

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВПЛИВУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

© 2016 ЛЕПЕЙКО Т. І., КРИВОБОК К. В.

УДК 005.21:005.332.4

Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища

Метою статті є вдосконалення існуючих інструментів аналізу господарської діяльності підприємств, заснованих на традиційних методах стратегічного менеджменту, задля забезпечення його ефективної адаптації до мінливості конкурентного середовища. Визначено основні етапи формування системи показників, необхідних для аналізу діяльності підприємства. Проаналізовано особливості застосування основних методів та інструментів стратегічного менеджменту при адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. Розроблено методику для забезпечення ефективного управління процесами адаптації промислових підприємств до змін зовнішнього середовища, яка враховує, що сьогодні фахівці у сфері стратегічного менеджменту виділяють певну ієрархію рівнів адаптації на підприємстві, кожен з яких має свою цінність, відповідає за вирішення конкретних ключових питань адаптації та обумовлює застосування відповідного інструментарію.

Ключові слова: інструменти адаптації підприємств, мінливе конкурентне середовище, інструменти стратегічного менеджменту.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Лепейко Тетяна Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

Кривобок Катерина Володимирівна – старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: krivobokkv@gmail.com

УДК 005.21:005.332.4

UDC 005.21:005.332.4

Лепейко Т. И., Кривобок Е. В. Усовершенствование инструментов адаптации предприятий к влиянию конкурентной среды

Целью статьи является совершенствование существующих инструментов анализа хозяйственной деятельности предприятий, основанных на традиционных методах стратегического менеджмента, для обеспечения эффективной адаптации к изменениям конкурентной среды. Определены основные этапы формирования системы показателей, необходимых для анализа деятельности предприятия. Проанализированы особенности применения основных методов и инструментов стратегического менеджмента при адаптации предприятий к воздействию конкурентной среды. Разработана методика для обеспечения эффективного управления процессами адаптации промышленных предприятий к изменениям внешней среды, учитывающая, что сегодня специалисты в области стратегического менеджмента выделяют определенную иерархию уровней адаптации на предприятии, каждый из которых имеет свою ценность, отвечает за решение конкретных ключевых вопросов адаптации и обуславливает применение соответствующего инструментария.

Ключевые слова: инструменты адаптации предприятий, изменяющаяся конкурентная среда, инструменты стратегического менеджмента.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Лепейко Татьяна Ивановна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

Кривобок Екатерина Владимировна – старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: krivobokkv@gmail.com

Lepeyko T. I., Kryvobok K. V. Improving the Tools for Adapting Enterprises to Influence of the Competitive Environment

The article is aimed at improving the existing tools for analyzing the economic activity of enterprises, based on the traditional methods of strategic management, to provide an efficient adaptation to changes in the competitive environment. The basic stages of formation of the system of indicators, required for analyzing the activity of enterprise, have been defined. Peculiarities of application of the basic methods and tools of strategic management in adapting enterprises to the effects of competitive environment have been analyzed. The methods to provide the effective management of processes of adaptation of the industrial enterprises to changes of the external environment have been elaborated, considering that nowadays specialists in the field of strategic management allocate certain hierarchy of the levels of adaptation at enterprise, each of which has its own value, is responsible for addressing specific key issues of adaptation, and stipulates use of appropriate tools.

Keywords: tools for adapting enterprises, changing competitive environment, tools of strategic management.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Lepeyko Tetyana I. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

Kryvobok Kateryna V. – Senior Lecturer of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: krivobokkv@gmail.com

Сучасні процеси глобалізації посилюють конкуренцію у всіх сферах діяльності. Закордонні високотехнологічні компанії завойовують національний ринок, що змушує українські підприємства відстоювати власні інтереси в боротьбі за ресурси та споживачів. Основою, що забезпечує отримання позитивного результату в управлінні підприємством, є використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту, які надають можливість визначити сильні та

слабкі сторони конкурентів для побудови власної ефективної стратегії конкурентної боротьби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій довів, що питанням адаптації підприємств до змін конкурентного середовища присвячено багато досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: С. Алексеев, І. Ансофф, Л. Антонюк, М. Кизим, С. Стадник, А. Тищенко, О. Тридід, М. Портер, О. Раєвнева, А. Томпсон, Й. Шумпетер, О. Ястремська та інші.

Проте більшість вчених у результатах своїх досліджень приділяють увагу лише окремим елементам внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, що значно обмежує використання його адаптаційного потенціалу та знижує ефективність застосування власних конкурентних переваг. Тому більш поглиблене дослідження потребує світовий та вітчизняний досвід стосовно використання сучасних інструментів менеджменту для формування моделі стратегічної поведінки підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Метою статті є вдосконалення існуючих інструментів аналізу господарської діяльності підприємств, заснованих на традиційних методах стратегічного менеджменту задля забезпечення його ефективної адаптації до мінливості конкурентного середовища.

Процеси інтеграції національної економіки у світову суттєво вплинули на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, особливо представників реального сектора економіки. Обмеженість власних ресурсів, які необхідні для забезпечення стійкого виробничого процесу, обумовлює пошук та використання нових сучасних інструментів для вирішення проблем адаптації підприємств до виникнення кризових явищ. Більшість українських керівників використовують «ручний режим» управління, який недостатньо враховує основні тенденції. Це значно ускладнює процес адаптації та призводить навіть до прийняття помил-

кових управлінських рішень і, як наслідок, врешті-решт, ці підприємства виявляються у «глухому куті».

Вивчення практичного досвіду вітчизняних підприємств доводить, що свою адаптацію (реорганізацію відповідно до змін зовнішнього середовища) вони розпочинають із запізненням, зазвичай після того, як опинились у кризовому становищі, і це значно знижує їх можливості. Тому в сучасних умовах господарювання кожне підприємство має своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для цього йому необхідно використовувати ефективний економічний механізм, який максимально враховує специфіку його діяльності та забезпечить адекватну реакцію на тенденції змін.

Світовий досвід свідчить [1–5], що провідні підприємства використовують різні інструменти аналізу, які забезпечують їм ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища завдяки своєчасно прийнятим управлінським рішенням. Нами було розглянуто основні сучасні інструменти аналізу стратегічного менеджменту та сформовано систему показників згідно з підходом, який наведено на *рис. 1*.

Перший етап передбачає збір інформації стосовно стратегічних інструментів менеджменту, які застосовуються для аналізу діяльності підприємств, що вміщує таке:

- ✦ вивчення літературних джерел, збір інформації про основні наукові та практичні підходи й методи, які пропонуються науковцями і

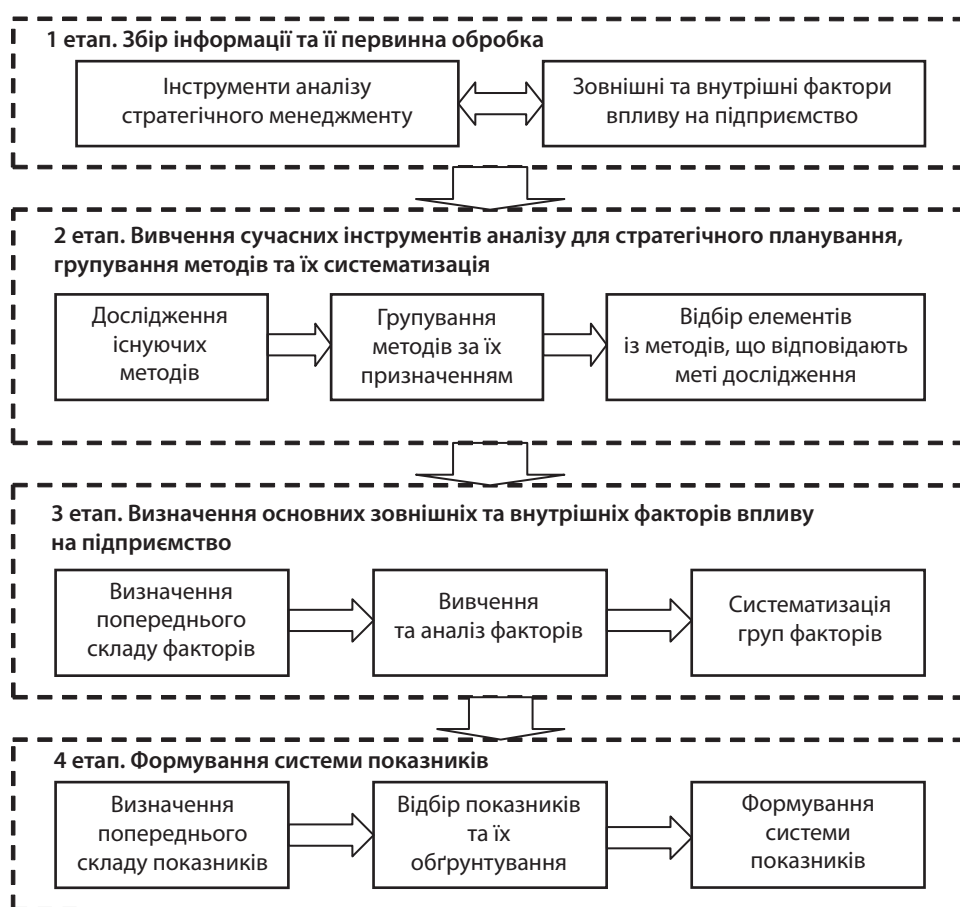


Рис. 1. Формування системи показників для аналізу діяльності підприємства

- фахівцями-практиками для аналізу діяльності підприємств, результати якого використовуються для стратегічного планування;
- ✦ визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємств з урахуванням їх специфічності та належності до галузі.

Другий етап – це вивчення сучасних інструментів аналізу для стратегічного планування, який передбачає:

- ✦ вивчення світового досвіду та доробку вітчизняних науковців, менеджерів, аналітиків щодо застосування стратегічних інструментів менеджменту для аналізу господарської діяльності підприємств;
- ✦ обґрунтованість отриманих результатів та можливості їх застосування в стратегічному плануванні;
- ✦ групування методів згідно з їх початковим функціональним призначенням та визначення впливу факторів (зовнішніх та внутрішніх) на діяльність підприємства;
- ✦ дослідження методів аналізу стратегічного менеджменту та відбір окремих елементів для нашої методики.

На *третьому етапі* визначаємо основні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на діяльність підприємств галузі машинобудування, що включає:

- ✦ визначення попереднього складу факторів;
- ✦ вивчення та аналіз ступеня впливу різних факторів на діяльність підприємства;

- ✦ систематизація факторів та їх групування згідно з метою дослідження.

Четвертий етап передбачає формування груп показників для аналізу діяльності підприємств, результати якого будуть використовуватися для підвищення адаптаційних можливостей підприємства, що передбачає:

- ✦ визначення попереднього складу показників на основі проведеного дослідження сутності методів аналізу, які використовуються у стратегічному менеджменті, та досвіду їх застосування;
- ✦ формування переліку вимог до показників, які планується використовувати в методиці;
- ✦ відбір та обґрунтування показників;
- ✦ формування системи показників для нашої методики, яку буде застосовано під час аналізу господарської діяльності підприємств галузі машинобудування Харківського регіону задля підвищення їх конкурентних переваг та забезпечення високих адаптаційних властивостей.

Відповідно до результатів проведених нами досліджень [6–12] основні методи та інструменти стратегічного менеджменту, які застосовуються фахівцями у цій сфері та забезпечують керівництво підприємств необхідною достовірною аналітичною інформацією про основні тенденції змін для оцінки власних можливостей з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища під час розроблення стратегії підприємства, наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Методи та інструменти стратегічного менеджменту

№ з/п	Методи та інструменти аналізу	Характеристика	Передбачає аналіз впливу факторів	
			Зовнішні	Внутрішні
1	2	3	4	5
1	PEST- аналіз	Виявляє вплив факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних	+	-
2	SWOT- аналіз	Використовується для аналізу середовища за чотирма категоріями: 1) сила; 2) слабкість; 3) можливості; 4) загрози	+	+
3	SNW- аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства за трьома значеннями: 1) сильна сторона; 2) нейтральна сторона; 3) слаба сторона	-	+
4	GAP- аналіз	Набір засобів, націлених на виявлення невідповідності внутрішнього середовища підприємства зовнішньому оточенню відповідно до визначення ринкового середовища з позицій маркетингу	+	+
5	Аналіз галузі	Визначає привабливість галузі для підприємства згідно з такими характеристиками: економічні, споживачі, конкуренти, фактори успіху, можливість входу та виходу з галузі для підприємства	+	-
6	Карти стратегічних груп	Надає можливість оцінити конкуренцію в галузі на основі аналізу тенденцій змін груп (кругів) конкуруючих підприємств згідно з відповідними показниками	+	-
7	Модель «5 сил конкуренції» М. Портера	Оцінка привабливості галузі за напрямками: 1) загроза появи продуктів-замінників; 2) загроза появи нових гравців; 3) ринкова влада постачальників; 4) ринкова влада покупців; 5) рівень конкурентної боротьби	+	-

1	2	3	4	5
8	Матриця БКГ	Основою матриці є модель життєвого циклу товару відповідно до чотирьох визначених стадій: вихід на ринок, зростання, зрілість та спад	+	-
9	Матриця АДЛ	Матриця будується на основі двох змінних: етапи життєвого циклу галузі (зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілість, загасання) та конкурентна позиція підприємства на ринку (домінуюча, сильна, сприятлива, міцна, слаба)	+	-
10	Матриця «Дженерал Електрик»	Аналіз здійснюється згідно з двома параметрами: привабливість стратегічної зони господарювання (СЗГ) і конкурентна позиція	+	-
11	Матриця І. Ансоффа	Чотирьохквadrантна матриця, в якій кожному осередку відповідає певна маркетингова стратегія: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація	+	-
12	Матриця Д. Абеля	Діяльність підприємства визначається у трьох вимірах: хто споживачі, потреби споживачів, технології для забезпечення потреб споживачів	+	-

На основі дослідження [1–12] інструментів стратегічного менеджменту (див. табл. 1) нами визначено їхні основні переваги, недоліки та особливості, а саме:

- ✦ PEST-аналіз – це інструмент маркетингу, який призначений для виявлення основних тенденцій у політичному, економічному, соціальному й технологічному аспектах зовнішнього середовища, що впливатимуть на діяльність підприємства у плановому періоді;
- ✦ використання методу SWOT-аналізу надає можливість встановити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами суб'єкта господарювання у взаємозалежності із зовнішніми та внутрішніми загрозами й можливостями, що стає основою для визначення перспективних напрямів розвитку підприємства;
- ✦ при використанні SNW-аналізу під час стратегічного аналізу внутрішнього середовища організацій для фіксації нейтральної сторони фахівці рекомендують використовувати середнє значення показників діяльності підприємств у відповідному сегменті ринку або середнє значення по галузі;
- ✦ застосування GAP-аналізу дозволяє на основі визначення стратегій та процесів виявити можливості, які стануть для підприємства ефективними ринковими перевагами в боротьбі за власних споживачів та нові ринки збуту;
- ✦ аналіз галузі необхідний для отримання інформації стосовно її стану, рівня технологічного розвитку, обсягів виробництва, перспективних сегментів ринку, рівня рентабельності, головних тенденцій розвитку, існуючих труднощів, факторів, які впливають на галузь в цілому та підприємство зокрема;
- ✦ зручним для оцінки внутрішньої конкуренції в галузі є використання карт стратегічних груп, що надає можливість на основі аналізу тенденцій змін груп (кіл), згідно з визначеними показниками, характерних для цих груп, оцінити реальні перспективи розвитку та дохідність підприємства у плановому періоді;
- ✦ модель «5 сил конкуренції» М. Портера передбачає цілеспрямовану всебічну оцінку конкурентної ситуації на ринку (в галузі) та розробку довгострокової стратегії розвитку підприємства, яка максимальною мірою буде передбачати його захист від впливу мінливого конкурентного середовища та водночас створювати конкурентні переваги, використовуючи власний потенціал;
- ✦ у Бостонській матриці для оцінки конкурентоспроможності конкретного виду бізнесу використовуються два критерії: це темп зростання відповідного сегмента ринку (або галузевий ринок) та відносна частка ринку, що надає можливість впевнено сформувати інноваційний портфель підприємства на короткий та середній періоди розвитку;
- ✦ згідно з моделлю консалтингової компанії А. Д. Літла (АДЛ) кожний конкретний вид бізнесу у визначений термін часу перебуває на стадії життєвого циклу, яка відповідає одному з 20 осередків матриці АДЛ, побудованої на основі поєднання двох змінних параметрів. Це є визначальним під час проведення аналізу та вимагає проводити його відповідно до стадії життєвого циклу, в якій знаходиться підприємство;
- ✦ матрицю корпорації «Дженерал Електрик» (General Electric) розроблено спільно з консультативною групою «Маккінзі» (McKinsey). Вона вміщує дев'ять квадратів, у котрих фіксуються визначені показники стратегічної зони господарювання, які мають якісні й кількісні характеристики та є основою для розробки диверсифікаційної стратегії підприємства, що є

- важливу складовою стратегічного плану розвитку підприємства;
- ✦ матриця І. Ансоффа (або матриця «продукт – ринок») – це ефективний інструмент стратегічного позиціонування товарів/послуг підприємства на відповідних ринках, який допомагає керівництву визначити для застосування одну з типових маркетингових стратегій, що буде найбільш ефективною в ринкових умовах планового періоду. Але в ній існують певні недоліки: 1) однобічна орієнтація на зростання; 2) обмеження в розрізі двох характеристик – «продукт – ринок»;
- ✦ визначальним критерієм в матриці Д. Абеля є відповідність основного напрямку діяльності підприємства тій галузі, в якій воно функціонує, для того, щоб на основі використання синергетичного ефекту в технології та маркетингу знайти нові сегменти ринку або інше використання продукції/послуг, що передбачатиме задоволення нових виявлених потреб споживачів та одночасно забезпечить зниження витрат на виробництво та збут продукції/послуг.

Наявність великої кількості методів та інструментів стратегічного менеджменту надає можливість на основі їх використання розробити власний підхід, який забезпечить керівний склад достовірними результатами аналізу з урахуванням факторів впливу, характерних саме для конкретного підприємства, і стане основою для розробки ефективної стратегії розвитку. Проте розроблена методика адаптації повинна бути універсальною, з можливістю її використання підприємствами різних галузей та передбачати:

- ✦ постійний моніторинг тенденцій змін та оперативне прийняття управлінських рішень щодо необхідності запуску відповідних процесів адаптації до зовнішнього середовища на основі отриманих результатів;
- ✦ системність адаптаційних заходів;
- ✦ реалістичне зіставлення рівня сприятливості зовнішнього середовища з потенціалом підприємства;
- ✦ застосування швидких, дієвих, простих, прозорих і зрозумілих для працівників управлінських засобів для забезпечення адаптаційних змін;
- ✦ розподіл показників на загальні (використовуються для експрес-оцінки підприємств із різних галузей) та спеціальні (приватні) для поглибленого аналізу з урахуванням специфіки конкретного підприємства;
- ✦ формування власних резервів для забезпечення необхідними ресурсами процесу адаптаційних змін;
- ✦ можливість коригування стратегічної мети підприємства відповідно до мінливості зовнішнього середовища.

Крім того, під час розробки методики для забезпечення ефективного управління процесами адаптації промислових підприємств до змін зовнішнього середо-

вища слід враховувати, що сьогодні фахівці у сфері стратегічного менеджменту виділяють певну ієрархію рівнів адаптації на підприємстві, кожен з яких має свою цінність, відповідає за вирішення конкретних ключових питань адаптації та обумовлює застосування відповідного інструментарію.

ВИСНОВКИ

Враховуючи сутність досліджених методів та інструментів стратегічного аналізу, які розрізняються складністю, наочністю та абстракцією, можна зазначити таке: *по-перше*, жоден із розглянутих методів не може бути застосований у реаліях нашого ринку без відповідної доробки; *по-друге*, кожен з методів має своє функціональне призначення і не дозволяє в повному обсязі виконати аналіз господарської діяльності машинобудівних підприємств відповідно до мети нашого дослідження та отримати реалістичні результати; *по-третє*, для вирішення поставлених завдань необхідно розробити власний універсальний метод для аналізу діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств на основі використання існуючих методів з урахуванням доробку українських вчених і фахівців-практиків.

Крім того, в подальших наукових розробках авторами планується поглиблено розглянути вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на господарську діяльність промислових підприємств та запропонувати практичні рекомендації щодо ефективного управління процесами їх адаптації. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф І. Стратегическое управление/сокр. пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
3. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография. М.: Юрайт, 2013. 223 с.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. М.: ИД «Вильямс», 2013. 928 с.
5. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. Тернопільського національного економічного університету. 2015. Том 20. С. 245–250.
6. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 38–42.
7. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 30–32.
8. Рудніченко Є. М. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання: сутність та рівні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 308–312.
9. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: учебник для вузов. 2-е изд., доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 272 с.
10. Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент: учебник. 6-е изд., стереотип. М.: КНОРУС, 2012. 496 с.

11. Коляда А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия. Н. Новгород: Издательство Бизнес-школы EMAS, 2014. 174 с.

12. Конкурентоспособность социально-экономических систем: вызовы нового времени: монография /В. В. Криворотов, И. В. Ершова, И. С. Белик и др.; под науч. ред. А. И. Татаркина, В. В. Криворотова М.: ЗАО «Издательство Экономика». 2014. 464 с.

REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Fatkhutdinov, R. A. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Development of managerial decisions]. Moscow: Biznes-shkola «Intel-Sintez», 1998.

Krysko, Zh. "Adaptatsiia pidpriemstva do zmin zovnishnyoho seredovyshcha cherez mekhanizm restrukturyzatsii" [Adaptation of enterprises to changes in the external environment through the mechanism of restructuring]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (2009): 38-42.

Kolyada, A. *Effektivnyye instrumenty strategicheskogo analiza. Kak prinyat vernoye resheniye o strategii razvitiya predpriyatiya* [Effective tools for strategic analysis. How to make the right decision about the development strategy of the enterprise]. N. Novgorod: Izd-vo Biznes-shkoly EMAS, 2014.

Krivorotov, V. V. et al. *Konkurentosposobnost sotsialno-ekonomicheskikh sistem: vyzovy novogo vremeni* [The competitiveness of

socio-economic systems: challenges of the new time]. Moscow: Izd-vo Ekonomika, 2014.

Lepeiko, T. I., and Kryvobok, K. V. "Adaptatsiinyi potentsial pidpriemstva v konkurentnomu seredovyshchi" [Adaptation potential of enterprises in a competitive environment]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 20 (2015): 245-250.

Melnyk, A. O. "Adaptatsiia vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi kryzy" [Adaptation of domestic enterprises in conditions of economic crisis]. *Biznes Inform*, no. 10 (2012): 30-32.

Parakhina, V. N., Maksimenko, L. S., and Panasenko, S. V. *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic management]. Moscow: KNORUS, 2012.

Popov, S. A. *Kontsepsiya aktualnogo strategicheskogo menedzhmenta dlya sovremennykh rossiyskikh kompaniy* [The relevant concept of strategic management in modern Russian companies]. Moscow: Yurayt, 2013.

Rudnichenko, Ye. M. "Adaptatsiia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva do vplyvu subiektiv mytnoho rehuliuвання: sutnist ta rivni" [Adaptation of the system of enterprise economic security to the impact of subjects of customs regulation: the nature and levels]. *Biznes Inform*, no. 4 (2014): 308-312.

Stadnyk, V. V., and Yekhna, M. A. *Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva* [Strategic management of innovative development of the enterprise]. Khmelnytskyi: KhNU, 2011.

Tompson, A. A., and Striklend, A. D. *Strategicheskyy menedzhment: kontsepsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow: Vilyams, 2013.