

Основними завданнями таких Центрів є:

- 1) участь в реалізації складових національних інвестиційних проектів на території регіону;
- 2) забезпечення підготовки та реалізації інвестиційних проектів за принципом “єдиного вікна”;
- 3) ресурсне забезпечення інвестиційного розвитку регіону;
- 4) участь у підготовці та здійсненні заходів щодо формування інвестиційної привабливості території (маркетинг території);
- 5) моніторинг за дотриманням вимог інвестиційного законодавства з питань підготовки і реалізації національних та інвестиційних проектів, які впроваджуються за державної підтримки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, для визначення особливостей інфраструктури складових нами взято до уваги наявні трактування інфраструктури логістичних систем, в результаті осмислення яких ми доходимо висновку про необхідність їх розвитку. Як один із можливих шляхів розвитку концепції інфраструктури здійснена спроба тлумачення цього поняття шляхом доповнення фінансовими та інвестиційними та інформаційними категоріями.

В результаті аналізу умов функціонування складових логістичного забезпечення виявлено широкий спектр їх особливостей і відсутність структур, які б враховували і узгоджували ці особливості.

Усунення вказаних проблем в інвестиційній логістиці вимагає формування додаткової інфраструктурної складової, такої як центр інвестицій. На рівні держави Держінвестпроект та Регіональні центри з інвестицій та розвитку призначені для підтримки інвестиційного розвитку регіонів та організації надання суб'єктам інвестиційної діяльності послуг, пов'язаних із підготовкою та реалізацією інвестиційних проектів, за принципом “єдиного вікна”. Це стосується й інвестицій у логістичну сферу.

1. Васелевський М. та ін. *Економіка логістичних систем: Монографія; За наук.ред. Є. Крикавського та С. Кубіва.* – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2008. – 596 с. 2. *Основи економічної теорії: Підручник. У 2-х кн. Книга 1.: Суспільне виробництво. Ринкова економіка / Євтушевський і ін.: Під ред. Ю.В. Николенка.* – К.: Либідь, 1998. – 210 с. 3. Внукова Н.М. *Управління розвитком послуг підприємств фінансової інфраструктури. Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.02 / Харків. Державний економічний інститут.* – Харків, 1999 – 35 с. 4. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. *Логістичні системи: Навч. посібник.* – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 264 с. 5. Указ Президента України № 1085/2010 від 12 травня 2011 р. “Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади”.

УДК 330.11:338.124.4

Н.Є. Селюченко, В.М. Климаш

Національний університет “Львівська політехніка”

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ

© Селюченко Н.Є., Климаш В.М., 2012

Розглянуто підходи до трактування поняття “економічна безпека підприємства”, охарактеризовано різні види економічної безпеки, окреслено їхній взаємозв'язок з антикризовим управлінням.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, розвиток, стійкість, стабільність, антикризові заходи, санація, банкрутство, ліквідаційна процедура.

ECONOMIC SECURITY ENTERPRISE AS A RESULT OF ANTI-CRISIS MEASURES

© Seliuchenko N., Klymash V., 2012

The article considers the approaches to the interpretation of the concept of “economic security enterprise,” describes the different types of economic security and determined their relationship to crisis management.

Key words: economic security enterprise, development, sustainability, stability, anti-crisis measures, sanitation, bankruptcy, liquidation procedure.

Постановка проблеми. Сьогодні суб'єкти господарювання функціонують в умовах, які динамічно змінюються і щодо багатьох параметрів є невизначеними та непрогнозованими. Несвоєчасне реагування на появу кризових явищ зумовлює розростання масштабів кризи, що може спричинити повну ліквідацію бізнесу.

Тому важливим є процес постійного відстеження параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, своєчасне виявлення та усунення негативних явищ, що є надійною профілактикою банкрутства підприємства та формування певного рівня його економічної безпеки. Актуальність питань антикризового управління, економічної безпеки підприємства зумовлює необхідність проведення подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, підходи до трактування економічної безпеки підприємства, її складові та види розглянуто в працях таких науковців, як Т.Іванюта [1], І.Манцуров та О.Нусінова [5]. Тримірний підхід до визначення рівня економічної безпеки запропонували С.Довбня та Н.Гічова [2]. Аналіз сутності безпеки та обґрунтування основних дефініцій, що характеризують безпеку підприємства, здійснили Н.Гавкалова та Ю.Чаплигіна у роботі [4]. Взаємозв'язок стійкості та безпеки економічної системи охарактеризували Г.Калетнік, С.Козловський та В.Козловський у [6]. Питання антикризового управління достатньо глибоко розглянули В.Василенко [7], О.Терещенко [8] та ін. Однак наукові публікації з перелічених проблем переважно можна розділити на дві групи: 1) антикризове управління; 2) формування економічної безпеки. Взаємозв'язок цих процесів поки що залишається мало дослідженим.

Цілі статті. Метою статті є окреслення взаємозв'язку між різними рівнями (видами) економічної безпеки підприємства та різними етапами антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковці дають різне визначення поняттю “економічна безпека”. Зокрема, у [1, с. 9–17] зазначено, що “економічна безпека підприємства – це такий стан господарюючого суб'єкта, за якого забезпечується його ефективне функціонування в поточному періоді, динамічний розвиток у майбутньому, надійний захист майна та персоналу від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, попередження небажаних подій, що можуть призвести до негативних наслідків”. Автори [2] стверджують, що економічна безпека суб'єкта господарювання – це його здатність до “ефективного функціонування (тепер) і успішного розвитку (в майбутньому)”. Ці визначення охоплюють такі процеси, як “ефективне функціонування” та “розвиток” підприємства. Отже, економічна безпека – це не лише захист підприємства, але і забезпечення умов для його розвитку.

Економічний розвиток підприємства автори [3] трактують як тенденцію до економічного зростання підприємства на ефективній базі, коли підвищується його загальний техніко-економічний рівень. Вони стверджують, що тривалість життєвого циклу підприємства залежить від рівня та якості його економічного розвитку (за інших рівних умов).

Н.Л.Гавкалова та Ю.С.Чаплигіна [4], базуючись на постулатах теорії розвитку, розділили наявні підходи до трактування безпеки підприємства на дві групи, які відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Концепції та підходи до тлумачення безпеки підприємства

Концепція безпеки як форми розвитку суб'єкта			Концепція безпеки як протистояння загрозам	
Ресурсно-функціональний підхід	Гармонізаційний підхід	Конкурентний підхід	Стійкісний підхід	Захисний підхід
Сутність підходів				
Стан використання ресурсів підприємства за функціональними сферами	Гармонізація інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища	Наявність у підприємства конкурентних переваг	Здатність підприємства як соціально-економічної системи зберігати такі головні властивості, як рівновага і стійкість	Попередження та захист підприємства від негативного впливу загроз

І.Г. Манцуров та О.В. Нусінова у [5] вводять такі поняття, як “економічна безпека стабільності” та “економічна безпека розвитку”.

Економічна безпека стабільності, на їхню думку, – це стан захищеності підприємства, за якого досягають бажаних економічних та фінансових результатів діяльності та рівня фінансового стану, який є необхідним для стійкого функціонування підприємства і підтримання його життєвоважливих інтересів. Також забезпечується відсутність негативних фінансово-економічних проявів щодо недотримання внутрішніх

та зовнішніх нормативів індикаторів, які визначають показники загальної безпеки підприємства (ринкової, соціальної, техніко-економічної тощо).

Під економічною безпекою розвитку науковці розуміють динамічний безперервний процес забезпечення бажаних значень показників економічної безпеки стабільності в кожен момент періоду, який оцінюють, з одночасним посиленням нормативів індикаторів, які визначають показники загальної безпеки підприємства.

Для трактування економічної безпеки використовують такі терміни, як “стійкість” [4; 5] та “стабільність” [4]. Згідно з [6], стійкість – “це здатність економічної системи, за відсутності збурюючих дій або при їх незмінних значеннях, зберігати свій стан скільки завгодно довго. Це означає, що основні параметри, які описують її стан (наприклад, вартість використовуваних ресурсів, дохід, прибуток і т.п.), залишаються незмінними, і жоден з економічних суб’єктів не зацікавлений у їхній зміні”. Автори зауважують, що “стійкість не варто розуміти як стабільність, яка означає сталість, незмінність, тривале збереження певного постійного стану або рівня, здатність системи функціонувати, не змінюючи власну структуру, тобто перебувати в рівновазі”. Стабільність, на їхню думку, є статичною характеристикою системи, а стійкість – динамічною. Стійка економічна система здатна “повертатися в стан рівноваги після того, як вона була виведена з нього під дією зовнішніх та/або внутрішніх чинників”. Незаперечним є твердження цих науковців, що “економічна система одночасно може бути стабільною і стійкою чи стабільною і нестійкою, але не може бути стійкою та нестабільною”. Тому вибір стійкості як критерію оцінювання безпеки економічної системи є обґрунтованим, оскільки будь-які порушення відразу спричиняють її руйнацію [6].

Автори [2] запропонували виділяти такі рівні економічної безпеки: поточна, тактична, стратегічна. Їхню характеристику подано у табл. 2.

Таблиця 2

Рівні економічної безпеки підприємства

Рівень безпеки	Характеристика
Поточна економічна безпека	Передбачає відсутність загроз, здатних призвести до припинення життєдіяльності (банкрутства) підприємства у поточному періоді. Дотримання необхідного рівня поточної безпеки (платоспроможності) є обов’язковою умовою функціонування підприємства.
Тактична економічна безпека	Відображає здатність підприємства до відтворення у процесі реалізації ним господарської діяльності, що досягається за певного рівня ефективності використання ресурсів підприємства (основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів). Ця складова економічної безпеки характеризує ефективність організації виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства, раціональність використання його економічного потенціалу. Суб’єкт господарської діяльності може певний час функціонувати за низького рівня тактичної безпеки, однак недостатня ефективність виробничого процесу та високі комерційні ризики обов’язково спричинять втрату фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.
Стратегічна економічна безпека	Характеризує рівень економічного потенціалу підприємства, який обумовлює здатність підприємства до подальшого успішного функціонування та водночас є підтвердженням правильності обраного напрямку розвитку, відповідності результатів роботи підприємства основним макроекономічним тенденціям. Якщо тактична безпека відображає ефективність використання ресурсів, то стратегічна безпека характеризує наявність і якість ресурсів у розпорядженні підприємства взагалі (використання новітніх технологій і техніки у виробництві, можливість доступу до основних сировинних та енергетичних ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу тощо). Суб’єкт господарської діяльності може досить довгий час функціонувати і за низького рівня стратегічної безпеки та навіть мати стійкий фінансово-економічний стан (в умовах позитивного впливу ринкової кон’юнктури). Проте відсутність стратегічної безпеки для підприємства означає недоотримання прибутку та його сильну залежність від умов макросередовища.

Складено на основі [2]

Базуючись на розглянутих поняттях економічної безпеки стабільності та економічної безпеки розвитку, поточної, тактичної та стратегічної економічної безпеки, розглянемо їх в контексті антикризового управління підприємством.

С.Б.Довбня та Н.Ю.Гічова стверджують, що, враховуючи циклічність функціонування й розвитку підприємства, управління його економічною безпекою можна ототожнювати з антикризовим управлінням.

Кризові явища можуть виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, зокрема у разі переходу: від фази виникнення (становлення) до фази економічного зростання; від фази економічного зростання до фази стабілізації; від фази стабілізації до періоду глобального спаду та депресії; від моменту оголошення банкрутом до ліквідації бізнесу [7, с. 103–104]. Кожна фаза життєвого циклу підприємства характеризується різними значеннями показників фінансово-господарської діяльності, фінансового стану та економічної безпеки.

Антикризове управління підприємством, згідно з [8, с. 15], передбачає: 1) комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження кризи; 2) програму заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи.

До профілактичних заходів можна зарахувати: використання різних методів діагностики з метою своєчасного виявлення ризиків та загроз як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища; розроблення та реалізацію заходів щодо їхньої нейтралізації або ж адаптації підприємства до нових умов діяльності тощо. Такі заходи, на нашу думку, дають змогу забезпечити рівень поточної, тактичної та стратегічної економічної безпеки (економічну безпеку розвитку згідно з [5]).

У разі наявної кризи ідентифікують її глибину. За глибиною виділяють три фази (стадії) кризи [8]:

1) фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства за умови переведення його на режим антикризового управління;

2) фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;

3) кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і необхідною є його ліквідація.

У тому разі, коли підприємство зазнало впливу деструктивних чинників, але є стійким, глибина кризи може бути неістотною (перша фаза). За умови реалізації низки антикризових заходів підприємство достатньо швидко можна повернути до стану рівноваги, і воно далі рухатиметься по своїй траєкторії розвитку. Отже, можна стверджувати, що на підприємстві, яке перебуває у такій фазі кризи, має бути відновлений рівень поточної економічної безпеки (економічна безпека стабільності).

Коли криза загрожує подальшому існуванню підприємства, розробляють та реалізують санаційну програму. Для короткотермінового періоду розробляють оперативну програму санації, яка може передбачати такі заходи [8]: рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, облік векселів, звернення до господарського суду); мобілізація прихованих резервів шляхом продажу окремих позицій активів; зменшення або збільшення статутного капіталу; реструктуризація кредиторської заборгованості; заморожування інвестиційних вкладень; зворотний лізинг; реалізація за зниженими цінами товарних запасів. Оперативні санаційні заходи дають змогу покрити поточні збитки, відновити платоспроможність та ліквідність. Таким чином, у результаті їхньої реалізації відновлюється поточна економічна безпека підприємства.

Оперативна програма санації не забезпечує досягнення стабільності, а тим більше стійкості підприємства (воно є дуже вразливим навіть до найслабшої дії деструктивних чинників). Тому на наступному етапі мають бути реалізовані заходи, які виведуть підприємство на рівень тактичної економічної безпеки (економічної безпеки стабільності), тобто на певний рівень ефективності використання наявних ресурсів. До таких заходів належать насамперед зміни у сфері виробництва та реалізації продукції, зокрема: зменшення простоїв та підвищення ритмічності виробництва, зменшення технологічного часу, зниження втрат сировини, матеріалів під час виробництва, поліпшення якості продукції та зниження її собівартості, удосконалення організації праці, покращення маркетингу, оптимізація постачання тощо. Удосконалення організації праці може спричинити необхідність переведення окремих працівників на інші робочі місця та/або звільнення частини працівників. Тому невід'ємною складовою цього етапу мають бути заходи, які забезпечують соціальний захист працівників, зокрема, створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук та пропозиція альтернативних робочих місць у разі звільнення працівників.

Стан економічної безпеки, на думку авторів [2], може бути досягнутий за умови найефективнішого використання ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства (земля, капітал, праця, підприємницькі здібності, інформація, інтелектуальна власність, технології тощо), а також відповідності напряму його розвитку основним тенденціям зовнішнього середовища. У [9] зазначено, що лише створення та підтримання системи, яка задовольняє запити клієнтів, є єдиним шляхом до довгострокової прибутковості, а, отже, життєздатності. За твердженням В.Мартиненка [10], відповідність організаційної і виробничої структури обсягам виробленої продукції, на яку є платоспроможний попит, дає змогу оптимізувати співвідношення між витратами і доходами, забезпечити конкурентоспроможність продукції, яка випускається, підвищити інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання. Тому у результаті реалізації наступного етапу антикризового управління має бути сформований рівень стратегічної безпеки (економічної безпеки розвитку) підприємства.

У сфері виробництва доцільно реалізувати такі заходи, як модернізація та оновлення основних виробничих фондів, використання нових, ефективних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, використання нових матеріалів з покращеними характеристиками, приведення асортименту продукції у відповідність до існуючого попиту тощо.

Обов'язковою є реалізація організаційно-правових заходів, які полягають в удосконаленні організаційної структури підприємства, звільненні підприємства від непродуктивних виробничих підрозділів,

зміні організаційно-правової форми ведення бізнесу тощо. Організаційно-правові заходи можуть передбачати такі види реорганізації підприємства, як укрупнення (злиття, поглинання, приєднання), подібнення (поділ, виокремлення), без зміни розмірів – перетворення.

Економічну безпеку розвитку автори [5] пропонують поділити на економічну безпеку кількісного та якісного розвитку:

кількісний розвиток передбачає зміну досягнутих раніше нормативів, значень показників економічної безпеки за незмінної структури загроз;

якісний розвиток охоплює зміну напрямів діяльності підприємства, внаслідок чого змінюється склад загроз.

Зазначимо, що для підприємства, яке потрапило у кризову ситуацію не через форс-мажорні обставини, якісні зміни є обов'язковими, адже лише вони зможуть забезпечити його фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність у довготерміновому періоді.

У разі прийняття рішення про санацію підприємства під час провадження справи про банкрутство також необхідним є підтримання економічної безпеки підприємства. У цьому разі йдеться про поточну економічну безпеку, яка передбачає насамперед відсутність порушень законодавства у судовому процесі, захист майна підприємства.

Такі завдання виконують процедури за допомогою розпорядження майном підприємства, стосовно якого порушено справу про банкрутство. Для збереження майна боржника Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" передбачено запровадження мораторію на задоволення тих вимог кредиторів, терміни виконання яких наступили до подання заяви про банкрутство. Запровадження мораторію спричиняє призупинення: виконання боржником грошових зобов'язань; зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів; дій, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань. Протягом дії мораторію неустойка (штраф, пеня), інші фінансові та економічні санкції за невиконання чи неналежне виконання грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і обов'язкових платежів не нараховуються. Мораторій не поширюється на виплату: зарплатні; аліментів; відшкодування шкоди, заподіяної здоров'ю та життю громадян; авторського гонорару; на задоволення вимог кредиторів, що виникли у зв'язку з зобов'язаннями боржника у процедурах розпорядження майном боржника та санації. Лише за згодою розпорядника майна органи управління підприємства можуть укладати такі угоди: передача нерухомого майна в оренду, заставу, внесення майна як вклад до статутного фонду господарюючого товариства; розпорядження іншим майном боржника, вартість якого становить більше, ніж 1 % балансової вартості активів; видача доручень і гарантій; одержання позик та ін. Дія мораторію припиняється з припиненням справи про банкрутство.

Рівень поточної економічної безпеки має бути забезпечений і у разі санаційної неспроможності підприємства та відкриття процедури ліквідації. У цьому разі мають бути попереджені зловживання у процесі виконання функцій ліквідатором: інвентаризації та оцінювання майна; визначення ліквідаційної маси та її реалізації; розподілу вирученої суми коштів між кредиторами. Після завершення цих процедур ліквідаційна комісія має скласти звіт про виконану роботу та ліквідаційний баланс. Достовірність і повнота ліквідаційного балансу повинні бути підтверджені аудитором. Після чого цей баланс і додані до нього документи (відомості про реалізацію майна, договори купівлі-продажу, дані про погашені вимоги кредиторів) розглядає господарський суд. У тому разі, коли ліквідаційна комісія виконала належним чином свою роботу (виявила і реалізувала всі майнові активи, які необхідно було включити до складу ліквідаційної маси, в установленому порядку розподілила виручені суми), господарський суд приймає рішення про затвердження ліквідаційного балансу і припинення справи про банкрутство. Якщо ж ліквідаційна комісія допустила порушення, то суд виносить ухвалу про призначення нових ліквідаторів. Отже, на цьому етапі функції щодо забезпечення економічної безпеки підприємства виконує аудиторська фірма та господарський суд.

Висновки і перспективи подальших досліджень. 1. Економічна безпека підприємства передбачає не лише захист майна, стабільність функціонування, але і стійкість його стану та подальший розвиток. Отже, її необхідно характеризувати як у статичній, так і в динамічній.

2. Антикризові заходи можуть мати попереджувальний характер або полягати в подоланні кризової ситуації на підприємстві. Результатом реалізації антикризових заходів має бути підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

3. Антикризові заходи профілактичного характеру дають змогу забезпечити рівень поточної, тактичної та стратегічної економічної безпеки (економічну безпеку розвитку). Антикризові заходи на ранній стадії розвитку кризи усувають збитковість, неплатоспроможність підприємства, тобто відновлюють рівень поточної економічної безпеки. Санаційні заходи у сфері виробництва та реалізації продукції виводять підприємство на рівень тактичної економічної безпеки (економічної безпеки стабільності). Заходи щодо забезпечення відповідності напряму розвитку підприємства основним тенденціям зовнішнього середовища формують рівень стратегічної безпеки (економічної безпеки розвитку).

4. Запровадження процедури розпорядження майном та мораторію на задоволення вимог кредиторів, відсутність порушень законодавства забезпечують поточний рівень економічної безпеки у процесі провадження справи про банкрутство.

5. Об'єктивна оцінка аудиторською фірмою ліквідаційного балансу та розгляд його господарським судом дають змогу утримувати поточний рівень економічної безпеки підприємства-банкрута на етапі ліквідаційної процедури.

Окрім різних видів (форм, рівнів) економічної безпеки підприємства науковці виділяють різні її складові. У подальших дослідженнях плануємо окреслити взаємозв'язок антикризових заходів зі складовими економічної безпеки підприємства (фінансовою, інтелектуальною й кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, інформаційною, екологічною, силовою тощо).

1. Іванюта Т.М. *Економічна безпека підприємства: навч. посіб.* / Т.М.Іванюта, А.О.Заїчковський. – К.: ЦУЛ, 2009. – 256 с. 2. Довбня С.Б. *Діагностика рівня економічної безпеки підприємства* / С.Б.Довбня, Н.Ю.Гічова // *Фінанси підприємств.* – 2008. – №4. – С.88–97. 3. Турило А.М., Святенко С.В. *Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства* // *Фінанси України.* – 2010. – №2. – С.120–126. 4. Гавкалова Н.Л. *Підходи щодо визначення безпеки підприємства* / Н.Л. Гавкалова, Ю.С. Чаплигіна // *Економіка розвитку.* – Харків: ХНЕУ, 2011. – №4. – С.68–71. 5. Манищуров І.Г. *Економічна безпека підприємства: сутність та види* / І.Г.Манищуров, О.В.Нусінова // *Формування ринкових відносин в Україні.* – 2012. - №4. – С.75–78. 6. Калетнік Г. *Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави* / Г.Калетнік, С.Козловський, В.Козловський // *Економіка України.* 2012. – №7. – С.16–25. 7. Василенко В.О. *Антикризове управління підприємством: навч. посібник.* – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 8. Терещенко О.О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія* / О.О.Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268с. 9. МакДональд М. *Должная проверка маркетинга [Електронний ресурс]* / М.МакДональд, Б.Смит, К.Ворд. – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=2430>. 10. Мартиненко В.П. *Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посіб.* / В.П. Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.