

Жоє Розевельт ідрісса Вінтсі

Університет економіки та права «КРОК», Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОВІДНИХ СВІТОВИХ АГРОХОЛДИНГІВ

Joe Rosevelt idrissa Vintsi

University of Economics and Law "KROK", Ukraine

A STUDY OF COMPETITIVE STRATEGIES AND MANAGEMENT EFFICIENCY OF ECONOMIC SECURITY OF THE LEADING WORLD AGRICULTURAL HOLDINGS

The article has stated that in the highly competitive food markets (world, cross-national, national) agricultural holdings are one of the most effective participants. The competitive strategies of the leading world agricultural holdings (Adecoagro, Agria Corporation, Australian Agricultural Company (AACo), Alico Incorporated) have been characterized. Besides, the study has estimated management efficiency of their economic security. It has also been found that despite high competitiveness of the agricultural holdings chosen for the research, the level of management efficiency of their own economic security is different. It has been proved that toolkit suggested for estimation of management efficiency of economic security is applicable for selected business-units and can be used for estimation of such agricultural holdings that conduct financial and economic activity in the territory of Ukraine.

Keywords: agricultural holding, economic security, management efficiency of economic security, general index of economic security, competitiveness, competitive strategies.

Постановка проблеми. Провідними гравцями на світовому, міжнародних та національних ринках продовольчих товарів є агрохолдинги, які виступають драйверами розвитку цих ринків. Це, в свою чергу, вказує на їх ефективне управління власною економічною безпекою та розробку й реалізацію ефективних стратегій конкурентоспроможності. Враховуючи активний розвиток агрохолдингів в Україні та все більшу роль таких бізнес – одиниць для сільського господарства і економіки країни, проблематика управління ними власною економічною безпекою та збільшення конкурентоспроможності, особливо на світовому ринку продовольчих товарів, є ключовою у контексті забезпечення економічної безпеки держави та максимальної реалізації її економічного потенціалу в умовах посткризового розвитку. У цих умовах, на особливу увагу заслуговує вивчення практики управління економічною безпекою та конкурентоспроможністю провідних світових агрохолдингів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та особливості управління економічною безпекою і конкурентоспроможністю агрохолдингами, у тому числі іноземними розкривали наступні вчені: В.Г. Андрійчук, В. Девіс, Д. Діклеріко, Б.С. Дуб, Є.М. Кирилюк, Ю. Костер, Х. Штрубенхофф та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Відмічаючи значні напрацювання науковців у царині управління економічною безпекою та

конкурентоспроможністю агрохолдингів, вважаємо, що вони носять більш загальний характер, без врахування практичних особливостей такого управління, яке реалізується провідними світовими агрохолдингами.

Метою статті є ґрунтовна оцінка ефективності управління економічною безпекою та конкурентоспроможністю (стратегії конкурентоспроможності) провідними агрохолдингами світу.

Виклад основного матеріалу. Серед виробників сільгосппродукції аграрні холдинги досить нове явище, що виникло в наслідок глобалізації на аграрних та фінансових ринках. Враховуючи суттєві конкурентні переваги агрохолдингів на міжнародних та світовому ринках сільгосппродукції, відмічаємо їх стрімке зростання як кількісно, так і за параметрами фінансово-господарської діяльності. Доступ до фінансових ресурсів, використання передових технологій, можливість розробки та впровадження інновацій робить саме агрохолдинги світовими лідерами у аграрному секторі.

Серед провідних світових агрохолдингів можемо виділити такі різнопланові бізнес – одиниці, як Adecoagro (AA), Agria Corporation (AC), Australian Agricultural Company (AACo), Alico Incorporated (AI).

Adecoagro почала свою операційну діяльність у 2002 році з земельним фондом 74 тис. га у Аргентині. У 2016 році компанія мала земельний фонд у розмірі 269 тис. га у Аргентині, Бразилії та Уругваї, займаючись вирощуванням зернових, рису, виробництвом молока, цукру, етанолу та біоенергії¹.

Agria Corporation представлена у Новій Зеландії, Австралії, Південній Америці та Китаї. Дата заснування компанії – 2007 рік. Агрохолдинг розвиває три бізнес-напрямки: селекція, вирощування та продаж насіння зернових; продаж засобів захисту та живлення рослин; надання послуг для агровиробників. Додатково компанія торгує зерном та займається тваринництвом².

Australian Agricultural Company має другий за розміром земельний фонд у світі – 7 млн. га (Австралія) та займається тваринництвом (яловичина). Дата виникнення – 1824 рік³.

Alico Incorporated почала свою діяльність у 1960 році. У 2016 році земельний фонд компанії склав 60 тис. га. Земельний фонд розташовано у США (Флорида). Компанія займається вирощуванням цитрусових, тваринництвом, управлінням землями сільськогосподарського призначення⁴.

Не дивлячись на значні відмінності у виробничо-господарській діяльності наведених агрохолдингів, відмічаємо їх позиції лідерів та високу конкурентоспроможність на світових ринках продовольчих товарів. Кожен з них досяг свого провідного положення на світових аграрних ринках та відповідного рівня економічної безпеки завдяки використанню різних стратегій конкурентоспроможності.

AA побудувало власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна диверсифікація земельного фонду. У 2015 році 43 % земельного фонду агрохолдингу знаходилося в Аргентині, 38 % – у Бразилії, 19% – в Уругваї. Така диверсифікація зменшує ризики втрати врожаю від негативних погодних умов в окремій країні, розширює ринки збуту, зменшує ризики країни. Проте, дана стратегія несе значні ризики для економічної безпеки агрохолдингу, оскільки він повинен враховувати всю сукупність ризиків функціонування у трьох країнах і умови праці в нестабільному регіоні.

¹ Our Company. *Adecoagro*. <<http://www.adecoagro.com/DinamicPage.aspx?midpid=13&mimid=12&miid=16>>. (2017, January, 23).

² Our Company. About us. *Agria Corporation*. <<http://www.agriacorp.com/about.asp?id=32>> (2017, січень, 24).

³ About us. Our Company. *Australian Agricultural Company*. <<http://aaco.com.au/about-us>> (2017, січень, 23).

⁴ Our history. *Alico Incorporated*. <<http://www.alicoinc.com/about/history>> (2017, січень, 23).

2. Продуктова диверсифікація. Агрохолдинг вирощує зернові з акцентом на пшеницю та кукурудзу, рис, займається молочним бізнесом, виготовляє цукор, етанол та електроенергію з біоджерел. У 2011 – 2015 роках чітко видна тенденція відходу агрохолдингу від вирощування зернових і акцентування уваги на виробництві агропродуктів з високою доданою вартістю (молоко, цукор, етанол, енергія). Така диверсифікація дозволяє збільшити доходи та прибутки, менше залежати від кон'юнктури ринків сільськогосподарської продукції та займати провідне положення на ринках, що швидко розвиваються (альтернативне паливо – етанол та біоенергія). З іншого боку, така стратегія несе значні ризики для економічної безпеки агрохолдингу, оскільки він працює на досить вузьких ринках, вплив на які має кон'юнктура ринків нафтопродуктів.

3. Мінімізація вартості виробництва (Абсолютне лідерство у витратах). Це видно з території роботи агрохолдингу (Аргентина, Бразилія, Уругвай), де вартість робочої сили, особливо в аграрній сфері, досить низька. Також мінімізація вартості виробництва досягається шляхом використання орендованих земель (у 2015 74 % всього земельного фонду агрохолдингу приходилось на такі землі). Ще одним напрямом мінімізації вартості виробництва є оптимізація оподаткування, оскільки, здійснюючи операційну діяльність у країнах Південної Америки, маючи головний офіс у США, компанія зареєстрована у Люксембурзі. Дана стратегія дозволяє отримати додаткові прибутки, втім, вона несе значні ризики для економічної безпеки агрохолдингу, оскільки він має проблеми з якістю підготовки персоналу, соціальним розвитком, акцентує увагу на максимізації доходів від орендних земель, що призводить до суттєвого погіршення їх якості.

4. Стратегія «розвитку ринку». Агрохолдинг за період дослідження збільшував постачання агропродукції власного виробництва у країни Південної, Центральної та Північної Америки (за п'ять років компанія вийшла та зайняла достатню долю ринку у Чілі, Мексиці, Колумбії та США).

5. Наступальна війна. Агрохолдинг активно бореться за нові ринки та збільшує власну долю на традиційних для себе ринках аграрної продукції.

6. Стратегія інтегрованого росту. Агрохолдинг добивається зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції «назад».

7. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь. Компанія виграє боротьбу за ринки збуту.

Головним індикатором успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою є чистий прибуток. Його динаміка у компанії в 2011 – 2015 роках: 2011 рік – 56917 тис. дол. США, 2012 рік – 9279 тис. дол. США, 2013 рік (чистий збиток) – 25830 тис. дол. США, 2014 рік – 2438 тис. дол. США, 2015 рік – 18375 тис. дол. США. Не зважаючи на збитки у 2013 році, в 2014 – 2015 роках чистий прибуток агрохолдингу зростає, хоча і не досяг рівня 2011 року, що свідчить про успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою після проблем 2012 – 2013 років¹.

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу та розробку О.В. Сусіденко² наведемо у таблиці 1 критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки Adecoagro. При цьому, для розрахунку показника будемо рахувати позитивні характеристики як + 0,1, нейтральні, як 0, а негативні, як – 0,1.

Згідно таблиці 1 управління економічною безпекою на Adecoagro потребує корегування і рівень економічної безпеки агрохолдингу – середній з наближенням до високого.

¹ Annual report. Form 20 F. 2011 - 2016. Adecoagro. <<http://www.adecoagro.com>> (2017, січень, 22).

² Сусіденко, О.В. (2015). *Формування системи забезпечення фінансової безпеки підприємства*: дис. ... кандидата екон. наук. Хмельницький, 33.

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки Adecoagro

<i>Критеріальні характеристики</i>	<i>Значення</i>		
	<i>Позитивні</i>	<i>Нейтральні</i>	<i>Негативні</i>
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	0	–
Якість прибутку і його достатність	–	0	–
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	0	–
Характеристика продуктів	–	0	–
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	0,1	–	–
Ризики країни	–	0	–
Збутова стратегія	0,1	–	–
Доступ та якість підготовки персоналу	–	–	– 0,1
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	0,2		

АС побудувала власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна диверсифікація бізнесу (обмежена). Компанія працює у Новій Зеландії, Австралії, Південній Америці, Китаї. Значна доля у доходах приходить на Нову Зеландію. Така стратегія агрохолдингу, не зважаючи на певні переваги, несе в собі великі загрози, що пов'язані зі значними витратами на просування продукції та послуг, необхідністю враховувати специфіку діяльності у країнах, де компанія здійснює операційну діяльність, проблеми з досить «вузьким» ринком Нової Зеландії. Все це і стало причиною стагнації у операційній діяльності агрохолдингу.

2. Продуктова диверсифікація. Компанія працює у трьох бізнес-сегментах. Відмічаємо стагнацію Agria Corporation та прорахунки у розробці й реалізації стратегії конкурентоспроможності з негативним впливом на економічну безпеку агрохолдингу.

3. Оптимізація вартості продуктів та послуг за рахунок оптимізації оподаткування. Здійснюючи операційну діяльність у Новій Зеландії, Австралії, Південній Америці, Китаї, маючи головних акціонерів з Китаю, головний офіс та адміністративно-фінансові підрозділи у США, агрохолдинг зареєстровано на Кайманових островах.

4. Стратегія «розвитку ринку». Агрохолдинг за період дослідження збільшував постачання власних продуктів у Нову Зеландію, Австралію, країни Південної Америки.

5. Партизанська війна. Концентрація на ринку Нової Зеландії.

6. Стратегія концентрованого росту. Компанія робить акцент на збільшення доходів за рахунок виробництва удосконаленої продукції та значних зусиль з просування її на ринок.

7. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь. Компанія програє конкурентну боротьбу.

Дослідимо також динаміку чистого прибутку компанії у 2011- 2015 роках: 2011 рік – 17897 тис. дол. США, 2012 рік – 11183 тис. дол. США, 2013 рік (чистий збиток) – 199394 тис. дол. США, 2014 рік – 26147 тис. дол. США, 2015 рік – 14688 тис. дол. США. Чистий збиток у 2013 році та зниження чистого прибутку у 2015 році по зрівнянню з 2014 роком свідчать про проблеми Agria Corporation зі стратегією конкурентоспроможності та економічною безпекою¹.

¹ Annual report. Form 20 F. 2011 - 2016. Agria Corporation. <<http://www.agriacorp.com>> (2017, січень, 22).

Розрахунок загального показника економічної безпеки Agria Corporation за визначеними раніше критеріальними характеристиками (табл. 2) вказує, що управління економічною безпекою у агрохолдингу не ефективно і рівень такого управління низький з наближенням до середнього.

Таблиця 2

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки Agria Corporation

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	–	–0,1
Якість прибутку і його достатність	–	–	–0,1
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	0,1	–	–
Характеристика продуктів	0,1	–	–
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	–	–	–0,1
Ризики країни	–	–	–0,1
Збутова стратегія	–	0	–
Доступ та якість підготовки персоналу	–	–	– 0,1
Екологічні вимоги	–	–	–0,1
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	– 0,4		

ААСо побудувала власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна концентрація. Перевагами є спрощенням здійснення фінансово-господарської діяльності та відсутність проблем крос-культурного управління. Недоліком є зростання витрат агрохолдингу через високі податки та вартість робочої сили.

2. Продуктова концентрація (диференціація). ААСо вирощує крупну рогату худобу та продає її на живу вагу, а також реалізує звичайну і преміальну яловичину. Компанія намагається диверсифікувати свою виробничу діяльність за рахунок виведення на ринок декількох марок преміальної яловичини¹, це дозволяє агрохолдингу покривати власні високі витрати, але несе загрозу економічній безпеці через значну концентрацію на преміальній яловичині.

3. Збутова диверсифікація (стратегія «розвитку ринку»). ААСо постачає преміальну яловичину у економічно розвинені країни.

4. Наступальна війна. Агрохолдинг активно бореться за нові ринки та збільшує власну долю на традиційних для себе ринках аграрної продукції.

5. Стратегія інтегрованого росту. Агрохолдинг добивається зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції «назад».

6. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь (виграш конкурентної боротьби).

Дослідимо також динаміку чистого прибутку компанії у 2011- 2015 роках: 2011 рік - 10525 тис. дол. США, 2012 рік (чистий збиток) – 5073 тис. дол. США, 2013 рік (чистий збиток) – 49813 тис. дол. США, 2014 рік (чистий збиток) – 39898 тис. дол. США, 2015 рік – 9623 тис. дол. США. Наявність чистого збитку у 2012 – 2014 роках вказує на кардинальні

¹ Our Brands. Australian Agricultural Company. <<http://aaco.com.au/our-brands>> (2017, січень, 23).

зміни у стратегії конкурентоспроможності та управлінні власною економічною безпекою, що призвело до появи чистого прибутку у 2015 році. Проте, дана ситуація не дозволяє зробити чіткий висновок про правильність стратегії конкурентоспроможності й управління економічною безпекою в ААСо, оскільки чистий прибуток міг бути реакцією на тактичні заходи¹.

Розрахунок загального показника економічної безпеки ААСо за визначеними раніше критеріальними характеристиками (табл. 3) вказує, що управління економічною безпекою у агрохолдингу потребує корегування і рівень такого управління середній з наближенням до високого.

Таблиця 3

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки ААСо

<i>Критеріальні характеристики</i>	<i>Значення</i>		
	<i>Позитивні</i>	<i>Нейтральні</i>	<i>Негативні</i>
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	0	–
Якість прибутку і його достатність	–	–	–0,1
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	–	–0,1
Характеристика продуктів	0,1	–	–
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	–	0	–
Ризики країни	0,1	–	–
Збутова стратегія	–	0	–
Доступ та якість підготовки персоналу	0,1	–	–
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	0,1	–	–
Загальний показник економічної безпеки	0,3		

АІ побудувала власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна концентрація. Переваги та недоліки для даної складової стратегії конкурентоспроможності було описано для ААСо.

2. Продуктова диверсифікація (обмежена). Відмічаємо: зростання загальних доходів агрохолдингу за період дослідження; суттєве збільшення долі цитрусових у його доходах. Перевагами є зменшувати витрат, а недоліками – залежність від погодних умов та кон'юнктури одного ринку.

3. Концентрація збуту. АІ збувала свою продукцію тільки у США. Перевагами є зменшити витрат та втрат від виходу на іноземні ринки збуту, а недоліками – високі ризики країни збуту продукції.

4. Стратегія «розвитку ринку». Агрохолдинг за період дослідження збільшував постачання агропродукції власного виробництва у США.

5. Наступальна війна. Збільшення участі на ринку цитрусових США.

6. Стратегія інтегрованого росту. Агрохолдинг добивається зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції «назад».

7. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь. Компанія виграє конкурентну боротьбу, особливо на ринках цитрусових.

¹ Annual report. 2011 - 2016. *Australian Agricultural Company*. <<http://aaco.com.au>> (2017, січень, 22).

Дослідимо також динаміку чистого прибутку компанії у 2011- 2015 роках: 2011 рік – 23433 тис. дол. США, 2012 рік – 32232 тис. дол. США, 2013 рік – 21674 тис. дол. США, 2014 рік – 21242 тис. дол. США, 2015 рік – 35953 тис. дол. США. Наявність чистого прибутку всі роки дослідження та його зростання свідчать про ефективну стратегію конкурентоспроможності та ефективне управління власною економічною безпекою в агрохолдингу¹.

Розрахунок загального показника економічної безпеки Alico Incorporated за визначеними раніше критеріальними характеристиками (табл. 4) вказує, що управління економічною безпекою у агрохолдингу є ефективним і рівень такого управління – високим.

Таблиця 4

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки Alico Incorporated

<i>Критеріальні характеристики</i>	<i>Значення</i>		
	<i>Позитивні</i>	<i>Нейтральні</i>	<i>Негативні</i>
Співвідношення доходів і витрат підприємства	0,1	–	–
Якість прибутку і його достатність	0,1	–	–
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	0,1	–	–
Характеристика продуктів	–	–	–0,1
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	0,1	–	–
Ризики країни	0,1	–	–
Збутова стратегія	–	–	–0,1
Доступ та якість підготовки персоналу	0,1	–	–
Екологічні вимоги	–	–	–0,1
Фінансові інтереси підприємства	0,1	–	–
Загальний показник економічної безпеки	0,4		

Порівняльна характеристика стратегій конкурентоспроможності та ефективності управління економічною безпекою обраних провідних світових агрохолдингів (табл. 5) чітко показує взаємозв'язок між розробкою та реалізацією стратегій конкурентоспроможності і ефективністю такого управління в рамках функціонування на міжнародних ринках компаній такого типу.

Наведене на рисунку підтверджує раніше зроблені висновки про рівень економічної безпеки та управління нею з використанням стратегій конкурентоспроможності провідними агрохолдингами.

Таким чином, розрахунок загального показника економічної безпеки на основі критеріальних характеристик (з врахуванням стратегій конкурентоспроможності), графічна (таблиця та рисунок) інтерпретація рівня економічної безпеки показали одні й ті ж результати по обраним провідним світовим агрохолдингам, що свідчить з одного боку про правильність розрахунків, а з іншого – про можливість використовувати наведений інструментарій для визначення рівня економічної безпеки для агрохолдингів, що діють на території України.

¹ Annual report. Form 20 F. 2011 - 2016. *Alico Incorporated*. <<http://www.alicoinc.com>> (2017, січень, 22).

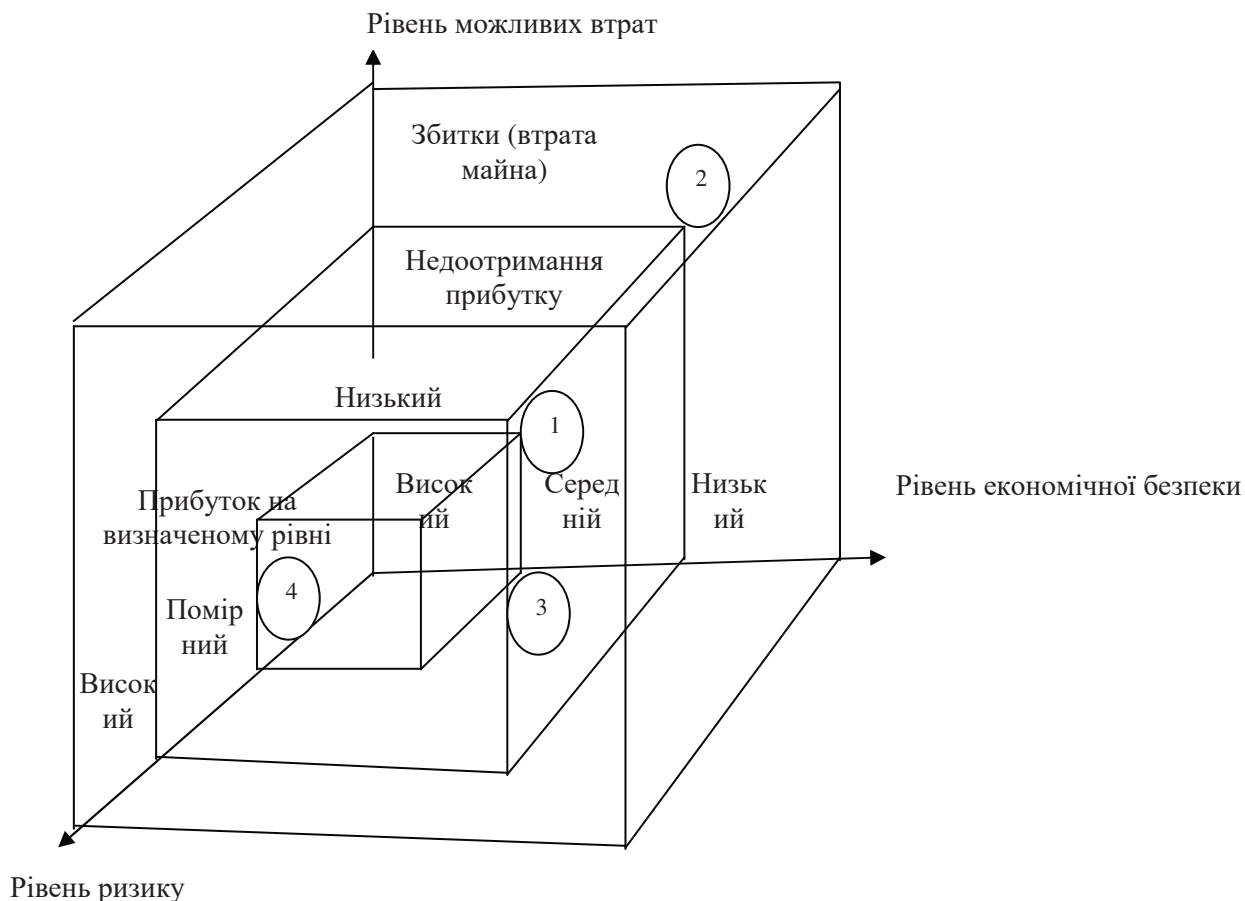
**Порівняльна характеристика стратегій конкурентоспроможності
та ефективності управління економічною безпекою
провідних світових агрохолдингів**

<i>Характеристика/ Агрохолдинг</i>	<i>Adecoagro</i>	<i>Agria Corporation</i>	<i>AACo</i>	<i>Alico Incorporated</i>
Приналежність земельного фонду	3 країни (диверсифікація)	–	1 країна (концентрація)	1 країна (концентрація)
Розміри земельного фонду	Зростають	–	Зростають	Зростають з коливаннями
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	6 (диверсифікація)	3 (диверсифікація)	1 (концентрація)	5 (обмежена диверсифікація)
Збутова стратегія	Диверсифікація	Диверсифікація з акцентом на експорт	Диверсифікація з акцентом на експорт	Концентрація у країні знаходження земельного фонду
Характеристика продуктів	Продукти переробки (частково), високо маржинальні (частково)	Високомаржинальні	Високомаржинальні	Низькомаржинальні
Боротьба за ринки збуту	«Багряний океан»	«Багряний океан»	«Багряний океан»	«Багряний океан»
Доходи	Зростають з незначними коливаннями	Не зростають	Не зростають	Зростають зі значними коливаннями
Чистий прибуток	Суттєві коливання з наявністю чистих збитків	Зменшення з наявністю чистих збитків	Суттєві коливання з наявністю чистих збитків	Зростає
Стратегія конкурентоспроможності	Ефективна	Не ефективна (пот ребує корегування)	Потребує уточнення	Ефективна
Управління економічною безпекою	Ефективне (пот ребує корегування)	Не ефективне (пот ребує корегування)	Ефективне (потребує корегування)	Ефективне

*- Розроблено автором.

Додатково визначимо рівень економічної безпеки провідних агрохолдингів враховуючи результативність їх управлінської діяльності щодо мінімізації впливу ризиків (рис. 1), спираючись при цьому на наукову працю М.І. Копитко¹.

¹ Копитко, М. І. (2015). *Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування)*: дис. ... доктора екон. наук. Київ, 41.



1 – Adecoagro, 2 – Agria Corporation, 3 – Australian Agricultural Company, 4 – Alico Incorporated.

Рис. 1. Рівень економічної безпеки провідних світових агрохолдингів

Висновки. Сучасне висококонкурентне середовище на ринках сільськогосподарської продукції (світовий, міжнаціональні, національні) висуває значні вимоги до конкурентоспроможності агровиробників та управління ними власною економічною безпекою. За таких умов найбільш ефективними бізнес – одиницями є агрохолдинги, які мають значні конкурентні переваги, особливо на міжнаціональних та світовому ринках продовольства.

Дослідження стратегій конкурентоспроможності та ефективності управління економічною безпекою чотирьох провідних світових агрохолдингів (Adecoagro, Agria Corporation, Australian Agricultural Company, Alico Incorporated) показало: різнонаправленість їх розвитку відносно забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки; високу якість оцінки економічної безпеки на основі розрахунку загального показника, що ґрунтується на виділених критеріальних характеристиках; можливість використовувати для оцінки якості управління економічною безпекою та конкурентоспроможністю провідних агрохолдингів світу відповідного графічного інструментарію (рисунок).

Подальші дослідження слід направити на оцінку економічної безпеки та стратегій конкурентоспроможності агрохолдингів, що оперують на території України.

References:

1. Our Company. *Adecoagro*. <<http://www.adecoagro.com/DinamicPage.aspx?midpid=13&mimid=12&miid=16>> (2017, January, 23) [in English].
2. Our Company. About us. *Agria Corporation*. <<http://www.agriacorp.com/about.asp?id=32>> (2017, January, 24) [in English].
3. About us. Our Company. *Australian Agricultural Company*. <<http://aaco.com.au/about-us>> (2017, January, 23) [in English].
4. Our history. *Alico Incorporated*. <<http://www.alicoinc.com/about/history>> (2017, January, 23) [in English].
5. Annual report. Form 20 F. 2011 – 2016. *Adecoagro*. <<http://www.adecoagro.com>> (2017, January, 22) [in English].
6. Susidenko, O.V. (2015). *Formuvannya systemy zabezpechennya finansovoyi bezpeky pidpryyemstva* [The formation of a system of the provision of a financial security of an enterprise]. Khmelnytskyi: Khmelnytskyi National University [in Ukrainian].
7. Annual report. Form 20 F. 2011 – 2016. *Agria Corporation*. <<http://www.agriacorp.com>> (2017, January, 22) [in English].
8. Our Brands. *Australian Agricultural Company*. <<http://aaco.com.au/our-brands>> (2017, January, 23) [in English].
9. Annual report. 2011 – 2016. *Australian Agricultural Company*. <<http://aaco.com.au>> (2017, January, 22) [in English].
10. Annual report. Form 20 F. 2011 – 2016. *Alico Incorporated*. <<http://www.alicoinc.com>> (2017, January, 22) [in English].
11. Kopytko, M.I. (2015). *Kompleksne zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv (na materialax pidpryyemstv transportnogo mashy`nobuduvannya)* [Complex ensuring of an enterprise's economic security (based on the materials of the enterprises of transport machine building)]. Kyiv: «KROK» University [in Ukrainian].