

УДК 330.16+658.310.7

КСЕНОФОНТОВ М. М.

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

ІВАНЬКО А. В.

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів та природокористування
«Ніжинський агротехнічний інститут», м. Ніжин

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано порядок запровадження диференційованого підходу в стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами шляхом виділення 4 видів стратегій розвитку підприємств (наступальної, активізацій, захисної, антикризової) при їх узгодженні із фактичним станом економічної безпеки (безпечної, припустимої, нестійкої, низької) та стратегіями його забезпечення (удосконалення, посилення, оптимізації, досягнення). При цьому метою формування та реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки підприємств є підвищення її рівня, що посилює можливість вирішувати як поточні завдання, так і завдання довгострокового їх розвитку.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, стан економічної безпеки, види стану економічної безпеки, види стратегій розвитку підприємства, види стратегій забезпечення стану економічної безпеки сільськогосподарського підприємства, підвищення рівня економічної безпеки.

KSENOFONTOV M.,

National Scientific Center „Institute of Agrarian Economics“, Kyiv

IVANKO A.

Separated subdivision of National University of Bioresources and
Nature Management of Ukraine “Nezhinskii Agrotechnical Institute” Nizhyn

STRATEGY OF ENSURING OF ECONOMIC SAFETY STATE AS COMPONENT OF DEVELOPMENT STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISE

The order of introducing of differentiated approach to strategic management of agricultural enterprises have been substantiated by distinguishing of 4 types of development strategies of enterprises (offensive, activation, protective, anti-crisis) and their agreement with the actual state of economic safety (safe, acceptable, unstable, low) and strategies for its ensuring (improvement, enhancement, optimization, achievement). At the same time, the purpose of the formation and implementation of strategies to ensure the economic security of enterprises is to increase its level, which increases the ability to solve both the current tasks and the problems of their long-term development

Key words: agricultural enterprise, state of economic safety, types of economic safety, types of enterprise strategy, types of strategy of ensuring of economic safety state of agricultural enterprise, raising the level of economic safety.

Постановка проблеми. Сільськогосподарські підприємства є одними з суб'єктів господарювання галузі. Специфіка їх господарської діяльності полягає у багатогалузевості та у ймовірному характері отримання запланованих результатів внаслідок невизначеного впливу на умови та результати їх діяльності ринкових та погодних умов. Більшість сільськогосподарських підприємств здійснюють виробництво декількох видів продукції рослинництва й тваринництва та діють на відповідних ринках агропродовольчої продукції.

В господарському процесі сільськогосподарські підприємства здійснюють поєднання чинників виробництва (праці, землі, капіталу та підприємницької здібності) для виробництва сільськогосподарської продукції. Успішність поєднання зазначених чинників обумовлює рівень економічної ефективності господарської діяльності. Для кожного підприємства галузі важливим є формування дієвих планів роботи, їх повноцінне матеріально-технічне забезпечення та отримання запланованих результатів.

Важливою складовою управління є передбачення впливу чинників, що можуть зашкодити процесу досягнення запланованих результатів їх діяльності. Це може мати відношення до неефективності планування та здійснення господарської діяльності, наслідком чого може бути збитковість підприємства та його можливе банкрутство. Це може бути пов'язане із загрозою рейдерства та поглинання підприємства, внаслідок чого підприємство може втратити економічну самостійність. Це може відбутись внаслідок непередбаченого дестабілізуючого впливу на процес та результати роботи підприємства інших чинників зовнішнього середовища. У зв'язку з цим важливим є забезпечення стійких позицій підприємств на ринку та забезпечення належного рівня їх економічної безпеки.

Управління є важливим елементом забезпечення ефективної роботи підприємств будь-якої галузі. У сільському господарстві воно має значно вище значення, внаслідок використання множини видів ресурсів та виробництва декількох видів продукції, які необхідно майстерно поєднати у виробничому процесі та врахувати особливості непередбачуваного впливу ґрунтово-кліматичних умов. Якщо врахування можливого встановлення несприятливої ринкової кон'юнктури є потребою суб'єктів господарювання всіх галузей, то

врахування рівня родючості ґрунту та специфічного впливу погодних умов є особливістю управління сільськогосподарських підприємств. Недостатнє врахування зазначених чинників може позначитись на результатах роботи підприємств, на рівні їх економічної безпеки та, у підсумку, на можливості вирішувати завдання розвитку.

Довгострокове функціонування підприємств на ринку значною мірою обумовлюється визначенням його керівництвом основної цілі діяльності та порядку її поступального досягнення. Ефективно досягти визначених цілей дозволяє інструментарій стратегічного управління підприємствами з підготовкою відповідних стратегій їх розвитку. Неefективність управління та відсутність належного рівня економічної безпеки у підприємств не дозволяє ним досягати стратегічних цілей розвитку. У зв'язку із цим важливим є деталізація підходу до визначення різних рівнів економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, з урахуванням яких доцільним є формування стратегій забезпечення економічної безпеки в межах відповідних стратегій їх розвитку, що й відзначається актуальністю на поточному етапі ринкового трансформування аграрного сектора економіки.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідження питань досягнення стійкості та конкурентоспроможності в економіці та в агропромисловому виробництві було предметом уваги Кваши С.М. [3], Коваленка О.І. [4], Коваленка Ю.С. [5], Кропивка М.Ф. [6] та інші.

На важливості дослідження питань економічної безпеки на різних рівнях управління та забезпечення належного її рівня наголошували такі вчені як Ляшенко О.М. [8], Тамбовцев В.Л. [12] та інші.

Розгляд особливостей стратегічного управління та формування різних стратегій розвитку суб'єктів господарювання значну увагу приділили такі вчені як Друкер П.Ф. [1], Дойль П. [2], Ламбен Ж.-Ж [7], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [9], Мінцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. [10], О'Шонесси Дж. [11], Фримен Р.Е. [13], Портер М. [14] та багато інших.

З огляду на вищесказане проблема деталізації оцінки стану економічної безпеки в сільськогосподарських підприємствах та обґрунтування диференційованого порядку забезпечення її належного рівня в межах реалізації стратегічного підходу є важливим у теоретичному та практичному відношенні.

Мета статті – виділення можливих видів стану економічної безпеки в сільськогосподарських підприємствах та визначення особливостей формування стратегій підвищення рівня економічної безпеки, відповідно кожному виділеному стану економічної безпеки, як складової стратегії їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Економічна ефективність господарської діяльності обумовлюється успішністю поєднання чинників виробництва в господарському процесі та отримання більшого співвідношення між вартістю виробленої продукції та витрачених ресурсів. Складність управління багатогалузевими підприємствами полягає у тому, що для виробництва та реалізації кожного виду продукції необхідно задіяти різні види техніки, використати різні види ресурсів, дотриматись вимог щодо їх вирощування, зберігання та транспортування. Особливість управління в галузі сільського господарства також полягає у врахуванні ймовірнісного характеру отримання запланованих результатів, особливо у галузі рослинництва. Ймовірносний вплив групи природних чинників обумовлюється різною мірою впливу рівня родючості ґрунту та кількості опадів і їх розподілу протягом вегетаційного періоду вирощування рослин. Це означає, що запланований виробничий результат – обсяг виробленої сільськогосподарської продукції, може мати суттєве розходження з фактичним внаслідок незначної кількості опадів або їх відсутності в ключові фази вирощування сільськогосподарських культур.

Ймовірносний вплив групи ринкових чинників обумовлюється тим, що в процесі попереднього планування фінансових результатів діяльності менеджери сільськогосподарських підприємств виходять з фактичних даних по цінах на матеріально-технічні ресурси та сільськогосподарську продукцію попередніх років та очікуваних прогнозів. Властивістю ринкової системи є постійне коливання рівнів попиту та пропозиції, що проявляється у коливаннях ринкових цін. Наслідком цього для сільськогосподарських підприємств може бути значне розходження між очікуваних та фактичних рівнями прибутковості. При цьому слід візначити певну галузеву парадоксальність сільського господарства. Суб'єкти господарювання галузі, у роки з надзвичайним впливом погодних умов та отриманням незначного обсягу сільськогосподарської продукції, у підсумку року можуть мати один з найкращих фінансових результатів. Причиною цього може бути значне зростання цін на певний вид продукції внаслідок певної дефіцитності його пропозиції.

Сільськогосподарські підприємства функціонують в ринковому середовищі, конкуруючи за більш вигідні умови придбання виробничих ресурсів та реалізації виробленої продукції. Зазначене здійснюється в процесі досягнення ними своїх цілей. Однією з основних передумов досягнення різних цілей є забезпечення підприємством власного стану економічної безпеки, структурна схема якої представлена на рис. 1.

Стан економічної безпеки є важливим для досягнення кожним суб'єктом господарювання, особливо для підприємств галузі сільського господарства внаслідок того, що основні зовнішні умови, які на них впливають мають ймовірнісний характер прояву та впливу на результати господарської діяльності. При цьому двома основними умовами, що обумовлюють певний рівень економічної безпеки є рівень економічної

ефективності функціонування та стійкість виробничих і фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Комбінування диференційованого прояву двох основних умов економічної безпеки дозволило виділити чотири види або групи економічної безпеки – безпечний, припустимий, нестійкий та низький (табл. 1).

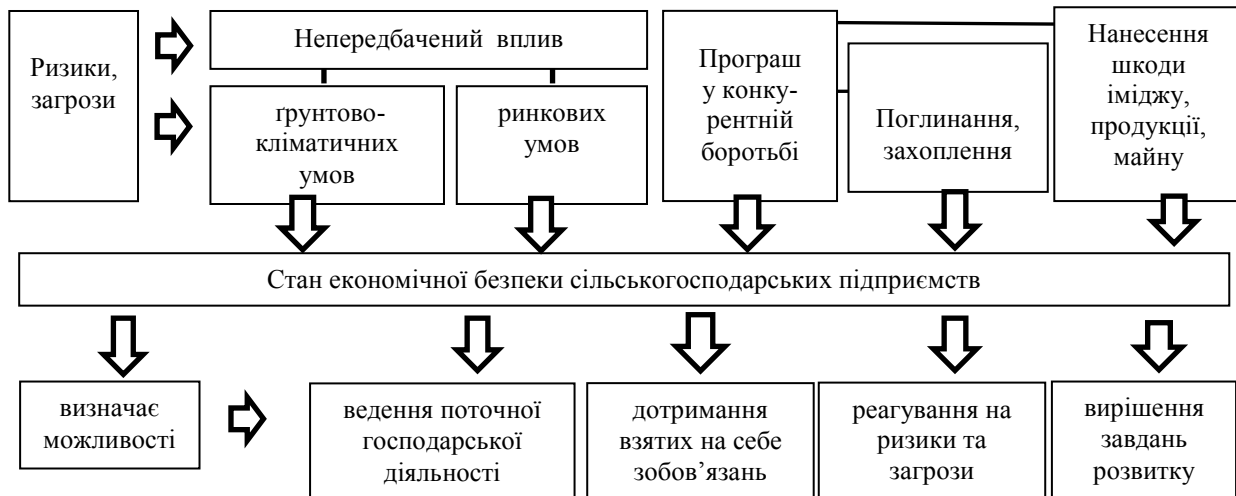


Рис. 1. Структурна схема значення стану економічної безпеки (складено авторами)

Підприємства, залежно від рівня своєї прибутковості роботи та стійкості функціонування, в якості основних цілей може вирішувати завдання підвищення рівня прибутковості або стабілізації виробничих параметрів господарської діяльності. Беззаперечною мотивацією збільшення прибутковості є бажання використати більший обсяг отриманого прибутку на особисті цілі або цілі розвитку підприємства. Виразенням прагнення стабілізувати виробничі параметри підприємства є стабілізація обсягів вироблюваної продукції, що означає потребу підготовки приблизно однакової кількості техніки, обладнання та ресурсів для виконання виробничої програми. Загальний рівень конкурентоспроможності визначається також і можливістю оптимального використання техніки. Наприклад, у певні роки надвичайно високий врожай певної культури та можливе падіння цін на неї, потребуватиме для стратегічного досягнення прибутковості роботи на запланованому рівні пошуку додаткових потужностей з її зберігання або переробки. Досягнення другої цілі не виключає орієнтацію підприємств на прибуткове ведення виробництва, але коригує акценти результативності роботи. Врахування другої цілі не виключає орієнтацію на розмір прибутку, а комбіноване узгодження прибутковості і стійкості. Важливими, але не основними цілями підприємства, можуть бути зменшення збитковості (на певних етапах його розвитку), збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, диверсифікація видів продукції, підвищення інвестиційної привабливості, посилення інноваційного рівня виробництва. Проте кожна з таких зазначених другорядних цілей спрямована на досягнення однієї з двох визначених основних цілей.

Таблиця 1

Види стану економічної безпеки сільськогосподарських підприємств

№ п/п	Назва виду – стан економічної безпеки	Суть виду (прояв умов економічної безпеки)	
		Економічна ефективність функціонування підприємства	Стійкість функціонування підприємства
1.	Безпечний	Високий рівень економічної ефективності господарської діяльності (рівень рентабельності > 35 %)	Систематичне упередження впливу ризикових чинників та реагування на їх дію із мінімальними втратами
2.	Припустимий	Ефективна господарська діяльність (15 % < рівень рентабельності < 35 %)	Періодичне упередження впливу ризикових чинників та необхідність додаткових витрат для реагування на їх прояв
3.	Нестійкий	Недостатньо ефективна господарська діяльність (рівень рентабельності < 15 %)	Епізодичне упередження впливу ризикових чинників та необхідність значних витрат для реагування на їх прояв
4.	Низький	Неефективна господарська діяльність (рівень рентабельності < 0 %)	Відсутність реакції на вплив ризикових чинників, що позначається на погіршенні економічного стану

В умовах багатогалузевого функціонування, коли результативність роботи сільськогосподарських підприємств залежать від багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, важливим є виділення певних умов функціонування підприємств та підготовка властивої до цих умов стратегії їх розвитку. Сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі, чинники якого характеризуються значним варіюванням впливу. Відповідно зазначеного важливим є обґрунтування декількох варіантів стратегій розвитку підприємств, кожен з яких був би розрахований на певний варіант впливу чинників зовнішнього середовища.

Процес планування підприємства у певних очікуваних умовах може бути таким, що не відповідає реальному розвитку ситуації. У зв'язку з цим забезпечити більш ефективну діяльність підприємства та забезпечити стан його економічної безпеки дозволяє інструментарій стратегічного управління та планування. За цим підходом наперед прораховуються різні сценарії впливу чинників навколишнього середовища на підприємства, у тому числі і дестабілізуючого характеру та здійснюється формування найбільш характерних сценаріїв. По кожному виділеному сценарію обґрунтовується стратегія розвитку, складовою якої є стратегія підтримання необхідного рівня економічної безпеки як можливості реалізації стратегії розвитку підприємства та досягнення ним стратегічно визначених цілей. Підприємство, яке знаходиться у стані економічної безпеки, може ставити перед собою різні цілі розвитку та очікувати їх фактичного втілення. Для будь-якого підприємства важливим є формування та впровадження програми з досягнення визначених цілей, що характеризується більшою дієвістю за умови її реалізації на базі використання стратегічного підходу.

В менеджменті сільськогосподарських підприємств, при вирішенні завдань забезпечення належного рівня їх економічної безпеки, важливим є виділення основних принципів або правил, якими слід керуватись при цьому:

– акцент на підвищення конкурентоспроможності підприємств як основи виконання ними взятих на себе зобов'язань та вирішення завдань розвитку;

– забезпечення виробничої та фінансової стійкості підприємств за рахунок посилення адаптивності як можливості гнучкого варіювання управлінськими механізмами та структурними параметрами виробництва.

Узагальнення підходів різних авторів [1, 2, 9, 10, 13, 14] дозволяє нам визначити стратегію як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певної мети підприємства. У свою чергу стратегічним управлінням буде особливий вид управління в підприємстві, суть якої полягає у визначенні головної довгострокової цілі та порядку дій з її досягнення. Вибір певної стратегії визначається результатом аналізу стану навколишнього середовища, порівняння вже розроблених стратегій на відповідність стану навколишнього середовища та готовністю підприємства реалізувати цю стратегію. Готовність підприємства визначається технологічним рівнем виробництва та рівнем опрацювання в підприємстві інновацій, що у кінцевому підсумку визначає рівень конкурентоспроможності продукції, що пропонується підприємством на ринку.

Структурно-логічна схема диференційованого формування стратегії забезпечення стану економічної безпеки як складової стратегії розвитку підприємства представлена на рис. 2.

Забезпечення економічної безпеки не може бути основною ціллю суб'єкта господарювання. Однією з основних цілей є підвищення прибутковості, що може бути здійснено на базі стабілізації економічного стану підприємства. Доцільним, у даному відношенні, є підготовка чотирьох стратегій забезпечення стану економічної безпеки, виходячи з чотирьох визначених видів економічної безпеки. Так, відповідно низького рівня економічної безпеки виправданою буде «стратегія досягнення» мінімально можливого рівня безпеки. У свою чергу, відповідно нестійкого рівня – «стратегія оптимізації», припустимого рівня – «стратегія посилення», безпечного рівня – «стратегія удосконалення». За будь-якого фактичного рівня економічної безпеки підприємства метою реалізації стратегії економічної безпеки є підвищення даного стану та вихід на рівень стабільної безпеки.

Певний фактичний рівень економічної безпеки обумовлює і можливості реалізації основних стратегій розвитку підприємства. Наприклад, низький рівень економічної безпеки характеризується неефективністю господарської діяльності (рівень рентабельності < 0 %) та відсутністю реакції на вплив ризикових чинників, що позначається на погіршенні економічного стану (табл. 1). Дане положення не дозволяє підприємству очікувати на повноцінне впровадження будь-якої стратегії, крім антикризової з реалізацією цілі «вихід зі стану кризи» й акцентах у діяльності на ліквідації збиткових виробництв та жорсткій раціоналізації витрат.

Нестійкий рівень економічної безпеки характеризується недостатньо ефективним рівнем господарської діяльності (рівень рентабельності < 15 %) та епізодичним упередженням впливу ризикових чинників й необхідністю значних витрат для реагування на їх прояв. Даний стан безпеки обумовлює потребу формування та реалізації захисної стратегії розвитку підприємства з метою збільшення доходів та зменшення витрат на основі диверсифікації видів діяльності та продукції в напрямі підвищення загальної прибутковості господарської діяльності.

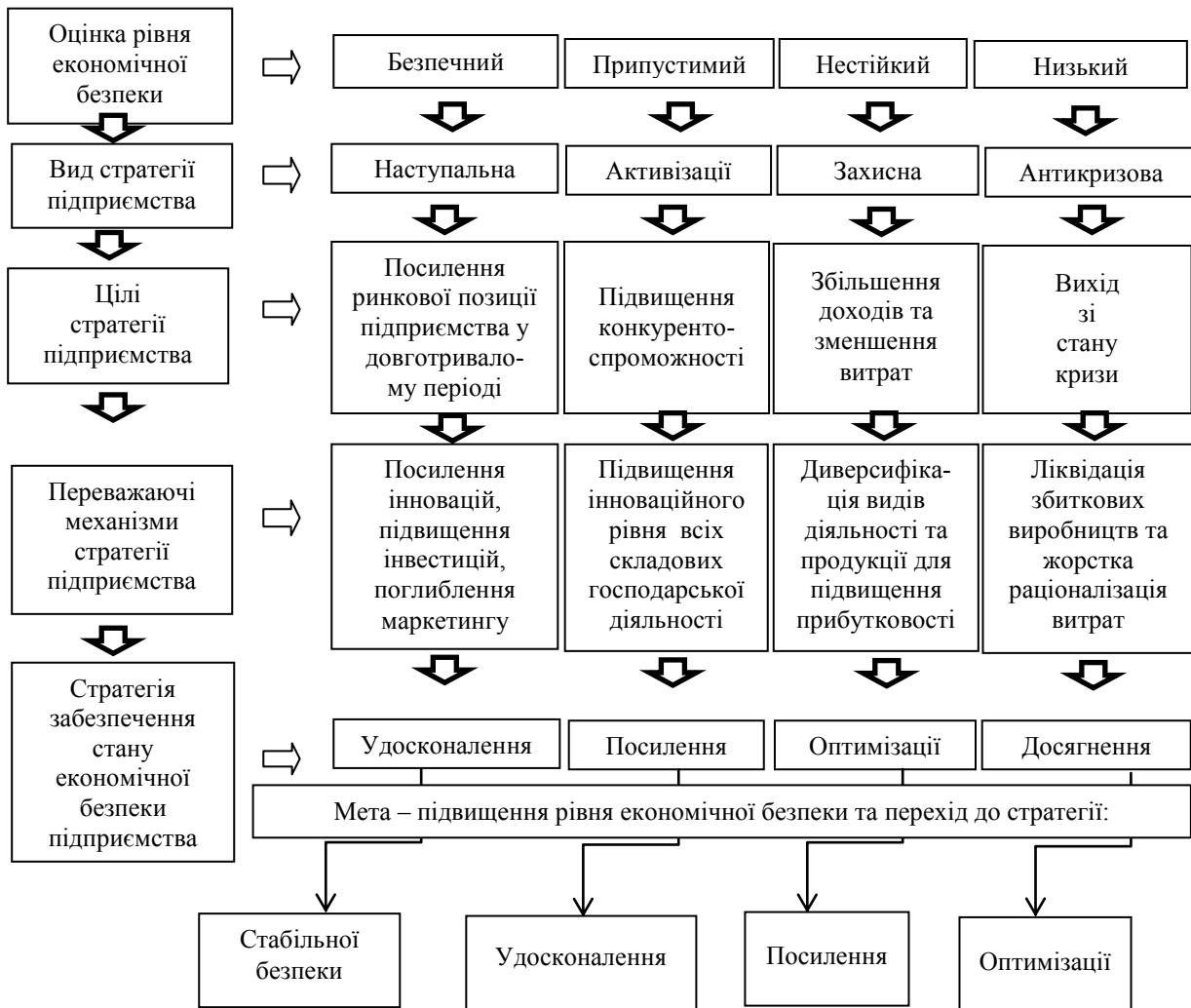


Рис. 2. Структурно-логічна схема диференційованого формування стратегії забезпечення стану економічної безпеки як складової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства (складено авторами)

Припустимий рівень економічної безпеки характеризується рівнем рентабельності від 15 % до 35 % та періодичним упередженням впливу ризикових чинників з потребою виділення додаткових витрат для реагування по наслідках їх прояву. Наявність даного стану безпеки обумовлює перед підприємством можливість реалізації стратегії активізації, орієнтованої на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства на основі підвищення інноваційного рівня всіх складових господарської діяльності.

Безпечний рівень підприємства характеризується високим рівнем економічної ефективності господарської діяльності (рівень рентабельності > 35 %) та систематичним упередженням впливу ризикових чинників при реагуванні на їх дію із мінімальними втратами. Така налагодженість управління дає підстави для формування наступальної стратегії підприємства та братись за вирішення завдань посилення своєї ринкової позиції у довготривалому періоді шляхом посилення інновацій, підвищення інвестицій, поглиблення маркетингу тощо.

Формування стратегії доцільно здійснювати за різними підходами. Так стратегії розвитку певних промислових підприємств формуються на базі врахування п'яти сил М. Портера [14] на основі аналізу: загрози появи продуктів-замінників; загрози появи нових гравців; ринкової влади постачальників; ринкової влади споживачів; та рівня конкурентної боротьби. Слід зазначити наявну відмінність у загальному переліку загроз для сільськогосподарських та промислових підприємств. На рис. 1 представлені узагальнені загрози функціонування підприємств сільського господарства. Для переважної більшості підприємств сільського господарства не актуальним є загрози: появи продуктів-замінників та загрози появи нових гравців. Дана галузь, внаслідок цільової спрямованості її продукції на задоволення потреб харчування, відзначається певною консервативністю. Однією з її особливостей є наявність значної чисельності суб'єктів господарювання. Тому переважна більшість ринків сільськогосподарської продукції у національному розрізі відноситься до ринків досконалої конкуренції, де складно очікувати прояв тенденцій монополізації та загрози від появи нових гравців. Одним з небагатьох виключень з даного становища є ринок продукції птахівництва, що значною мірою обумовлений технологічними особливостями виробництва яєць та м'яса птиці.

Складовою будь-якої стратегії забезпечення стану економічної безпеки є реагування на нестабільність впливу чинників зовнішнього середовища, загрози та небезпеки. Саме успішність реакції сільськогосподарських підприємств на ці збентежуючі та нестабільні впливи є однією з передумов їх ефективного функціонування. Можливі реакції підприємства на прояви ризику та загроз представлені на рисунку 3.

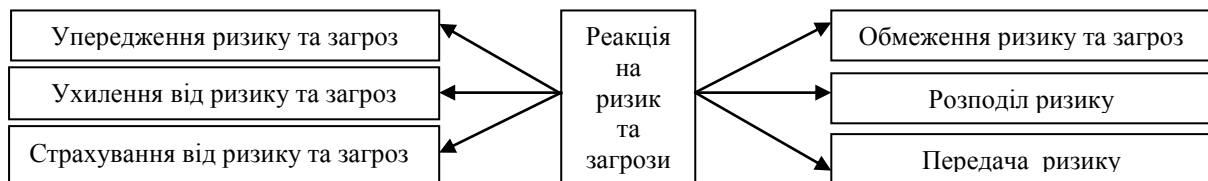


Рис. 3. Реакція підприємства на ризики та загрози (складено авторами)

В цілому успішність реалізації стратегії залежить від комплексності підходу до її формування та реалізації. Так, поряд з питаннями забезпечення рівня економічної безпеки, в кожній стратегії бажаним є опрацювання таких розділів як: системний аналіз зовнішнього середовища підприємства; місія та цілі; оцінка внутрішнього стану; поточна та перспективна організаційна структура; система та механізми управління і можливості інтеграції з різними суб'єктами ринку; механізми моніторингу, контролю та зворотнього зв'язку за ходом реалізації стратегії.

Доцільним є розробка стратегії та механізмів її коригування, оскільки несвоєчасне внесення змін у завдання матиме наслідком упущену вигоду та можливі збитки. У процесі реалізації стратегії важливим є налагодження моніторингу виконання визначених завдань. Оцінка рівня виконуваних завдань може досягатись в межах оцінки частки ринку, обсягу виручки та прибутку, клієнтської бази, рівня капіталізації підприємства, рівня ліквідності, рівня рентабельності тощо.

Висновки. Доведено важливість детального дослідження питань забезпечення стану економічної безпеки сільськогосподарських підприємств внаслідок нестабільного впливу на умови та результати їх господарської діяльності двох ключових чинників – ринкового та природного.

Доведено доцільність класифікації стану економічної безпеки за двома основними критеріальними ознаками: економічною ефективністю та стійкістю функціонування сільськогосподарських підприємств, й виділення за ними чотирьох видів стану економічної безпеки – безпечного, припустимого, нестійкого та низького.

Обгрунтовано порядок запровадження диференційованого підходу в стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами шляхом виділення 4 видів стратегій розвитку підприємств (наступальної, активізації, захисної, антикризової) при їх узгодженні із фактичним станом економічної безпеки та стратегіями його забезпечення (удосконалення, посилення, оптимізації, досягнення). При цьому метою формування та реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки є підвищення її рівня, що посилює можливості вирішувати як поточні завдання, так і завдання довгострокового їх розвитку.

Література

1. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
2. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
3. Кваша С. М. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку / С. М. Кваша, Н. Є. Голомша // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 99-104.
4. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях / А. И. Коваленко // Современная конкуренция. – 2013. – № 6 (42). – С.65-79.
5. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі / Ю. С. Коваленко. – К. : ІАЕ УААН, 2000. – 204 с.
6. Кропивко М. Ф. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем / М. Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2013. – № 3. – С. 3-15.
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
8. Ляшенко О. М. Логіка керованості економічної безпеки підприємства / О. М. Ляшенко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 1 (45). – С. 5 – 10.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Под общ. ред. Ю. Каптуреского. — СПб.: Питер, 2002. — 330 с.

11. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1979. – 216 с.
12. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура и проблемы / В. Л. Тамбовцев // Вестник МГУ. Серия 6 «Экономика». – 1995. – № 3. – С. 3-9.
13. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach / Freeman R. E. – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
14. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy / M. E. Porter // Harvard Business Review. – 2008. – № 86 (1), January. – P. 78–93.

References

1. Druker Pyter F. Upravlenye, natselnoe na rezultatu / Pyter F. Druker; per. s anhl. – M.: Tekhnolohycheskaia shkola byznesa, 1994. – 200 s.
2. Doil P. Menedzhment : stratelyia y taktyka / P. Doil; per. s anhl., pod red. Yu. N. Kapturevskoho. – SPb: Yzd-vo «Pyter», 1999. – 560 s.
3. Kvasha S. M. Konkurentospromozhnist vitchyznianoї silskohospodarskoї produktsii na svitovomu ahrarnomu rynku / S. M. Kvasha, N. Ye. Holomsha // Ekonomika APK. – 2006. – № 5. – С. 99-104.
4. Kovalenko A. Y. Teoretycheskye y metodolohycheskye aspektu yspolzovaniya kontseptsyy «konkurentosposobnosti» v nauchnykh yssledovaniakh / A. Y. Kovalenko // Sovremennaia konkurentsya. – 2013. – № 6 (42). – S.65-79.
5. Kovalenko Yu.S. Silskohospodarske pidpriemstvo v rynkovomu seredovyshchi / Yu. S. Kovalenko. – K. : IAE UAAN, 2000. – 204 s.
6. Kropyvko M. F. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ta sotsialnoi spriamovanosti ahropromyslovoho vyrobnytstva na osnovi rozvytku klasternykh system / M. F. Kropyvko // Ekonomika APK. – 2013. – № 3. – С. 3-15.
7. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, oryentirovannii na rinoк / Zh.-Zh. Lamben; per. s anhl. – SPb. : Pyter, 2007. – 800 s.
8. Liashenko O. M. Lohika kerovanosti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / O. M. Liashenko // Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr. – Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2013. – № 1 (45). – С. 5 – 10.
9. Meskon M. Kh. Osnovi menedzhmenta / Meskon M. Kh., Albert M., Khedoury F. ; per. s anhl. – M. : Delo, 1992. – 702 s.
10. Myntsberh H., Alstrend B., Lempel Dzh. Shkoli stratelyi. Stratelycheskoe safary: ekskursiya po debriam stratelyi menedzhmenta / Pod obshch. red. Yu. Kapturevskoho. — SPb.: Pyter, 2002. — 330 s.
11. OShonessy Dzh. Pryntsypy orhanyzatsyy upravleniya fyrmoi / Dzh. OShonessy : per. s anhl. – M. : Prohress, 1979. – 216 s.
12. Tambovtsev V.L. Ekonomycheskaia bezopasnost khoziaistvennykh system: struktura y problemi / V. L. Tambovtsev // Vestnyk MHU. Seryia 6 «Ekonomyka». – 1995. – № 3. – С. 3-9.
13. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach / Freeman R. E. – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
14. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy / M. E. Porter // Harvard Business Review. – 2008. – № 86 (1), January. – R. 78–93.

Рецензія/Peer review : 07.11.2017

Надрукована/Printed : 19.12.2017

Рецензент: прорецензовано редакційною колегією