

**Видання присвячене
115-й річниці Одеської національної академії харчових технологій
та 5-й річниці Навчально-наукового інституту прикладної економіки
та менеджменту імені Г. Е. Вейнштейна**

**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ
МІНЛИВОГО СВІТУ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Одеська національна академія харчових технологій
НАУКОВА ШКОЛА
«Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної
безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності»

**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ
МІНЛИВОГО СВІТУ**

*Матеріали
наукового симпозиуму
з міжнародною участю
19 травня 2017 року*

За редакцією **О. І. Павлова**

Одеса
«Астропринт»
2017

A28 **Адаптивні** стратегії розвитку підприємств харчової промисловості в умовах мінливого світу : матеріали наукового симпозиуму з міжнародною участю (19 травня 2017 р., м. Одеса) / Наукова школа «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» ; за ред. О. І. Павлова ; Одеська національна академія харчових технологій. — Одеса : Астропринт, 2017. — 232 с.

ISBN 978–966–927–252–2

У збірнику подано тексти доповідей учасників наукового симпозиуму, які представляють науково-дослідні установи, вищі навчальні заклади України та зарубіжних країн. У них обґрунтовано теоретичні та методологічні засади, інструменти, механізми та напрями стратегічного управління сталим та безпечним розвитком підприємств харчової промисловості в умовах мінливого середовища господарювання.

Видання розраховане на наукових співробітників, викладачів, докторантів, аспірантів, студентів, економістів, менеджерів, маркетингологів та інших фахівців галузі харчової промисловості.

УДК 338.439(063)

ISBN 978–966–927–252–2

© Одеська національна академія харчових технологій, 2017

Павлов О. І.
ВІТАЛЬНЕ СЛОВО 11

Тематичний напрям 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Андрєєва Н. М., Зіньковська Д. В.
Маркетингова діагностика експортного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери як інструмент прийняття стратегічних рішень 13

Антоненко М. Н.
Новая политическая идеология эволюции предприятий АПК Беларуси 18

Дідух С. М.
Основні принципи і напрями розвитку агропродовольчої сфери України 23

Коваленко О. В.
Щодо стратегічних пріоритетів державної продовольчої політики в умовах сьогочасних викликів 26

Крисанов Д. Ф.
Теоретичні засади і прикладні аспекти формування європейської моделі харчової безпеки в аграрному секторі економіки України 30

Кулаковська Т. А.
Системний підхід до регулювання сталого та збалансованого розвитку агропродовольчої сфери України 47

Пармакли Д. М., Дудогло Т. Д.
Примеры графического метода исследований в экономике ... 52

Тематичний напрям 2

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ**

Бондар В. А.

Перспективи розвитку ринку органічних продуктів
України 61

Самофатова В. А.

Формування сільсько-міського континууму
для забезпечення сталого розвитку агропродовольчої
сфери регіону 65

Тематичний напрям 3

**РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Козак К. Б.

Ефективне управління персоналом як передумова
виживання вітчизняних підприємств у конкурентному
середовищі 70

Смоквін М. В.

Стан та основні напрями розвитку підприємств харчової
промисловості Одеської області 74

Тематичний напрям 4

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ХАРЧОВІЙ
ПРОМИСЛОВОСТІ**

Гончарук А. Г., Лазарева Н. О.

Про ефективність українського виноробства:
порівняльний аналіз 78

Дерменжі Д. Ф.

Вплив змін до Податкового кодексу України на економіку
країни 82

Тематичний напрям 5

**СТРАТЕГІЯ АКТИВНОЇ І ПАСИВНОЇ АДАПТАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
ДО МІНЛИВИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Каламан О. Б.

Стратегічні напрями удосконалення регулювання
виноробної галузі 87

Фрум О. Л.

Застосовність активних адаптивних стратегій в стратегічному
управлінні підприємствами 91

Тематичний напрям 6

**ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ
ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ**

Баранюк Х. О.

Дослідження окремих аспектів впливу факторів
на конкурентоспроможність підприємств 96

Бєлошапко М. О., Лобоцька Л. Л.

Розвиток ринку лізингових послуг для агропродовольчої
сфери України на сучасному етапі 100

Егунов Ю. А., Егунова И. Н.

Управление устойчивостью оптимальной производственной
программы предприятия 106

Касян С. Я.

Аграрна логістична дистрибуція та маркетингові
комунікаційні технології харчових підприємств: складові
інтерактивності 110

Ліпова О. Л.

Впровадження управлінських інновацій на підприємствах
харчової промисловості 116

Магденко С. О., Ощепков О. П.

Дослідження питань впровадження інновацій
на підприємствах м'ясопереробної галузі 121

Ніценко В. С.

Напрями підвищення енергоефективності
на підприємствах харчової промисловості 124

Іртищева І. О.	
Еколого-економічні проблеми використання води в харчовій промисловості	215
Мартинюк О. М.	
Адаптивний механізм екологізації інноваційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери України: стратегічні та проблемні питання впровадження	218
Меглей В. І.	
Екологічні складові якості агропродовольчої продукції	222
Щурик М. В.	
Екологічні пріоритети підприємств харчової промисловості в агропромисловому комплексі	226

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Шановні друзі!

Проведення нашого наукового симпозиуму співпало у часі зі знаменними подіями — 115-ю річницею Одеської національної академії харчових технологій та п'ятиріччям з утворення Навчально-наукового інституту прикладної економіки та менеджменту імені Г. Е. Вейнштейна (ННІПЕтаМ) й наукової школи «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності».



За останні п'ять років в рамках тематики наукової школи підготовлено та захищено 4 докторських (2 було підготовлено на кафедрі економіки промисловості, а захищено на створеній на її базі кафедрі управління бізнесом; по 1 — на кафедрах менеджменту і логістики та маркетингу, підприємництва і торгівлі) та 17 кандидатських (по 5 — на кафедрах економіки промисловості, менеджменту і логістики, обліку і аудиту, 2 — на кафедрі маркетингу, підприємництва і торгівлі) дисертацій. За участю викладачів, докторантів, аспірантів, студентів академії, вітчизняних та зарубіжних науковців видано 16 колективних (6 — на кафедрі менеджменту і логістики, по 5 — на кафедрах обліку і аудиту та економіки промисловості, 1 — на кафедрі маркетингу, підприємництва і торгівлі) та 7 індивідуальних (6 — на кафедрі економіки промисловості, 1 — на кафедрі менеджменту і логістики) монографій. З 2012 року проведено 4 міжнародних науково-практичних конференцій, а також наукові конференція, симпозиум, семінар, 4 колоквиуми з міжнародною участю. За підсумками їх роботи видано 1 монографію та 10 збірників тез доповідей.

В нашому науковому симпозиумі взяли участь наукові співробітники, викладачі, докторанти, аспіранти, студенти, державні службовці чотирьох зарубіжних країн та десяти міст України, які представляють Державну установу «Інститут економіки та прогнозування» НАН

України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Інститут продовольчих ресурсів НААН, вищі навчальні заклади нашої країни, органи державної влади.

Наша діяльність в рамках тематичної спрямованості наукової школи є свідченням її користі для науки та чималого значення для вітчизняної практики господарювання.

Бажаю усім подальшої плідної роботи, творчості та натхнення.

З найкращими побажаннями
керівник наукової школи, завідувач
кафедри економіки промисловості ОНАХТ,
перший директор ННПЕтаМ,
доктор економічних наук, професор
Павлов Олександр Іванович

Тематичний напрям 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Н. М. Андрєєва

д-р екон. наук; головний науковий співробітник Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса, Україна

Д. В. Зіньковська

аспірантка кафедри маркетингу Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

МАРКЕТИНГОВА ДІАГНОСТИКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується посиленням ролі процесів інтеграції, глобалізації, соціалізації, інформатизації та екологізації виробництва. Це призводить до того, що ключовим вектором розвитку вітчизняних підприємств стає зовнішньо-економічна діяльність. Від можливостей підприємств до участі у міжнародній економічній співпраці залежить динаміка розвитку економіки України в цілому. Цей принцип є актуальним для усіх галузей економіки, проте доцільним є виділення провідної, стратегічної галузі, зрушення у якій сприятимуть розвитку і суміжних сфер. Такою галуззю може бути агропромисловий комплекс економіки України. Продукція, що випускається підприємствами агропродовольчої сфери, користується попитом серед споживачів на міжнародному ринку. Зробити такий висновок можливо після аналізу показників структури експорту та імпорту. Частка експорту продукції агропромислового комплексу України за період з 2006 по 2015 роки зросла з 11,86 % до 38,19 %, тобто більше ніж у 3 рази. В той час як імпорт зріс за той самий період із 7 % до 9,3 % [1, с. 7].

Саме тому більшого значення набуває вивчення поняття експортного потенціалу підприємства, інструментарію його дослідження та оцінки, а також методів керування ним. На нашу думку, ефективними

би, що представляються в грошовому вираженні через попит. Однак зустрічаються потреби, які не можуть бути виміряні в грошах і представлені в якості попиту.

По-третє, це елімінація державою впливу від сторонніх чинників. При ринкових умовах під час виробництва й споживання з'являються певні чинники, які не вимірюються в грошах. Вказані чинники впливають на рівновагу на ринку та спричиняють нееквівалентний розподіл товарів, що робить необхідним втручання держави в економіку.

У сучасному суспільстві відбувається зміцнення державного регулювання із відповідним розвитком виробництва. Пріоритет слід надавати державному регулюванню, що створює умови для адаптації товаровиробників до ринку, забезпечуючи як ефективність їх виробництва, так і насичення ринку вітчизняним продовольством. Специфіка функціонування аграрної сфери зумовлює основні напрями державного регулювання, яких не уникла жодна з розвинених країн світу. Мова йде насамперед про державний протекціонізм під час впровадження економічних і соціальних програм.

Державне регулювання на сучасному етапі розвитку має відбуватися із впровадженням адекватного обміну між сільськогосподарським виробництвом та забезпечуючими галузями. Для забезпечення вигідності обміну потрібно вдосконалення таких економічних важелів, як кредит і податки. Через сезонність виробництва сільськогосподарські підприємства вимагають оптимальних умов для можливості залучення кредитних ресурсів. Кредитування повинно бути розраховано на весь період виробництва (виробничий цикл для виноградарства від закладки саджанців до збирання врожаю становить 3–4 роки).

Важливим фактором поліпшення фінансового становища сільського господарства виступає впорядкування оподаткування. Незважаючи на зростання збитковості сільськогосподарських підприємств, сума податків не зменшується. Державного регулювання потребує і реалізація продукції сільського господарства. Важливу роль у заготівлі, переробці та реалізації продукції може зіграти споживча кооперація.

Таким чином, державне регулювання являється повноцінно функціонуючим механізмом, який дозволяє державі впливати на процеси, що виникають на ринку, та сприяти розвитку АПК. Це особливо важливо враховувати, оскільки криза в АПК обумовлена не лише природними умовами, але і низкою суто економічних проблем в аграрній політиці.

Література

1. Азьмук Л. А. Порівняльний аналіз змістового наповнення категорії «риннок» / А. Л. Азьмук // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. — 2009. — № 22. — С. 62–70.
2. Базилевич В. Д. Ринкова економіка: основні поняття та категорії: навч. посіб. / В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич. — 2-ге вид. — К.: Знання, 2008. — 263 с.
3. Власов В. В. Состояние и основные направления развития виноградарства и питомниководства Украины на период до 2020 года / В. В. Власов, А. Д. Лянной, Я. С. Спектор // Материалы международного симпозиума «Виноградарство и виноделие XXI столетия». — Одесса: НИЦ «ИВВ им. В. Е. Таирова»; Оптимум, 2005. — С. 98–104.
4. Державне управління в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України: історія, теорія, методологія: [навч. посіб.] / [редкол.: В. П. Горбулін та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Закарпат. держ. ун-т. — Ужгород: Ліра, 2007. — 342 с.
5. Діброва А. Д. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва: теорія, методологія, практика: монографія / А. С. Діброва. — К.: Формат, 2008. — 487 с.
6. Економічна теорія: навч.-метод. посібник / Упоряд. О. І. Баєва, Б. Ю. Юхнов, М. В. Віскова, І. В. Колупаєва. — Харків: УІПА, 2008. — 190 с.

О. Л. Фрум

канд. екон. наук; старший викладач кафедри економіки промисловості Одеської національної академії харчових технологій, м. Одеса, Україна

ЗАСТОСОВНІСТЬ АКТИВНИХ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Для досягнення поставлених цілей розвитку й підвищення стійкості до криз підприємство повинне швидко реагувати на зміни й адаптувати своє власне внутрішнє середовище до нової ситуації або, навпаки, адаптувати зовнішнє середовище до змін свого внутрішнього середовища. В умовах економічної кризи особливо серйозною є проблема вибору стратегії для своєчасної адаптації підприємства до нових умов.

Створення умов для досягнення мети підприємства є одним із завдань стратегічного управління. Основним методом управління на

перспективу є формування умов для розвитку підприємства шляхом забезпечення його адаптації в майбутніх умовах господарювання.

Концептуальний зміст стратегічного управління полягає в тому, що воно є комплексною системою постановки й реалізації стратегічних цілей підприємства, що заснована на прогнозуванні середовища й виробленні способів адаптації до його змін, а також впливу на нього. Здатність організації обновляти й розвивати свій потенціал служить важливим показником ефективності стратегічного управління [4].

В умовах невизначеності підприємство як система повинно мати:

- гнучкість й адаптивність;
- здатність до диверсифікації й своєчасного ситуаційного реагування;
- можливість ефективно використовувати свій потенціал.

Адаптація до швидких змін припускає часті й рішучі трансформації системи цілей та системи навичок, умінь із досягнення поставленої мети.

Швидка адаптація до змін шляхом розширення можливостей на основі реалізації інноваційної стратегії, її погодженості з іншими стратегіями й погодженості між всіма стратегіями сприяє підвищенню гнучкості і стійкості підприємства до криз.

У цьому контексті є цікавою японська концепція менеджменту Кайдзен (Kaizen). У додатку до наших реалій з позиції відносини підприємства до безперервних поліпшень, інновації варто розглядати як будь-які зміни, які підвищують цінність для споживача. Виходячи із цього, можна зробити висновок, що важливою частиною системи стратегій підприємства є стратегія управління постійними змінами або адаптаційна стратегія.

Р. Акофф стверджує, що системи адаптивні, якщо при зміні в їхньому оточенні або внутрішньому стані, який знижує їхню ефективність у виконанні своїх функцій, вони реагують або відгукуються, змінюючи свій власний стан або стан навколишнього середовища так, щоб їхня ефективність збільшилася [1, с. 123–124]. Через адаптацію здійснюється безперервний прямий та зворотний зв'язок (взаємодія) між організацією та її зовнішнім середовищем, між організацією та її внутрішнім середовищем.

На думку С. Турлакової, «...адаптаційний підхід є відносно новою концепцією управління розвитком підприємств. Адаптація припускає процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і власти-

востей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього. Зовнішнє середовище діяльності підприємств нестабільне, піддане частим змінам різноманітного масштабу, і підприємство повинне бути готовим до таких змін. Це проявляється, зокрема, у наявності адаптаційної стратегії, а також організаційного механізму її реалізації — комплексу технічних, організаційних, інформаційних, правових та управлінських структурних заходів, що забезпечують оперативну перебудову діяльності всіх структурних одиниць, а також внесення відповідних змін у частинні та ті, які забезпечують, стратегії підприємства» [5, с. 242].

Адаптація підприємства до зовнішнього середовища виражається через зворотний зв'язок і є основним чинником функціонування, розвитку й виживання підприємства. Отже, адаптація — необхідна умова успішної реалізації функцій управління.

Відповідно до закону необхідної розмаїтості У. Р. Ешбі, щоб створити систему, здатну впоратися з розв'язанням проблеми, що володіє певною, відомою розмаїтстю, потрібно, щоб сама система мала ще більшу розмаїтість, чим розмаїтість розв'язуваної проблеми, або була здатна створити в собі цю розмаїтість [3, с. 43]. Тобто для забезпечення умов своєї життєдіяльності система повинна безупинно підтримувати такий рівень внутрішньої розмаїтості, що відповідала би розмаїтості навколишнього середовища. У цьому випадку вона досить довго може зберігати рівновагу із середовищем.

Дією закону У. Р. Ешбі можна обґрунтувати висновок: якщо підприємство функціонує й розвивається в конкурентному середовищі, то не тільки зовнішнє середовище впливає на підприємство, але й підприємство впливає на зовнішнє середовище. Тому процес адаптації потрібно розглядати як двосторонній.

У процесі розвитку підприємства можна виокремити три типи змін адаптаційної спрямованості.

1. Активний тип змін характеризується революційними змінами під впливом змін у внутрішньому середовищі, пов'язаними з випереджальним реагуванням на зміну середовища.

2. Пасивний тип змін, якому властиві еволюційні зміни під впливом змін у внутрішньому середовищі, засновані на запізнілому реагуванні на зміну середовища.

3. Активно-пасивний тип змін містить у собі еволюційність розвитку пасивного типу під впливом змін у внутрішньому середовищі

активного типу й пов'язаний з одночасною зміною внутрішнього й зовнішнього середовища.

Активний тип змін підприємства сполучений з найбільшим впливом внутрішніх змін на зміни в зовнішньому середовищі.

Залежно від середовища виникнення змін їх можна розділити на внутрішні й зовнішні стосовно підприємства. Залежно від характеру здійснення, зміни можуть бути еволюційними й революційним.

Революційний тип пов'язаний з різкою зміною структур і є способом пристосування навколишнього середовища до вимог системи.

Еволюційний тип — тип з плавною поетапною зміною структур і є способом пристосування системи до вимог навколишнього середовища.

Таким чином, будь-яку зміну системи можна розглядати як складову процесу адаптації підприємства до зміни середовища.

В. Гончарук робить висновок, що в сучасних умовах невизначеності й підвищеного ризику для розвитку підприємства актуальність здобуває питання управління зовнішнім середовищем. Адаптація до зовнішнього середовища передбачає й цілеспрямоване формування самого зовнішнього середовища, й управління ним. Будь-яке підприємство вже своїм існуванням формує зовнішнє для нього середовище, впливає на ті або інші його фактори [2].

На відміну від ринкової концепції (І. Ансофф, М. Портер), при якій призначення стратегій полягає в адаптації підприємства до зовнішнього середовища, в ресурсному підході (Б. Вернелфельд, Дж. Барни) основною метою є випереджальне створення, утримання й розвиток специфічних ресурсів і компетенцій. Тобто стратегії ґрунтуються на внутрішніх характеристиках підприємства, а підприємство активно впливає на зовнішнє середовище, адаптуючи його до своїх умов.

В аспекті зниження впливу на підприємство конкурентів важливим завданням стратегічного упарвління є формування адаптаційних механізмів зміни підприємства.

Підприємство як відкрита система піддається впливу зовнішнього середовища, але інтеграція знижує дію п'яти конкурентних сил, тому є діючим способом адаптації підприємства. У зв'язку з включенням всього ланцюжка створення вартості в структуру підприємства обмежується ринкова влада продавців. Високі бар'єри входження в галузь знижують вплив загрози вторгнення нових учасників на ринок. Скорочення впливу цих конкурентних сил приводить до конкрети-

зації цілей розвитку підприємства й підвищення ймовірності правильного вибору стратегії як напряму руху до досягнення поставленої мети. Впровадження інновацій знижує погрозу появи продуктів-замінників і одночасно ринкову владу споживачів.

Отже, для підприємства головним завданням залишається перемога в боротьбі з конкурентами [6, с. 116].

Таким чином до активних адаптивних стратегій можна віднести ресурсні, інноваційні та інтеграційні стратегії. Їх реалізація дозволяє:

- розширити спектр стратегічних альтернатив;
- збільшити швидкість реакції підприємства на зміну умов внутрішнього й зовнішнього середовища;
- знизити невизначеність умов розвитку шляхом агресивного впливу на зовнішнє середовище;
- підвищити можливість швидкої зміни або корегування стратегій на основі досягнутого рівня розвитку.

Література

1. Акофф Р. О целеустремленных системах: [пер с англ.] / Р. Акофф, Ф. Эмери; под ред. И. А. Ушакова. — М.: Совет. радио, 1974. — 272 с.
2. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование в решении социально-управленческих проблем российских коммерческих предприятий [Электронный ресурс]: автореф. дис.... канд. соц. наук (некоторые главы): 22.00.08 / В. А. Гончарук. — Режим доступа: <http://www.goncharuk.ru/dissertation/preconditions/>
3. Рыгалин Д. Б. Процессы самоорганизации в высокотехнологичных кластерах / Д. Б. Рыгалин, А. Ю. Бударов // ИнВестРегион. — 2006. — № 1. — С. 42–46.
4. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / под ред. д-ра экон. наук, проф. М. А. Чернышева. — Режим доступа: <http://management61.ru/index.php?do=static&page=strategitul>
5. Турлакова С. С. Методологические подходы к управлению развитием предприятий / С. С. Турлакова // Вісн. Донбаської держав. машинобуд. акад. — 2006. — № 12 (6). — С. 238–244.
6. Фрум О. Л. Диагностика кризового стану підприємств у системі стратегічного управління: дис.... канд. экон. наук: 08.00.04 / О. Л. Фрум. — Одеса, 2016. — 201 с.

Наукове видання

**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ
МІНЛИВОГО СВІТУ**

*Матеріали
наукового симпозиуму
з міжнародною участю
19 травня 2017 року*

Відповідальність за інформацію,
викладену в публікаціях, несуть автори

Українською та російською мовами

Завідувачка редакції *Т. М. Забанова*
Редактор *Н. Я. Рихтік*
Технічний редактор *М. М. Бушин*
Дизайнер обкладинки *В. І. Костецький*
Коректор *І. В. Шепельська*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 13,49.
Тираж 300 прим. Зам. № 188 (42).

Видавництво і друкарня «Астропринт»
65091, м. Одеса, вул. Разумовська, 21
Тел.: (0482) 37-07-95, 37-14-25, 33-07-17, (048) 7-855-855
e-mail: astro_print@ukr.net; www.astroprint.ua; www.stranichka.in.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1373 від 28.05.2003 р.