

УДК 330.342.1  
JEL Classification P21

**Чикуркова Алла**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський, Україна  
E-mail: Alladomanchuk@gmail.com

**Горіховський Максим**

к.е.н., завідувач з навчальної і практичної підготовки та працевлаштування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський, Україна  
E-mail: makcym@i.ua

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### **Анотація**

**Вступ.** В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є отримання максимально можливого прибутку. Тому впевнено можуть розбудовувати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат. Ті ж підприємства, які працюють неефективно, з низьким рівнем рентабельності або й взагалі збитково, нежиттєздатні. Найбільших труднощів зазнають виробники неякісної продукції або неефективні підприємства. Проте, наймогутніші фірми можуть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку, що раніше обслуговувалися конкурентами, які розорилися.

Як показав досвід останніх років, більшість сучасних підприємств не готові до ведення конкурентної боротьби. Одним з ключових факторів, які визначили складність положення, є відсутність систематизованих уявлень щодо конкурентних переваг, як їх створити та за допомогою яких методів втілити. Сучасна теорія конкуренції, яка має багато практичних положень, є потужною науковою базою для вирішення важливих проблем у системі управління конкурентоспроможністю.

**Методи.** При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний.

**Результати.** Проведене дослідження сутності поняття конкурентоспроможність та визначення її рівня в контексті розвитку фермерських господарств та забезпечення реалізації їх стратегічних цілей діяльності. Обґрунтовані складові управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Наведені результати розрахунку рейтингу рівня економічного розвитку фермерських господарств та обґрунтовані стратегії розвитку фермерських господарств Хмельницької області.

**Перспективи.** Підвищення ефективності організації в довгостроковій перспективі, насамперед, залежить від вибору та впровадження стратегії розвитку господарства. Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить як від його діяльності, так і зовнішнього середовища, необхідно виділяти і аналізувати чинники, які справляють значний вплив. Пріоритетними напрямками підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств є впровадження геоінформаційних систем, створення обслуговуючого кооперативу та союзу аграріїв, що стане важливим завданням наукових досліджень на перспективу.

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, конкурентоспроможність, система управління, земельні ресурси, виробництво, розвиток.

### **Вступ.**

Реформування економічних відносин, розвиток нових форм господарювання на засадах приватної власності спричинили розвиток фермерських господарств. Нині діяльність фермерських господарств відзначається нестабільністю. Забезпечення ефективної діяльності фермерських господарств вимагає вирішення цілого комплексу питань з підвищення їх конкурентоспроможності, обґрунтування перспектив розвитку, впровадження нових методів управління, розробки відповідних заходів, які б дозволили їм пристосуватися до жорстких умов конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність економіки визначається конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів різних галузей економіки. Можливість господарюючого суб'єкта працювати у динамічному конкурентному середовищі з позитивною динамікою є результатом чітко вибудованої системи управління конкурентоспроможністю.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Що стосується проблем системи управління конкурентоспроможності підприємств, то їх вирішенню присвячено наукові праці таких видатних вчених-економістів, як: Беляєва Н. [1], Чикуркова А. [2], Горіховський М. [2; 3], Шубін О. [4], Авраменко Ю. [7], Малік М. [8], Нужна О. [8], Овчиннікова В.О. [9], Науменко М. [10], Рига О. [10], Воловельська І. [11], Дикань В. [11], Маковоз О. [11]. Проте перед фахівцями у сфері управління сільськогосподарськими підприємствами ще стоїть багато невирішених задач управління конкурентоспроможністю, формування і реалізації конкурентних переваг, що потребують швидкого та правильного розв'язання для забезпечення ефективних умов функціонування підприємств в аграрному секторі економіки.

### **Мета.**

Метою даного дослідження є аналіз публікацій, які висвітлюють теоретичні і методичні підходи до сутності та методичних аспектів формування системи управління конкурентоспроможністю для їх узагальнення та формулювання власного бачення перспектив впровадження сучасних методів зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств на ринку.

### **Методологія дослідження.**

Дослідження системи управління конкурентоспроможністю на підприємствах здійснювалося за допомогою системного та процесного підходів. Матеріалами даного дослідження виступили праці зарубіжних вчених, а також власні спостереження і напрацювання. При проведенні досліджень використовувалися методи аналогії, моделювання, статистичної аналітики, експерименту і спостереження.

### **Результати.**

Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства, що є одним з елементів механізму стратегічного управління, та розробляється в процесі здійснення стратегічного управління.

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. По суті, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми [1, с. 54].

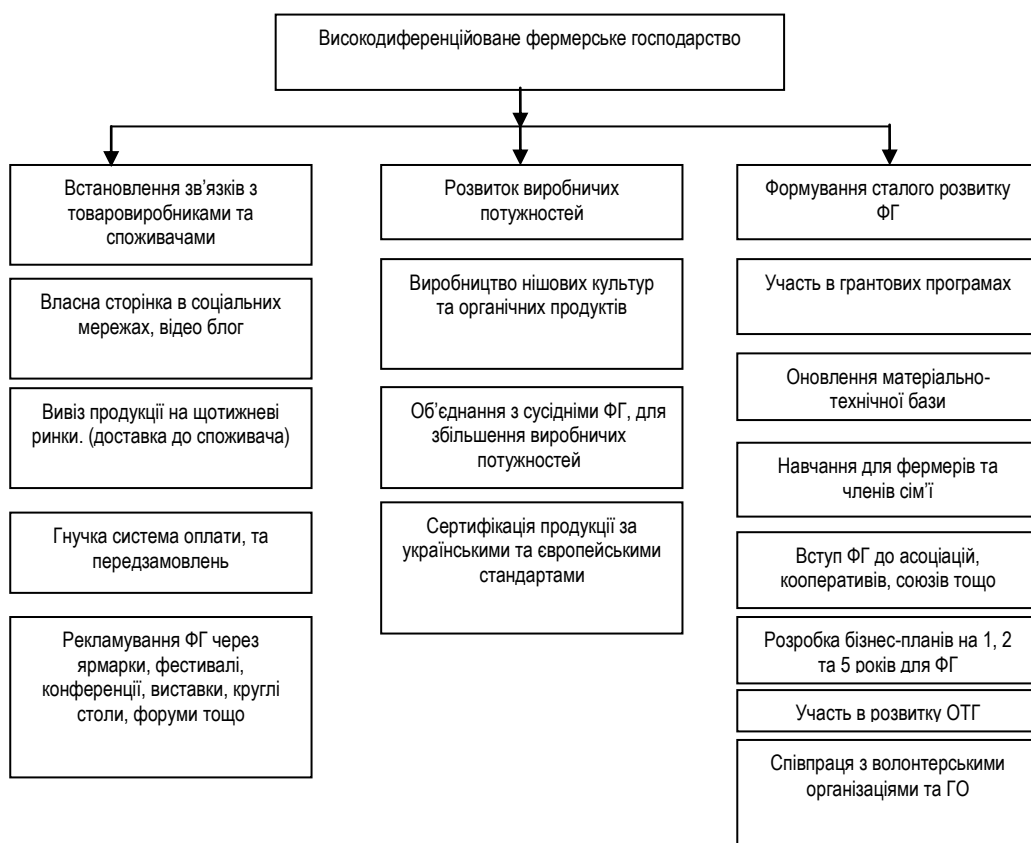
Як показали дослідження, досягнення стратегічних цілей у сфері розвитку форм господарювання та інтеграції виробництва потрібно здійснювати шляхом формування виробничих структур, які за своєю організаційною формою і розміром відповідають найкращим аналогам у сфері світового досвіду ведення сільського господарства: сільськогосподарські підприємства – американській та колишній радянській; фермерські господарства – європейській; особисті селянські господарства, господарства населення – японській та китайській організаційним формам [2, с. 25; 3, с. 6].

Результативність стратегічної адаптації підприємства обумовлена рівнем невизначеності зовнішнього середовища, який залежить від об'єктивних ознак його нестабільності й суб'єктивних аналітико-інформаційних й аналітико-прогностичних можливостей. Ознаками нестабільності середовища виступають варіативність, динамічність змін, які визначають межі відхилень, швидкість

і плавність значимих для підприємства зовнішніх процесів [4, с. 267].

Розвиток фермерських господарств, визначених згідно Закону України «Про фермерське господарство», відбувається на основі дотримання виробничих стандартів ведення сільськогосподарського виробництва. Фермерські господарства формуються переважно на сімейній основі у напрямі забезпечення раціональних їх розмірів – 350-400 га, за обов'язкового розвитку тваринництва, крім вузькоспеціалізованих. Їх пропорції й розміри формуватимуться залежно від спеціалізації регіонів і місцевих умов, наявності трудових ресурсів, кваліфікованих кадрів, місцевих традицій тощо на основі створення рівних економічних умов розвитку для усіх форм господарювання, забезпечення прибуткового ведення сільського господарства, спроможного розвиватися на принципах розширеного відтворення [5; 6].

Нами обґрунтовані на рис. 1 складові управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.



**Рис. 1. Складові управління конкурентоспроможністю фермерських господарств\***

\*Джерело: складено автором.

Конкурентоспроможність фермерського господарства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції. Проведені дослідження показують, що на сьогоднішній день не розроблені загальні методи оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства, що створює серйозні проблеми при управлінні нею. У свою чергу, нерозривний зв'язок фермерського господарства з економічними та соціальними процесами відображається в

пропонованих методах оцінки його конкурентоспроможності, що дозволяють приймати виважені управлінські рішення стосовно передових стратегій їх ринкової поведінки та підвищити їх соціально-економічну значимість [7].

Конкурентоспроможність фермерського господарства, як окремого аграрного підприємства, виступає узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг в частині ресурсного потенціалу, здатності задовольняти споживчий попит та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарської системи на момент чи протягом періоду оцінювання. Це зумовлює роль оцінки як одного з головних інструментів управління конкурентоспроможністю фермерського господарства [8, с. 38].

Для оцінки рівня конкурентоспроможності фермерських господарств нами було визначено комплексний рейтинг їх економічного розвитку. В основу методики визначення комплексного рейтингу рівня економічного розвитку фермерських господарств нами було закладено такі основні принципи: комплексність оцінки, що забезпечує облік найважливіших складових рівня економічного розвитку; досягнення максимальної інформативності результатів оцінки рівня економічного розвитку підприємства з позицій прийняття адекватних рішень на різних рівнях управління; достовірність і порівнянність вихідних даних при виборі базових показників розвитку.

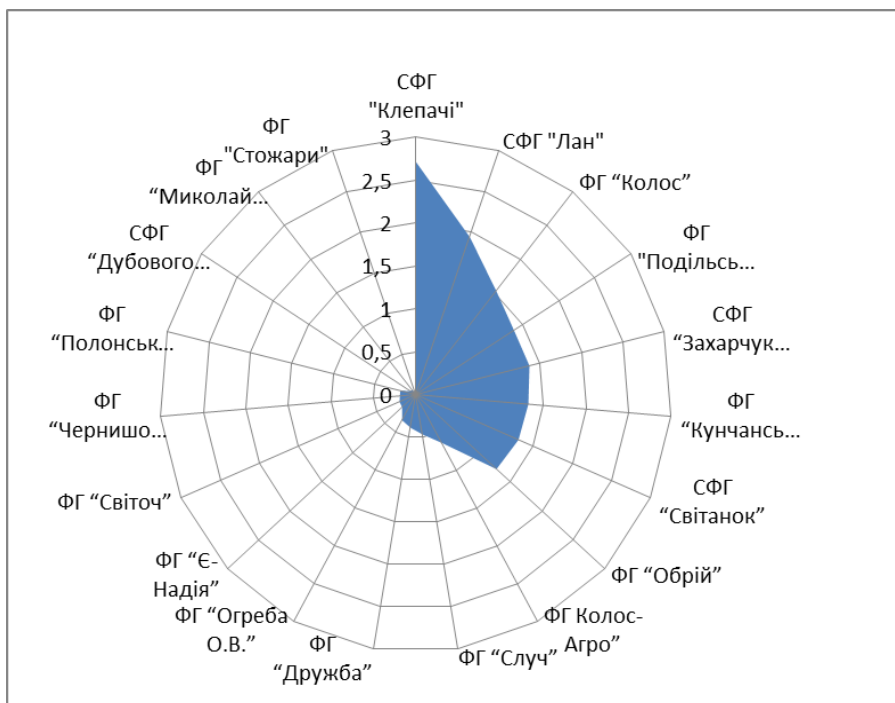
Для визначення комплексного рейтингу економічного розвитку фермерських господарств нами були розраховані рейтинг економічного зростання; рівня рентабельності фермерських господарств у рослинництві; рейтинг придатності основних засобів (табл. 1).

**Таблиця 1. Рейтинг рівня економічного розвитку фермерських господарств за 2012-2016 рр.\***

Підприємство	Рейтинг економічного зростання	Рейтинг рівня рентабельності фермерських господарств у рослинництві	Рейтинг придатності основних засобів	Значення комплексного рейтингу економічного зростання (спаду)	Рейтинг фермерських господарств
ФГ "Подільська марка" Дунаєвського району	1,37	0,26	0,35	1,98	4
ФГ "Стожари" Красилівського району	0,01	0,23	0,12	0,36	19
ФГ "Колос" Полонського району	1,53	0,40	0,25	2,18	3
СФГ "Клепачі" Славутського району	2,71	0,32	0,40	3,43	1
СФГ "Лан" Славутського району	1,94	0,28	0,38	2,60	2
СФГ "Світанок" Славутського району	1,31	0,39	0,41	2,10	7
ФГ "Обрій" Славутського району	1,28	0,31	0,38	1,98	8
ФГ "Кучанський" Теофіпольського району	1,32	0,25	0,40	1,97	6
ФГ "Дружба" Білогірського району	0,39	0,52	0,18	1,09	11
ФГ "С-Надія" Дунаєвського району	0,22	0,34	0,2	0,75	13
СФГ "Захарчука В.А." Ізяславського району	1,37	0,33	0,24	1,94	5
СФГ "Дубового О.А." Летичівського району	0,08	0,33	0,1	0,51	17
ФГ "Чернишова І.Г." Новоушицького району	0,19	0,33	0,26	0,78	15
ФГ "Полонське" Полонського району	0,19	0,31	0,3	0,80	16
ФГ "Світоч" Славутського району	0,21	0,63	0,29	1,13	14
ФГ "Огреба О.В." Староконстантинівського району	0,34	0,34	0,31	0,99	12
ФГ "Случ" Старокос-тянтинівського району	0,47	0,37	0,2	1,04	10
ФГ "Миколайця О.Д." Старосинявського району	0,07	0,33	0,14	0,54	18
ФГ "Колос-Агро" Кам'янець-Подільського району	0,64	0,35	0,4	1,39	9

\*Джерело: розрахунки автора.

Розподіл рейтингових місць досліджуваних господарств за 2012-2016 рр. представлено у вигляді діаграми (рис. 2).



**Рис. 2. Розподіл рейтингових місць досліджуваних господарств за 2012-2016 рр.\***

\*Джерело: розрахунки автора.

Досліджувані нами фермерські господарства умовно можна розподілити на три групи і для кожної з цих груп нами були сформовані відповідні стратегії. До першої групи пропонуємо віднести фермерські господарства, в яких рейтингове до 1, до другої групи – з рейтингом від 1 до 2, і третя група – від 2 (табл. 2).

Так, для фермерських господарств першої групи – з напруженим фінансовим станом або для тих, що знаходяться на межі банкрутства, потрібна стратегія реструктуризації. Основною метою для них є пошук шляхів виходу з кризової ситуації, стабілізація економічного становища, вхід в союз аграріїв та перехід до іншої базової стратегії. Зокрема, стратегія реструктуризації не може бути довгостроковою, оскільки не відповідає економічним цілям господарюючого суб'єкта [9, с. 100].

Для другої групи фермерських господарств, які займають суттєвий сегмент на ринку виробництва сільськогосподарської продукції та є фінансово стійкими, для досягнення беззбиткового виробництва необхідно застосувати стратегію стабілізації. Ця стратегія, насамперед, передбачає вирівнювання обсягів продажу, прибутку та інших важливих показників господарської діяльності з подальшим їх підвищенням.

Фермерське господарство третьої групи можна віднести за рівнем конкурентоспроможності до лідера, оскільки воно зайняло стійку позицію на ринку, володіє конкурентними перевагами та має стабільне фінансове становище. Даному господарству, незважаючи на його успішне функціонування, необхідна розробка стратегії розвитку й утримання конкурентних переваг.

**Таблиця 2. Стратегії розвитку фермерських господарств Хмельницької області\***

Групи підприємств	Базові стратегії
ФГ "Колос-Агро" Кам'янець-Подільського району, ФГ "Случ" Староконстянтинівського району, ФГ "Дружба" Білогірського району, ФГ "Огреба О.В." Староконстянтинівського району, ФГ "Є-Надія" Дунаєвецького району, ФГ "Світоч" Славутського району, ФГ "Чернишова І.Г." Новоушицького району, ФГ "Полонське" Полонського району, СФГ "Дубового О.А." Летичівського району, ФГ "Миколайця О.Д." Старосинявського району, ФГ "Стожари" Красилівського району	Стратегія реструктуризації: - скорочення частки ринку; - поступове закриття неприбуткових виробництв; - скорочення витрат і відсікання зайвого; - мінімальні капіталовкладення; - коротко- та довгострокова реструктуризація; - вхід в союз аграріїв.
СФГ "Лан" Славутського району, ФГ "Колос" Полонського району, ФГ "Подільська марка" Дунаєвецького району, СФГ "Захарчука В.А." Ізяславського району, ФГ "Кунчанський" Теофіпольського району, СФГ "Світанок" Славутського району, ФГ "Обрій" Славутського району	Стратегія стабілізації: - захист наявної частки ринку - підвищення прибутковості; - збільшення обсягів реалізації продукції; - підтримка виробничого потенціалу підприємств на досягнутому рівні; - пошук резервів підвищення ефективності виробництва; - вхід в союз аграріїв.
СФГ "Клепачі" Славутського району	Стратегія економічного зростання: - розвиток ринку та розширення його меж; - підвищення якості продукції за рахунок впровадження нових технологій; - диверсифікація виробництва; - вертикальна та горизонтальна інтеграція; - експорт продукції.

\*Джерело: розроблено автором.

Вирішення завдань забезпечення стратегічної стійкості підприємства залежить від досягнення двох основних складових сталого розвитку: забезпечення безпеки (зниження ймовірності збоїв в різних підсистемах підприємства) та підвищення адаптивності (розвитку здатності відновлювати основні показники діяльності). Одним із напрямів стратегічного управління підприємством виступає стійкість до нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, базисом підвищення безпеки функціонування підприємства є створення системи захисту від збоїв, заснованої на прогнозуванні, своєчасному виявленні та усуненні негативних ситуацій. Така система повинна передбачати обов'язкове включення всього персоналу в роботу по забезпеченню безпеки підприємства, а також співпрацю з торговими партнерами, органами державного і муніципального управління та навіть з конкурентами [10, с. 225].

Одним із факторів сталого розвитку підприємства можна назвати корпоративну культуру. Адже згуртованість колективу, активність, бажання подолати труднощі, які стоять перед підприємством, пошук інноваційних рішень та інші компоненти корпоративної культури в значній мірі визначають ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства [11, с. 126].

Кооперація на аграрному ринку дозволить власникам фермерських господарств забезпечити посилення попиту на продукцію; узгодити обсяги постачання та якості продукції відповідно до попиту на неї; посилити конкурентоспроможність та ефективність у маркетингових каналах; досягти більшого контролю над маркетинговим каналом та посилення впливу власників фермерських господарств на цей канал; найбільш повно використовувати часові та просторові чинники; підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу.

### Висновки і перспективи.

Отже, конкурентоспроможність підприємств відображає їх здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку для інтеграції планів бізнесу і стратегій розвитку регіонів. Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить як від його діяльності, так і зовнішнього середовища, необхідно виділяти і аналізувати чинники, які справляють значний вплив.

Пріоритетними напрямками підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств є впровадження геоінформаційних систем, створення обслуговуючого кооперативу та створення союзу аграріїв, що стане важливим завданням наукових досліджень на перспективу.

### Список використаних джерел

1. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. С. 54-56.
2. Чижуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2016. №12. С. 5-9.
3. Горіховський М.В. Використання форсайт-технологій в управлінні фермерським господарством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 11. С. 24-27.
4. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2003. №4. С. 467-472.
5. Про фермерське господарство: Закон України / Відомості Верховної Ради України. Київ: Парлам. вид-во, 2003. 45.
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств: Закон України / Відомості Верховної Ради Київ: Парлам.вид-во, 2018, 37.
7. Авраменко Ю.О. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств. *Ефективна економіка*. № 4. 2017. С. 87-93.
8. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2007. 270с.
9. Овчиннікова В.О. Концептуальні положення управління стратегічним союзом. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств : колективна монографія ; за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. С. 97-110.
10. Науменко М.О., Рига О.С. Підходи до забезпечення стратегічного управління підприємства в умовах нестійкого середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №63. С. 223-228.
11. Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

*Статтю отримано: 15.01.2019 / Рецензування 27.02.2019 / Прийнято до друку: 21.03.2019*

### **Alla Chyurkova**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department  
Department of management and public administration  
State Agrarian and Engineering University in Podilya  
Kamianets-Podilskiy, Ukraine

**E-mail:** alladomanchuk@gmail.com

### **Maksym Gorikhovskiy**

Ph.D. (in Economics), Head of Department  
Department of Study, Production Training and Employment  
State Agrarian and Engineering University in Podilya  
Kamianets-Podilskiy, Ukraine

**E-mail:** maksym@i.ua

## MANAGEMENT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES COMPETITIVENESS

### Abstract

**Introduction.** The purpose of any production is to get the most possible profits in a market economy. Therefore, they can confidently develop their production and financial activities only those enterprises that receive from it the highest economic result. Those companies that work inefficiently, with a low profitability or are generally loss-making, are not viable. Producers of low-quality products or inefficient enterprises experience the greatest difficulties. However, the most powerful firms can flourish in a difficult time, because they go to segments of the market, which previously served by competitors who were ruined.

As the experience of recent years has shown, most modern enterprises are not ready for competitive struggle. One of the key factors that determined the complexity of the situation is the lack of systematic representations about competitive advantages, how to create them and with which methods to implement them. The modern theory of competition, which has many practical provisions, is a powerful scientific base for solving important problems in the system of competitiveness management.

**Methods.** The following methods are used when conducting the study: monographic, statistical, calculation and constructive.

**Results.** The study of the essence of the concept of competitiveness and determination of its level in the context of development of farms and ensuring the realization of their strategic goals of the activity has been carried out. The constituents of the management of the competitiveness of farms are substantiated. The results of calculating the rating of the level of economic development of farms and the grounded development strategies of the farms of the Khmelnytskyi region are presented.

**Discussion.** Increasing the efficiency of the organization in the long run depends, first of all, on the choice and implementation of the economic development strategy. Since the competitiveness of the company depends both on its activity and on the external environment, it is necessary to allocate and analyze the factors that have a significant impact. Priority directions for improving the competitiveness of farms are the introduction of geoinformation systems, the establishment of a servicing cooperative and the union of farmers, which will become an important task of scientific research into the future.

**Keywords:** agricultural enterprises, farms, competitiveness, management system, land resources, production, development.

### References

1. Byelyayeva, N.S. (2015). Stratehiya pidpryyemstva yak element mekhanizmu stratehichnoho upravlinnya [Enterprise strategy as an element of the strategic management mechanism]. *Naukovyy isnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky»* [Scientific Herald of Kherson State University. Series «Economic Sciences»], 1, 54-56.
2. Chyurkova, A.D., & Horikhovskiy, M.V. (2016). Konkurentospromozhnist yak skladova rozvytku fermerskykh gospodarstv: teoretychnyi aspekt [Competitiveness as a component of farm development: a theoretical aspect]. *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»* [Scientific Journal «Black Sea Economic Studies»], 12, 5-9.
3. Horikhovskiy, M.V. (2017). Vykorystannia forsait-tekhnologiy v upravlinni fermerskym gospodarstvom [Using foresight technologies in farm management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo* [Scientific Herald of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy], 11, 24-27.
4. Shubin, O. (2003). Stratehichne upravlinnya yak osnovna chastyna systemy menedzhmentu pidpryyemstva [Strategic management as the main part of the enterprise management system]. *Zhurnal yevropeyskoy ekonomiky* [Journal of the European Economy], 4, 467-472.
5. Zakon Ukrainy Pro fermerske gospodarstvo: pryiniaty 19 cherv. 2003 roku № 973-IV. (2003, June 19). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy*, 45, 363.
6. Zakon Ukrainy Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo stymulyuvannya utvorennia ta diyalnosti simeynykh fermerskykh gospodarstv: pryiniaty 23 lyst. 2018 roku № 2628-VIII. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady*, 49, 399.
7. Avramenko, Yu.O. (2017). Otsinka konkurentospromozhnosti fermerskykh gospodarstv [Assessment of the competitiveness of farms]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 4, 87-93.
8. Malik, M.Y., & Nuzhna, O.A. (2007). Konkurentospromozhnist ahramykh pidpryyemstv: metodolohiya i



---

*mekhanizmy* [Competitiveness of agrarian enterprises: methodology and mechanisms]. Kyiv, Ukraine: NNTS «IAE».

9. Ovchynnikova, V.O. (2017). *Kontseptualni polozhennya upravlinnya stratehichnym soyuzom* [Conceptual provisions for managing a strategic alliance] *Innovatsiyana diyalnist ta ekonomichna bezpeka pidpryyemstv*. Dnipro, Ukraine: Porohy, 97-110.

10. Naumenko, M.O., & Ryha, O.S. (2018). *Pidkhody do zabezpechennya stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstva v umovakh nestiykoho seredovyshcha* [Approaches to ensuring strategic management of an enterprise in an unstable environment]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of the Economy of Transport and Industry], 63, 223-228.

11. Dykan V.L., Volovelska, I.V., & Makovoz, O.V. (2011). *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva* [Economic security of the enterprise]. Kharkiv, Ukraine: UkrDAZT.

*Received: 01.15.2019 / Review 02.27.2019 / Accepted 03.21.2019*

