

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-7-11

СТАДНИК В. В., СОКОЛЮК Г. О., ЙОХНА В. М.

Хмельницький національний університет

### ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: СУТНІСТЬ, ЧИННИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*За результатами аналізу динаміки рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств і переробних підприємств харчової промисловості зроблено висновок про значний вплив на економічні результати останніх постачальників ресурсів. Аргументовано, що це слугує головним демотиватором інвестування у розвиток переробних підприємств, оскільки не забезпечує прийнятної рівня економічної віддачі. Доведено доцільність трактування дефініції «економічна безпека підприємства» з позицій динамічного підходу і економічної результативності. Зазначено, що це дає підстави обрати інструментом мінімізації впливу ризик-факторів і підтримання прийнятної рівня економічної безпеки підприємства в ході реалізації стратегії розвитку Balanced Score Card. Вказано на необхідність залучення в процес її розроблення ключових стейкхолдерів.*

*Ключові слова: сталий розвиток, економічна безпека, економічна результативність, динамічний підхід, стейкхолдери, ризик-фактори, Balanced Score Card.*

STADNYK V., SOKOLIUK G., YOKHNA V.

Khmelnyskyi National University

### ECONOMIC SECURITY: ESSENCE, REASONS AND TOOLS FOR RISK MINIMISATION IN A CONTEXT OF CONSTANT DEVELOPMENT OF PROCESSING INDUSTRY

*The problem of maintaining the economic security of domestic processing enterprises during realisation of strategic goals is actualised. Main features of different types of development are shown. Among them the features of constant development are pointed out. It is noted that maintaining constant development stability of processing enterprises requires systematic innovational renewal of production system. Basing on the results of comparative analysis between dynamics of profitability of operational activity of agricultural enterprises and processing enterprises of food industry the conclusion is made about considerable influence of resource suppliers on economic results of processing enterprises. It is reasoned that it serves as main demotivator for investing in development of processing enterprises because it does not provide the acceptable level of economic return. Basing on the analysis of factors that influence on the ability of an enterprise to maintain positive development dynamics it is proven that the treatment of definition "economic security of an enterprise" from the perspective of dynamic approach and economic performance is expedient. It is noted that it gives reasons to choose the Balanced Score Card approach as a tool for minimising the influence of risk factors and maintaining the acceptable level of economic security of an enterprise during strategic goals realisation. The necessity of attracting main stakeholders in a process of its realisation is pointed out.*

*Key words: constant development, economic security, economic performance, dynamic approach, stakeholders, risk factors, Balanced Score Card.*

**Вступ.** Підтримання сталості економічної динаміки підприємств різних видів господарської діяльності в ході реалізації стратегії їх функціонування і розвитку є першочерговим і надзвичайно важливим завданням менеджменту, яке набуло особливої гостроти в умовах глобалізації і зростання відкритості світового економічного простору. Це завдання є особливо нагальним для переробних підприємств, які своїми пріоритетними завданнями визначили радикальну перебудову виробничих систем для приведення її у відповідність до міжнародних стандартів діяльності, оскільки лише за цих умов вони можуть вийти із своїми товарами на ринки ЄС. На вітчизняні переробні підприємства (особливо ті, що працюють у тісному зв'язку із виробниками сільськогосподарської продукції) сьогодні покладається велика надія – як у наповненні бюджету (адже саме вони здатні суттєво збільшити рівень доданої вартості у ланцюжку створення споживчої цінності в агропромисловому секторі), так і в створенні нових робочих місць у високотехнологічному секторі національної економіки (для чого їх виробничі системи мають бути оснащені сучасними технологіями). За нинішнього стану виробничих систем значної кількості переробних підприємств це потребує їх суттєвого техніко-технологічного оновлення, а також організаційних змін – у структурі бізнес-процесів, у співвідношеннях управлінських функцій, у кваліфікаційній структурі персоналу тощо.

Вирішення цього завдання можливе за кваліфікованих дій в сфері прийняття і реалізації оперативного-тактичних рішень, спрямованих на утримання досягнутих позицій на ринку, а також комплексного стратегічного аналізу для оцінки ринкових позицій підприємства і виявлення перспективних трендів на

ринку, які можуть бути використані для розроблення конкурентних стратегій на нову перспективу і організаційного перепроєктування для здійснення відповідних змін у роботі із партнерами та споживачами. Такі зміни є за своєю сутністю не стільки кількісними, як якісними і, незважаючи на те, що в результаті мають сприяти поліпшенню адаптивних властивостей підприємства, можуть значно порушити ритмічність його поточної діяльності. Це негативно відображається на структурі і обсягах фінансових потоків підприємства і тягне за собою ризики втрати фінансової стійкості – особливо у разі інвестування значних техніко-технологічних змін. Для недопущення цього менеджмент підприємства має комплексно підходити до оцінки можливих ризиків, що супроводжують організаційні зміни, формувати і використовувати інструменти попередження/зменшення їх негативного впливу, оцінювати їх ефективність з позицій інтересів учасників бізнес-процесів і своєчасно вносити необхідні корективи у плани і програми у разі розбалансування цих інтересів. Багатоплановість і різнобічність цих завдань потребує системного підходу до їх вирішення, що концептуально націлює менеджмент на забезпечення життєздатності підприємства як системи, а значить може розглядатись через призму підтримання прийнятного рівня безпечності його існування. Така безпечність бізнесу в кінцевому підсумку визначається економічним станом підприємства. І це дає підстави розглядати життєздатність підприємства ( здатність стабільно функціонувати і еволюціонувати) невіддільно від його економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми** Проблема підтримання економічної безпеки суб'єктів господарювання нині визнається однією із найважливіших багатьма науковцями. Вона є багатоаспектною і досліджується в різних контекстах. На мікрорівні питання економічної безпеки досліджуються як у функціональному розрізі (наприклад, як невід'ємна умова реалізації певної функціональної стратегії), так і в елементному (з погляду елементної структури механізму підтримання економічної безпеки) – і чимало таких досліджень з'явилося в останні роки. Серед них заслуговують на увагу роботи таких науковців, як О. Ляшенко [1], Т. Адаменко [2], Н. Гавловська [3], М. Журавель, Г. Полозова, О. Стороженко [4], Є. Рудніченко [5] та багато ін. Водночас в розрізі мінімізації ризиків переробних підприємств, які визначили своєю метою забезпечення сталості економічної динаміки в ході реалізації стратегії розвитку виробничої системи і здійснення супутніх організаційних змін, питання підтримання економічної безпеки поки що не отримали належного відображення у наукових джерелах.

Це й визначило **мету даного дослідження** – встановити зв'язки між ризиками розвитку виробничої системи переробного підприємства і його економічною безпекою та окреслити напрями удосконалення практичного інструментарію управління сталим розвитком цих підприємств для мінімізації інноваційних ризиків і підтримання прийнятного рівня економічної безпеки.

**Викладення основних результатів дослідження.** Досліджуючи особливості управління розвитком підприємства як процесом якісних змін у його економічній системі, раніше нами підкреслювалось, що його потрібно розглядати з позицій стратегічного управління, тобто у довгостроковій перспективі і з урахуванням взаємообумовленості зв'язків між елементами внутрішнього та зовнішнього середовища [6]. І тим більше це стосується сталого розвитку підприємств, що переробляють продукцію сільського господарства. Адже, на відміну від машинобудівних, вони не стільки залежать від переваг цільових груп споживачів (які не дуже швидко змінюються), а й найперше від результатів діяльності і економічних інтересів сільськогосподарських виробників, які є постачальниками ресурсів. За умов спрощеного виходу на ринки розвинених країн, де ціни на зерно та інші види сільськогосподарської продукції є значно привабливішими, ніж закупівельні ціни вітчизняних переробних підприємств, останні опиняються під загрозою зупинки (або неповного використання) своїх виробничих потужностей. Це зумовлює зростання виробничих витрат з розрахунку на одиницю виробленої/реалізованої продукції (як у натуральному, так і грошовому вимірі). Очевидно, що це суттєво впливає і на загальну рентабельність переробних підприємств. Зокрема, якщо порівняти динаміку рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств і переробних підприємств харчової промисловості, то різниця вражаюча (рис. 1).

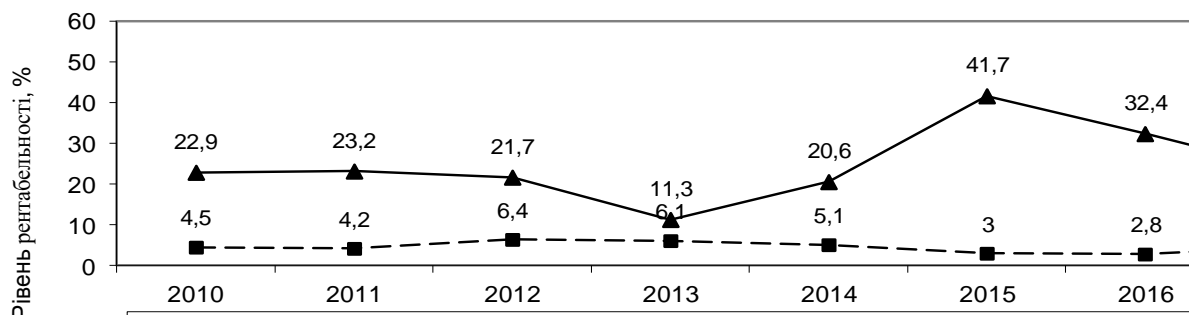


Рис. 1. Порівняльна динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств України у сферах виробництва та перероблення сільськогосподарської продукції

Джерело: Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rodp\\_pr/rodp\\_pr\\_u/rodp\\_pr\\_0318\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rodp_pr/rodp_pr_u/rodp_pr_0318_u.htm); Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rodp\\_ed/rodp\\_ed\\_u/rodp\\_ed\\_0318\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rodp_ed/rodp_ed_u/rodp_ed_0318_u.htm) (Дата звернення 15.11.2018).

Такий низький рівень рентабельності, серед іншого, може свідчити про те, що постачальники сільськогосподарської продукції (особливо продукції рослинництва, серед виробників якої переважають потужні агрохолдинги) можуть впливати на закупівельні ціни у бік збільшення, зіставляючи їх із ціною продажу продукції у вигляді сировини на зовнішніх ринках. І це логічно, вони відстоюють свої економічні інтереси. За відкритого ринку держава не може суттєво обмежувати обсяги продажу виробниками своєї продукції за кордон, незважаючи на заклики науковців і політиків до збільшення глибини переробки сировини для підвищення рівня доданої вартості в межах національної економіки. Певною мірою ситуацію можна поліпшити шляхом створення нових переробних виробництв із ресурсощадливими технологіями, продукція яких відповідатиме вимогам і стандартам розвинених країн. Однак зазвичай це потребує значних інвестицій, причому доволі ризикових, оскільки йдеться про «вплитання» у існуючі процеси новітніх технологічних розробок, які руйнують структуру існуючих бізнес-процесів і можуть загрожувати стабільності партнерських зв'язків. Відмінності у змісті трансформування виробничих систем промислових підприємств за різних типів розвитку наведено у табл. 1, яка доповнена на основі [6, с.50].

Таблиця 1

**Зміни виробничої системи переробного підприємства за різних типів розвитку**

Вид розвитку	Сутність здійснюваного процесу
Просте відтворення	Заміна фізично зношеного обладнання новим, яке виконує ті самі операції
Розширене відтворення	Технічна модернізація виробничої системи з метою адаптування підприємства до ринкових змін; пасивне очікування наступних змін
Кількісне зростання	Інтенсивне нарощування виробничих потужностей для реалізації існуючих і нових ринкових можливостей, розвиток продуктів і ринків згідно з прогнозами споживчого попиту
Інноваційне оновлення і сталий розвиток	Прогнозування трендів НТП, на основі чого – стратегічне планування напрямів і масштабів інноваційних змін для розширення ринкових можливостей підприємства, в т.ч. через перегрупування основних факторів виробництва і радикальне техніко-технологічне оновлення виробничої системи

Із таблиці видно, що сталий розвиток промислового підприємства (в т.ч. переробних) потребує, передусім, обґрунтованих з урахуванням тенденцій НТП та змін споживчих потреб якісних змін його техніко-технологічної складової – для підвищення здатності виготовляти конкурентоспроможні продукти – продукти з високою споживчою цінністю. Він невіддільний від перманентного трансформування виробничої системи, насичення її прогресивними технологіями, тобто інноваційного оновлення. Для переробного підприємства це технології ощадливого і екологічно безпечного виробництва. Це потребує залучення стратегічних інвесторів, для чого мають бути сформовані конкретизовані під стратегічні цілі сталого розвитку інвестиційні проекти, що міститимуть (як обов'язкову частину) оцінку безпечності вкладання капіталу в проект з урахуванням не тільки техніко-технологічних чи ринкових ризиків, а й політичних, які в Україні є доволі суттєвими і вірогідними не лише у виборчий період, а й впродовж усієї каденції владних структур. Вплив цих ризик-факторів на здатність переробних підприємств сформувати і реалізувати проекти для забезпечення сталості свого розвитку, на наш погляд, має бути обов'язково враховано при визначенні сутності економічної безпеки як об'єкта управління. Адже такі зміни зазвичай спричиняють порушення у функціонуванні інших підсистем підприємства – як допоміжних та обслуговуючих, так і управлінських. І це може погіршити стійкість підприємства, становити загрозу його економічній безпеці, якщо її розглядати з позицій втрати здатності підприємства існувати у статусі економічного агента (учасника ринку).

Як показує аналіз трактування змісту дефініції «економічна безпека підприємства» в науковій літературі, зазвичай вона (з різними варіаціями) трактується не як деяка характеристика стану підприємства, якої воно досягло у певний момент часу (тобто, не з позицій статички), а з позицій наближення до такого стану, підтримання його у динамічній рівновазі завдяки реалізації комплексу заходів (стратегічних, тактичних, оперативних), спрямованих на захист від зовнішніх та внутрішніх загроз [1–5]. Вважаємо, що такий підхід є правомірним і доволі обґрунтованим. Адже основна ідея, закладена в зміст дефініції «економічна безпека підприємства» – це його (підприємства) здатність протистояти загрозам середовища господарювання таким чином, щоб якомога довше могло функціонувати в прийнятному режимі самовідтворення, еволюціонуючи у відповідь на зовнішні зміни і адаптуючись до них. Зокрема, І. Мансуров та О. Нусінова наголошують на тому, що економічна безпека «характеризує стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для здійснення (реалізації) його основної діяльності, що обумовлюють забезпечення фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності, ділової активності та ліквідності його активів» [7]. Проте в цьому трактуванні йдеться швидше про фінансово-економічну безпеку підприємства, причому безвідносно умов його діяльності, що звужує спектр чинників, які необхідно враховувати для підтримання необхідного рівня безпеки.

Загалом, як показав аналіз наукових джерел, у існуючих трактуваннях економічної безпеки підприємства не акцентується на тому, що мова йде саме про економічну безпеку, про здатність підприємства залишатись економічною системою, яка забезпечує капіталотримачам (власникам бізнесу) досягнення планованих економічних результатів діяльності на обраному сегменті ринку з певним інституційним наповненням і системою інфорсменту, що збалансовують приватні та суспільні інтереси

різних груп стейкхолдерів. І хоча про взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів в контексті економічної безпеки підприємства говорить багато науковців (зокрема, О. Ляшенко [1, с. 69], Н. Гавловська, С. Рудніченко, С. Ядуха [5], однак конкретизація їх в розрізі інтересів тих стратегічно впливових груп стейкхолдерів, які є домінуючими у агропереробному секторі вітчизняної економіки відсутня. Поза тим, це є надзвичайно важливим для переробних підприємств, де основними економічними гравцями є потужні агрохолдинги, чії інтереси не завжди співпадають із суспільними.

Зважаючи на викладене вище, пропонуємо розглядати сутність дефініції «економічна безпека підприємства» передусім з позицій динамічного підходу як здатність підприємства залишатись економічною системою, яка може протистояти ринковим викликам і забезпечувати своє самовідтворення в заданому процесами створення споживчих цінностей режимі, еволюціонуючи у відповідь на зовнішні зміни та забезпечуючи капіталотримачам (власникам бізнесу) досягнення планованих економічних результатів діяльності на обраному сегменті ринку з певним інституційним наповненням і системою інформенту, створеною для узгодження приватних і суспільних інтересів.

Здатність менеджменту підприємства адекватно оцінювати потенційні загрози ризик-факторів при реалізації проєктів розвитку і мінімізувати їх негативний вплив можна назвати ризикозахищеністю. Очевидно, що ризикозахищеність є необхідною передумовою динамічної стійкості підприємства в ході реалізації ним інноваційних змін, а значить – основою його економічної безпеки. Ефективним інструментом управління ризикозахищеністю підприємства (а значить – інструментом підтримання його економічної безпеки в стратегіях розвитку) може виступати система збалансованих показників (Balanced Score Card або скорочено BSC). Концепція такої системи була сформована Р. Капланом і Д. Нортеном за результатами узагальнення напрацювань багатьох попередників, що займалися проблемою підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами [8]. Науковці запропонували поєднати у один комплекс низку жорстких (фінансових) та м'яких (нефінансових) показників, які знаходяться у логічному взаємозв'язку, відображають процес реалізації стратегічних завдань підприємства і дають змогу ефективно ним керувати. Тим самим підвищується динамічна стійкість підприємства – і це позитивно впливає на його здатність функціонувати у статусі успішного економічного агента.

Як зазначалося нами в [9], формування сукупності показників має враховувати особливості конкретного виду діяльності підприємства та його стратегії на планований період. Це забезпечує уникнення недоліків тих систем стратегічного управління, що побудовані на аналізі фінансових показників діяльності організації, які характеризували уже досягнутий нею стан, не даючи змоги реально впливати на проблеми розвитку по мірі їх виникнення. А значить не могли ефективно протидіяти загрозам ризик-факторів економічній безпеці підприємства. Для реалізації функції ризикозахищеності система показників (критеріїв діяльності) має чітко окреслювати цільові орієнтири для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію поставлених стратегічних управлінських завдань (виписаних в зазначених цільових орієнтирах), а фактично досягнуті показники повинні відображати результати діяльності менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери. Зазвичай це – сфера фінансова, роботи з клієнтами, персоналом, організація внутрішніх процесів. Приклад такої сукупності показників наведено в табл. 2.

Таблиця 2

#### Ключові показники для різних аспектів діяльності переробного підприємства

Сфери формування показників	Рекомендовані показники
Фінанси	Ринкова вартість підприємства, грошові потоки, рентабельність (активів, інвестицій, акціонерного капіталу), обсяг продажу, прибуток, показники фінансової стійкості, доданої вартості та ін.
Відносини з клієнтами	Частка ринку в цільових сегментах, кількість споживачів, в т.ч. постійних і нових, обсяг продажу постійним клієнтам, частка нових клієнтів, середній розмір постачання одному споживачу, витрати на обслуговування одного споживача та ін. А також специфічні для певного виду діяльності підприємства показники, що складають ціннісну основу його відносин із клієнтами
Внутрішні бізнес-процеси	Показники результативності, вартості, тривалості і якості процесів, що відображають специфіку роботи переробного підприємства і можуть виражатися у вартісному і натуральному вимірі
Інновації, навчання і розвиток персоналу	Витрати на дослідження і розробки та їх частка у загальних витратах (чи прибутку) підприємства, інвестиції в освоєння нових ринків, підготовку та розвиток персоналу, кількість зареєстрованих патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій на одного працівника тощо

Беручи до уваги, що сама концепція BSC описує логіку формування причинно-наслідкових зв'язків, то, залежно від особливостей стратегічних управлінських завдань, що лежать в основі стратегії, для якої розробляється відповідний організаційно-економічний механізм, ці сфери можуть бути доповнені іншими чи модифіковані. Наприклад, в контексті організаційно-економічного механізму управління сталим розвитком переробного підприємства його організаційна складова має охоплювати найважливіші структурно-функціональні ланки, які є відповідальними за створення і реалізацію інновацій, а економічна складова – критеріальну базу досягнення поставлених цілей співвідносно значущості відповідних організаційних ланок та її зв'язок із винагородою. Очевидно, що з урахуванням ризикованості проєктів інноваційного розвитку ключові показники мають обиратися з позицій підтримання економічної безпеки підприємства. Тобто доцільно не вказувати максимально бажане значення показника, а подавати його у формі «не нижче такого-

то рівня». І стимулювання досягнення поставлених цілей (преміювання) здійснювати, відштовхуючись від цього рівня та збільшуючи винагороду у разі його перевищення. Крім того, розподіл преміального фонду має здійснюватися між керівниками функціональних служб з урахуванням їх ролі у реалізації стратегічних цілей і мінімізації відповідних ризиків. Цим підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу у розрізі функціональних стратегій сталого розвитку підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підтримання економічної безпеки вітчизняних переробних підприємств в ході реалізації ними стратегії розвитку є актуальною проблемою сьогодення. Її гострота пояснюється, серед іншого, потребою приведення виробничих систем переробних підприємств у відповідність до міжнародних стандартів, що потребує значних інвестицій. Однак низький рівень рентабельності операційної діяльності не дає змоги більшості таких підприємств сформувати власні накопичення. За результатами аналізу динаміки рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств і переробних підприємств харчової промисловості зроблено висновок про значний вплив на економічні результати останніх постачальників ресурсів, які, маючи потужну економічну владу, здатні відстоювати свої економічні інтереси в процесах ціноутворення. За відкритості ринків і відсутності дієвого регулятивного механізму для впливу на поведінку таких сільгоспвиробників це може бути головним демотиватором інвестування у розвиток переробних підприємств, оскільки не забезпечує інвесторам прийнятного рівня економічної віддачі. На основі аналізу чинників, що впливають на здатність підприємства підтримувати позитивну динаміку розвитку доведено доцільність трактування дефініції «економічна безпека підприємства» з позицій динамічного підходу і економічної результативності. Зазначено, що ефективним інструментом мінімізації впливу ризик-факторів і підтримання прийнятного рівня економічної безпеки підприємства в ході реалізації стратегії розвитку може бути Balanced Score Card. Вказано на необхідність залучення в процес її розроблення ключових стейкхолдерів. Моделювання механізму узгодження інтересів зацікавлених груп при формуванні стратегії розвитку переробних підприємств визначено предметом наступних досліджень.

### Література

1. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О.М. Ляшенко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
2. Адаменко Т.М. Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування / Т.М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25(2). – С. 265–273.
3. Журавель М.Ю. Ключові задачі економічної безпеки підприємства / М.Ю. Журавель, Т.В. Полозова, О.В. Стороженко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2014. – № 7. – С. 105–112.
4. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств : монографія / Н.І. Гавловська. – Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2016. – 480 с.
5. Rudnichenko Ye. M. Implementation of managerial innovations in the system of providing economic security for subjects of foreign economic activity / Ye. M. Rudnichenko, N. I. Havlovskaya, S. Y. Yadukha // Scientific bulletin of Polissia. – 2018. – № 1 (13). – P. 88–94.
6. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с.
7. Манцуров І.Г. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємств / І.Г. Манцуров, О.В. Нусінова. – URL: <http://newasp.omskreg.ru/bekryash/contents.htm>.
8. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 286 p.
9. Стадник В.В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку / В.В. Стадник, В.М. Йохна, О.В. Чуняк // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2018. – № 2. – С. 66–73.

### References

1. Liashenko O.M. Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia / O.M. Liashenko. – Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2011. – 400 s.
2. Adamenko T.M. Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pidkhid do formuvannia / T.M. Adamenko // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo. – 2013. – № 25(2). – S. 265–273.
3. Zhuravel M.Iu. Kliuchovi zadachi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / M.Iu. Zhuravel, T.V. Polozova, O.V. Storozhenko // Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky. – 2014. – № 7. – S. 105–112.
4. Havlovskaya N.I. Ekonomichna bezpeka zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia / N.I. Havlovskaya. – Khmelnytskyi : FOP Melnyk A.A., 2016. – 480 s.
5. Rudnichenko Ye. M. Implementation of managerial innovations in the system of providing economic security for subjects of foreign economic activity / Ye. M. Rudnichenko, N. I. Havlovskaya, S. Y. Yadukha // Scientific bulletin of Polissia. – 2018. – № 1 (13). – P. 88–94.
6. Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia / za nauk. red. d.e.n., prof. V. V. Stadnyk. – KhNU, 2016. – 446 s.
7. Mantsurov I.H. Pobudova iierarkhichnoi struktury skladovykh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv / I.H. Mantsurov, O.V. Nusinova. – URL: <http://newasp.omskreg.ru/bekryash/contents.htm>.
8. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 286 p.
9. Stadnyk V.V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentarii upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v stratehiiakh innovatsiinoho rozvytku / V.V. Stadnyk, V.M. Yokhna, O.V. Chuniak // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. – 2018. – № 2. – S. 66–73.

Рецензія/Peer review : 11.02.2019

Надрукована/Printed : 05.04.2019  
Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.