

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 5, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 330.366:65.01:061

*О. В. Скидан,
д. е. н., доцент, Житомирський національний агроекологічний університет*

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*О. V. Skidan,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zhytomyr National Agroecological University*

FORMATION OF ECONOMIC STABILITY AGRARIAN ENTERPRISE

Досліджено науковий доробок щодо сутності поняття «економічна стійкість підприємств» та надано авторське його визначення. Запропоновано перелік складових економічної стійкості, який може бути використаний на будь-якому підприємстві незалежно від галузевої приналежності й форми власності.

Investigated scientific contributions to the essence of the concept of "economic stability of enterprises" and its definition provided by the author. Proposed list of components of economic stability, which can be used in any enterprise irrespective of industry sector and ownership.

Ключові слова: *Види економічної стійкості, економічна стійкість, концепція, підприємство, процес, системний підхід, складові економічної стійкості.*

Key words: *Types of economic stability, economic stability, concept, enterprise process, system approach, the components of economic stability.*

I. Вступ

Розвиток ринкових відносин в Україні супроводжується активним формуванням підприємництва, створенням нових підприємств, діяльність яких направлена на досягнення певних результатів. Однак їхньою відмінною особливістю є низька економічна стійкість. Тому дослідження економічних процесів на рівні підприємства як основної ланки національної економіки, має ключове значення. Саме на цьому рівні управління необхідно глибоко визначити всі можливості, які є у кожного підприємства стосовно досягнення і підтримання стійкого і ефективного розвитку економіки. І саме головне – від вирішення цих проблем підприємствами залежить економічна стійкість на всіх інших рівнях управління виробництвом. Окремі проблеми економічної стійкості, розглянуті у роботах Барановського А., Димченко В., Раїцького К., Сухорукової Т., Суворова В., Коваленко В., Попова К., Хруща Н., які у більшості випадків пов'язуються з визначенням категорії «економічна стійкість» та виділенням її індикаторів. Однак проблема визначення економічної стійкості підприємств будь-якої форми власності як категорії управлінського процесу щодо її забезпечення поки досліджена недостатньо повно. І не зважаючи на те, що сьогодні це поняття вже введено в економічну практику підприємств, в узагальненому вигляді суть економічної стійкості не досліджена.

II. Постановка завдання

Узагальнити сутність поняття «економічна стійкість» та дослідити складові її формування

III. Результати

Сучасний підхід до розуміння економічної стійкості не має комплексного системного вирішення і є досить одностороннім, оскільки він обмежується рамками фінансових категорій. Стійкість передбачає здатність системи утримувати її у заданих параметрах. Для досягнення стійкого стану підприємство, яке є відкритою соціально-економічною системою, повинно володіти здатністю відображати негативний вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, направлений на зміну стійкості підприємства як системи. З цього погляду класичним можна вважати визначення, що наводиться А.М. Гагауліним, який характеризує стійкість як стан системи або постійність послідовності з'єднання певних її елементів у часі в процесі її перетворень [4, с.24].

Інші науковці під стійкістю підприємств розуміють їхню здатність протистояти різним негативним як природним, так і економічним впливам. Це означає не тільки можливість долати несприятливі явища й уміння пристосовуватись до них, використовувати їх з найбільшим ефектом для підприємств. Деякі економісти під стійкістю розуміють такі властивості підприємств, які дають їм можливість в різних умовах, незалежно від ступеню відхилення їхніх характеристик від оптимальних, виготовити задану кількість кожного виду продукції необхідної якості з найменшими витратами. Інакше кажучи, стійкість підприємств це їхня здатність протистояти негативним внутрішнім і зовнішнім впливам та уміння пристосовуватись до змінних умов. У такому визначенні враховується також необхідність створення комплексу умов достатнього для того, щоб зменшити негативні наслідки можливої нестабільності внутрішньогалузевого і міжгалузевого зв'язків.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити певні узагальнення. Будь-яка цілеспрямована система повинна у процесі свого функціонування виконувати поставлені перед нею завдання. З позиції підприємств економічну стійкість можна розглядати як здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних впливів збурення. Збурення можуть викликати тимчасові відхилення координат стану системи у межах заздалегідь визначених допусків, але з припиненням впливів стійка система повинна повертатися у вихідне положення. Більше того, стійкість підприємства має забезпечуватись у будь-яких умовах і ситуаціях, що виникають як всередині системи, так і в навколишньому середовищі.

В економічній літературі розглядаються статична й динамічна стійкість підприємств [11, с.12]. Перша ототожнюється зі спокоєм, пасивністю, друга – із стабільним розвитком. З погляду статичної, підприємство слід розглядати у певному застиглому стані рівноваги його елементів, тобто за відсутності розвитку. Динамічний підхід передбачає дослідження підприємства у процесі зміни елементів його системи та їх співвідношення. Тому в динаміці економічна стійкість підприємства фактично означає його стійкий економічний розвиток. На наш погляд, традиційною формою стійкості як економічної категорії є стан рівноваги підприємства, який зберігається, незважаючи на вплив дестабілізуючих внутрішніх та зовнішніх чинників. «Поняття рівноваги і пов'язане з ним поняття стійкості відіграють важливу евристичну роль у вивченні динамічно розвинутих систем як одна з умовних точок відліку. Проблема полягає лише в тому, що на основі цих понять не можна дати цілісного пояснення процесів у відповідних системах» [3].

В економічній літературі розрізняють внутрішню, зовнішню та «успадковану» стійкість [11, с.12]. *Внутрішню стійкість підприємства* визначає загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, натуральна й грошова структура виробництва, така їхня динаміка, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати функціонування підприємства. Інакше кажучи, це такий стан матеріально-речовинної і вартісної структури виробництва та реалізації продукції і така її динаміка, які забезпечують стабільно високий результат функціонування підприємства. В основу досягнення внутрішньої стійкості покладається принцип активного

реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх чинників.

Зовнішня стійкість підприємства визначає стабільність економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Вона досягається завдяки відповідній системі управління економікою у масштабах всієї країни.

Успадковану стійкість визначає наявність певного запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілізуючих виробничих умов та несподіваних змін зовнішніх чинників.

Загальна стійкість підприємства передбачає його здатність до управління внутрішніми чинниками та пристосування до зовнішніх чинників діяльності завдяки чому підтримується оптимальні умови ефективного господарювання.

На нашу думку, одним із основних завдань забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно вважати виявлення всього спектра реальних загроз і проблем притаманних управлінському процесу. Адже саме сьогодні в Україні умови економічної дестабілізації спричиняють до того, що більшість підприємств не можуть на належному рівні забезпечувати свою економічну стійкість, а деякі з них взагалі перебувають на межі банкрутства. Перелік загроз економічній стійкості підприємств дає загальне уявлення про завдання і цілі функціонування підприємства щодо забезпечення завдяки здійсненню своєчасного і ефективного управлінського процесу. Особливості багатьох кризових ситуацій на підприємствах зводяться до такого: підприємства не залучені у систему заставних зобов'язань щодо власного майна; не володіють маркетинговою політикою або помилково її здійснення; відсутність жорсткого планування чи недостатня гнучкість і еластичність в реалізації планів; висока ймовірність помилок керівників при ухваленні важливих рішень; відсутність реакції на несподівану появу на ринку сильних конкурентів; нестабільність внутрішніх міжособистісних і міжгрупових відносин на підприємстві; неякісна технічна організаційно-технологічна підготовка виробництва; невизначеність щодо місії підприємства та методів її досягнення; неправильна або недостатньо продумана інноваційна політика; неповний облік внутрішніх змінних на підприємстві; відсутність належної уваги до стратегічного планування, недооцінка або незнання методів формування бюджету, а отже, проведення превентивної політики, яка нездатна передбачити чи хоча б пом'якшити потенційні кризові ситуації; відсутність необхідного резерву для безкризової роботи підприємства [3, с.116-117].

Наведені причини не можуть охопити усі можливі кризові випадки. Доречно зазначити, що важливим фактором економічної стійкості є її гнучкість, гнучкість всієї системи управління, під якою розуміють здатність системи пристосовуватись до зовнішніх умов, що постійно змінюються. Гнучкість управління економічною стійкістю забезпечується застосуванням відповідних алгоритмів управління, а також різними технічними й організаційними заходами, оскільки перебіг економічних процесів у часі має динамічний характер і в умовах гострої конкуренції потребує від підприємств швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. У цих умовах виграє те підприємство, яке швидше ніж інші пристосовується до реалій часу й адаптується до нових незвичних для нього умов.

Ми розуміємо під поняттям економічної стійкості підприємств сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних складових галузі (фінансову, виробничу, кадрову, маркетингову, інвестиційну та управлінську), які за будь-яких умов забезпечують запас міцності діяльності підприємством та збалансований процес їхнього функціонування. Збалансованість досягається завдяки забезпеченню оптимальних кількісних співвідношень між елементами загальної системи, що надають їй можливість гармонійно розвиватися. Тому економічна стійкість підприємства передбачає такий стан підприємства, коли забезпечується максимально ефективна та доцільна робота всіх його елементів. Відповідно, під управлінням економічною стійкістю підприємств необхідно розуміти управлінський процес, як систему методів, засобів та принципів, що забезпечує такий стан складових цієї системи, їхнє формування та розподіл, який дає змогу підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні конкурентоспроможності виробничого процесу. Основною метою такого управління є забезпечення економічної стійкості підприємств відповідно до сталого функціонування та розвитку підприємств у поточному та перспективному періодах. Забезпечення економічної стійкості підприємств передбачає їхню економічну самостійність, яка має виявлятися насамперед у здійсненні контролю за ефективним використанням власних ресурсів та у можливості найповнішого використання конкурентних переваг підприємства.

Отже, виходячи із різноманітності проблем, що вирішуються у рамках зміцнення і збереження економічної стійкості підприємств, її можна визначити, застосувавши комплексну систему підсистем, виділивши її структурні складові: внутрішню, зовнішню і “успадковану”. Кожна з них є складною системою, що має власні параметричні оцінки. Адже будь-який імпульс із зовнішнього середовища може різко змінити стійкість однієї системи жодним чином не торкнувшись іншої. Розглянемо докладніше кожен із складових економічної стійкості підприємств [2, 9, 10]. До складових внутрішньої підсистеми економічної стійкості підприємства необхідно, на нашу думку, віднести: фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, організаційну, маркетингову та управлінську складові.

Поняття *фінансової стійкості* підприємства багатогранне. Воно характеризується фінансовою незалежністю, здатністю маневрувати власними коштами, достатньою фінансовою забезпеченістю діяльності, станом виробничого процесу. Суть фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів у процесі управління. Фінансова стійкість – це критерій надійності партнера. Її оцінка є підставою для зовнішніх суб'єктів визначати фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу.

Виробнича складова підприємства відображає не тільки граничні обсяги виробництва тієї чи іншої продукції при найповнішому використанні матеріальних ресурсів і робочої сили [1, с.25]. Це – і здатність підприємства аналізувати ситуацію у зовнішньому середовищі, і вміння своєчасно оцінювати кон'юнктуру на товарних ринках і ринках факторів виробництва. Нарешті, це – здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюється, завдяки постійному відстеженню змін потреб і попиту на товари і послуги, реалізації конкурентоспроможних ідей, що найкраще задовольняють ці потреби і попит, а також в результаті пристосування виробничого апарату до найефективнішого виконання підприємством своєї функції.

Забезпечення кадрової складової підприємства передбачає оцінку професійного рівня підготовки менеджерів, фахівців і робітників, мотивації персоналу, підприємницької активності менеджерів, рівня конфліктності колективу, стилю керівництва менеджерів [6, с.274]. “Кадри вирішують все!” – це гасло відоме в історії більше тисячі років і як завжди популярне на всіх рівнях. Тому власне процес управління стійкістю кадрів – залучення інтелектуального потенціалу, керівників та спеціалістів відповідного кваліфікаційного рівня і здібностей та правильне їх використання.

Інформаційна складова підприємства це інтерактивна структура, що об'єднує людей, обладнання і процедури збору, аналізу, оцінки та розподілу належної, своєчасної і достовірної інформації між людьми, які ухвалюють управлінські рішення з метою підвищення у рамках економічної стійкості ефективного планування, впровадження і контролю [7, с.161].

Формування *складової організаційної структури* управління має важливе значення для визначення статусу підприємства, напряму його економічної, правової та адміністративно-управлінської діяльності. Саме при забезпеченні стійкості організаційної структури управління підприємствами використовується блоковий підхід, відповідно до якого організаційна структура будь-якого підприємства представлена у вигляді відособлених, але взаємозалежних укрупнених блоків. Завдяки стійкості функціонування цих блоків стійкіше працює і вся система в цілому. Таким чином, стійкість організаційної структури – це здатність підприємства формувати організаційну структуру з метою досягнення своїх цілей, реалізації яких забезпечує економічну стійкість підприємства.

Маркетингова складова підприємства полягає у забезпеченні оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції визначального виду і асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування товарів (послуг) на шляху від виробника до кінцевого споживача [6, с. 190-193]. Тобто, стійкість маркетингової діяльності полягає в управлінні виробництвом або здійсненні іншої підприємницької діяльності з чітко поставленою метою. Це орієнтація на певного покупця і одночасний розвиток виробництва, формування попиту, вирішення проблем, пов'язаних із виробництвом товару, організація науково-дослідної роботи щодо створення нових зразків продукції, встановлення цін на вироблені товари, координація планування і фінансування, а також регулювання усієї діяльності підприємства, включаючи транспортування, упакування, технічне обслуговування і збутові операції.

Управлінська складова виражається через її складові компоненти – ідей управління, творчості, лідерства і життєвості. Так, японський менеджер О. Морімас вважає, що розвиток управління залежить великою мірою від творчого підходу до цього процесу. Саме через поєднання ідей, політики та стратегії управління з творчістю народжується спосіб управління, що зумовлює особливий характер розвитку підприємства. Він зазначає, що управління – це “стовбур” підприємства, який є базою виживання в умовах “негоди”, що панує у зовнішньому світі [8].

До складових зовнішньо-внутрішньої підсистеми необхідно, на наш погляд, віднести також: інвестиційну, комунікаційну, соціально-психологічну, інноваційну, екологічну, технічну і технологічну складові економічної стійкості підприємства. Процес ефективного управління оновленням продукції і послуг підприємств, а також їхнього виробництва і всіх видів операцій в умовах ринкового середовища з метою максимізації прибутку становить процес управління інноваційною діяльністю підприємства. При оцінюванні *інноваційної складової* підприємства враховується наявність стратегії його технологічного розвитку і програми інвестування виробництва з різних джерел. Управління інноваційною стійкістю має упорядковувати процес інноваційної діяльності підприємства з метою досягнення ним ефективної діяльності відповідно до цілей і завдань.

Інвестиційна складова насамперед означає стабільність капіталовкладень, сукупних затрат, довгострокових вкладень коштів, що визначаються сукупністю економіко-психологічних показників, які оцінюють можливість отримання інвестором максимального прибутку при мінімальному ризику вкладення коштів. Інвестиційна складова підприємства визначається матеріально-фінансовими умовами розширення та модернізації виробництва, створенням виробничої, соціальної

інфраструктури, товарно-матеріальних запасів і резервів, підготовкою і перепідготовкою кадрів, розвитком і наукового обслуговування. Вже це визначає темпи розвитку економічної стійкості підприємства та рівень його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Соціально-психологічну складову можна визначити як здатність суб'єкта господарювання створювати такі умови праці і побуту на підприємстві, які забезпечують раціональну організацію трудової діяльності, охорону і зміцнення здоров'я персоналу, задоволення працею і її результатами, а також сприяють підвищенню професіоналізму працівників.

Комунікаційна складову підприємства передбачає здатність підприємства формувати раціональні зв'язки із зовнішнім середовищем. Йдеться про регулювання зв'язків з постачальниками, державними органами управління, а також із споживачами послуг підприємства. Усе різноманіття комунікаційних відносин доцільно розглядати через призму стійкості роботи підприємства, бо саме комунікаційні відносини можуть характеризувати або повну підтримку учасниками процесу виробництва, або наявність протиріч між ними. Результатами цих відносин тим або іншим чином можуть позначитися на рівні економічної стійкості підприємства.

Технічна і технологічна складову підприємства полягає у розвитку науково-технічного і виробничого потенціалу, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів. Вона пов'язана із стабільною роботою техніки і технічних систем, що становлять матеріально-технічну базу підприємства, яка забезпечує його роботу у безпечному режимі, із заданим діапазоном протягом всього терміну експлуатації.

Перед суспільством сьогодні гостро постають завдання розумного, раціонального використання природних запасів. Вирішення екологічних проблем, орієнтованих на *екологічну складову*, полягає в усуненні конфліктних екологічних ситуацій, створенні ефективних систем управління сьогодні і на перспективу. З огляду на це зростає роль природоохоронних і природовідновлювальних функцій. Отже, показники екологічності товару та виробничих процесів визначають рівень шкідливого впливу на навколишнє середовище та здоров'я людини, а значить і на рівень екологічної стійкості підприємства.

До складових зовнішньої підсистеми економічної стійкості підприємств необхідно, на нашу думку, віднести ринкову складову та зовнішні зв'язки. *Ринкова складову підприємства* орієнтована на споживачів, дистрибуторів, впливових осіб, конкурентів і макромаркетингове середовище, що підтримує оптимальний баланс цих чотирьох суб'єктів за допомогою міжфункціональної координації. Найважливішою умовою забезпечення економічної стійкості підприємства в сучасних умовах є наявність свободи підприємництва і вибору. Вивчення загальносвітових тенденцій показує, що економічна стійкість базується на формуванні особливого сектора економіки, що спирається на тісний зв'язок науки і виробництва, співпрацю і симбіоз, які часто зростають у різноманітні специфічні системи і структури, створюючи інноваційне середовище. Саме таке середовище, на наш погляд, і визначає *зовнішні зв'язки*. Основні форми і механізми такої інтеграції і господарської взаємодії досить добре відомі. Це – спільне виробництво, субпідряд, договірні спеціалізація, кооперативні поставки, лізинг, франчайзинг, венчурний інноваційний бізнес, співпраця у наукових і дослідно-конструкторських розробках. Від стійкості такої співпраці випливають усі задіяні у цьому процесі підприємства.

До складових усадкованої підсистеми економічної стійкості підприємств необхідно, на наш погляд, віднести: торговельну марку та корпоративну репутацію. *Під стійкістю торговельної марки* необхідно розуміти міру прихильності або лояльності покупців. Іншими словами, імідж бренду створює у свідомості покупців стійке очікування якості, вартості тощо. Сильна торгова марка демонструє вищу стабільність при підвищенні ціни, ніж її конкуренти. Тому торговельну марку можна вважати стійкою (сильною), якщо споживач готовий платити за неї вищу ціну.

Будь-яке підприємство здійснює безліч видів діяльності, необхідних для розробки, виробництва, вивчення ринку, доставки товару і післяпродажного обслуговування. Виходячи з цього, види діяльності можна поділити на два основних типи: основні і допоміжні. Ланцюжок цінностей на конкретному підприємстві будується за принципом важливості тих або інших видів діяльності, а також з урахуванням їхнього потенціалу у процесі диференціації. Так до основних видів діяльності підприємства можна віднести: закупівлі, виробництво, складування і дистрибуцію, продаж і маркетинг тощо. Що стосується допоміжних видів діяльності, то тут джерелами диференціації можуть бути: людські ресурси, НДДКР, інфраструктура. У цьому контексті ми хочемо звернути увагу саме на інфраструктуру, як одним із показників, що впливають на економічну стійкість підприємства. Саме до такого виду діяльності відноситься *корпоративна репутація* і сприйнятливості до потреб клієнтів, метою якої є максимізація частки купівельної спроможності споживачів, за умови їхньої прихильності і довіри до конкретного підприємства. Дії, спрямовані на підвищення іміджу компанії в суспільстві, на підтримку її позитивної впізнаваності і репутації керівників, забезпечує підприємству корпоративну репутацію, стійкість якої залежатиме від участі у виставках, публікацій, інтерв'ю, здатних викликати широкий суспільний резонанс, участі у семінарах, поширенні сувенірної продукції, спонсорства тощо. Корпоративна репутація додає надійності підприємству в ефективній співпраці як з партнерами, так і з покупцями, що загалом сприяє зміцненню економічної стійкості підприємства.

IV. Висновки

Таким чином, найважливішою ознакою економічної стійкості підприємства є його здатність функціонувати і розвиватись в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому поділ факторів, що впливають на економічну стійкість, на внутрішні, зовнішні і усадковані, є найсуттєвішим. Тільки інтегрована сукупність дій усіх цих факторів забезпечує цілісність та єдність сукупного й індивідуального економічного відтворення. Саме від врахування існуючих умов господарювання та пристосування до них, залежить економічна стійкість аграрних підприємств.

Література.

- Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью / Мокс. ин-т междунар. Бизнеса. – М.: Знание, 2002. – 96с.
- Билик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств // Фінанси України. – 2008. – №3. – С.117-128.
- Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. – 504с.
- Гатаулин А.М. Система прикладных статистико-математических методов обработки экспериментальных данных. – М.: Изд-во МСХА, 2002. – Ч.1. – С.22-24.
- Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник / За ред. С.Ф. Покропівного. – К.: КНЕУ, 2001. – 457с.
- Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – В 3 т. – Т.1. – 3-тє вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542с.
- Ладько И.Ю., Маслюк В.Э. Эволюция концепции менеджмента //Економіка. Менеджмент. Підприємництво: 36. наук. праць Східноукраїнського національного університету. – Вип. 3. – Луганськ: СЛУ, 2006. – С.119-218.
- Моримас О. Практический менеджмент. – Токио, 1990. – 243с.
- Пуятин Ю.О. та ін. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства. – Харків: Основа, 2007. – 488с.
- Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Kart-blansh, 2003. – 490с.
- Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. – К.: КНЕУ, 2002. – 192с.

References.

- Abrosimov, I.D. and Medvedev, V.P. (2002), *Menedzhment kak sistema upravlenija hozjajstvennoj dejatel'nost'ju* [Management as a system of economic management], Znanie, Moscow, Russia.
- Bilyk, M.D. (2008), "Nature and estimation of the financial situation of enterprises", *Finansy Ukrainy*, vol. 3, pp. 117–128.
- Vasylenko, V.O. (2003), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine.
- Gataulin, A.M. (2002), "The system of applied statistics and mathematical methods for processing of experimental data", *MSHA*, vol. 1, pp. 22–
- Pokropynyj, S.F. (2001), *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Zavadsk'kyj, J.S. (2001), *Menedzhment* [Management], Vydavnytstvo Evropejs'koho universytetu, Kyiv, Ukraine.
- Ladyko, I.Ju. and Masljuk, V.Je. (2006), "The evolution of the concept of management", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnictvo*, vol. 3, pp. 119–218.
- Morimas, O. (1990), *Prakticheskij menedzhment* [Practical management], Tokio, Moscow, Russia.
- Putiatin, Yu.O. (2007), *Finansovi mekhanizmy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Financial mechanisms of strategic management of enterprise development], Osнова, Kharkiv, Ukraine.
- Pushkar, R.M. and Tarnavs'ka, N.P. (2003), *Menedzhment: teoriia ta praktyka* [Management: Theory and Practice], Kart-blansh, Ternopil, Ukraine.
- Shvydanenko, H.O. and Oleksiuk, O.I. (2002), *Suchasna tekhnolohiia diahnostryky finansovo-ekonomichnoi diial'nosti pidpriemstva* [Modern technology diagnostics of financial-economic activity], KNEU, Kyiv, Ukraine.



ТОВ "ДКС Центр"