. Об'єкт ризику – це все, що підлягає впливу ризику при наявності діючого джерела ризику і потребує активного захисту від його впливу. Співвідношення джерел та об'єктів ризику дає змогу виявити основні чинники [2]. У свою чергу, чинники ризику – це умови, які можуть викликати або сприяти безпосередньо реалізації ризикової події.

Відповідно до такої схеми, згідно з теорією управління, успішне функціонування бізнесу впливає на якість об'єктів підприємства [2], таких як: ресурси; бізнес-процеси (співвідношення технологій, економічності та контролю якості різноманітних бізнес-процесів); системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем; досягнення заданих фінансових результатів діяльності.

Таким чином, побудова карти ризиків проводиться на основі уніфікації об'єктів і чинників ризику з урахуванням аналізу всіх можливих джерел. Визначивши основні об'єкти ризику в підприємстві й розробивши структуру джерел його виникнення, топ-менеджмент здатний виявити чинники ризикових подій. Інформаційною перспективою для цього є: статистика ризикових подій, врахування незапланованих та непередбачуваних витрат, оцінка втрачених доходів тощо.

Методом експертної оцінки будується ризик-профіль конкретного підприємства. Експерти пропонують різноманітні варіанти виділення різновидів ризиків як узагальнено, так і з урахуванням сфери діяльності підприємства та його галузевої специфіки.

Ризик-профіль підприємства – це фундамент управління його ризикозахищеністю, основні етапи побудови якого включають: оцінку ризиків і загроз на основі формування матриці ризиків; визначення підходів та розробку методів нейтралізації прояву ризиків; розподіл відповідальності й компетенції за ризикові події.

Групувати ризики для розроблення ризик-профілю конкретного підприємства доцільно відповідно до основних заданих вимог: охоплення всіх можливих ризиків за впливом на основні об'єкти підприємства; надання можливості на основі класифікації розподіляти сферу впливу, компетенції та відповідальності за реалізацію ризикової події; облік і врахування чинників ретроспективного характеру.

Для побудови ризик-профілю ризику доцільно сегментувати за категоріями: ризики ведення бізнесу; фінансові; операційні; синтетичні. Під категорією розуміється об'єктна орієнтація розробленої структури ризиків, вид ризику деталізує той чи інший об'єкт, а типологія ризиків вже являє собою готову архітектуру основних ризиків підприємства [2].

Результати побудованої карти ризиків і ризик-профілю підприємства використовуються при: оцінці нівелювання (згладжування наслідків) ризиків; оптимізації стратегії управління за критерієм ризикозахищеності; планування витрат на підтримку системи ризикозахищеності.

Управління ризикозахищеністю підприємства включає використання методів: уникнення ризику; утримання ризику; передачі ризику; зниження рівня ризику. Для зниження рівня ризику використовують: зовнішні способи оптимізації (розподіл ризику; страхування) і внутрішні способи оптимізації (лімітування; бюджетування, диверсифікація; самострахування; здобування додаткової інформації).

Після реалізації відмічених етапів необхідно визначити метод управління ризиками по кожному виду ризиків з виділенням пріоритетів, виходячи з розроблених критеріїв: частка відповідних витрат у структурі витрат підприємства, пов'язаних із наявністю того чи іншого ризику; найбільша ймовір-

ність настання ситуації ризику; можливість впливу на ризик безпеки додаткового фінансування; можливість превентивних заходів.

Прийняття управлінських рішень щодо ризикозахисності підприємства має ґрунтуватися на таких принципах: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; необхідно завжди враховувати наслідки ризику; не можна ризикувати великим заради малого; позитивне рішення приймається тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є, то потрібно приймати превентивні заходи щодо зниження ризиків [8]. Описані вище принципи мають загальний характер, тобто є сукупністю логістичних прийомів і правил схвалення рішень, якими слід керуватися за будь-яких обставин.

Висновки. Узагальнюючи теоретичні положення та результати практичних досліджень можна стверджувати, що платформою управління ризикозахисністю підприємства є цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, одержання й збільшення віддачі в невизначеній господарській ситуації, а мірою ризикозахисності підприємства є ймовірність досягнення ним поставлених мети та завдань. Обґрун-

товано, що важливою складовою формування системи управління ризикозахисності підприємства є побудова карти ризиків підприємства і його ризик-профілю. Картографування існуючих ризиків підприємства є потужним аналітичним інструментом, мета якого виявити й певним чином систематизувати ділові ризики підприємства. У свою чергу практика ризик-менеджменту показує наявність унікальності ризиків у будь-якому підприємстві, тому слід розробляти специфічну для кожного окремого підприємства карту ризиків і будувати його ризик-профіль, зміст якого залежить від масштабів, потенціалу, складності конкретного підприємства, ступеня розвиненості виробничої інфраструктури та його кооперації, інтеграційних і кластерних зв'язків, стилю управління й багатьох інших індивідуальних характеристик. Крім цього, ризик-профіль є джерелом для генерування додаткової економічної цінності підприємства, має різноманітне прикладне значення (крім процесу управління ризиками), а карта ризиків підприємства має велике значення у стратегічному, тактичному та поточному плануванні.

Список використаної літератури

1. Антикризисное управление: учеб. пособ. – В 2-х т. – Т. 2: Экономические основы; отв. ред. Г.К. Таль. – М.: Изд-во «Инфра-М», 2004. – 432 с.
2. *Артищук І.В.* Управління ризикозахисністю підприємства / І.В. Артищук // Зб. наукових праць Національного лісотехнічного університету України. – Львів, 2011. – Вип. 21.5. – С. 153-159.
3. *Бартон Т.* Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М.: Вильямс, 2008. – 208 с.
4. *Бланк И.А.* Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2005. – 600 с.
5. *Борисова В.А.* Організаційно-економічний механізм страхування / В.А. Борисова, О.В. Огаренко. – Суми: Довкілля, 2001. – 188с.
6. *Васин С.М.* Управление рисками на предприятии: учеб. пособ. / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
7. *Вашакмаждзе Т.* Как финансовому директору управлять рисками / Т. Вашакмаждзе, А. Гребенюк // Финансовый директор. – 2006. – №7-8.
8. *Вітлінський В.В.* Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480с.
9. *Вяткин В.Н.* Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, П.Н. Иванушко. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 400 с.
10. *Градов С.И.* Риск и выбор стратегий в предпринимательстве / Градов С.И. – М.: МСХА, 2004 – 230 с.
11. *Навроцький С.А.* Стан та тенденції розвитку сільськогосподарського страхування / С.А. Навроцький // Наука й економіка. – 2012. – № 1 (25). – С. 61-69.
12. *Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М.: Олимп-бизнес, 2010. – 320 с.
13. *Останкова Л.А.* Повышение рискоустойчивости системы планирования / Л.А. Останкова, А.Ю. Попова, Н.Ю. Шевченко // Školabiznisa. – Врој; 2011. – №1. – С. 32-36.
14. *Пикфорд Дж.* Управление рисками / Дж. Пикфорд. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
15. *Саблук П.Т.* Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології / П.Т. Саблук, М.Й. Малік, В.Л. Валентинов – К.: ІАЕ, 2002. – 294 с.
16. *Хохлов Н.В.* Управление риском: учеб. пособ. для вузов / Н.В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001. – 240 с.

17. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: монография / А.С. Шапкин. – 2-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2004. – 544 с.
18. Шахов В.В. Теория и управление рисками в страховании / В.В. Шахов. – М: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
19. Badylis S.E. Analysis of Risk to Life and Limb / S.E. Badylis. – Operations Research, 1980, 28(1), Jau-Fel. – 175 p.
20. Davis E.D. Financial Fragility and systemic Risk / E.D. Davis. – Oxford, 1995. – 396 p.
21. Fama E.F. Risk, Return, and Equilibrium: Empirical Tests / E.F. Fama, J.D. MacBeth // Journal of Political Economy. – 1973. Vol. 81. – P. 607-636.
22. Hopkin, Paul. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. – Kogan Page Limited. – 2010. – 358 p.
23. Kiff J., Michaud F.-L., Mitchell J. Une revue analytique des instruments de transfert du risque de crédit // Rev. de la stabilité fin. – P., 2003. – Juin. – P. 110-133.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2014 р.

*

UDS 331.522.4:658.284

*R.M. BEZUS, candidate of economic sciences,
associate professor (docent)
O.V. LEBID, post-graduate student**
Dnipropetrivsk State University of Agrarian Economy

Virtual communications and their influence on efficiency of an activity of agricultural entities

Scientific problem. Resource provision is determined to be a basic factor of any enterprise functioning, including agricultural one. Alongside with other resources, the workforce determines strategic success of an enterprise and becomes the ground of its competitiveness provision. The insufficient attention to this factor during the process of business decisions preparation and realization may result in the economic effect decrease.

Regardless the technical potential, organizational and other benefits, an enterprise won't start working efficiently without the rationally organized workforce.

Social and economic conditions of Ukrainian economic environment have resulted in catastrophic reduction of the workforce accompanied with the violation of optimal proportions of its elements. This problem motivates to prompt derive of the agricultural field out of a crisis state, the competitiveness and the sustain development of agricultural territories. It will

be possible only if experienced, talented and communicative leaders manage agricultural entities. In terms of the informational resource availability, the communication between managers of all levels enables to connect people as well as to increase the business activity efficiency.

Analysis of recent researches and publications. In the process of solution of a problem of the agricultural entity activity increase, the main attention is paid to the workforce. The problem of workforce influence on activity efficiency has become a subject of research for many domestic authors, among them are: Adamchuk V.V.[1], Amosha O. I.[2], Afonin A.S.[3], Bandur S.I.[4], Bilopolskyi M.H.[5], Bohynia D.P.[6], Hriniova V.M.[7], Daniuk V.M.[8], Dolishnii M.I.[9], Yehorshchyn A.P.[10], Libanova E.M.[11], Kachan E.P.[12], Kibanov A.Y.[13], Krushelnytska O.V.[14], Nyzhnyk V.M.[15], Soroka I.V.[16], Shchokin H.V.[17], Petiukh V.M.[18], Yakokka L.E.[19] etc. Regardless a significant number of scientific papers and publications, the actual measurement of the influence of the communication

* Scientific supervisor – I.P. Prykhodko, doctor of sciences in public administration.

© R.M. Bezus, O.V. Lebid, 2014