

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

©2022 ВАСЮТКІНА Н. В., СМІРНОВА А. С.

УДК 658.012

JEL: C21; L10; L23; M11; M21; O11

### Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності

Мета дослідження полягає у формуванні стратегічних орієнтирів, які слугуватимуть базисом підтримки економічної безпеки підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності. Розглянуто й узагальнено взаємозв'язок понять «економічна безпека» та «конкурентоспроможність». Обґрунтовано, що конкурентоспроможність та економічна безпека знаходяться в тісному зв'язку: поліпшення економічної безпеки веде до підвищення конкурентоспроможності. Систематизовано погляди дослідників на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на економічну безпеку діяльності суб'єкта господарювання. У результаті дослідження було проаналізовано погляди різних науковців та виділено фактори, що, на думку авторів, чинять найбільший вплив на економічну безпеку підприємства. Обґрунтовано важливість визначення факторів, адже через них виникають труднощі з аналізом і прогнозуванням діяльності, а також здійсненням стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Визначено, що ефективне управління в будь-якій сфері діяльності може здійснюватися лише за умови формування його цілісної системи, яка призначена для вирішення основних завдань. Тому необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств у ринковій економіці є вдалий набір стратегічних орієнтирів в управлінні системою економічної безпеки, що запобігає руйнівному впливу зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Визначено ключові стратегічні орієнтири для побудови системи економічної безпеки підприємства. Сформувано етапи розробки діагностики стану економічної безпеки суб'єкта господарювання. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є побудова системи стратегічного управління економічною безпекою як засобом поліпшення конкурентоспроможності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, економічна безпека, конкурентоспроможність, чинники впливу, стратегічні орієнтири, діагностика стану економічної безпеки.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 14.

**Васюткіна Наталія Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** vasyutkina@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8546-9251>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210258202>

**Смірнова Аріна Сергіївна** – студентка, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** arinakovaenko2000@gmail.com

UDC 658.012

JEL: C21; L10; L23; M11; M21; O11

### Vasiutkina N. V., Smirnova A. S. Formation of Strategic Guidelines for Ensuring the Economic Security of Enterprise as a Means of Increasing Competitiveness

The purpose of the study is to form strategic guidelines that will serve as the basis for maintaining the economic security of the enterprise in order to increase its competitiveness. The relation between the concepts of «economic security» and «competitiveness» is considered and summarized. It is substantiated that competitiveness are in close connection with economic security: an improve in economic security leads to increase in competitiveness. The views of researchers on the factors of the external and internal environment that affect the economic security of business entity are systematized. As result of the study, the views of various scholars were analyzed, identifying the factors that, according to the authors, have the greatest impact on the economic security of the enterprise. The importance of determining the factors is substantiated, because of their influence on the difficulties with the analysis and forecasting of activities, as well as the implementation of strategic management of the economic security of the enterprise. It is determined that efficient management in any field of activity can be carried out only under the condition of the formation of an integrated system of such management, designed to solve the main tasks. Therefore, a necessary condition for ensuring the viability of enterprises in a market economy is a successful set of strategic guidelines in the management of the economic security system, which prevents the destructive impact of changes in the factors of both the internal and the external environment of enterprise. The key strategic guidelines for building the system of economic security of enterprise are identified. The stages of development of diagnostics of the state of economic security of an economic entity are formed. Prospects for further research in this direction is to build a system of strategic management of economic security as a means of improving the competitiveness of the enterprise's activities.

**Keywords:** strategic management, economic security, competitiveness, factors of influence, strategic guidelines, diagnostics of the state of economic security.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 14.

**Vasiutkina Nataliia V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** vasyutkina@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8546-9251>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210258202>

**Smirnova Arina S.** – Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** arinakovaenko2000@gmail.com

Сучасна економіка характеризується різким зростанням складності її функціонування, і кожне підприємство тією чи іншою мірою здійснює свою господарську діяльність у конкурентному середовищі. Пандемія, спричинена появою вірусу COVID-19, і війна в Україні негативно вплинули не тільки на світову економіку, а й на фінансову стабільність, незалежність і загалом діяльність суб'єктів господарювання. Одним із інструментів забезпечення конкурентоспроможності є стратегічне управління. Дослідження та забезпечення ефективного стратегічного управління економічною безпекою дає змогу підприємствам адаптуватися до умов зовнішнього середовища та контролювати ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Ефективне управління в будь-якій сфері діяльності може здійснюватися лише за умови формування його цілісної системи, яка призначена для вирішення основних завдань управління.

Оскільки необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств у ринковій економіці є формування системи стратегічного управління економічною безпекою, її слід розглядати як сукупність взаємозв'язаних елементів, відосблених від середовища, але які взаємодіють з ним як одне ціле. Стратегічне управління економічною безпекою дозволяє запобігати руйнівному впливу зміни чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та її зниженню до рівня, в межах якого підприємство не може функціонувати без загрози стабільності його діяльності. У цьому проявляється безпосередній вплив стратегічного управління економічною безпекою діяльності підприємства на конкурентоспроможність. Саме тому з'являється необхідність у дослідженні зв'язку понять «економічна безпека» та «конкурентоспроможність», а також у визначенні ключових стратегічних орієнтирів в управлінні економічною безпекою підприємства як запоруки підвищення його конкурентоспроможності.

Актуальність проблематики забезпечення економічної безпеки діяльності було досліджено в роботах таких вітчизняних науковців, як Драгун А. О., Грицик О. А., Локотецька О. В., Рзаєв Г. І., Філіпковська Л. О., де автори досліджували питання сутності, впливу чинників, ефективності економічної безпеки. Взаємозв'язок економічної безпеки та конкурентоспроможності досліджували у своїх працях Фатхудінов Р. А., Іванов Ю. Б., Азоев Г. А., Ковальов Д. І., Сухорукова Т. О.

Питання формування стратегічного управління та стратегій розвитку економічної безпеки були розглянуті в працях Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А., Занори В. О., Герасимчук В. Г., Падеріна І. Д., Горященко Ю. Г., Новака Є. Е. та інших. Проте питання стратегічне управління економічною безпекою в розрізі підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує більш детального вивчення.

Сьогодні підприємства потребують створення ефективної стратегії управління, що визначає довгострокову стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка розглядається як основна їх стратегічна мета.

Стратегічне управління економічною безпекою – це сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства, націленого на запобігання дії існуючих або можливих загроз безпеки та здійснення управління на відновлення (компенсацію) збитку, в разі впливу факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища. Економічна безпека підприємства є сукупністю умов, що забезпечують захищеність економічного потенціалу організації, її фінансового стану та положення на ринку від зовнішніх і внутрішніх загроз, пов'язаних з несприятливими діями зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей функціонування організації в умовах конкуренції та господарського ризику.

Варто зазначити, що з втратою конкурентоспроможності різко знижується економічна ефективність підприємства – аж до припинення його господарської діяльності. Така ситуація характеризується втратою підприємством і своєї економічної безпеки. Отже, прагнення підприємства нарощувати свої конкурентні переваги для досягнення конкурентоспроможності одночасно стає і метою для досягнення своєї економічної безпеки.

Такі вчені, як Фатхудінов Р. А., Іванов Ю. Б., Азоев Г. А. вважають, що між економічною безпекою та конкурентоспроможністю існує безпосередньо прямолінійний зв'язок, який проявляється таким чином: конкурентоспроможність, ризику й економічна безпека знаходяться один з одним в таких взаємозв'язках – підвищення конкурентоспроможності веде до поліпшення економічної безпеки діяльності суб'єкта господарювання [11]. Науковці Ковальов Д. І., Сухорукова Т. О. [6] справедливо вважають, що конкурентоспроможність є наслідком високої економічної безпеки. Рзаєв І. Г. наголошує на тому, що саме економічна безпека є визначальною характеристикою рівня конкурентоспроможності діяльності суб'єкта господарювання, яка гарантує оптимальний процес формування показників активів, витрат, доходів і фінансових результатів [8].

Тож можемо визначити взаємозв'язки конкурентоспроможності та економічної безпеки:

1. Визначальною складовою конкурентоспроможності є економічна безпека підприємства.
2. Управління факторами зовнішнього та внутрішнього середовища служить засобом забезпечення економічної безпеки.
3. Зниження економічної безпеки підприємства неминуче веде до втрати конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації.

4. Конкурентоспроможність і економічна безпека на макро- та мікрорівнях знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку: високий рівень економічної безпеки автоматично забезпечує конкурентоспроможність.

Для забезпечення економічної безпеки важливим інструментом виступає саме стратегічне управління, оскільки забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства, яке має бути спрямоване на досягнення взаємодії всіх елементів, засобів і заходів у системі економічної безпеки можливе тільки за наявності ефективного стратегічного управління забезпечення економічної безпеки підприємства, якому відводиться найважливіша роль в управлінні. Стратегічному управлінню економічної безпеки приділяється особлива увага, оскільки це управління здатне забезпечити розвиток організації та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі та безпосередньо сприяє поліпшенню конкурентоспроможності діяльності підприємства.

**З**абезпечення стратегічного управління економічною безпекою передбачає цілеспрямовані управлінські дії, які мають на меті своєчасне виявлення та попередження загроз діяльності підприємства, використання та застосування інструментів, методів та механізмів задля прогнозування та запобігання ризикам, а також здійснення розвитку діяльності на довготривалу перспективу [1]. Розробка стратегії потрібна для адаптації бізнесу до зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються в умовах ринку.

Погоджуємося з Герасимчуком В. Г., який вважає, що за основу стратегічного управління слід взяти вивчення змін зовнішнього середовища. Цей підхід, на його думку, дає змогу визначити цілі та розробити шляхи досягнення цих цілей завдяки застосуванню сильних сторін суб'єкта господарювання та можливостей середовища, а також позбутися слабких сторін діяльності [3]. Для визначення стратегічних орієнтирів на підприємстві важливо з'ясувати головні фактори, що впливають на економічну безпеку та, як наслідок, – на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Грицик О. А. робить акцент на чотирьох ключових внутрішніх чинниках, що впливають на економічну безпеку підприємства. Серед них:

- ✦ *людські чинники*: вміння працювати в колективі, кваліфікація та досвід роботи; рівень організаційних і творчих здібностей; національна та культурна свідомість; політичні та ідеологічні погляди; бажання навчатися; лідерські якості;
- ✦ *інформаційні чинники*: вміння робити висновки та зберігати інформацію; сприйняття та пошук нової інформації; уміння синтезувати та аналізувати дані;

- ✦ *системні чинники*: організація праці; тип організаційної культури; мотивація до роботи; тип стратегії;

- ✦ *чинники технічного забезпечення*: вміння користуватися сучасною технікою для оброблення й аналізу інформації [4].

Якубович З. В. не систематизує фактори на ті, що залежать від діяльності підприємства, і ті, що повинні забезпечуватися регуляторною політикою держави, але наголошує на важливості певних чинників, визначаючи, що економічна безпека залежить від дотримання норм міжнародних стандартів; зносу основних засобів; поставок сировини з інших країн; розвитку інфраструктури внутрішнього ринку; фінансово-економічного стану підприємства; майнових прав суб'єкта організації; кваліфікації та відтоку персоналу; законодавчо-нормативного регулювання діяльності організації; місця розташування підприємства; купівельної спроможності споживачів [14].

Локотецька О. В. визначає становище сучасного ринку складним не тільки через економічну кризу, великий державний борг, інфляцію, зниження рівня ВВП, а й через специфічні фактори, які зумовляють загострення загроз економічній безпеці. Такими факторами є:

- ✦ недосконала законодавча база, що регулює відносини у сфері підприємництва;
- ✦ зростання рівня конкурентної боротьби за українські ринки з боку як вітчизняних, так і іноземних виробників;
- ✦ відсутність єдності й узгодженості дій різних правоохоронних органів;
- ✦ збільшення тиску на підприємства з боку держави (через оподаткування, кредитування, ліцензування);
- ✦ зростання криміналізації українського бізнесу;
- ✦ наявність соціальних проблем (низький рівень доходів населення, плінність кадрів, безробіття);
- ✦ низька зрілість українського бізнесу та недосконалість засобів та методів захисту економічної безпеки своєї діяльності, відсутність досвідчених фахівців із питань безпеки [7].

Ми також погоджуємося і з Філіпковською Л. О. та Матвієнко О. О., які поділяють чинники на зовнішні та внутрішні. Зокрема, до зовнішніх чинників негативного впливу на економічну безпеку авторки відносять правові, галузеві, інформаційні, економічні, екологічні фактори; до внутрішніх – фінансові, структурні, технічні, інноваційні, управлінські й маркетингові [12].

**Н**а основі проведеного аналізу систематизуємо та виділимо зовнішні та внутрішні чинники, що, на нашу думку, чинять найбільший вплив на економічну безпеку діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1).



**Рис. 1. Чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на економічну безпеку підприємства**

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4; 7; 12; 13; 14].

За таких умов дуже важливим є вміння розподіляти загрози економічної безпеки підприємства при стратегічному управлінні по пріоритетах, відокремлювати важливіші від менш істотних, оскільки підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є неможливим без контролю та впровадження вдало обраних стратегічних орієнтирів у побудові ефективної системи стратегічного управління економічною безпекою діяльності. Сам процес стратегічного управління економічною безпекою залежить від багатьох факторів, тому важливим є детальна розробка, реалізація стратегічних планів, вибір цілей і мети задля досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на довготривалу перспективу. Адже ефективна стратегія для підвищення конкурентоспроможності має бути орієнтована не лише на даний період аналізу, але й на перспективу.

У стратегічному управлінні існує багато інструментів, методик і методологій щодо побудови ефективної системи стратегічного управління [5; 9; 10].

Однак під час змін і трансформацій, що супроводжують діяльність підприємств, і через постійні загрози середовища економічній безпеці підприємств потребують чіткої декомпозиції саме ті інструменти, методи та методики, які служать стратегічними орієнтирами в постійній діагностиці стану економічної безпеки та використання яких дозволить підприємству швидко реагувати на зміни та впливи зовнішнього та внутрішнього середовища та вдало коригувати стратегію задля підвищення своєї конкурентоспроможності.

Серед ключових стратегічних орієнтирів для побудови ефективної системи економічної безпеки й управління нею необхідно, з нашої точки зору, розробити набір стратегічних дій шляхом використання інструментів і методик діагностики поточного стану економічної безпеки підприємства в такій послідовності:

- ✦ узгодженість стратегічних цілей у поточний період;
- ✦ діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ✦ виділення найнебезпечніших ризиків;
- ✦ визначення наслідків впливу ризиків;
- ✦ оцінка економічної безпеки;
- ✦ прогнозування діяльності;
- ✦ розробка найбільш ефективної стратегії економічної безпеки;
- ✦ оцінювання обраної стратегії (рис. 2).

Для узгодженості стратегічних цілей, розуміння причин і наслідків впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та, відповідно, отриманих результатів діяльності, доцільно використовувати найбільш застосовані на практиці інструменти, такі як: SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркетинг, мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг, метод Мак-Кінсі, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз; структура розбиття робіт, стратегічний аудит тощо. [5; 10, с. 112]. Вибір цих інструментів здійснюється залежно від поточного періоду стану розвитку підприємства та його потреб. Тому на першому етапі розробки діагностики стану



**Рис. 2. Етапи розробки діагностики стану економічної безпеки суб'єкта господарювання**

Джерело: авторська розробка.

економічної безпеки суб'єкта господарювання підприємство має визначити й узгодити стратегічні цілі, яких планує досягти в поточному періоді. На цьому етапі варто використати такі методи, як мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг.

На етапі діагностики інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, результатів діяльності підприємства порівняно з конкурентами, конкурентних стратегій і конкурентних переваг доцільно використати SWOT-аналіз і конкурентний аналіз.

**В**иділення найнебезпечніших ризиків, що впливають на економічну безпеку діяльності підприємства, стає зрозумілим з минулого етапу, оскільки на основі проведених досліджень можна побачити, які існуючі ризики найнебезпечніші для підприємства на даний період і на перспективу.

Визначення наслідків і можливий вплив на підприємство ризиків варто визначити за допомогою функціонально-вартісного аналізу, бенчмаркетингу, SPACE-аналізу, аналізу ділової активності, фінансової стабільності.

Оцінку економічної безпеки підприємства доречно здійснювати за допомогою семифакторної моделі, моделі Альтмана, R-моделі прогнозу ризику банкрутства, моделі Ліса та моделі Таффлера.

Прогноз діяльності підприємства з боку вартості основних засобів і доходів варто здійснювати

за допомогою виробничої функції Кобба – Дугласа та регресійних методів.

Для розробки найбільш ефективної стратегії економічної безпеки підприємства щодо досягнення поставлених цілей і поліпшення конкурентоспроможності діяльності доцільно використати моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, методи SADT, DFD, ARIS та сценарне планування.

Завершальним етапом діагностики стану економічної безпеки підприємства є оцінка обраної стратегії на основі таких критеріїв:

- ✦ узгодженість розробленої стратегії із загальною стратегією його економічного розвитку (аналізується зв'язаність цілей, напрямів і етапів реалізації цих стратегій);
- ✦ внутрішня збалансованість стратегії (визначається узгодженість окремих стратегічних цілей і напрямів діяльності між собою, а також послідовність їх виконання);
- ✦ адаптивність стратегії економічної безпеки до зовнішнього середовища (оцінюється рівень адаптації розробленої стратегії до прогнозованих змін зовнішнього середовища підприємства);
- ✦ результативність стратегії (базується на визначенні ефективності реалізації розробленої стратегії).

Стратегічне управління економічної безпеки підприємства – це загальні, довготривалі, найбільш принципи та важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства, спрямовані на створення системи управління безпекою, механізмів управління та взаємодії з метою протидії реальним і потенційним внутрішнім і зовнішнім загрозам і ризикам стосовно успішного здійснення місії організації, досягнення поставлених цілей, забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Поняття «економічна безпека» та «конкурентоспроможність» взаємопов'язані, адже поліпшення економічної безпеки безпосередньо веде до підвищення конкурентоспроможності діяльності суб'єкта господарювання. Вагомим важелем у діагностиці економічної безпеки є фінансово-економічна безпека підприємства, що ґрунтується на взаємозв'язку та дотриманні всіх принципів, дозволяє підприємству бути стійким, адекватно реагувати на небезпеки та загрози, розвиватися й удосконалюватися. Ефективно розроблена система управління економічною безпекою із вдало обраними стратегічними орієнтирами та їх реалізація завдяки інструментам, методам стратегічного аналізу дозволяє спрогнозувати загрози економічній безпеці, вчасно їх усунути та якісно впливати на загальний фінансовий стан конкретного підприємства, що в подальшому позитивно відбиватиметься на діяльності самого підприємства, а також безпосередньо вплине на підвищення його конкурентоспроможності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Данченко О. Б., Поскрипка Ю. А., Занора В. О. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства: методичні положення щодо забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 112–116. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/19.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/19.pdf)
2. Драгун А. О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. № 34. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-11>
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
4. Грицик О. А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання на сучасному фінансовому ринку // Стратегічні орієнтири. 2012. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=1724>
5. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 16–17. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2011/6.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf)

6. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Економіка України*. 1998. № 10. С. 23–31.
7. Локотецька О. В. Концепція комплексної системи гарантування економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 171–174. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-3\\_0-pages-171\\_174.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-3_0-pages-171_174.pdf)
8. Рзаєв Г. І. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 2. С. 166–171. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_2/166-171.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_2/166-171.pdf)
9. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93–99. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2015/14.pdf>
10. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2. С. 109–116. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
11. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Эксмо, 2004. 544 с.
12. Філіпковська Л. О., Матвієнко О. О. Трактатування категорії економічної безпеки авіатранспортного підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. № 2. С. 180–186.
13. Чорна Л. О., Чорна Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2015/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/5.pdf)
14. Якубович З. В. Чинники впливу на формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства // Праці VI Міжнародної науково-практичної конференції. Софія, 2010. С. 41–43. URL: [http://www.rusnauka.com/19\\_DSN\\_2010/Economics/69971.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/69971.doc.htm)

## REFERENCES

- Chorna, L. O., and Chorna, N. Yu. "Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva – systema vzaiemozviazku yakisnykh ta kilkisnykh pokaznykiv rozvytku" [Strategic Management Competitiveness of Enterprises – System Interaction Between Qualitative and Quantitative Indicators]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 3 (2015): 15-18. [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2015/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/5.pdf)
- Danchenko, O. B., Poskrypko, Yu. A., and Zanora, V. O. "Stratehichne upravlinnia u sferi finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: metodychni polozhennia shchodo zabezpechennia" [Strategic Management in the Enterprise Financial and Economic Security: Methodical Positions of Providing]. *Економіка і суспільство*, iss. 6 (2016): 112-116. [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/19.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/19.pdf)
- Drahun, A. O. "Vyznachennia systemy chynnykiv, shcho vplyvaiut na ekonomichnu bezpeku pidpriemstva" [Determination of the System of Factors Affecting

- the Economic Security of Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, no. 34 (2020): 64-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-11>
- Fatkhudinov, R. A. *Upravleniye konkurentosposobnostyu organizatsii* [Organization Competitiveness Management]. Moscow: Eksmo, 2004.
- Filipkovska, L. O., and Matviienko, O. O. "Traktuvannia katehorii ekonomichnoi bezpeky aviatransportnoho pidpriemstva" [Interpretation of the Category of Air Transport Enterprise's Economic Security]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 16, no. 2 (2014): 180-186.
- Herasyimchuk, V. H. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання* [Strategic Management of the Enterprise. Graphic Modeling]. Kyiv: KNEU, 2000.
- Hrytsyk, O. A. "Zovnishni ta vnutrishni chynnyky vplyvu na finansovu bezpeku subiektiv hospodariuvannia na suchasnomu finansovomu rynku" [External and Internal Factors Affecting the Financial Security of Business Entities in the Modern Financial Market]. *Stratehichni oriientyry*. 2012. <http://libfor.com/index.php?newsid=1724>
- Kashuba, Ya. M. "Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva" [Selection of Methods and Approaches of Strategic Management of Entrepreneurship Development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9 (2014): 16-17. [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2011/6.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf)
- Kovalev, D., and Sukhorukova, T. "Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiya" [Economic Security of the Enterprise]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 10 (1998): 23-31.
- Lokotetska, O. V. "Kontseptsii kompleksnoi systemy harantuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Conception of the Complex System of Guaranteeing Economic Security of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 3 (2012): 171-174. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-3\\_0-pages-171\\_174.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-3_0-pages-171_174.pdf)
- Romanenko, O. O. "Analiz suchasnykh metodiv ta instrumentiv stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy" [Analysis of Modern Methods and Tools of Strategic Management of Enterprises]. *Ekonomichnyi nobelivskiy visnyk*, no. 1 (2015): 93-99. <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2015/14.pdf>
- Rzaiev, H. I. "Kharakterystyky konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta napriamy yii otsinky" [Characteristics of the Enterprise's Competitiveness and Areas of Its Assessment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, part 2 (2010): 166-171. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_2/166-171.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_2/166-171.pdf)
- Sviridova, S. S., and Tolstova, S. A. "Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy" [Modern Instruments of Strategic Management Agricultural Enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2017): 109-116. <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
- Yakubovych, Z. V. "Chynnyky vplyvu na formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnoho pidpriemstva" [Factors Influencing the Formation of the Economic Security System of the Machine-building Enterprise]. *Pratsi VI Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii*. Sofia, 2010. [http://www.rusnauka.com/19\\_DSN\\_2010/Economics/69971.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/69971.doc.htm)