

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE ON THE BASIS OF MARKETING

Дослідження спрямоване на обґрунтування доцільності застосування системного підходу до формування стратегії управління конкурентоздатністю промислового підприємства на засадах маркетингу та доведено, що тільки за умов використання системного підходу можлива конкретизація операційних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової та ін.) та їх удосконалення у напрямку реінжинірингу бізнес-процесів, які структуровані на підприємстві у чіткій відповідності до його організаційної та виробничої структур управління. Окреслено ключові положення гнучкого ринкового підходу до стратегічного управління конкурентоздатністю на засадах маркетингу. Сконцентровано увагу на тому, що упродовж останніх 15 років через відсутність достатньої кількості власних фінансових ресурсів у підприємств внаслідок постійного інфляційного знецінення коштів амортизаційного фонду, низького рівня рентабельності операційної діяльності, несприятливих умов кредитування реального сектора економіки, мізерної державної підтримки на технічне переоснащення, розширення виробництва, відбувалося щорічне значне фізичне спрацювання (старіння) основних засобів, що стало передумовою втрати промисловими підприємствами своїх конкурентних позицій на внутрішньому та світових ринках.

Ключові слова: конкурентоздатність, стратегічне управління, маркетинг, функціональна стратегія, реінжиніринг бізнес-процесів, інновації.

Исследование направлено на обоснование целесообразности применения систем-

ного подхода к формированию стратегии управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на принципах маркетинга и доказано, что только при использовании системного подхода возможна конкретизация операционных стратегий (маркетинговой, производственной, финансовой и др.) и их совершенствование в направлении реинжиниринга бизнес-процессов, которые структурированы на предприятии в строгом соответствии с его организационной и производственной структурой управления. Обозначены ключевые положения гибкого рыночного подхода к стратегическому управлению конкурентоспособностью на принципах маркетинга. Сконцентрировано внимание на том, что на протяжении последних 15 лет из-за отсутствия достаточного количества собственных финансовых ресурсов у предприятий вследствие постоянного инфляционного обесценивания средств амортизационного фонда, низкого уровня рентабельности операционной деятельности, неблагоприятных условий кредитования реального сектора экономики, слабой государственной поддержки на техническое переоснащение, расширение производства, происходило ежегодное значительное физическое изнашивание (старение) основных средств, что стало причиной потери промышленными предприятиями своих конкурентных позиций на внутреннем и мировых рынках.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегическое управление, маркетинг, функциональная стратегия, реинжиниринг бизнес-процессов, инновации.

УДК 658:339.137:339.138

<https://doi.org/10.32843/bses.51-38>

Метеленко Н.Г.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут
Запорізького національного університету

Metelenko Natalia

Engineering Educational-Scientific
Institute of Zaporizhzhya National University

The study is aimed at substantiating the feasibility of applying a systematic approach to the formation of a strategy for managing the competitiveness of the industrial enterprise based on marketing and proved that only with a systematic approach it is possible to specify operational strategies (marketing, production, financial, etc.) and improve them in the direction of reengineering of business processes that are structured in the enterprise in strict accordance with its organizational and production management structures. The key provisions of a flexible market approach to strategic competitiveness management on the basis of marketing are outlined. Attention is focused on the fact that over the past 15 years due to lack of sufficient financial resources of enterprises due to constant inflationary depreciation of the depreciation fund, low profitability of operating activities, unfavorable conditions for lending to the real sector of the economy, scant state support for technical re-equipment, expansion of production, there was a significant annual physical operation (aging) of fixed assets, which was a prerequisite for the loss of industrial enterprises of their competitive position in domestic and world markets. The question of the efficiency of industrial production, which largely depends on the level of development of science, the introduction of its achievements, new technology, the latest technologies in the manufacturing sector, has been thoroughly studied. It is substantiated that today the operating profitability is low, which does not allow enterprises to fully carry out the processes of renewal and modernization of fixed assets through their own sources of funding and found that the consequence of these processes in production and marketing strategies is the formation of inefficient pricing policy by enterprises that seek to keep their positions in the markets even despite the loss of most profitability. Scientifically substantiated economic prerequisites for the strategic management of competitiveness of industrial enterprises on the basis of marketing, which should be taken into account while developing a flexible market approach to improving the strategy of managing competitiveness on the basis of marketing.

Key words: competitiveness, strategic management, marketing, functional strategy, reengineering of business processes, innovation.

Постановка проблеми. Конкурентоздатність підприємства це складне, комплексне, багатофакторне поняття, яке уособлює розуміння конкурентних позицій підприємства на ринку та його здатність протистояти ринковим викликам, які, з одного боку, спонукають підприємство до удосконалення його стратегії розвитку, а з іншого боку, можуть привести до втрати конкурентних позицій і навіть до втрати фінансової та юридичної само-

стійності. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства на засадах маркетингу передбачає удосконалення маркетингової стратегії, як функціональної стратегії підприємства, з метою ефективного використання ресурсного потенціалу у напрямку підвищення конкурентоздатності підприємства в цілому. Взаємозв'язок функціональних стратегій дозволяє сконцентруватись на передумовах, які забезпечують ефективність

реалізації комплексу функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, стратегії управління якістю). Особливе занепокоєння сьогодні викликають передумови, що безпосередньо впливають на втрату конкурентних позицій вітчизняними промисловими підприємствами, а саме незадовільний стан основних засобів у промисловості; стабільно висока питома вага збиткових промислових підприємств; низька частка інноваційно активних промислових підприємств, що у сукупності не дозволяє вітчизняним промисловим підприємствам задовольняти зростаючі вимоги споживачів продукції як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках збуту. В результаті, ми спостерігаємо втрату позицій на світових ринках промислової продукції та надзвичайно низьку частку експорту складної новітньої продукції з високою доданою вартістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел з проблематики стратегічного управління конкурентоздатністю підприємств свідчить про те, що головною метою управління є підвищення можливостей підприємства виробляти конкурентоздатну продукцію; задовольняти зростаючі вимоги споживачів промислової продукції; забезпечувати потреби визначеного ринку у високоякісній продукції; гарантувати виробничу безпеку національної економіки тому, що «невід'ємними складовими конкурентоспроможності національної економіки в сучасних умовах є інноваційна спроможність і технологічна готовність» [1, с. 153]. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємств, зокрема, на засадах маркетингу, який передбачає орієнтацію стратегії та всієї управлінської системи на споживача, є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: Л. Абалкін, І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Р. Фатхутдінов, В.Л. Осецький, Г.А. Семенов, З.Є. Шершньова, З.С. Варналій, І.П. Булеєв, В.В. Вітлінський, Я.І. Гнатюк, Н.П. Тарнавська, В.А. Павлова, А.В. Гриньов, В.Я. Гуменюк, Н.М. Дащенко, Н.С. Ілляшенко, М.П. Денисенко, М.П. Калиниченко, О.В. Коваленко, П.Г. Перерва, Л.І. Піддубна, В.В. Прохорова, Н.С. Краснокутська та ін.

Постановка завдання. Мета дослідження – дослідити економічні передумови втрати конкурентних позицій підприємствами промисловості України та запропонувати стратегічні важелі та інструменти управління конкурентоздатністю промислового підприємства на засадах маркетингу.

Виклад основного матеріалу. Стратегію промислового підприємства, яка спрямована на управління його конкурентоздатністю та являє собою цілісну концепцію його розвитку, слід розглядати з позицій системного підходу, тобто «як систему послідовних, узгоджених та інтегрованих управлінських рішень; як систему складових елементів, пов'язаних між собою, які безпосередньо

є підґрунтям побудови адекватного внутрішнього механізму функціонування того чи іншого промислового підприємства» [2, с. 124]. В умовах мінливого зовнішнього середовища виникає постійна потреба в конкретизації цілей підприємства і, як наслідок, коригуванні стратегії підприємства, що потребує постійного регулювання процесу стратегічного планування. Конкретизація операційних стратегій (маркетингової, виробничої тощо) здійснюється у розрізі функціональних напрямів діяльності промислового підприємства та в межах бізнес-процесів, які структуровані на підприємстві у чіткій відповідності до його організаційної та виробничої структур управління, а також у відповідності до галузевої приналежності підприємства та продукції, що воно виробляє. Жорстка ринкова конкуренція потребує не тільки досягнення загальних стратегічних цілей з метою утримання позицій на ринку, а і формування індивідуальних пропозицій для споживачів, що можливе лише за умов формування гнучкого ринкового підходу до стратегічного управління конкурентоздатністю на засадах маркетингу. Ключовими положеннями такого гнучкого ринкового підходу мають бути:

- швидкість реагування на зміну потреб споживача в умовах зміни потреб цільового ринку;
- надійність в експлуатації, що досягається постійним реінжинірингом бізнес-процесів;
- технічна компетентність, що забезпечується постійним підвищенням рівня операційної ефективності;
- побудова довгострокових партнерських відносин як результат якості виробництва на рівні світових стандартів;
- здатність до диференціації споживачів шляхом постійного вдосконалення взаємодії функціональних сфер діяльності.

Грунтуючись на концептуальних положеннях теорії стратегічного управління, вважаємо, що об'єктивне існування ризиків в господарській діяльності промислових підприємств потребує, в контексті розробки гнучкого ринкового підходу управління конкурентоздатністю підприємства на засадах маркетингу, врахування інструментарію технології ризик-менеджменту, як невід'ємної складової стратегічного управління. Слід зазначити, що модель управління ризиками підприємницької діяльності для кожного окремого підприємства є унікальною та, поряд з розробленими науково-методичними підходами, уособлює в собі багаторічний досвід професіоналів в тій чи іншій галузі. Так, структурними компонентами бізнес-моделі промислового підприємства, яку доцільно використовувати при формуванні стратегії управління конкурентоздатністю, може бути модель, до складу якої включено, зокрема, організаційно-функціональну та функціонально-технологічну моделі [3, с. 350–351]. Організаційно-функціо-

нальна модель спрямована на окреслення сфери відповідальності за представлення на ринку продуктів, виконання відповідних функцій управління і забезпечення процесів. Функціонально-технологічна модель окреслює структурований набір бізнес-процесів підприємства у вигляді послідовності операцій, що супроводжують матеріальні й інформаційні потоки та дозволяють здійснювати кількісне вимірювання ефективності кожної операції. Сукупність цих моделей дає цілісний і взаємозалежний опис підприємницької діяльності окремого промислового підприємства; зміни в кожній з моделей викликають відповідні зміни в інших моделях, але ці зміни не повинні порушувати дію законів синергії, інформованості, єдності аналізу та синтезу, закону самозбереження, саме це повинен забезпечити гнучкий ринковий підхід до їх формування та включення у стратегію управління конкурентоспроможністю.

Науковці вказують на особливу важливість здійснення об'єктивної оцінки фактичного стану економіки країни, галузі, окремого промислового підприємства для визначення передумов зміни стратегії, перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності на засадах маркетингу. Так, Н.В. Сторожук найважливішою складовою економічного механізму забезпечення сталого розвитку в системі управління підприємством вважає економічну діагностику, яка, на думку автора, має бути багатопараметричною, обґрунтованою і достовірною. Адже від якості економічної діагностики залежить подальший вибір стратегії розвитку, а будь-який помилково визначений стан може звести нанівець зусилля підприємства в пошуку стабільності або кращих перспектив [4, с. 202].

В сучасному глобалізованому світі від розвитку промисловості залежить стан економіки країни, рівень добробуту її населення. За узагальненим визначенням енциклопедичних та економічних словників, термін «конкурентоспроможність підприємства» трактується як «рівень його компетенції щодо інших підприємств – конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного потокового планування), навичок і знань персоналу тощо, – це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо» [5, с. 270]. Ефективність використання виробничого потенціалу промислового підприємства відображають показники стану та оборотності основних засобів;

показники прибутку та рентабельності, зокрема, операційної діяльності; питома вага інноваційної продукції підприємства; питома вага експорту у загальному обсязі реалізації продукції і т.д.

Достатня наявність основних засобів, їх своєчасне оновлення, модернізація і розширення безпосередньо характеризують стан виробничого потенціалу підприємства та є ключовою передумовою його конкурентоздатності. Основні засоби виробництва справедливо вважають однією зі складових національного багатства країни. Як зазначають науковці, «під фізичним спрацюванням основних засобів розуміють явище поступової втрати ними своїх первісних техніко-експлуатаційних якостей, тобто споживчої вартості, що призводить до зменшення їх реальної вартості, економічного спрацювання. Відносну величину економічного спрацювання окремої фізичної одиниці або певної сукупності основних фондів визначають як відношення накопиченої суми спрацювання, тобто їх вартості, вже перенесеної на вартість продукції, до загальної, тобто первісної вартості» [6, с. 106–107].

Сьогодні ми маємо критичну зношеність основних засобів виробництва. Згідно з даними Державного комітету статистики України [7] у 2000 р. ступінь зношеності основних засобів у всіх сферах і галузях економічної діяльності становив 43,7%, у тому числі в промисловості – 48,8% [7] (табл. 1). Упродовж 15 наступних років через відсутність достатньої кількості власних фінансових ресурсів у підприємств внаслідок постійного інфляційного знецінення коштів амортизаційного фонду, низького рівня рентабельності операційної діяльності, несприятливих умов кредитування реального сектора економіки, мізерної державної підтримки на технічне переоснащення, розширення виробництва, відбувалося щорічне значне фізичне спрацювання (старіння) основних засобів.

У 2014 р. ступінь зносу основних засобів на підприємствах і в організаціях усіх видів економічної діяльності сягав небезпечних для здійснення самого ведення економічної діяльності 83,5%. Не менш загрозливим для ефективної реалізації виробничої стратегії стало спрацювання основних засобів у промисловості. Ступінь зношення основних засобів у цій головній галузі національної економіки в 2015 р. сягав 76,9% [7]. За нормальних умов простого відтворення виробництва на промислових підприємствах, ступінь зношення основних засобів має не перевищувати 50%. Певна частина повністю спрацьованих основних засобів вибуває,

Таблиця 1

Динаміка стану основних засобів у промисловості України

Показники / рік	2000	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ступінь спрацювання (зношення) основних засобів, %	48,8	63,8	56,9	60,3	76,9	69,4	59,1	66,4

а іншу таку ж за величиною частину починають використовувати. При розширенні виробництва показник зношення основних засобів знижується суттєво – нижче за 50%. В експлуатацію додатково включають більше нових машин, устаткування та інших основних засобів для заміни меншої кількості спрацьованих. Такий економічний механізм використання виробничого потенціалу в процесі реалізації виробничої стратегії забезпечує ефективність реалізації маркетингової стратегії.

Важливою передумовою забезпечення конкурентоздатності підприємства є впровадження інновацій. Взагалі, ефективність виробництва, окремої галузі, промисловості загалом значною мірою залежить від рівня розвитку науки, впровадження її досягнень, нової техніки, новітніх технологій у виробничу сферу. Наукову та науково-технічну діяльність організацій та інноваційну діяльність промислових підприємств характеризують обсяги наукових та науково-технічних робіт, до яких відносять фундаментальні (теоретичні та експериментальні) дослідження, прикладні дослідження, науково-технічні розробки, науково-технічні послуги. Інноваційна діяльність підприємств забезпечує розвиток високотехнологічного виробництва, створення нової продукції з високою часткою доданої вартості. Рівень інноваційності виробництва та показник частки інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції є важливим індикатором конкурентоздатності. За даними Державної служби статистики України [7], впродовж 2010–2018 рр. частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), була низькою і становила 11,5–13,8% від загальної кількості промислових підприємств. А частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств становила в цьому періоду 3,8–1,3%. Зазначені факти є незаперечним підтвердженням того, що промислові підприємства в досліджувані роки майже не виробляли інноваційної продукції. Невелика частка інноваційно активних підприємств і мізерна частка обсягу реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі продукції зумовлені недостатнім фінансуванням інноваційної діяльності у промисловості. Якщо витрати на інновації у

2016 р. склали 22036 млн. грн. у промисловості, то у 2019 р. – тільки 14220,9 млн. грн.; питома вага коштів, які було виділено із державного бюджету на фінансування інновацій у промисловості в цьому періоді становить 0,8% та 3,9% відповідно; фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів інвесторів – нерезидентів складає 0,1% та 0,3% відповідно; знизилась питома вага фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних коштів з 94,9% у 2016 р. до 87,7% у 2019 р. [7]. Тобто, пріоритетним завданням Уряду України сьогодні має бути забезпечення належного рівня фінансування наукових досліджень і розробок та їх упровадження у промислове виробництво. Від виконання такого завдання залежить зростання національної економіки, її фінансова стійкість та конкурентоздатність на світових ринках.

Стратегічно важливою передумовою конкурентоздатності підприємства є достатній рівень рентабельності операційної діяльності, що свідчить про фінансову спроможність акумулювання фінансових ресурсів задля інноваційного розвитку у напрямку підвищення конкурентоздатності на вітчизняному та світових ринках. Впродовж 2010–2019 рр. залишається критичною ситуація щодо рівня операційної рентабельності та рентабельності всієї діяльності підприємств промисловості (табл. 2) [7]. Вкрай низькою є операційна рентабельність, що не дозволяє підприємствам здійснювати в повному обсязі процеси оновлення та модернізації основних засобів за рахунок власних джерел фінансування. Наслідком цих процесів у виробничій та маркетинговій стратегіях є формування неефективної цінової політики підприємствами, які прагнуть залишити свої позиції на ринках збуту навіть попри втрати більшої частини рентабельності. Протягом усіх досліджуваних років частка збиткових підприємств складає практично 1/3 від загальної кількості підприємств промисловості, але необхідно враховувати, що впродовж останніх п'яти років спостерігається стрімке скорочення кількості промислових підприємств взагалі з причини припинення діяльності, про що свідчить, зокрема, зниження кількості найманих працівників у промисловості з 2,51 млн. осіб у 2014 р. до 2,15 млн. осіб у 2019 р. [7].

Таким чином, промислові підприємства опинились у «замкнутому колі» впливу факторів, що охо-

Таблиця 2

Динаміка рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств промисловості України

Показники / рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельність операційної діяльності, %	3,5	4,7	3,4	3,0	1,6	0,9	4,2	6,8	6,3	5,5
Рентабельність господарської діяльності, %	0,8	1,7	0,2	-0,3	-9,4	-7,7	-1,0	1,9	3,3	3,9
Частка збиткових підприємств у промисловості, %	43	39,2	39,3	37,7	37,6	27,4	27,5	28,6	27,6	28,3



Рис. 1. Стратегічні важелі та інструменти управління конкурентоздатністю промислового підприємства на засадах маркетингу

плюють такі функціональні стратегії: фінансову, виробничу, маркетингову. Низька конкурентоспроможність вітчизняної промислової продукції, виробленої за застарілими технологіями з використанням фізично і морально зношених основних засобів, зумовлює її слабкі позиції на світових ринках. Частка експорту складної новітньої продукції з високою доданою вартістю з України є дуже низькою. Основну частину експорту становлять дешеві сировинні товари і продукти сільського господарства та металургійної галузі з низьким ступенем обробки [8, с. 68]. Надійним джерелом фінансових ресурсів для оновлення, переоснащення і розширення основних засобів підприємств теоретично може бути прибуток за умови прибуткового, високорентабельного промислового виробництва. Але обсяг прибутку, що залишається в розпорядженні підприємств та розглядається як джерело власних фінансових ресурсів для здійснення капітальних інвестицій, повинен співвідноситись із обсягом фінансових ресурсів, необхідних для оновлення основних засобів.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що науково обґрунтовані економічні передумови стратегічного управління конкурентоздатністю промислових підприємств на засадах маркетингу повинні бути враховані при розробці гнучкого ринкового підходу до удосконалення стратегії управління конкурентоздатністю (рис. 1).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, обґрунтовані економічні передумови стратегічного управління конкурентоздатністю промислового підприємства на засадах маркетингу є підґрунтям подальших досліджень у напрямку формування гнучкого ринкового механізму управління

конкурентоздатністю промислового підприємства. До стратегічних важелів та інструментів, які безпосередньо впливають на конкурентоздатність промислового підприємства та ґрунтуються на засадах маркетингу нами віднесено:

- удосконалення взаємозв'язку між виробничою, фінансовою та маркетинговою стратегіями промислового підприємства у напрямку формування гнучкого ринкового підходу до забезпечення конкурентоздатності;
- удосконалення бізнес-процесів у напрямку оптимізації витрат з метою підвищення рівня прибутку та рентабельності операційної та всієї діяльності промислового підприємства з метою досягнення рівня світових стандартів якості продукції підприємства;
- удосконалення партнерських взаємовідносин в системі «держава – підприємство», тобто розвиток взаємовигідного державно-приватного партнерства, яке спрямоване на захист національних інтересів України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
2. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи : монографія Н.Г. Метеленко. Запоріжжя : КПУ, 2010. 480 с.
3. Natalia Metelenko. The models of dynamic risk management of entrepreneurial activity in the management system of industrial enterprise. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2. Monograph. Publishing House of University of Applied Sciences in Nysa 2019. 513 p. ISBN 978-83-65881-19-9. (p. 351).

4. Сторожук Н.В. Шляхи вдосконалення економічного механізму забезпечення сталого розвитку в системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. 2012. № 11(138). С. 220–222.

5. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність) : Терміни, поняття, персоналії. Укладачі: В.С. Іфтемчук, В.А. Григорєв, М.І. Малінич, Г.Д. Шутак / За наук. ред. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемчука. 2-ге видання, виправлене і доповнене. Львів : «Магнолія 2006», 2007. 688 с.

6. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2005. 528 с.

7. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (дата звернення: 07.01.2020).

8. Зовнішня політика України–2015. Стратегічні оцінки, прогнози та пріоритети : щорічник / за ред. Г. М. Перепелиці. Київ : Видавничий дім «Стилос», 2016. 306 с. URL: www.beratergruppe-ukraine.de/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/PB_10_2016_en.pdf (дата звернення: 01.02.2020).

REFERENCES:

1. Varnalii Z.S. (2015) *Konkurentsia i pidpriemnytstvo: monohrafiia* [Competition and entrepreneurship: Monograph]. Kyiv: Knowledge of Ukraine. (in Ukrainian)

2. Metelenko N.H. (2010) *Vnutrishnii hospodarskyi mekhanizm efektyvnoho funktsionuvannia promyslovykh pidpriemstv: teoriia, praktyka, perspektyvy: monohrafiia* [The internal economic mechanism of effective functioning of industrial enterprises: theory, practice, prospects: Monograph]. Zaporizhzhya: CPU. (in Ukrainian)

3. Metelenko Natalia (2019) The models of dynamic risk management of entrepreneurial activity in the management system of industrial enterprise. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2*. Monograph. Nysa: Publishing House of University of Applied Sciences in Nysa, p. 351.

4. Storozhuk N.V. (2012) *Shliakhy vdoskonalennia ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Ways of improving the economic mechanism for sustainable development in the enterprise management system]. *Formation of market relations in Ukraine: a collection of scientific papers*, vol. 11, no. 138, pp. 220–222.

5. Iftemchuk V.S., Hryhoriev V.A., Malnych M.I., Shutak H.D. (2007) *Heneza rynkovoї ekonomiky (politekonomiia, mikroekonomika, makroekonomika, ekonomichnyi analiz, ekonomika pidpriemstva, menedzhment, marketynh, finansy, banky, investytsii, birzhova diialnist): Terminy, poniattia, personalia* [The genesis of the market economy (political economy, microeconomics, macroeconomics, economic analysis, business economics, management, marketing, finance, banks, investments, exchange activities): Terms, concepts, personalities]. Lviv: Magnolia 2006. (in Ukrainian)

6. Pokropyvnyi S.F. (ed.) (2005) *Ekonomika pidpriemstva* [The economics of enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

7. The official site of The State Statistics Service of Ukraine. Statistical information. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (accessed 7 January 2020).

8. Perepelytsia H. M. (ed.) (2016) *Zovnishnia polityka Ukrainy–2015. Stratehichni otsinky, prohnozy ta priorytety* [The foreign policy of Ukraine-2015. Strategic assessments, forecasts, and priorities]. *Vydavnychiy dim «Stylos»* [Stylos Publishing House]. Available at: http://www.beratergruppe-ukraine.de/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/PB_10_2016_en.pdf (accessed 1 February 2020).