

О. В. Прокопенко, В. Ю. Школа, М. Д. Домашенко
Сумський державний університет

СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ¹

© Прокопенко О. В., Школа В. Ю., Домашенко М. Д., 2015

Висвітлено особливості формування системи управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємств, яка охоплює стратегії та механізми управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємств, рекомендовано під механізмом забезпечення економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства розуміти складову системи управління підприємством, яка на основі вибраної органами управління цілі щодо підтримки або підвищення рівня економічної безпеки ЗЕД з використанням наявного потенціалу підприємства забезпечує реалізацію поставленої мети та приводить до стабільної та ефективної роботи підприємства, запропоновано трикомпонентний показник оцінки рівня економічної безпеки підприємства, який охоплює: оцінку потенціалу підприємства для здійснення ЗЕД; рівень країнового ризику країни; показник рівня ринкових можливостей підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, механізм управління, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), стратегії, заходи, оцінка рівня.

O. V. Prokopenko, V. Yu. Shkola, M. D. Domashenko
Sumy State University

STRATEGIES AND MECHANISMS TO PROVIDE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

© Prokopenko O. V., Shkola V. Yu., Domashenko M. D., 2015

The article deals with peculiarities of forming foreign economic activities economic security management system at enterprises, including strategies and mechanisms of foreign economic activities economic security control. Foreign economic activities economic security management at the enterprise includes organizational and economic control mechanism structure, functions, managerial decisions, which together lead to fulfillment of the main task, it being provision of efficient and smooth enterprise operation. Functioning of organizational and economic mechanism of controlling foreign economic activities economic security should be considered as the activity oriented to achieving managerial goals, and the state of this mechanism should be taken as the criterion to determine the foreign economic activities economic security level. However, to determine managerial aims achievement degree is a complex task, which requires detailed lead-up to choose factors influencing the general level of the enterprise foreign economic activities economic security. These factors should comprehensively determine the enterprise foreign economic activities economic security level, to characterize enterprise activities, its short-term and long-term results both inside and outside the enterprise.

¹ Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної роботи № 53.15.01-01.15/17. ЗФ “Методологія формування механізму інноваційного розвитку національної економіки на основі альтернативної енергетики”.

Foreign economic activities economic security providing mechanism of the machine building enterprise is an enterprise control system constituent, which on the basis of the aim chosen by authorities concerning foreign economic activities economic security level maintaining or increasing through using the enterprise potential, provides the stated aim realization and leads to enterprise stable and effective work. Organizational and economic mechanism to control foreign economic activities economic security at the enterprise is multi-level, therefore it is possible to achieve the set goals only when all systems and mechanism constituents are mutually coordinated.

Applying this mechanism allows to create new scheme of cooperation between enterprise control system elements and to make the foreign economic activities economic security control more effective, logic and systematic. Strategies to provide enterprise economic security are constituents of the mechanism. They are chosen depending on the economic security zone, corresponding to each analyzed foreign economic activities directions. The three-component factor to estimate the enterprise economic security level is suggested to consider internal and external factors, which influence the enterprise economic security during its entering the foreign market. It includes evaluation of the enterprise foreign economic activities potential; level of the country risk; factor of the enterprise market abilities level.

Development of the approach to forming strategies and the mechanism to provide foreign economic activities economic security at the enterprise will allow to increase the economic security general level, to stimulate administrative staff to take measures oriented towards efficient use of enterprise resources, to choose the optimal market for selling its products, and to choose the activities that will satisfy the international market needs.

Key words: economic security, control mechanism, foreign economic activities, strategies, measures, evaluation of level.

Постановка проблеми. Внаслідок посилення конкурентної боротьби на ринку промислової продукції та необхідності впровадження комплексного підходу до захисту інтересів суб'єктів господарювання виникло питання формування системи управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на підприємствах України, що передбачає вибір адекватної конкурентної стратегії. Переважно в наукових роботах процес забезпечення економічної безпеки підприємства на зовнішніх ринках розглядається як похідна його виробничо-господарської діяльності, спрямованої на захист від зовнішніх факторів впливу. Питання вибору відповідного інструментарію, за допомогою якого досягається забезпечення економічної безпеки підприємства, залишається не повністю вирішеним. Це зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованих підходів до вибору відповідних стратегій, спрямованих на забезпечення його сталого розвитку, зміцнення ринкових позицій і підтримку довгострокових конкурентних переваг у його діяльності. Невизначеність цих питань зумовлює актуальність наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління діяльністю підприємства досліджено у великій кількості наукових робіт як українських, так і зарубіжних вчених, серед яких: І. З. Должанский [2], С. М. Ілляшенко [4], М. Х. Мескон [7], О. Ю. Попова [8], Л. І. Федулова [12], О. Ф. Балацький [1] та інші, проте проблема забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємств так і залишається нерозглянутою.

Постановка цілей. Метою роботи є формування стратегій та механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Для її досягнення поставлено такі завдання: розроблення організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємств, формування показника комплексної оцінки рівня економічної безпеки ЗЕД на основі розрахунку потенціалу підприємства при здійсненні ЗЕД, країнового ризику, а також розрахунку рівня ринкових можливостей підприємства у разі виходу на світовий ринок.

Виклад основного матеріалу. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) машинобудівного підприємства охоплює структуру організаційно-економічного механізму управління, функцій, управлінських рішень, які разом приводять до виконання основного завдання – ефективної та безперервної роботи підприємства.

Під механізмом забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства пропонується розуміти складову системи управління підприємством, яка на основі вибраної органами управління цілі щодо підтримки або підвищення рівня економічної безпеки ЗЕД, з використанням наявного потенціалу підприємства, забезпечує реалізацію поставленої мети та приводить до стабільної та ефективної роботи підприємства.

Схему формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД підприємств подано на рис. 1.

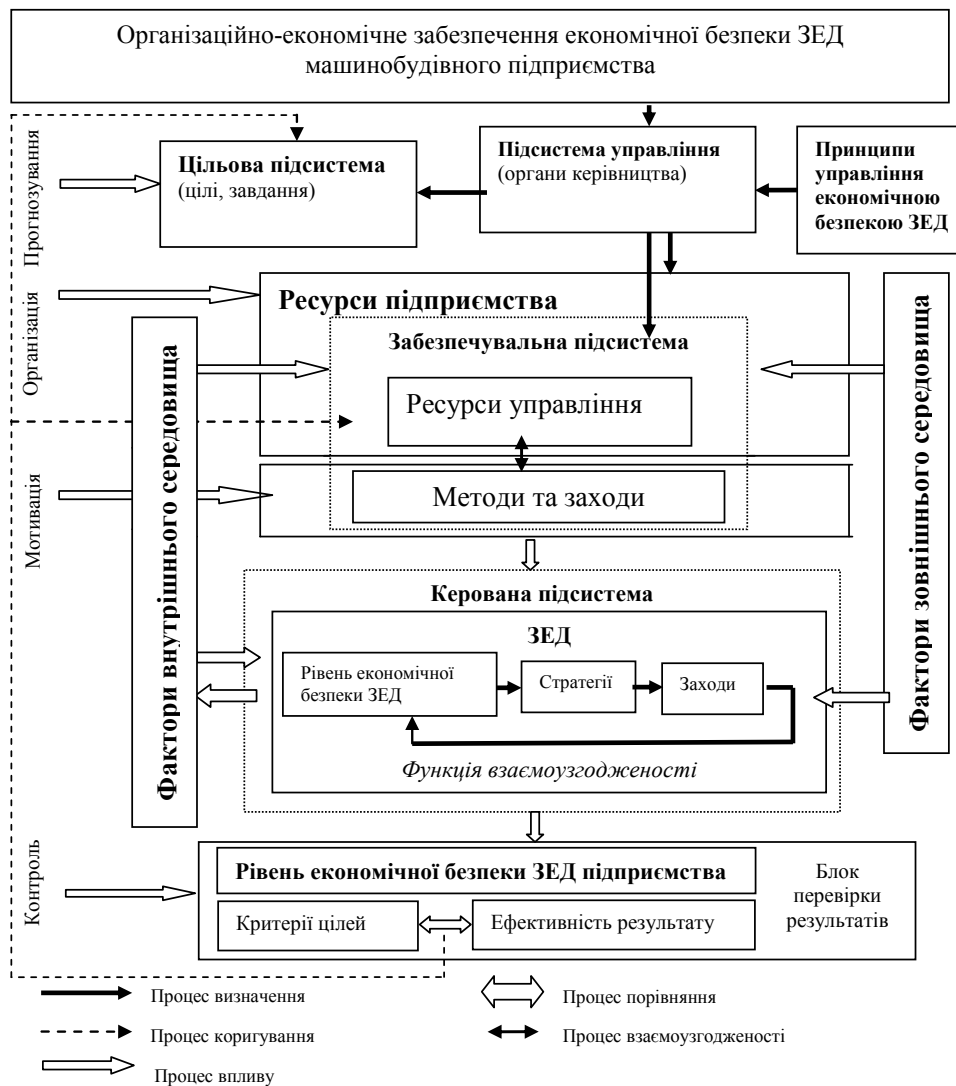


Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД підприємств

Починаючи свою діяльність, керівництво підприємства визначає основні принципи управління, які є першочерговими правилами його діяльності. Ці принципи дають можливість визначати основні цілі діяльності та завдання з їх досягнення, що вимагає від підприємства виконання однієї з його управлінських функцій, а саме функції планування. Першочерговим завданням функції планування є визначення поточної ситуації підприємства, встановлення потенційних та бажаних результатів діяльності та визначення шляхів їх досягнення. Відповідно до

визначення поняття економічної безпеки ЗЕД підприємства як стану найефективнішого використання його ресурсів для стабільного функціонування та розвитку на міжнародному ринку і здатності протистояти впливу небезпечних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ з метою забезпечення ефективних взаємовідносин суб'єктів господарської діяльності як на території України, так і за її межами, управління економічною безпекою ЗЕД має будуватися на основі найефективнішого використання ресурсів підприємства. Саме тому, встановлюючи свої цілі та завдання, керівництво підприємства аналізує наявні у підприємства ресурси та розподіляє їх так, щоб досягти намічених цілей.

На основі аналізу ресурсів керівництво підприємства розподіляє їх так, щоб найкраще реалізовувати власний потенціал. В результаті цих дій відбувається реалізація ще однієї функції управління, а саме – організаційної, адже від правильної організації господарської діяльності залежить її ефективність. Враховуючи наявність ресурсів підприємства, керівництво вибирає найприйнятніші методи управління, які реалізуються з використанням ресурсів управління.

Як відомо, результатом господарської діяльності є певний ефект, і найкращою є ситуація, коли результат діяльності підприємства збігається з його попередньо наміченими цілями. Проте на практиці така ситуація не завжди можлива, тому керівництво підприємства повинно постійно контролювати свою діяльність, проводити якісний аналіз та кількісну оцінку рівня економічної безпеки ЗЕД підприємства, мета якого – визначити проблемні зони діяльності підприємства та на основі отриманих даних вжити заходів з їх усунення або запобігання їм.

Ефективність результату якісного аналізу та кількісної оцінки порівнюють з нормативними значеннями і на основі отриманих даних роблять висновок про реальний стан економічної безпеки ЗЕД підприємства та виконують аналіз досягнення цілей та місії підприємства. У такий спосіб керівництво підприємства постійно вносить корективи в свою діяльність, адже на підприємство, яке займається ЗЕД, впливають фактори і внутрішнього, і зовнішнього середовища, що не завжди можна заздалегідь передбачити та попередити. Саме тому в господарській діяльності підприємства відбуваються постійні зміни, які впливають на весь результат діяльності підприємства. Тому контроль є важливою функцією управління економічною безпекою ЗЕД підприємства, яка дозволяє вчасно запобігти впливу негативних наслідків внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Роботу організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД підприємства необхідно розглядати як діяльність, спрямовану на досягнення цілей управління, а критерієм стану такого механізму вважати рівень економічної безпеки ЗЕД. Проте визначення ступеня досягнення цілей управління є доволі складним завданням, що вимагає ретельного підходу до вибору показників, які впливають на загальний рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства. Ці показники мають комплексно визначати рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства, характеризувати діяльність підприємства, його короткострокові та довгострокові результати як у середині підприємства, так і за його межами.

Вибір стратегій пропонується здійснювати залежно від зони економічної безпеки, відповідної кожному з аналізованих напрямів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства. Зазначимо, що конкурентна стратегія є частиною загальної стратегії розвитку підприємства і має бути спрямована на підвищення рівня його економічної безпеки внаслідок зменшення негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Ці стратегії пропонуємо розглядати з урахуванням:

- зниження рівня ризику різних видів діяльності підприємства за допомогою його адаптації до умов зовнішнього ринку;
- вибору видів діяльності з аналізом потреб міжнародного ринку;
- підвищення рівня економічної безпеки за окремими його складовими на підприємстві на основі аналізу та усунення виявлених недоліків;
- вибору зовнішнього ринку шляхом аналізу країн за рівнем ризику.

Вибір стратегій пропонується здійснювати залежно від зони економічної безпеки, відповідної кожному з аналізованих напрямів ЗЕД підприємства.

Для комплексного урахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства в разі виходу на зовнішній ринок, запропоновано трикомпонентний показник оцінки рівня економічної безпеки підприємства K_{nj} :

$$K_{nj} = f(I, P_n, D_j), \quad (1)$$

$$I, P_n, D_j = \begin{cases} 1, \text{ якщо } I, P_n, D_j \geq I_{\text{дост}}, P_{n \text{ дост}}, D_{j \text{ дост}}, \\ 0, \text{ якщо } I, P_n, D_j < I_{\text{дост}}, P_{n \text{ дост}}, D_{j \text{ дост}}, \end{cases}$$

де I – значення оцінки потенціалу підприємства для здійснення ЗЕД; P_n – рівень країнового ризику країни n ; D_j – показник рівня ринкових можливостей підприємства для здійснення j -го виду діяльності; $I_{\text{дост}}, P_{n \text{ дост}}, D_{j \text{ дост}}$ – достатнє значення показників I, P_n, D_j (табл. 1, області достатнього значення показника виділені затемненням).

Таблиця 1

Значення показників-індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Рівень потенціалу підприємства I		Рівень країнового ризику P_n		Рівень ринкових можливостей підприємства D_j	
Значення	Характеристика	Значення	Характеристика	Значення	Характеристика
$0,95 \leq I \leq 1$	Абсолютно безпечний	$75 < P_n \leq 100$	Низький	$0,75 \leq D_j \leq 1$	Високий
$0,75 \leq I < 0,95$	Прийнятний	$30 < P_n \leq 75$	Середній	$0,5 \leq D_j < 0,75$	Середній
$0,5 \leq I < 0,75$	Нестійкий				
$0,25 \leq I < 0,5$	Низький	$0 \leq P_n \leq 30$	Високий	$0 \leq D_j < 0,5$	Низький
$0 \leq I < 0,25$	Недопустимий				

Значення показника I пропонується визначати за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n B_i \times \frac{F_i}{G_i}, \quad (2)$$

де B_i – коефіцієнт вагомості i -ї складової безпеки; F_i – фактичне значення i -ї складової безпеки; G_i – достатнє значення i -ї складової безпеки; n – кількість складових безпеки.

Основні складові потенціалу I : фінансова (характеризує фінансову стійкість підприємства); виробничо-технічна (характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства); інтелектуально-кадрова (показує ефективність використання трудових ресурсів); маркетингова (відображає стійкість підприємства на галузевому ринку); правова (характеризує ступінь захисту інтересів підприємства і його робітників); інтерфейсна (характеризує надійність взаємодії з контрагентами); інноваційно-технологічна (визначає технологічний потенціал підприємства); сировинна та енергетична (відображає забезпеченість підприємства сировинними та енергетичними ресурсами); екологічна (характеризує здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність відповідно до екологічних норм).

Рівень країнового ризику P_k визначається на основі індексу БЕРІ, який розраховують методом експертних оцінок чотири рази на рік. До складу аналізованих частин показника входять: ефективність економіки; рівень політичного ризику; рівень заборгованості; доступність банківських кредитів; доступність короткострокового фінансування; доступність довгострокового позичкового капіталу; вірогідність настання форс-мажорних обставин; рівень кредитоспроможності країни; сума невиконаних зобов'язань з виплати зовнішнього боргу [2]. Значення цього показника для окремих країн розглянули автори в роботах [3].

Для оцінки ринкових можливостей підприємства є кілька методичних підходів, найпоширеніші серед яких: SWOT-аналіз [2, 4], стратегічна модель М. Портера [4, 5], матриця конкурентних переваг Пітера Т. Фітц Роя, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) [2, 4], матриця “Мак Кінсі – Дженерал Електрик” [4, 7], Гар-аналіз [2, 4], матриця Shell-DPM [4], матриця Р. Купера [4]. Аналіз їх переваг та недоліків дав змогу виявити недостатньо повну об'єктивність

отриманих на їх основі результатів, оскільки всі вони ґрунтуються на якісних або кількісних оцінках окремих складових конкурентоспроможності самого підприємства та його найближчих конкурентів. Для вирішення цієї проблеми автори запропонували методику оцінки ринкових можливостей підприємства, основу на комплексному вивченні системи “товар – ринок – споживач” (рис. 2).

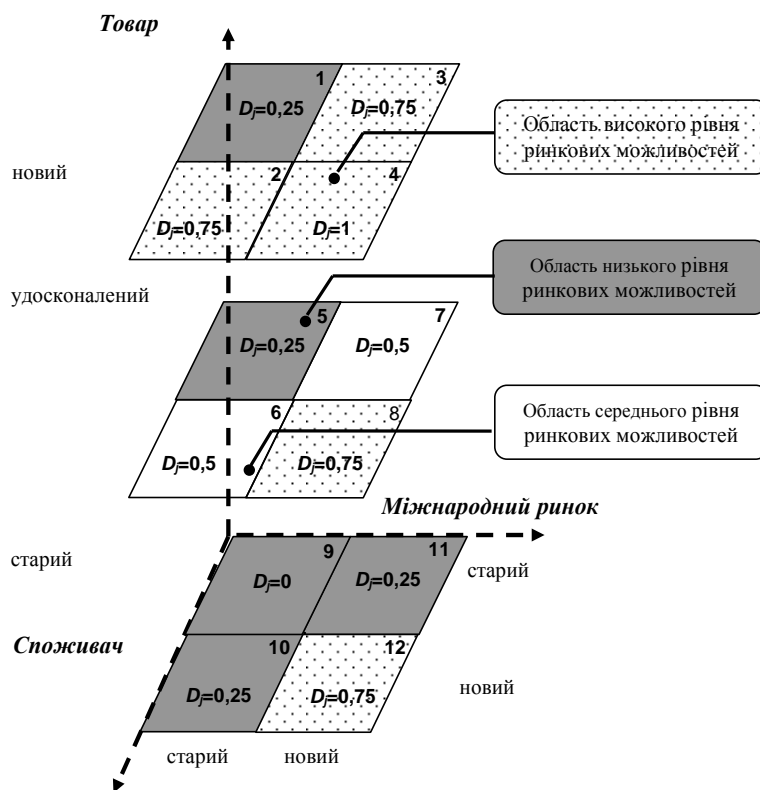


Рис. 2. Матриця рівнів ринкових можливостей підприємства

Характеристика рівнів ринкових можливостей підприємства, виділених з використанням відповідної матриці (рис. 2), наведена в табл. 2.

Теоретично можливі вісім значень трикомпонентного показника K_{nj} , відповідно чотири зони економічної безпеки підприємства (табл. 3).

Таблиця 2

Характеристика рівнів ринкових можливостей

Характеристика	Область рівня ринкових можливостей		
	Високого	Середнього	Низького
	Квадрант 2, 3, 4, 8, 12	Квадрант 6, 7	Квадрант 1, 5, 9, 10, 11
Мета збутової політики	Оптимізація збутової мережі за кордоном	Оптимізація та інтенсифікація збуту	Оптимізація збуту
Мета товарної політики	Розширення асортименту, базова інновація	Удосконалені модифікації, широкий модельний ряд	Ліквідація затоварювання
Мета політики просування	Переконання споживачів у необхідності купівлі продукції	Максимальна інформованість споживачів	Підтримка відмінних переваг продукції
Цінова стратегія	Встановлення ціни на рівні компенсації собівартості й договірних цін	Встановлення ціни на рівні компенсації собівартості, ковзних цін, що падають, і договірних цін	Встановлення договірних цін, гнучких еластичних цін і пільгових цін

Для кожної з виділених зон економічної безпеки запропоновані конкурентні стратегії, характеристики яких наведено в табл. 4. Для кожної стратегії, залежно від значення показника K_{nj} , сформовано групи заходів (табл. 4), впровадження яких може бути комплексним або пріоритетним, зважаючи на фінансові можливості підприємства. Зазначимо, що підприємство може застосовувати на різних ринках і для різних видів діяльності одночасно різні стратегії.

Таблиця 3

Зони економічної безпеки підприємства

(I, P_n, D_j)		Рівень потенціалу підприємства, I			
		достатній		недостатній	
		Рівень країнового ризику, P_n			
		достатній	недостатній	достатній	недостатній
Рівень ринкових можливостей, D_j	достатній (1;1;1)		(1;1;0)	(1;0;1)	(1;0;0)
	недостатній	(0;1;1)	(0;1;1)	(0;0;1)	(0;0;0)

- Зона I (зона абсолютної безпеки);
- Зона III (зона нестійкої безпеки);
- Зона II (зона прийнятної безпеки);
- Зона IV (зона недопустимої безпеки).

Вибір заходів, спрямованих на забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства, пропонується здійснювати в такій послідовності:

- 1) ідентифікація показників оцінки рівня економічної безпеки (див. табл. 1);
- 2) визначення зон економічної безпеки підприємства на основі значень трикомпонентного показника (див. табл. 3);
- 3) вибір стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства на світовому ринку (див. табл. 4);
- 4) вибір і впровадження заходів забезпечення економічної безпеки підприємства (див. табл. 4);
- 5) оцінка ефективності заходів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 4

Стратегії забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства

Зона	Стратегія	Характеристика стратегії	K_{nj}	Групи заходів
1 2		3	4	5
Зона I	Підтримки	Збереження достатнього рівня економічної безпеки, недопущення появи загроз економічним інтересам підприємства	(1;1;1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка основних виробничих фондів 2. Ефективне використання ресурсів 3. Залучення інвестицій 4. Складання зовнішньоторговельних договорів 5. Підтримка достатнього обсягу продажів і забезпечення його стабільного зростання 6. Підтримка НДДКР 7. Поліпшення умов торгівлі експортними товарами

1 2		3	4	5
Зона II	Посилення	Проведення заходів посилення одного з показників трикомпонентного показника економічної безпеки підприємства, значення якого є недостатнім	(1;1;0)	1. Аналіз ринкових можливостей 2. Формування власної збутової мережі за кордоном 3. Моніторинг ринку 4. Поліпшення якості товару 5. Розширення асортименту товару 6. Розвиток зовнішньоторговельних зв'язків
			(1;0;1)	1. Страхування ризику 2. Пошук нових ринків збуту
			(0;1;1)	1. Модернізація виробництва 2. Мотивація персоналу 3. Зниження витрат на ресурси 4. Підвищення конкурентоспроможності продукції 5. Збільшення обсягів продажів 6. Залучення нових постачальників ресурсів на вигідніших умовах
Зона III	Адаптації	Пристосування виду діяльності до певного ринку і навпаки, а також пристосування складових економічної безпеки до вимог зовнішнього середовища	(1;0;0)	1. Пошук інших ринків збуту 2. Оновлення асортименту товару 3. Підвищення якості продукції 4. Складання нових договорів
			(0;0;1)	1. Поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності 2. Бюджетне фінансування 3. Пошук інших ринків збуту 4. Страхування ризику
			(0;0;1)	1. Поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності 2. Адаптація основних виробничих фондів до виду діяльності підприємства 3. Стимулювання збуту продукції на експорт 4. Податкові пільги 5. Бюджетне фінансування 6. Підвищення конкурентоспроможності продукції 7. Залучення нових постачальників матеріальних ресурсів на вигідніших для підприємства умовах
Зона IV	Змін	Проведення змін, що стосуються виду діяльності і зовнішнього ринку	(0;0;0)	1. Формування нового портфеля варіантів ЗЕД 2. Пошук нових ринків збуту

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що відмінністю організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства є основний елемент об'єкта впливу, а саме зовнішньоекономічна діяльність і процес управління відбувається на основі попередньо проведеної оцінки рівня економічної безпеки ЗЕД. Запропонований авторами теоретико-методичний підхід до формування стратегій, а також системи заходів забезпечення економічної безпеки ЗЕД дає змогу підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства, стимулювати управлінський персонал підприємства до здійснення заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів підприємства, вибір оптимального ринку збуту

своєї продукції, а також вибір того виду діяльності, який повною мірою задовольнятиме потреби міжнародного ринку.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення підходів до оцінки ефективності запропонованих стратегій та заходів забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємств.

1. Балацкий О. Ф. *Принципы и сущность управления региональным социально-экономическим развитием* / О. Ф. Балацкий // *Социально-экономический потенциал региона : монография / под общ. ред. О. Ф. Балацкого*. – Сумы : Университетская книга, 2010. – С. 83 – 94. 2. Должанский И. З. *Инвестиционный риск как угроза экономической безопасности* / И. З. Должанский, С. В. Ткачук // *Управління розвитком: зб. наук. статей. Вип. 8 / [гол. ред. В. С. Пономаренко]*. – Х.: ХНЕУ, 2007. – С. 20–22. 3. Домашенко М. Д. *Формування показника комплексної оцінки рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств* / М. Д. Домашенко // *Вісник Донецького національного університету*. – 2011. Спецвипуск. Т. 1. – С. 312–314. 4. Ілляшенко С. М. *Управління інноваційним розвитком: навч. посіб.* / С. М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – Суми: ВТД “Університетська книга”; К.: ВД “Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с. 5. Ілляшенко С. М. *Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія* / С. М. Ілляшенко, О. М. Олефіренко [за заг. ред. С. М. Ілляшенко]. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2008. – 272 с. 7. *Маркетинг для магістрів: навч. посіб.* / [за заг. ред. д. е. н., проф. Ілляшенка С. М.]. – Суми: ВТД: “Університетська книга”, 2007. – 928 с. 8. Мескон М. Х. *Основы менеджмента* / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с. 9. Попова О. Ю. *Рівні забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування [Електронний ресурс]* / О. Ю. Попова // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журналу: <http://www.econotm.com.ua>. 10. Портер М. *Конкуренция: учебное пособие* / М. Портер. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с. 11. Прокопенко О. В., Домашенко М. Д. *Формування стратегій забезпечення достатнього рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств* / О. В. Прокопенко, М. Д. Домашенко // *Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к. е. н., доцента Ю. С. Шипуліної*. – Суми ТОВ “ДД “Папірус”, 2012. – С. 384–391. 12. Фатхутдинов Р. А. *Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление* / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 351 с. 13. Федулова Л. І. *Сучасний погляд на управління підприємством* / Л. І. Федулова // *Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна*. – Вип. 31–3, 2007. – С. 190–195.