

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.9.57](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.57)

УДК 351

*О. О. Усаченко,
к. держ. упр., науковий співробітник,
Науково-організаційний відділ військової частини А4444
ORCID ID: 0000-0002-5458-8976*

*Л. М. Родченко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту,
Донбаська державна машинобудівна академія
ORCID ID: 0000-0002-2141-4742*

*І. Ю. Родченко,
к. держ. упр., головний державний інспектор,
Координаційно-моніторингова митниця Державної митної служби України
ORCID ID: 0000-0001-7086-1015*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВОЄННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

*Ol. Usachenko
PhD in Public Administration, Researcher,
Scientific and Organizational Department of Military Unit A4444*

*L. Rodchenko
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management,
Donbass State Machine-Building Academy*

*I. Rodchenko
PhD in Public Administration, Chief State Inspector,
Coordination and Monitoring Customs of the State Customs Service of Ukraine*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES OF THE MILITARY AND INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

Визначено умови, що склалися у процесі антикризового управління підприємствами воєнно-промислового комплексу України. Перша з них пов'язана з комерціалізацією вже створених техніки і технологій і передбачає виявлення проектних пропозицій оборонних підприємств по реалізації на комерційній основі науково-виробничих проектів, які орієнтуються на нові застосування раніше розроблених науково-технічних рішень. Друга умова передбачає комерціалізацію новостворюваного науково-технічного доробку. В даному випадку ще на етапі видачі технічного завдання та укладення контракту на виконання робіт повинен здійснюватися пошук зацікавленого в їх комерційній реалізації інвестора, який, з самого початку виступаючи співвласником майнових прав на створювані технології, заздалегідь буде планувати свої інтереси за участю в проекті.

Доведено, що економічним процесам світової економіки відповідає перехід до корпоративного управління українського ВПК. Для фірм, що працюють на військовий ринок, в розвинених країнах, пом'якшується або повністю скасовується антимонопольне законодавство, а також надаються експортні квоти і пільги. Саме в силу цих причин корпорація, як форма організації підприємницької

діяльності, набула широкого поширення в розвинених країнах. Юридичний статус корпорацій, які можуть бути державними (якщо контрольний пакет акцій належить державі) і приватними, визначає систему оподаткування їх прибутків. Встановлено, що корпорації є ефективним інструментом внутрішньогалузевого і міжгалузевого переливу капіталу. Концентрація фінансових і людських ресурсів в корпорації дозволяє здійснювати диверсифікацію капіталу з однієї галузі в іншу, що дає можливість їм виживати в найнесприятливіших для економіки періодах.

Проблема корпоративного управління полягає у вирішенні питань нагляду та контролю за діями управлінського персоналу в умовах, коли функції управління і володіння корпорацією знаходяться в відомому протиріччі в силу "розпорошеності" акціонерного капіталу.

The conditions that have developed in the process of anti-crisis management of enterprises of the military-industrial complex of Ukraine are determined. The first of them is related to the commercialization of already created equipment and technologies and involves the identification of project proposals of defense enterprises for the implementation on a commercial basis of research and production projects that focus on new applications of previously developed scientific and technical solutions. The second condition involves the commercialization of newly created scientific and technical achievements. In this case, at the stage of issuing the terms of reference and concluding a contract for the work should be looking for an investor interested in their commercial implementation, who, from the beginning acting as a co-owner of property rights to the technology, will plan their interests in advance.

It is proved that the transition to corporate governance of the Ukrainian military-industrial complex corresponds to the economic processes of the world economy. For firms operating in the military market in developed countries, antitrust laws are relaxed or abolished, as well as export quotas and benefits are provided. It is for these reasons that the corporation, as a form of business organization, has become widespread in developed countries. The legal status of corporations, which can be public (if the controlling stake belongs to the state) and private, determines the system of taxation of their profits. It has been established that corporations are an effective tool for intra-industry and inter-industry capital inflows. The concentration of financial and human resources in the corporation allows for the diversification of capital from one industry to another, which allows them to survive in the most unfavorable periods for the economy.

The problem of corporate governance is to address issues of supervision and control over the actions of management personnel in a situation where the functions of management and ownership of the corporation are in some contradiction due to the "scattering" of share capital. Therefore, it is essential for the corporation to develop criteria for evaluating management staff, as well as rules and regulations that would not allow it to violate these criteria. The need to apply a variety of criteria for evaluating the work of management structures raises questions about the sources and availability of data used for this purpose. The main difficulties are not due to lack of information, but due to the inability to understand its essence in the context of general problems, in other words - due to lack of knowledge. As a rule, directors of corporations do not have as much information about its work as managers have, and therefore always depend on the information provided to them by managers. However, relying only on management as the only source of information is risky. In any management system, the main duty of the corporation's directors is to ensure the accountability of management, and the main means of implementing this duty is to monitor and evaluate the work of management.

Ключові слова: антикризове управління; комерціалізація техніки і технологій; корпорації; оборонні підприємства; підприємства воєнно-промислового комплексу.

Keywords: crisis management; commercialization of equipment and technologies; corporations; defense enterprises; enterprises of the military-industrial complex.

Вступ.

Як правило, технічні характеристики, споживчі властивості і ступінь присутності на світових ринках продукції великих концернів, фірм, підприємств будь-якої країни лежать в основі оцінки конкурентоспроможності цієї країни,

що відбиває довіру до неї з боку світової спільноти. Саме тому відновлення фінансової стійкості великих українських промислових підприємств, і, в першу чергу, оборонних, що володіють все ще досить високим виробничим потенціалом, є досить актуальною проблемою не тільки для самих підприємств, а й для всієї української держави, оскільки Україна може зайняти гідне місце в світі тільки за рахунок розробки, виробництва і реалізації (у т.ч. на експорт) наукомісткої, технічно складної продукції. Складність зазначеної проблеми посилюється жорсткими тимчасовими рамками її рішення. Продовжуючи свою діяльність, неплатоспроможні підприємства з кожним днем збільшують свою заборгованість бюджету, іншим підприємствам, власного персоналу. Це дуже швидко призводить до зміни асортиментної політики підприємства, вимивання наукомісткої продукції, безповоротної втрати технологічного потенціалу. Така ситуація зазвичай триває недовго, і підприємство зазнає процедури банкрутства, після завершення якої то, що залишилося від підприємства, переходить до нового власника. Слід підкреслити, що після оголошення неплатоспроможного підприємства банкрутом, вступають в силу антикризові методи управління, докорінно відрізняються від звичайних, а своєчасність і ефективність цих методів залежить не тільки від стану справ на підприємстві, а й від цільових установок і особистісних характеристик арбітражного керуючого (у час процедури банкрутства) і нового власника. Разом з тим, очевидно, що кризова ситуація виникає на підприємстві задовго до банкрутства, яке є лише її логічним завершенням. Багато підприємств, як показує практика, могли б відновити свою платоспроможність, не наражаючись процедурі банкрутства. Для цього необхідно було при перших ознаках кризових явищ замість звичайних методів управління застосувати антикризове управління і зберігати його до зникнення загрози фінансової нестійкості.

Однак, незважаючи на всі вигоди застосування антикризового управління, його широке використання в даний час неможливо, тому що, по-перше, воно розроблено на рівні окремих методик, прийомів, правил, процедур, які застосовуються тільки в процесі банкрутства. По-друге, адміністрація і персонал більшості промислових підприємств не володіють методами антикризового управління (ні теоретично, ні практично). І, по-третє, відсутні методи антикризового управління як найважливіша частина науки про управління виробничою системою. Саме це обумовлює наукову задачу дослідження, що складається в дозволі протиріччя між необхідністю застосування антикризового управління підприємством оборонно-промислового комплексу для його виживання і стабілізації фінансового становища і відсутністю методів організації виробництва такого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичною і методологічною основою досліджень стали праці і публікації відомих вітчизняних та зарубіжних економістів з проблем макро- і мікроекономічного аналізу та управління господарською діяльністю, взаємовідносин суб'єктів господарювання та їх адаптації до впливу факторів зовнішнього середовища: в області аналізу, методології структурних перетворень в економіці - Акоф Р., Ансофф І. та ін.; в області теорії і практики реформування оборонно-промислового комплексу - Акімова Л. М., Бухвальд Е., Гбур З.В., Даугуле А.В., Кобко Є.В., Лазаренко С., Словацька Н. та ін.

Постановка задачі.

Метою дослідження є розробка методів організації виробництва і антикризового управління підприємствами оборонного комплексу, що знаходиться в передкризовому або кризовому стані.

Результат.

Економічні проблеми України не могли не позначитися на оборонному виробництві, під яким розуміється сукупність елементів, які забезпечують військові потреби держави матеріальними ресурсами, необхідними для функціонування військ [1], а також інших силових структур. Значну частину цього виробництва становлять підприємства оборонної промисловості. Певні обсяги оборонних замовлень виконують також підприємства самих різних форм власності, що не входять адміністративно в воєнно-промисловий комплекс (ВПК). Крім того, оборонним виробництвом займається комплекс підприємств і організацій, що входять власне в силові міністерства і відомства (ремонтні підприємства, будівельні організації та ін.). Роль підприємств ВПК в зайнятості населення та випуску промислової продукції велика. При цьому, як правило, на оборонних підприємствах зайнята дуже кваліфікована, організована і раніше знаходилася під опікою держави, частина населення регіонів. Проведений аналіз показує, що оборонна промисловість України має значний науково-технічний і виробничий потенціал і може забезпечити потреби держави не тільки з озброєння і військової техніки, а й за наукомісткими видами цивільної продукції: громадянська авіаційна техніка; нова продукція суднобудування.

Важлива роль у вирішенні завдань збереження і ефективного використання науково-технічного потенціалу належить переходу наукових організацій оборонного комплексу на нові взаємини, які визначаються елементами ринкових зв'язків, і зміни підходу до організації НДДКР. Обидва ці завдання спираються на концепцію подвійного застосування науково-технічних досягнень оборонного комплексу. Аналіз показує, що в якості основних ознак, за якими слід розділяти підприємства між військовою і цивільною сферами можна вказати: чиї потреби (завдання) викликали їх появу; кому "належала" ідея і концепція; яке відомство і з яких коштів оплачувало виконану роботу; на основі чиїх вимог проводилося подальший розвиток; істотні відмінності в пропонованих вимогах з боку Мініборони України, інших державних і комерційних споживачів; чи є принципова можливість і економічна доцільність використання не тільки за первісним, а й за іншим призначенням; чиєю власністю є підприємства і на яких умовах можлива їх передача (продаж, поширення, тиражування тощо); чи були достатні умови для освоєння в іншій сфері; чи були спеціальні заборони на використання військової продукції в цивільній сфері і, навпаки, цивільної продукції (особливо імпортованої) у військовій сфері, якими причинами були викликані ці заборони.

Кінцевою метою робіт з виявлення можливостей невійськового застосування, що розробляються за державним оборонним замовленням, на нашу думку, має бути: перетворення науково-технологічної бази країни в стратегічний

резерв розвитку і в конкурентоспроможний сектор науково-технічної продукції та послуг світового масштабу; стимулювання робіт промислових наукових організацій з вивчення комерційного застосування військово-орієнтованих технологій; зняття бар'єрів, що розділяють військові і невійськові області застосування технологій та інноваційні процеси для них; створення інформаційно-аналітичної основи для систематичної оцінки корисності очікуваних результатів військово-орієнтованих досліджень і розробок в цивільній сфері; порівняння рівня характеристик військово-орієнтованих технологій і цивільного (комерційного) призначення, виявлення можливості, доцільності військового застосування і умов придбання останніх.

Дослідження, проведені в інтересах досягнення цих цілей дозволили в якості першочергових заходів рекомендувати наступне [2]: держзамовникам спільно з промисловістю проаналізувати технології, створені в ході НДДКР, що фінансувалися Міноборони України, Укроборонпромом, які поширені в національній економіці, а також перспективні розробки; ввести в порядок обґрунтування пропозицій по військовим НДДКР процедури, які зобов'язують проводити аналіз можливого невійськового їх застосування та оцінку значення цього застосування; для цілей обговорення оборонного бюджету в законодавчих органах мати в його обґрунтуванні спеціальний розділ про очікувану користь для національної економіки від здійснення військово-технічних програм, що фінансуються Міноборони, Укроборонпромом, і умови, за яких очікуваний ефект може бути отриманий; в процесі формування проекту держбюджету в частині фінансування НДДКР проводити на урядовому рівні ретельну експертизу пропозицій по ним для виявлення зацікавленості різних урядових органів у виконанні тих чи інших програм (робіт), обґрунтованого вибору головного замовника серед міністерств, концентрації за рахунок урядової координації бюджетних коштів, запитуваних замовниками; організувати постійне ознайомлення керівників цивільних галузей промисловості з матеріалами Міноборони по невійському застосуванню очікуваних результатів військових НДДКР, а також ознайомлення Міноборони з проектами цивільних науково-технічних програм, щоб створити умови міжвідомчої конкуренції за отримання держбюджетних коштів і сприяти обґрунтованості державної науково-технічної політики та витрат на її реалізацію (можлива схема основних потоків переданих технологій; складати схеми перспективного застосування високих технологій в створюваних нових зразках продукції; для наукового забезпечення та виконання перерахованих робіт створити міжгалузевий державний центр подвійних технологій і проблем утилізації військово-технічних ресурсів, підвідомчий Міноборони України, Міністерству освіти і науки України та Міністерству економіки України).

Стосовно до умов, що склалися можна говорити про два взаємодоповнюючі підходи до комерціалізації застосування, майнові права, на використання яких належать силовим міністерства і відомствам. Перший з них пов'язаний з комерціалізацією вже створених техніки і технологій і передбачає виявлення проектних пропозицій оборонних підприємств по реалізації на комерційній основі науково-виробничих проектів, які орієнтуються на нові застосування раніше розроблених науково-технічних рішень. Прибуток від їх реалізації повинна надходити в поворотний фонд НДДКР і використовуватися для фінансування нових робіт відповідно до планів досліджень і розробок Міністерства оборони України, інших центральних органів виконавчої влади.

Другий підхід передбачає комерціалізацію новостворюваного науково-технічного доробку. В даному випадку ще на етапі видачі технічного завдання та укладення контракту на виконання робіт повинен здійснюватися пошук зацікавленого в їх комерційній реалізації інвестора, який, з самого початку виступаючи співвласником майнових прав на створювані технології, заздалегідь буде планувати свої інтереси за участю в проекті.

В обох випадках ключова роль в організації процесів комерціалізації техніки і технологій повинна належати спеціальному підрозділу державного замовника центру подвійних технологій Міністерства оборони України. Його функції, на нашу думку, повинні забезпечувати дві сторони процесу комерціалізації: по-перше, організаційне та інформаційно-технічне забезпечення процесу (виявлення потенційно придатних для комерціалізації технологій, пошук зацікавлених споживачів технологій та інвесторів, техніко-економічна розробка і супровід науково-виробничих проектів); по-друге, представництво майнових прав від імені Міністерства оборони України на створені при виконанні державного оборонного замовлення науково-технічні досягнення і технології.

В процесі виробництва одні види ресурсів, що надходять на вхід, перетворюються на виході в інші. Ресурси, що використовуються в ході виробничого процесу, витрачаються в формі витрат, а ресурси, отримані на виході виробничого процесу, утворюють його результат. Нормальним результатом процесу виробництва, як відомо, слід вважати такий, коли вартість отриманої на виході продукції перевищує витрати, що були витрачені на вході, на прийнятну величину.

Ефективність використання виробничих ресурсів в найзагальнішому вигляді може бути охарактеризована співвідношенням показників витрат і результатів. При цьому слід мати на увазі, що жоден з цих показників окремо не дає достатньо повної та однозначної характеристики ефективності. Витрати і результати можуть зіставлятися між собою різними способами, а одержувані при цьому показники мають не тільки різну форму, але і різний зміст, висвітлюючи ту чи іншу сторону поняття ефективності. У загальному вигляді вибір ефективного рішення повинен базуватися на порівнянні даних по витратах і результатах по всьому спектру можливих напрямків ефективного вкладення капітальних витрат інвестора.

Практика оцінки інвестицій в підприємства характеризується застосуванням ряду фінансових показників, найпростішим з яких є валовий прибуток. Однак цей показник не несе ніякої інформації про те, якими мають бути інвестиції для отримання прибутку. Інший показник - проста норма прибутку на інвестований капітал, часто використовується для оперативної оцінки короткострокових капітальних вкладень, але для довгострокових проектів, які враховують ефективність віддалених від справжнього моменту інвестицій, його необхідно визначати (перераховувати) після кожного певного періоду.

Важливо й те, що використовувані в зарубіжній практиці методи і моделі визначення ефективності інвестицій в підприємства показують тільки одну якусь, нехай навіть і важливу, сторону їх фінансового результату, але вони не дають повної картини економічної ефективності інноваційного проекту, і тим більше не характеризують його з якісної сторони, тобто з точки зору соціально-економічної ефективності. Застосування методів відбору проектів підприємства, що містять зазначені недоліки, не дозволяє при аналізі ефективності інвестицій в повній мірі врахувати фактор часу. Зокрема, поза увагою залишаються відмінності в оцінці "цінності" віддалених один від одного за часом надходження і витрачання грошових коштів. Тим самим знижується інформативна "наповненість" отриманих в процесі кількісного (кваліметричного) аналізу фінансових показників - критеріїв оцінки проектів підприємства і, в першу чергу, при порівняльному аналізі витрат і результатів цих проектів, розділених часом.

У практичних фінансових операціях і комерційних угодах суми грошей незалежно від їх походження або призначення обов'язково пов'язуються з деякими конкретними моментами або інтервалами часу. Для цього в проектах, контрактах та інших подібних документах, повинні фіксуватися відповідні терміни, дати і взагалі періодичність надходження коштів і їх виплат. Питання про необхідність і методи обліку фактора часу в кількісному аналізі в умовах ринкової економіки по праву займає перше місце особливо при визначенні економічної ефективності інвестицій. Фактор часу, особливо в довгострокових фінансово-кредитних операціях, грає не меншу роль, ніж самі розміри грошових сум. Необхідність обліку фактора часу визначається сутністю самого процесу фінансування і кредитування і виражається у вигляді принципу "нерівноцінність грошей", що відносяться до різних моментів часу.

Окремим аспектом є перехід до корпоративного управління українського ВПК, який відповідає економічним процесам світової економіки [3]. Для фірм, що працюють на військовий ринок, в розвинених країнах, пом'якшується або повністю скасовується антимонопольне законодавство, а також надаються експортні квоти і пільги. Саме в силу цих причин корпорація, як форма організації підприємницької діяльності, набула широкого поширення в розвинених країнах. Вона передбачає часткову власність учасників, самостійний юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних управляючих (менеджерів), які працюють за наймом [4]. Юридичний статус корпорацій, які можуть бути державними (якщо контрольний пакет акцій належить державі) і приватними, визначає систему оподаткування їх прибутків. Діяльність корпорацій обкладається податком на прибуток.

Практика показала, що корпорації є ефективним інструментом внутрішньогалузевого і міжгалузевого переливу капіталу. Концентрація фінансових і людських ресурсів в корпорації дозволяє здійснювати диверсифікацію капіталу з однієї галузі в іншу, що дає можливість їм виживати в найнесприятливіших для економіки періодах.

В Україні корпорації, як форма бізнесу, виникли внаслідок розвитку ринкових відносин. Вони є найважливішою складовою ринкової економіки. Це тим більш важливо, що держава є прямим і часто найбільшим акціонером багатьох корпорацій. Розвиток корпоративних форм, як способу подальшого вдосконалення вітчизняного інноваційного процесу, ґрунтується на привабливості корпорацій для потенційних інвесторів, обумовленої їх самостійністю як юридичних осіб, обмеженою відповідальністю індивідуальних інвесторів, можливістю передачі іншим особам акцій, що належать індивідуальним інвесторам, а також централізованим управлінням. Корпорації зазвичай передають право управління операціями компанії менеджерам, а акціонери компаній, що виступають в ролі інвесторів, делегують право приймати рішення з цілого ряду аспектів діяльності корпорації директорам і менеджерам - за винятком рішень принципової важливості. При цьому в стабільності роботи компанії зацікавлені і менеджери, і акціонери, хоча для досягнення цього використовуються різні засоби.

Одним з ефективних механізмів, що допомагають забезпечити прийняття управлінських рішень, спрямованих на успішну роботу корпорації, є стратегічне планування, що є набором дій і рішень, зроблених керівництвом компанії, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти корпорації досягти своїх цілей. Стратегічне планування зазвичай включає чотири області управлінської діяльності [4]: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне стратегічне передбачення.

Актуальною проблемою є створення системи контролю за діяльністю корпорації. Світова практика показує, що для цього повинні використовуватися механізми зовнішнього і внутрішнього контролю. Механізм зовнішнього контролю зазвичай включає відповідне законодавство або фондові ринки. В Україні в даний час йде процес формування відповідного законодавства, але поки не будуть створені інфраструктура обов'язкового виконання законодавства, органи контролю над діяльністю корпорацій, виконавчі органи тощо, важко покладатися на нову законодавчу базу як на гаранту ефективного управління.

Природним механізмом контролю ефективності тієї чи іншої корпорації є фондовий ринок, який шляхом злиття, поглинання, захоплення і викупу акцій компаній дозволяє інвесторам фактично взяти під свій контроль активи корпорацій, здатних приносити набагато більший прибуток за умови зміни управлінського складу. Однак фондовий ринок в Україні поки не досяг достатньої ефективності. Відсутність сильного зовнішнього контролю робить особливо важливим створення механізму внутрішнього контролю, основою якого є зазвичай Рада директорів корпорації. У той же час якої складності з оцінкою діяльності Ради директорів полягають в тому, що ефективність її роботи сильно залежить від того, кому належать права власності або хто контролює їх. Це завдання полегшується у разі, якщо акціонерами корпорації є банки, які самі можуть здійснювати функції контролю і нагляду незалежно від Ради директорів.

Висновки

В умовах, що складаються, ВПК належить сконцентрувати свої зусилля по реорганізації внутрішніх структур. Вибір між наявними формами великих корпорацій - концерном, холдингом, фінансово-промисловою групою, асоціацією - повинен відповідати стратегічній меті, яку ставлять перед собою компанії, і зовнішніх умов розвитку економічної ситуації в Україні.

Література.

1. Кобко Є.В., Даугуле А.В. Досвід публічно-правового забезпечення національної безпеки країн Європи і США та шляхи його запозичення для України. Науковий вісник публічного та приватного права. № 4. Т. 2. 2018. С.186 http://www.nvppp.in.ua/vip/2018/4/tom_2/38.pdf
2. Акімова Л. М. Етапи становлення економічної безпеки держави: зарубіжний та вітчизняний досвід. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2016. № 8. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246>
3. Бухвальд Е., Словацкая Н., Лазаренко С. Макроаспекты экономической безопасности: факторы, критерии и показатели. Вопросы экономики. 1994. №12. С. 25—44.
4. Гбур З.В. Актуальні гібридні загрози економічній безпеці України. Інвестиції:практика та досвід. 2018. № 7. С. 97—99.

References.

1. Kobko, Ye.V. and Dauhulye, A.V. (2018), "Experience of public and legal support of national security of the countries of Europe and the USA and ways of its borrowing for Ukraine", Naukovyj visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava, vol. 4, no. 2, available at: http://www.nvppp.in.ua/vip/2018/4/tom_2/38.pdf (Accessed 20 May 2020).
2. Akimova, L.M. (2016), "Stages of formation of economic security of the state: foreign and domestic experience", Public administration: improvement and development: an electronic scientific specialized publication, [Online], vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246> (Accessed 15 June 2018).
3. Buchvald,E. Slovaskaya,N. and Lazarenko, S. (1994), "Macroeconomic aspects of economic security: factors, criteria and indicators", Voprosy ekonomyky, vol. 12, pp. 25—44.
4. Hbur, Z. (2018), "Actual hybrid threats to ukraine's economic security", Investytsii:praktyka ta dosvid, [Online], vol. 7, pp. 97—99.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2020 р.