

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**ЛОПАТОВСЬКИЙ ВІКТОР ГРИГОРОВИЧ**

УДК 338.45:654:330.131.7(477)

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ  
НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та  
управління підприємствами (харчова промисловість)

**Автореферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ 2008

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Хмельницькому національному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник**

доктор економічних наук, професор  
**Войнаренко Михайло Петрович**,  
Хмельницький національний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
проректор з науково-педагогічної роботи,  
завідувач кафедри обліку та аудиту

**Офіційні опоненти**

доктор економічних наук, професор  
**Христіановський Вадим Володимирович**,  
Донецький національний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
перший проректор, завідувач кафедри математики і  
математичних методів в економіці

кандидат економічних наук, доцент  
**Лук'янова Валентина В'ячеславівна**  
Хмельницький національний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та підприємництва

Захист відбудеться “24” червня 2008 року о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 по захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук у Національному університеті харчових технологій за адресою: 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 68, навчальний корпус В, аудиторія 502.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Національного університету харчових технологій за адресою: 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий “23” травня 2008 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Марченко В.М.

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми дослідження.** За умов становлення нових конкурентних відносин між суб'єктами господарювання та переходу до формування моделі ринкової економіки посилюється вплив ризиків на ефективність діяльності будь-якого підприємства. Це пов'язано з зміною концептуальної ролі держави в управлінні економікою, яка за сучасних умов не бере на себе ризики підприємства, а виступає лише регулятором та контролером відносин між господарюючими суб'єктами. За цих умов підвищується значення врахування ризиків, які стають постійними супутниками підприємницької діяльності і є чинниками поступального розвитку економічної системи в цілому та кожного конкретного підприємства зокрема (в разі відповідального підходу до управління ризиками).

Проблеми оцінки та управління ризиками розглядаються у наукових працях вітчизняних та іноземних вчених. Велику увагу цим питанням надавали І.Т. Балабанов, Т. Бартон, В.В. Вітлінський, В.Н. Вяткин, В.В. Глущенко, П.Г. Грабовий, В.М. Гранатуров, Р.М. Качалов, В.В. Лук'янова, А.А. Мазаракі, Н.І. Машина, Л.А. Савицька, А.О. Старостіна, О.Л. Устенко, А.М. Фомичев, Дж. Хемптон, М.В. Хохлов, В.В. Христіановський, Т.М. Цай, В.В. Черкасов та ін.

Разом з тим, в існуючій науковій та навчальній літературі не достатньо зустрічаються дослідження, пов'язані з комплексним процесом управління ризиками, застосування якого, як показує існуюча практика ведення бізнесу, дає найбільш оптимальні результати.

Проблеми ефективної роботи підприємств пов'язані з значними змінами у зовнішньому середовищі підприємства і їх впливом на результати діяльності суб'єктів господарювання. Це підвищує актуальність застосування та постійного удосконалення процесу управління ризиками, який дозволить вчасно реагувати на подібні зміни. Розробка та впровадження ефективної системи управління ризиками дає змогу господарюючому суб'єкту стабільно функціонувати на ринку, здобувати конкурентні переваги, незважаючи на значні впливи політичних, економічних та соціальних чинників.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконувалась згідно з тематикою держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри обліку та аудиту Хмельницького національного університету № 2Б-2006 "Прогресивні стратегії та технології управління організаційними структурами підприємств та їх об'єднань" (номер державної реєстрації 0106U001003). При виконанні держбюджетної теми автором розроблено механізм управління ризиками; запропоновано шляхи для зменшення впливу ризиків на функціонування суб'єктів господарювання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка нових підходів до оцінки та управління ризиками підприємств в процесі їх функціонування за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети були поставлені такі основні науково-теоретичні та практичні завдання, які знайшли своє вирішення в процесі наукового дослідження:

- обґрунтувати сутність категорії “ризик” на основі аналізу теоретичних поглядів історичних і сучасних підходів до його тлумачення;
- розробити структурно-логічну класифікацію ризиків підприємств;
- виявити та провести оцінку основних факторів, що породжують ризики у процесі функціонування підприємств хлібопекарської промисловості; оцінити ймовірність появи ризиків у процесі фінансово-господарської діяльності та проаналізувати можливі наслідки від їх впливу;
- провести оцінку методів кількісного аналізу та управління ризиками для виявлення найбільш оптимальних варіантів;
- розробити механізм оцінки та управління ризиками на підприємствах хлібопекарської промисловості та показати роль цього процесу у системі управління підприємством.

*Об’єктом дослідження* є процеси функціонування підприємств хлібопекарської промисловості за умов нестабільного зовнішнього середовища.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні положення і методи управління ризиками підприємств.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертації є сукупність методів та положень економічної теорії, які застосовувались у процесі наукового дослідження. Теоретичною базою дослідження виступили праці визнаних науковців, вітчизняних та зарубіжних вчених із питань оцінки та управління ризиками. При написанні роботи були використані дані наукової та методичної літератури, інформація статистичних органів про макроекономічні показники та фінансово-господарську діяльність окремих підприємств хлібопекарської промисловості, дані держбюджетної теми та результати досліджень, виконаних особисто автором.

У роботі використано систему економіко-статистичних методів, які характерні при здійсненні наукових економічних досліджень: історичний (здійснюючи дослідження альтернативних поглядів вчених на поняття, пов’язані із управлінням ризиками), системний та логічний підходи (у процесі удосконалення процесу управління ризиками), експертний метод (при дослідженні ризиків, що впливають на функціонування підприємств із виробництва хліба та хлібобулочних виробів), статистичний та економічний аналіз (при проведенні аналізу стану економіки України в цілому та конкретних підприємств зокрема), синтез та групування (при здійсненні класифікації ризиків та факторів, що спричиняють їх виникнення) тощо.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Головним науковим результатом виконаного дослідження є формулювання та обґрунтування положень і рекомендацій щодо вирішення наукового завдання у сфері вдосконалення процесу оцінки та управління ризиками підприємств за умов нестабільного зовнішнього оточення.

Найістотніші результати та пропозиції, що висвітлюють наукову новизну дисертаційної роботи, наступні:

*вперше:*

– розроблено трирівневу систему контролю відділу управління ризиками, яка в процесі застосування показує ефективність роботи трьох рівнів підприємства (окремий працівник, відділ управління ризиками, підприємство), пов'язуючи результати роботи нижчих рівнів із загальними фінансовими результатами діяльності підприємства (с. 139–143);

– запропоновано з метою зменшення впливу ризиків на функціонування підприємств використовувати кластерні об'єднання, що дозволяють підприємствам та організаціям поєднувати ресурсний та творчий потенціал для вирішення поставлених завдань в умовах нестабільного зовнішнього середовища (с. 170–176);

*удосконалено:*

– оцінку та управління ризиками шляхом застосування алгоритму управління ризиками, який систематизує основні етапи цього процесу та підвищує ефективність його проведення (с. 133–139);

– механізм вибору оптимальних партнерів підприємства, зокрема запропоновано факторну модель для визначення ризику несвочасного виконання зобов'язань партнерами та їх можливої неплатоспроможності, що дозволяє знизити ризики, пов'язані із співпрацею з ними (с. 148–161);

*отримали подальший розвиток:*

– визначення понять: “ризик”, як об'єктивно-суб'єктивна категорія, що ставить певні межі для діяльності суб'єкта господарювання, який, у свою чергу, внаслідок своєчасно прийнятих адекватних рішень може впливати на зменшення ризику (с. 19); “управління ризиками”, як прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання (с. 129);

– класифікація ризиків шляхом узагальнення існуючих підходів, на основі чого здійснено якісну та кількісну оцінку ризиків підприємств хлібопекарської промисловості (с. 38–39);

– врахування при аналізі та управлінні ризиками взаємозв'язків між різними їх видами, що дозволяє точніше оцінити результати впливу ризиків на функціонування підприємства (с. 48–51);

– положення методичного інструментарію оцінки та управління ризиками, можливості його використання на вітчизняних підприємствах з врахуванням їх галузевої специфіки та сучасних умов розвитку національної економіки (с. 42–48, 112–118).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу оцінки та управління ризиками, які дають змогу для їх використання на промислових підприємствах за умов формування та розвитку ринкових відносин.

Результати дисертаційної роботи використовуються в практичній діяльності підприємств хлібопекарської промисловості Хмельницької області, що підтверджується відповідними документами: ЗАТ “Старокостянтинівський хлібозавод” (довідка про впровадження № 162 від 08.11.2006 р.), ВАТ “Деражнянське ХПП” (довідка про впровадження № 86 від 10.08.2006 р.), ВАТ “Чорнострівське ХПП” (довідка про впровадження № 71 від 16.10.2006 р.), Хмельницький хлібокомбінат (ТОВ “Стіомі-холдинг”) (довідка про впровадження № 321 від 15.11.2006 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення та висновки дисертаційного дослідження є результатом роботи, виконаної автором самостійно у сфері проблем, визначених метою та завданнями дослідження.

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Отримані результати наукових досліджень, доповідались на науково-практичних конференціях: III Міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми планування виробництва в умовах переходу до ринку” (м. Алушта, 1–3 жовтня 2004 року); V Міжнародній науково-практичній конференції “Мотивація інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств та ринку праці в контексті інтеграції України до ЄС” (м. Хмельницький, 18–21 травня 2005 року); II регіональній науково-практичній конференції “Стратегічна реструктуризація регіональної економіки та соціальної сфери” (м. Вінниця, 1 березня 2006 року); III Міжнародній науково-практичній конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” (м. Полтава, 10–12 травня 2006 року); II Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні проблеми регіонального розвитку в контексті Європейської інтеграції” (м. Луцьк, 1–3 червня 2006 року); Міжнародній науково-практичній конференції “Перспективи та пріоритети розвитку економіки України” (м. Луцьк, 26–27 жовтня 2006 року); Всеукраїнській науково-практичній конференції “Конкурентоспроможність продукції АПК України та вимоги СОТ” (м. Київ, 4–5 жовтня 2007 року); VI Міжнародній науково-практичній конференції “Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку” (м. Хмельницький, 26–27 жовтня 2007 року).

**Публікації.** За матеріалами дисертаційного дослідження опубліковано 16 робіт, з яких 11 статей у фахових виданнях і 5 публікацій у збірниках тез та матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 4,45 д. а., усі опубліковано одноосібно.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладений на 187 сторінках. Матеріали дисертації містять 18 таблиць і 15 рисунків, які подано на 25 сторінках, список використаних джерел містить 199 найменувань на 16 сторінках, 14 додатків – на 44 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету і задачі, об'єкт і предмет дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, відображено їх апробацію, окреслено особистий внесок здобувача.

У першому розділі **“Теоретичні основи дослідження ризиків у процесі управління підприємствами”** досліджуються історичні та сучасні погляди на сутність ризику та його вплив на діяльність підприємств, які дають змогу зробити висновок, що думки вчених генерувались у різноманітних підходах до його тлумачення та розвивались у напрямі поділу та деталізації окремих видів ризиків. Найявністю великої кількості видів ризиків зумовили появу різних їх тлумачень, аналіз яких виконано у дисертаційній роботі. Для кращого розуміння сутності поняття “ризик”, було представлено авторське визначення, згідно з яким ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка внаслідок впливу множини факторів характеризує багатоваріантність результатів діяльності суб'єкта господарювання або його бездіяльності, причому, коли існує невпевненість у досягненні будь-якого конкретного варіанту.

Авторське тлумачення цього поняття враховує більшість зауважень, висловлених в процесі аналізу існуючих визначень. Зокрема, стверджується, що ризик, як об'єктивна категорія, ставить певні межі для діяльності суб'єкта господарювання, який, внаслідок своєчасно прийнятих адекватних рішень може впливати на рівень ризику.

Основними передумовами появи ризиків у діяльності сучасних вітчизняних підприємств є випадковість, відсутність інформації, недосконале кадрове та технічне забезпечення, зіткнення інтересів різних суб'єктів господарювання. Дія ризиків обумовлена постійними змінами у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, яке є головним джерелом виникнення ризиків у процесі їх діяльності. Тому господарюючі суб'єкти повинні вміти швидко реагувати на зміни елементів їх зовнішнього оточення, оскільки їх неврахування може викликати витіснення підприємства із ринків, на яких воно здійснює свою діяльність, що може завершитись його банкрутством.

На основі аналізу наукових праць було виявлено особливості впливу ризиків на функціонування підприємства на різних етапах життєвого циклу його продукції, досліджено характерні риси кожного етапу з погляду впливу ризиків.

У результаті дослідження існуючих класифікацій та класифікаційних ознак було розроблено авторську класифікацію ризиків підприємств, згідно з якою ризики поділяються за місцем виникнення на внутрішні та зовнішні, у розрізі яких виділяють основні види ризиків, що характерні для діяльності більшості господарюючих суб'єктів. В цій класифікації чітко здійснено групування зовнішніх ризиків у чотири великих групи. Для кращого розуміння понять окремих видів ризиків наведено їх авторські визначення.

Розроблена класифікація дозволяє раціонально згрупувати основні ризики, що впливають на діяльність підприємств, що дає змогу легше орієнтуватись у процесі їх подальшої оцінки та розробки методів управління.

Здійснюючи аналіз наявних підходів щодо використання методів управління ризиками, згруповано основні методи регулювання ступеню ризиків у чотири групи: ухилення, компенсація, прийняття та передача ризиків.

В основі використання будь-якого з існуючих методів лежить організація роботи із зниження втрат, викликаних ризиками у діяльності суб'єктів господарювання. Проте це завдання значно ускладнюється взаємозв'язками між окремими ризиками, що спричиняє ланцюговий ефект, тобто поява одного виду ризиків викликає появу або посилює вплив інших. Це у кінцевому рахунку викликає значно більші втрати потенційного прибутку, ніж очікувалось. Тому при управлінні ризиками необхідно враховувати взаємовплив різних ризиків, що дозволить більш ефективно контролювати та зменшувати їх вплив на підприємство.

Крім того, застосування лише одного методу (або однотипної групи методів) не дають ефективного результату у вітчизняній практиці. Це пов'язується як з особливостями національної економіки, так і з орієнтацією більшості існуючих методів управління ризиками на розвинуту європейську економіку. Тому їх використання в Україні потребує адаптації до вітчизняних умов. Причому доцільно проводити комплексне застосування методів управління ризиками, що підвищить ефективність їх використання.

**Розділ 2. Аналітичні оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств за умов нестабільного зовнішнього середовища.** Нестабільність економічних та політичних умов в Україні несприятливо впливає на фінансово-господарську діяльність підприємств, що викликає невиконання запланованих ними завдань щодо розвитку власного бізнесу. Для забезпечення успішного функціонування підприємств, вони повинні більше уваги надавати оцінці ризиків, які впливають на їх діяльність.

В останній час існує тенденція до об'єднання декількох теорій ризиків у єдину теорію, націлену на аналіз та зменшення ризиків підприємницької діяльності в цілому.

Розробка раціональної класифікації дає можливість виявити та схематично показати можливі причинно-наслідкові зв'язки між джерелами виникнення ризиків та їх результатами. Причому потрібно враховувати ймовірність численних розгалужень цих зв'язків. Як правило, невдачі підприємства викликані не одним фактором, а відбуваються у результаті дії множини факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Виходячи із аналізу, найчастіше на функціонування підприємств впливають фактори, що виникають за його межами. До важливості цих факторів додається важкість у прогнозуванні їх виникнення та сили дії.



Дослідження особливостей функціонування підприємств усередині власної галузі, яка є однією з основних зон, де виникають загрози, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання, дозволило розглянути чинники (суперництво існуючих фірм-конкурентів; загроза появи на ринку нових фірм – потенційних конкурентів; вплив постачальників; вплив покупців; загроза виробництва товарів-замінників; вплив фінансово-кредитних установ; економічна політика влади, в тому числі місцевої; вплив робочої сили: існуючих та потенційних працівників підприємства; можливості співпраці з вищими навчальними закладами для забезпечення підготовки висококваліфікованих спеціалістів; розвиток науково-технічного прогресу) та проаналізувати їх вплив на функціонування підприємств хлібопекарської промисловості.

Аналіз існуючих методів кількісної оцінки ризиків показав наявність у кожного із них низки переваг і недоліків, засвідчивши у кінцевому результаті неможливість керуватися результатами оцінки ризиків, отриманими у випадку застосування лише одного певного методу. Крім того, для практичного використання більшості методів потрібно володіти достатньою інформацією, мати у наявності на підприємстві висококваліфікованих фахівців, відповідне програмне забезпечення. На підприємствах, що досліджувались, не використовується спеціальне програмне забезпечення, не вистачає і кваліфікованих спеціалістів, які можуть високоякісно здійснити оцінку ризиків існуючими кількісними методами. Оптимальним варіантом у такому випадку служить одночасне використання статистичного та експертного методів кількісної оцінки ризиків, результати яких взаємодоповнять один одного, а керівництво підприємства отримає необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, враховуючи дані про вплив ризиків на функціонування підприємства.

З метою забезпечення інформацією для подальшого дослідження ризикозахищеності підприємств хлібопекарської промисловості Хмельницької області проведено їх попередній аналіз, використовуючи дані бухгалтерської (фінансової та статистичної) звітності. До складу підприємств, які надали власну звітність для дослідження, увійшли Антонінське, Вікторійське, Війтівецьке, Деражнянське, Чорноострівське хлібоприймальні підприємства та Старокостянтинівський хлібо завод.

Дослідження фінансово-господарської діяльності даних підприємств за 2002–2006 рр. виявили тенденцію до незначного покращення їх фінансових результатів. Однак, ґрунтовний аналіз показників виявив наявність у всіх підприємств труднощів із ліквідністю активів підприємств, ефективністю використання ресурсів, що відбувається внаслідок невміння їх керівництва швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Проведене анкетування провідних спеціалістів підприємств показало низький рівень ризикозахищеності підприємств, що може призвести до суттєвих збитків у їх діяльності (табл. 1). Згідно із результатами аналізу втрати від ризиків протягом року за несприятливих обставин більшість

досліджених підприємств зможуть покрити, втративши більше 30 % наявного власного капіталу (у таблиці значення 1 відповідає величині власного капіталу підприємства). При дослідженні та оцінці ризиків їх аналізували як суб'єктивно-об'єктивну категорію, окремо оцінивши ймовірність появи та наслідки впливу окремих видів ризиків. Після цього шляхом підрахунків знайдено інтегральну оцінку рівня ризику підприємства.

Таблиця 1

**Узагальнені показники впливу окремих видів ризиків на діяльність підприємств**

Види ризиків	Підприємства							
	Дуна- вель- кий КХП	Анто- нінське ХПП	Вікто- рійське ХПП	Дераж- нянське ХПП	Чорно- ост- рівське ХПП	Старо- костян- тинівсь- кий хлібо- завод	Війті- вельке ХПП	Хмель- ницький хлібо- комбінат (Стіомі- холдинг)
1. Технологічні	0,0385	0,0930	0,0416	0,0739	0,0193	0,0005	0,0506	0,0681
2. Маркетингові	0,0357	0,0486	0,0195	0,0351	0,0042	0,0608	0,0404	0,0815
3. Управлінські	0,0313	0,0005	0,0015	0,0005	0,0005	0,0020	0,0011	0,0055
4. Кваліфікаційні	0,0462	0,0380	0,0119	0,0374	0,0572	0,0120	0,0343	0,0462
5. Інформаційні	0,0424	0,0005	0,0124	0,0012	0,0041	0,0008	0,0053	0,0462
6. Цінові	0,0871	0,1073	0,0250	0,0501	0,0870	0,0541	0,1131	0,0254
7. Податкові	0,0308	0,0145	0,0008	0,0272	0,0294	0,0037	0,0438	0,0467
8. Інвестиційні	0,0017	0,0005	0,0382	0,0036	0,0042	0,0005	0,0021	0,0343
9. Інфляційні	0,0308	0,0215	0,0224	0,0088	0,0373	0,0015	0,0242	0,0075
10. Валютні	0,0005	0,0005	0,0005	0,0008	0,0005	0,0005	0,0008	0,0005
11. Кредитні	0,0398	0,0204	0,0051	0,0086	0,0047	0,0516	0,0124	0,0046
12. Ризики країни	0,0005	0,0008	0,0033	0,0008	0,0018	0,0005	0,0005	0,0091
13. Соціальні	0,0005	0,0005	0,0030	0,0008	0,0014	0,0048	0,0008	0,0005
14. Ризики надзвичайних подій	0,0606	0,0385	0,0014	0,0894	0,0515	0,0016	0,0672	0,0279
15. Інші	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005
<b>Сукупний вплив усіх видів ризиків на діяльність підприємства</b>	<b>0,4467</b>	<b>0,3855</b>	<b>0,1871</b>	<b>0,3388</b>	<b>0,3035</b>	<b>0,1951</b>	<b>0,3970</b>	<b>0,4044</b>

Використовуючи теоретичні дослідження провідних фахівців із оцінки ризиків, було запропоновано власний підхід до побудови кривої розподілу ймовірностей виникнення втрат від впливу ризиків, враховуючи особливості господарювання підприємств в умовах ринкової економіки, що характеризується частими змінами у зовнішньому середовищі функціонування суб'єктів господарювання.

**Розділ 3. Удосконалення управління ризиками підприємств за сучасних умов господарювання.** У результаті проведеного дослідження теоретичних поглядів на поняття “ризик”, класифікації ризиків, виходячи із особливостей функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання та проведеної оцінки ризиків, виникла необхідність в удосконаленні процесу управління ризиками, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та посиленню їх захисту від негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища.

Для вирішення основних проблем практичного впровадження управління ризиками в систему управління підприємств з урахуванням необхідності застосування нової концепції управління ризиками, що дозволить врахувати інтереси підрозділів підприємства розроблено загальний алгоритм формування та організації процесу управління ризиками в системі управління підприємством, який включає такі головні етапи: проведення якісної оцінки ризиків, здійснення кількісного аналізу ризиків, вибір оптимальних методів управління ризиками, затвердження програми управління ризиками (рис. 1).

На основі оцінки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ “Стіомі-холдинг” було доведено, що використання розробленого алгоритму управління ризиками на підприємстві призводить до зменшення непередбачуваних витрат та дозволяє підвищити розмір отриманого прибутку.

На підготовчому етапі управління ризиками потрібно велику увагу надати процесу пошуку та систематизації необхідної інформації, що за умов нестабільної економіки, яка характерна сучасному стану розвитку України, нашоухується на значні перешкоди, пов'язані з небажанням основних партнерів надавати інформацію про власний бізнес, низьким розвитком ринку інформаційних послуг, асиметрією інформації.

Важливим окремим елементом процесу управління ризиками є здійснення контролю ефективності роботи відділу управління ризиками. На цьому етапі необхідно перевірити та оцінити продуктивність роботи окремих фахівців, що займаються питаннями управління ризиками, ефективність діяльності відділу з управління ризиками на основі отриманих фінансових результатів підприємства. Для цього необхідно здійснювати постійний моніторинг як процесу управління ризиками, так і зовнішнього оточення підприємства для виявлення нових ризиків та можливих змін основних параметрів існуючих (ймовірність виникнення, зміна сили впливу на підприємство).

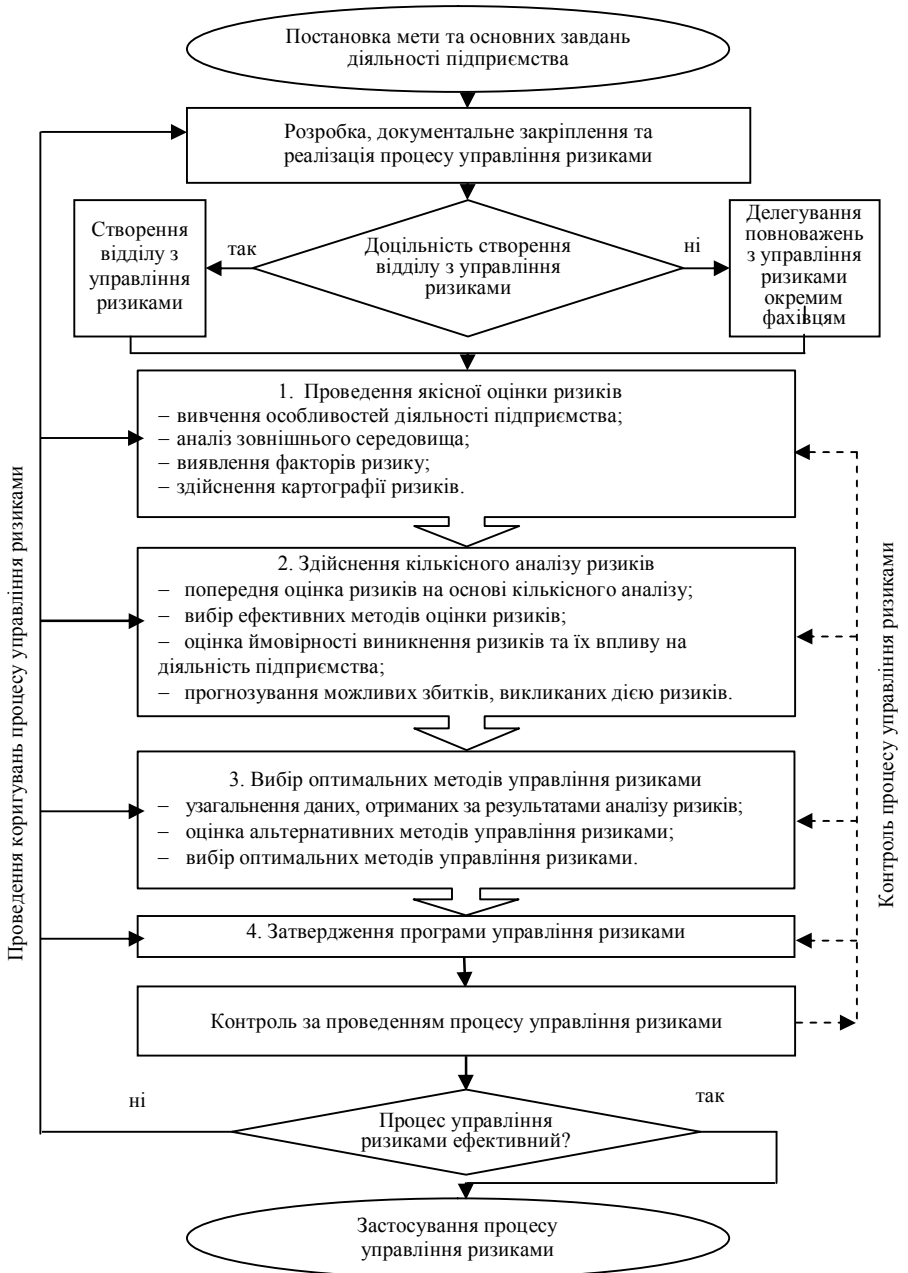


Рис. 1. Схема управління ризиками на підприємстві

Потрібно перевіряти оптимальність методів кількісної оцінки ризиків та методів управління ризиками шляхом порівняння планових та фактичних результатів від їх використання (табл. 2).

Узагальнюючи результати контролю управління ризиками при необхідності потрібно внести коригування у процес управління ризиками.

Найчастіше зовнішні ризики у діяльності підприємства виникають у процесі їх взаємодії з контрагентами. Це підтверджує результати проведеного анкетного дослідження керівників восьми провідних підприємств хлібопекарської промисловості у Хмельницькій області. Подібна ситуація вимагає збільшення уваги до співпраці підприємства з його основними партнерами.

Для забезпечення стабільності підприємства та захисту його від заключення договірних відносин із неплатоспроможним або несумлінним контрагентом було розроблено механізм вибору оптимального партнера.

Кожен із виділених етапів механізму відіграє важливу роль для прийняття остаточного рішення. Однак, найбільш відповідальним є заключний етап, на якому відбувається узагальнення зібраної інформації, здійснюється її оцінка, результатом якої має стати вибір оптимального партнера із можливих варіантів. Для полегшення цього завдання була розроблена модель факторів, які впливають на ризик несвоєчасного виконання зобов'язань партнерами та їх можливої неплатоспроможності.

Основними факторами було виділено: досвід минулої роботи з контрагентом; його фінансова стабільність; ділова репутація та конкурентоздатність його товарів; вплив зовнішніх факторів на співпрацю з контрагентом. Експертні оцінки фахівців підприємств із виробництва хліба та хлібобулочних виробів дозволили визначити силу впливу (вагу) кожного фактора на рівень ризику несвоєчасного виконання зобов'язань партнерами та їх можливої неплатоспроможності підприємства.

За допомогою визначеної сили впливу факторів та оцінки факторів ризику по окремих партнерах можна здійснити інтегральну оцінку цього виду ризиків, за допомогою формули 1:

$$R_{ij} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_i \cdot v_{ij}, \quad (1)$$

де  $R_{ij}$  – інтегральна оцінка ризику;

$c_i$  – загальна вага  $i$ -го фактора для підприємств;

$v_{ij}$  – оцінка контрагента по  $i$ -му фактору  $j$ -м експертом;

$m$  – кількість факторів;

$n$  – кількість експертів.

## Особливості контролю діяльності відділу управління ризиками на підприємстві

Попередній контроль	Поточний контроль	Заклучний контроль
<b>Рівень індивідуального контролю</b> (Об'єкт контролю – конкретний працівник відділу управління ризиками)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка правильності підбору кадрів</li> <li>• Перевірка посадових інструкцій</li> <li>• Аналіз розподілу зобов'язань між працівниками підрозділу управління ризиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поточний контроль роботи працівника у виділеній йому сфері діяльності</li> <li>• Перевірка дотримання закріплених угодами мотиваційних та штрафних заходів в разі відхилення роботи працівника від запланованого графіку</li> <li>• Можливість прийняття працівником нестандартних рішень в критичних умовах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярний контроль результатів операцій, виконаних працівником та прийнятих ним рішень</li> <li>• Аналіз можливості покращення роботи працівника внаслідок підвищення його кваліфікації</li> </ul>
<b>Рівень окремих відділів та взаємозв'язків між ними</b> (Об'єкт контролю – порядок роботи, взаємозв'язки між працівниками та прийняття рішень у відділі управління ризиками)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність розробленої програми з управління ризиків</li> <li>• Правильно складена картографічна схема ризиків</li> <li>• Попередній аналіз методів кількісної оцінки ризиків</li> <li>• Оцінка заходів, спрямованих на зменшення впливу ризиків</li> <li>• Реалістичність досягнення поставлених завдань</li> <li>• Взаємозв'язок підрозділів підприємства</li> <li>• Наявність варіантів дій у випадках непередбачуваних значних змін у зовнішньому середовищі організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дотримання та виконання якісного та кількісного аналізу ризиків</li> <li>• Оцінка взаємовідносин працівників відділу управління ризиками та взаємозв'язків із працівниками інших підрозділів підприємства</li> <li>• Аналіз розвитку подій у випадку настання кризових ситуацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Свочасність та достовірність інформування керівництва підприємства про стан справ з управління ризиків</li> <li>• Пошук резервів для покращення роботи підрозділу</li> </ul>
<b>Рівень підприємства</b> (Об'єкт контролю – загальний функціональний стан підприємства, ефект від управління ризиками)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка якості та повноти інформації, що надходить у відділ управління ризиками</li> <li>• Наявність порядку оперативного та періодичного звітування керівництву організації про загальний стан підприємства, галузі, регіону та макроекономіки в цілому, прогнози їх розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка фінансового стану підприємства та вплив на існуючий стан роботи відділу з управління ризиками</li> <li>• Вплив прийнятих відділом управління ризиками рішень у кризових ситуаціях, спрямованих на покращення (стабілізацію) загального функціонального стану підприємства</li> <li>• Аналіз співвідношення “ризик-прибуток”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз виконання відділом управління ризиками поставлених завдань</li> <li>• Оцінка ефективності управління ризиками</li> <li>• Можливості внесення коректив за результатами контролю або в разі значних змін у зовнішньому середовищі підприємства</li> </ul>

Визначення інтегральної оцінки ризику несвоєчасного виконання зобов'язань партнерами та їх можливої неплатоспроможності дозволяє підприємству робити відповідні висновки про можливу співпрацю з конкретним контрагентом. Для застосування вищеописаної моделі у процесі фінансово-господарської діяльності підприємств хлібопекарської промисловості було розроблено шкалу оцінок ризику несвоєчасного виконання зобов'язань партнерами в залежності від значення інтегрального показника та розроблено варіанти рішень щодо співпраці з партнерами із різними рівнями ризику. Застосування оцінки ризиків несвоєчасного виконання зобов'язань партнерами та їх можливої неплатоспроможності на підприємствах дасть змогу приймати оптимальні варіанти рішень щодо співпраці з контрагентами, зменшуючи при цьому ризики, які супроводжують цю співпрацю.

Для покращення роботи підприємств запропоновано використовувати кластерну концепцію, яка надає наступні переваги: зростання ефективності виробництва у регіоні, де було створене кластерне об'єднання; збільшення кількості новостворених підприємств, що підсилюють це об'єднання; посилене впровадження нововведень на підприємствах кластеру. Проведене дослідження існуючих підходів щодо утворення кластерів у різних галузях економіки, дозволило побудувати схему утворення кластерного об'єднання підприємств та організацій, що приймають участь у хлібопекарській промисловості або мають певний вплив на цей процес (рис. 2).

Для успішної реалізації поставленої мети щодо створення кінцевого продукту кластерних об'єднань необхідне акумулювання зусиль не лише представників бізнесу, які займаються конкретно даною господарською діяльністю, але й участь у процесі владних структур різних рівнів та інституцій. Їх участь буде забезпечувати підприємствам – учасникам кластера більшу захищеність від політичних ризиків (владні структури), відсоткових (банки та кредитні організації), кваліфікаційних (вищі навчальні заклади). Це дозволить підприємствам зосередитись на зменшенні впливу на їх функціонування внутрішніх ризиків та ризиків, що виникають у процесі взаємозв'язків з їх партнерами. За рахунок цього підвищиться як ефективність роботи кожного окремого учасника кластерного об'єднання, так і загальний стан справ щодо якості та асортименту продукції на регіональному ринку відповідної продукції.

Як показав проведений аналіз, для суб'єктів господарювання перевагами інтеграції є зменшення витрат на контроль, координування роботи партнерів, управління ризиками. Кластерні об'єднання дозволяють спростити пошук та систематизацію організаціями необхідної інформації про зовнішнє середовище, зменшивши потребу та час на її збір, одночасно збільшивши якісний аспект потоку інформації.

Проте створення кластерів гальмують певні фактори, зокрема проблеми захисту конфіденційності інформації учасників кластеру, належної якості продукції підприємств, що беруть участь у процесі створення кінцевого продукту, відсутність нормативно-правового регулювання діяльності цих структур.

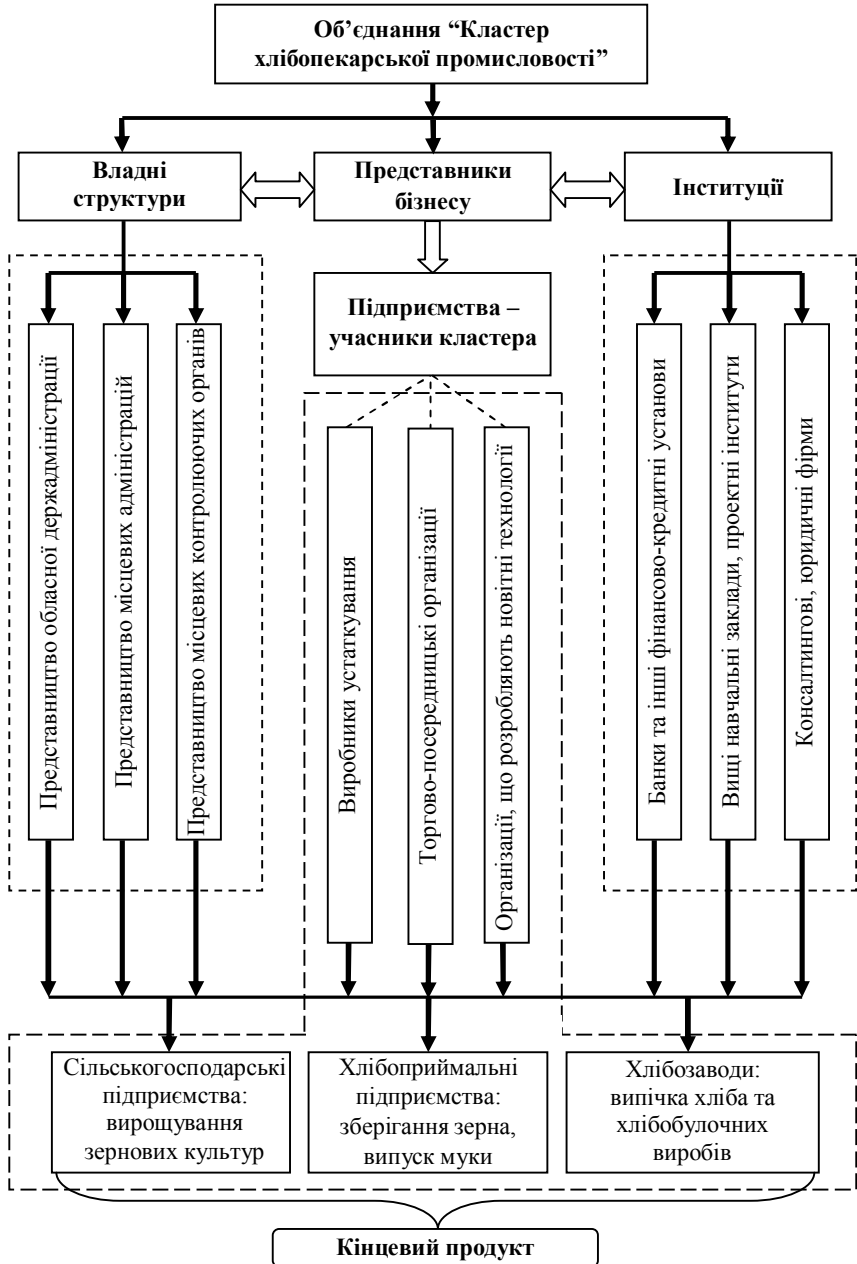


Рис. 2. Схема утворення кластерного об'єднання підприємств та організацій, пов'язаних із хлібопекарською промисловістю



Об'єднання ресурсних можливостей окремих підприємств дозволить їм досягти тих завдань, які вони не могли вирішити самотійно. Кластери дають змогу суб'єктам господарювання оптимально управляти наявними ресурсами і раціонально використовувати залучені інвестиції, що є необхідними умовами виживання підприємств.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних основ, практичних аспектів, удосконалено та розроблено нові елементи оцінки та управління ризиками за умов нестабільного зовнішнього середовища на прикладі підприємств хлібопекарської промисловості Хмельницької області. Проведене дослідження дозволяє узагальнити його результати у наступних висновках:

1. Вивчення та аналіз існуючих підходів до тлумачення категорії “ризик” засвідчили наявність значних концептуальних розходжень у представників різних економічних шкіл та напрямів. Для кращого їх розуміння було проведено систематизацію існуючих підходів, на основі якої наведено авторське визначення ризику, яке, на нашу думку, найбільш повно розкриває різні сторони цього поняття та створює необхідні передумови для подальшого дослідження особливостей виникнення та класифікації ризиків у діяльності суб'єктів господарювання обраної галузі.

2. Використовуючи принцип системності було розроблено структурно-логічну класифікацію ризиків, в основі якої лежить попередній поділ ризиків на дві великі групи у залежності від місця їх виникнення та подальша деталізація у розрізі виділених груп.

3. Оскільки дослідження показало, що основним середовищем, в якому виникають ризикові фактори є галузь, у якій працює підприємство, було виділено десять основних ризикоутворюючих галузевих чинників, вплив яких на діяльність підприємств хлібопекарської промисловості було детально проаналізовано. За результатами аналізу кожного чинника були надані рекомендації щодо підвищення захисту підприємств від їх негативного впливу. В процесі аналізу висловлено гіпотезу про наявність розгалужених зв'язків між факторами виникнення ризиків (причиною) та самими ризиками (наслідками), що дало змогу зробити висновок, що за умов нестабільної національної економіки зміна одного ризикоутворюючого фактора може потягнути за собою зміну впливу інших факторів, що потребує врахування у процесі оцінки та управління ризиками.

4. Для забезпечення ефективності функціонування підприємства одним із елементів його управління має стати ризик-менеджмент (управління ризиками), що дозволить здійснювати прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, які впливають на його діяльність. Процес управління ризиками повинен базуватись на своєчасному інформуванні

спеціалістів з ризик-менеджменту про зміни у будь-яких параметрах, які стосуються діяльності підприємства, що вимагає стабільного взаємозв'язку між його підрозділами. У процесі дослідження було представлено розроблену схему управління ризиками в системі управління підприємством. Основними його етапами є підготовчий, у ході якого здійснюється накопичення інформації про функціонування власне підприємства та його зовнішнього оточення, здійснення якісного та кількісного аналізу ризиків, вибір раціональних методів управління ризиками, затвердження програми управління ризиками та проведення постійного контролю її ефективності. Застосування контролю дозволить у разі необхідності доповнити або модифікувати існуючий процес управління ризиками у відповідності до нових обставин, що виникли після його розробки та впровадження у дію.

5. Розроблено модель основних факторів, що характеризують можливі результати взаємовідносин з контрагентом в залежності від досвіду минулої роботи з ним, його фінансової стабільності, ділової репутації та бренду продукції на ринках, впливу зовнішніх факторів, незалежних від підприємства. Визначення за допомогою експертного методу оцінки впливу кожного фактора на ризики несвоєчасного виконання зобов'язань партнерами підприємств хлібопекарської промисловості дозволяє розрахувати інтегральну оцінку цих ризиків, за результатами якої можна робити висновки про ефективність подальших взаємовідносин з певними контрагентами.

6. Для підвищення результативності функціонування підприємств у галузі було запропоновано використовувати концепцію кластерних об'єднань, що дозволить учасникам втілювати великомасштабні фінансові проекти, забезпечуючи впровадження інновацій у виробництво та зростання регіонального розвитку в цілому. Запропоновано схему кластерного об'єднання в галузі із зазначенням основних його учасників. Крім підприємств реального сектору економіки, що прямо пов'язані із хлібопекарською промисловістю, до складу кластера входять представники владних структур, навчальних, наукових та консультаційних закладів, що дозволяє зменшити силу впливу зовнішніх ризиків на функціонування підприємств.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*в наукових фахових виданнях:*

1. Лопатовський В.Г. Еволюційний розвиток та сучасні підходи до поняття “ризик” // Науковий вісник. – Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2007. – № 7 (44). – С. 62–72.
2. Лопатовський В.Г. Розробка оптимальної класифікації ризиків, що впливають на діяльність підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6, Т. 1. – С. 239–241.

3. Лопатовський В.Г. Особливості взаємозв'язків між ризиками на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки – Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Вип. 3(21). – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2006. – С. 202–204.

4. Лопатовський В.Г. Використання управління ризиками для запобігання та зменшення втрат, викликаних впливом ризиків в процесі діяльності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Вип. 215: в 4 т. Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 926–931.

5. Лопатовський В.Г. Організація процесу управління ризиками на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – № 4, Т. 3. – С. 184–188.

6. Лопатовський В.Г. Дослідження галузевих чинників, що впливають на функціонування підприємств із виробництва хлібобулочних виробів Хмельницької області // Економічні науки. Серія “Економіка і менеджмент”. Зб. наук. праць. ЛДТУ. Випуск 3(10). – Ч.1. – С. 196–205.

7. Лопатовський В.Г. Застосування контролю для підвищення ефективності системи управління ризиками // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – № 2, Т. 2. – С. 105–108.

8. Лопатовський В.Г. Кластери як ефективна форма об'єднання підприємств для боротьби із зовнішніми ризиками // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 3, Т. 1. – С. 195–198.

9. Лопатовський В.Г. Аналіз основних підходів до класифікації ризиків // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Вип. 205: в 4 т. Т. 1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 83–90.

10. Лопатовський В.Г. Оцінка методів управління ризиками // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – №5, Ч. 2, Т. 1. – С. 182–185.

11. Лопатовський В.Г. Особливості застосування методів кількісної оцінки ризиків за сучасних умов господарювання // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 6, Т. 2. – С. 117–120.

*в інших виданнях:*

12. Лопатовський В.Г. Вплив податків на функціонування підприємств за сучасних умов розвитку української економіки // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість: Зб. матеріалів ІХ Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 25–27 квітня 2006 р.; у 5-ти т. – 2006. – Т. 4. – С. 169–171.

13. Лопатовський В.Г. Особливості впливу зовнішніх ризиків на функціонування підприємства на різних стадіях його життєвого циклу // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти. Матеріали ІІІ Міжн. наук.-практ. конф., присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 124–125.

14. Лопатовський В.Г. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства // Економіка підприємства та промисловості. Матеріали Міжн. наук.-прак. конф. “Дні науки 2005”. Т. 7. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С. 103–106.

15. Лопатовський В.Г. Вибір оптимальних партнерів як спосіб зменшення зовнішніх ризиків підприємства // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2005. – № 8. – С. 39–45.

16. Лопатовський В.Г. Особливості якісного аналізу ризиків // Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. “Сучасна українська наукова думка” 6–10 червня 2005 року. Ч. 1. – С. 23–26.

## АНОТАЦІЯ

**Лопатовський В.Г. Управління ризиками підприємств за умов нестабільного зовнішнього середовища. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. – Хмельницький національний університет, 2008.

У дисертаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти та розроблено методичні рекомендації удосконалення процесу управління ризиками підприємств із виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Розглядаються питання удосконалення якісного та кількісного аналізу ризиків за умов нестабільного зовнішнього оточення. Особлива увага надається виборі оптимальних методів управління ризиками. Одним із прогресивних методів зменшення ризиків розглядається створення кластерних об'єднань, взаємодія всередині яких дозволить учасникам знизити ризики їх діяльності.

У роботі пропонується удосконалити процес управління ризиками на основі запропонованого алгоритму, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у ринковій кон'юктурі, знижуючи при цьому негативний вплив ризиків на підприємство. Запропоновано трирівневу систему контролю управління ризиками, яка контролює роботу як окремих фахівців, так і загальний функціональний стан підприємства, порівнюючи фактичні результати із запланованими.

**Ключові слова:** зовнішні та внутрішні ризики, методи управління ризиками, процес управління, якісний та кількісний аналіз, зовнішнє середовище, галузеві фактори, контроль, вибір оптимальних партнерів, кластер.

## АННОТАЦИЯ

**Лопатовский В.Г. Управление рисками предприятий в условиях нестабильной внешней среды. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности – 08.00.04. – Экономика и управление предприятиями. – Хмельницкий национальный университет, 2008.

В диссертационной работе рассмотрены теоретические аспекты и разработаны методические рекомендации по усовершенствованию процесса управления рисками предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий. Исследование категориального аппарата теории рисков позволили сделать обобщение существующих подходов к понятию “риск”, в результате чего было сформулировано и предложено авторский подход трактовки этого понятия. Особое внимание уделено различиям и особенностям классификации рисов в разных источниках. По мнению автора целесообразно риски разделить на две больших группы, в зависимости от места возникновения (внешние и внутренние), в разрезе которых проводить их дальнейшую детализацию.

Проанализированы особенности существующего процесса управления рисками, выделены его недостатки и предложены пути усовершенствования этого процесса. Рассмотрены вопросы качественной и количественной оценки рисков. Особое внимание уделено отраслевым факторам, которые выступают в качестве главных источников рисков деятельности предприятий: соперничество существующих фирм-конкурентов, угроза выхода на рынок новых фирм – потенциальных конкурентов, влияние поставщиков, влияние потребителей, угроза производства товаров-заменителей, влияние финансово-кредитных учреждений, экономическая политика власти, в том числе местной, влияние рабочей силы, возможности сотрудничества с высшими учебными заведениями.

Выполненные исследования позволили сделать вывод, что успешная деятельность предприятий в современных условиях, которые характеризуются постоянными изменениями внешней среды функционирования, возможна только с использованием процесса управления рисками. Ключевыми этапами этого процесса служат выбор методов управления рисками и контроль их использования. Среди методов снижения рисками, по мнению автора, большую роль играет поиск оптимальных партнеров, что даст возможность предприятию значительно уменьшить риски, связанные с процессами купли сырья и сбыта продукции. Для решения этой проблемы разработана модель факторов, которые характеризуют возможные результаты сотрудничества с контрагентом, учитывая опыт работы с ним, его финансовую стабильность, деловую репутацию и влияние внешних факторов, независимых от предприятий. На основе этой модели можно рассчитать интегральную оценку рисков, что позволит сделать выводы о эффективности сотрудничества с контрагентом.

Одним из прогрессивных методов снижения рисков рассматривается создание кластерных структур, взаимодействие участников которых позволит снизить риски их деятельности. Автором было предложено схему

кластерного объединения предприятий и структур, которые принимают участие в производстве хлеба и хлебобулочных изделий.

**Ключевые слова:** внешние и внутренние риски, методы управления рисками, процесс управления, качественный и количественный анализ, внешняя среда, отраслевые факторы, контроль, выбор оптимальных партнеров, кластер.

## ANNOTATION

### **Lopatovskiy V.G. Risk Management of Enterprises in the Conditions of Unstable External Environment. – Manuscript.**

Thesis for a Candidate degree in economic sciences by a specialty 08.00.04 – Economy and management of enterprises. – Khmel'nitskiy National University, 2008.

In the research work theoretical aspects are considered and methodological recommendations are developed on improvement of risk management of an enterprise in the baking industry. Also the author considers the issues that concern improvement of qualitative and quantitative analysis of risks in the conditions of unstable external environment. Special attention is given to the choosing process of an optimum method in risk management. The development of clusters structures in the baking industry are proposed as one of the advanced methods of risk reduction. Cooperation between members of such structures allows reducing risks of their activity.

It is proposed to improve the risk management process by using the algorithm that make possible to respond to changes in market conditions and reduce the negative effect of risks in timely manner. Three-level control system is developed to manage business risks. The system allows controlling the performance of an individual specialist as well as total functional status of an enterprise through comparative analysis of actual data and plan.

**Key words:** external and internal risks, methods in risk management, management process, qualitative and quantitative analysis, external environment, branch factors, control, choosing of optimal partners, cluster structures.

Підписано до друку 16.05.2008. Формат 30 × 42/4.

Ум. друк. арк. – 0,9. Обл.-вид. арк. – 1,0.

Наклад 100 прим. Зам. № 197, 2008.

---

Редакційно-видавничий центр ХНУ.

29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1