

УДК: 65.012:338.2

Наталія Сергіївна ПРИЙМАК

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Україна, e-mail: priymak@donnuet.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9721-3226>

ДІАГНОСТИКА ПРІОРИТЕТНОСТІ ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ДЛЯ ГІРНИЧОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЗМІН

Приймак, Н. С. *Діагностика пріоритетності впливу макроекономічних та інституційних чинників для гірничовидобувних підприємств при проведенні змін.* Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 199–207.

Анотація. У статті визначено, що реалізація змін залежить від рівня прийнятності зовнішнім середовищем (контактними аудиторіями) змін, розроблених системою менеджменту (командою змін) підприємства. Вплив інституційних та макроекономічних чинників, які входять до складу зовнішнього середовища функціонування підприємства, досліджено за допомогою інструментів експертного оцінювання для чого у статті наведено обґрунтування чисельності, структури та складу експертів – менеджерів різних рівнів. З урахуванням специфіки функціонування підприємств гірничовидобувної галузі України, проаналізовано вплив дванадцяти чинників, які визначають діяльність цих підприємств та враховують специфіку системи менеджменту. У процесі дослідження реалізовано методологічний апарат, який передбачає послідовне виконання наступних дій: визначення переліку експертів та обґрунтування їх вибірки; окреслення чинників для оцінки їх впливу на підприємства; оцінку чинників за шкалою: [найбільш суттєвий вплив чинника; найменш суттєвий вплив чинника]; оцінку рівня узгодженості думок експертів щодо впливу чинників, за умови її прийнятності – розрахунок значення вагових коефіцієнтів впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств; оцінку отриманих результатів та визначення чинників, вплив яких на зміни є найбільш вагомим. Отримані результати мають виступати джерелом визначення можливостей та загроз для реалізації стратегічних змін підприємств, а також базовим орієнтиром для визначення напрямків реалізації стратегічного потенціалу. Згідно з отриманими оцінками, найбільш вагомий вплив на впровадження змін спричиняють ринкові чинники, такі як чинники розвиненості технологій видобутку та збагачення, а також чинники, які визначають інфраструктурну складову системи забезпечення виробництва. На підставі результатів аналізу можна стверджувати, що дані чинники є визначальними зовнішніми драйверами змін, врахування яких є обов'язковим для розробки програми реалізації стратегічного потенціалу змін та стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: зміни; зовнішнє середовище; чинники зовнішнього середовища; управління змінами; стратегічне управління; драйвери змін.

Наталія Сергеевна ПРИЙМАК

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой маркетинга, менеджмента и публичного администрирования, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, Украина, e-mail: priymak@donnuet.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9721-3226>

ДИАГНОСТИКА ПРИОРИТЕТНОСТИ ВЛИЯНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ДЛЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Приймак, Н. С. *Діагностика пріоритетності впливу макроекономічних та інституційних факторів для горнодобывающих предприятий при проведении изменений.* Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. : М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 1 (69). С. 199–207.

Аннотация. В статье определено, что реализация изменений зависит от уровня приемлемости внешней средой (контактными аудиториями) изменений, разработанных системой менеджмента (командой изменений) предприятия. Влияние институциональных и макроекономических факторов, которые являются составляющими внешней среды функционирования предприятия, исследовано с помощью инструментов экспертного оценивания для чего в статье приведено обоснование численности, структуры и состава экспертов – менеджеров разных

уровней. С учетом специфики функционирования предприятий горнодобывающей отрасли Украины, проанализировано влияние двенадцати факторов, которые определяют деятельность этих предприятий и учитывают специфику системы менеджмента. В процессе исследования реализован методологический аппарат, который предусматривает последовательное выполнение следующих действий: определение перечня экспертов и обоснование их выборки; определение факторов для оценки их влияния на предприятия; оценка факторов по шкале: [наиболее существенное влияние фактора; наименее существенное влияние фактора]; оценка уровня согласованности мнений экспертов о влиянии факторов, при условии ее приемлемости – расчет значения удельных коэффициентов влияния макроэкономических и институциональных факторов на деятельность горнодобывающих предприятий; оценка полученных результатов и определение факторов, влияние которых на изменения является наиболее весомым. Полученные результаты должны стать источником определения для определения направлений реализации стратегического потенциала. Согласно полученным оценкам, наиболее существенное влияние на внедрение изменений оказывают рыночные факторы, такие как факторы развитости технологии добычи и обогащения, а также факторы, которые определяют инфраструктурную составляющую системы обеспечения производства. На основании результатов анализа можно утверждать, что данные факторы являются определяющими внешними драйверами изменений, учет влияния которых является обязательным для разработки программы реализации стратегического потенциала изменений и стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: изменения; внешняя среда; факторы внешней среды; управление изменениями; стратегическое управление; драйверы изменений.

Natalia PRIYMAK

PhD in Economics, Associate Professor, Head of Marketing, Management and Public Administration
Department, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-
Baranovsky, Ukraine, e-mail: priymak@donnuet.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9721-3226>

DIAGNOSTICS OF INFLUENCE PRIORITY OF MACROECONOMIC AND INSTITUTIONAL FACTORS FOR MINING ENTERPRISES DURING CHANGES

Priymak, N. (2019). *Diagnostics of influence priority of macroeconomic and institutional factors for mining enterprises during changes*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Diahnostyka priorytetnosti vplyvu makroekonomichnykh ta instytutsiinykh chynnykiv dlia hirnychovydybovnykh pidpriemstv pry provedenni zmin; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (69), pp. 199–207.

Abstract. The article determines that a changes implementation depends on an acceptability level of changes of external environment (contact audiences), developed by enterprise's management system (team of changes). An influence of institutional and macroeconomic factors that are components of an external environment of enterprises functioning is investigated with a help of expert assessment tools. For this purpose, the article presents the rationale for the number, structure and composition of experts – managers at different levels. Taking into account the specifics of Ukrainian mining enterprises functioning, the influence of twelve factors that determine of these enterprises activity and taking into account of the management system specificity, are analyzed. In the research process, a methodological apparatus, which provides for the consistent implementation of the following actions, was implemented: the list of experts determining and their selection justifying; factors identifying to assess their impact on enterprises; factors assessment on the scale: [most significant influence factor; least significant influence factor]; assessment of the consistency level of expert opinions on an influence factors, subject to its acceptability – calculation of influence specific coefficients of macroeconomic and institutional factors on the mining enterprises activity; evaluation of obtained results and factors determination, whose influence on changes is the most significant. The obtained results should be a source of opportunities and threats determining for enterprises strategic changes realization, as well as a basic guideline for directions determining of strategic potential implementation. According to the obtained estimates, the most significant influence on the changes implementation is exerted by market factors, such as a mining technology and enrichment development factors, and also factors that determine an infrastructure component of production provision system. Based on analysis results, it can be argued that these factors are determining of external drivers of change, taking into account the influence of which is mandatory for developing the strategic potential of change program realizing and enterprise development strategy.

Keywords: changes; external environment; external environment factors; change management; strategic management; drivers of change.

JEL classification: A100; B490; L720; M210; O120

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.199-207)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний стан економіки України характеризується високим динамізмом та складною структурою сукупності чинників, які впливають на діяльність підприємств. Наслідками таких тенденцій є складнощі, з якими стикається система менеджменту в процесі обґрунтування господарських рішень та впровадження змін у поточну та стратегічну діяльність. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища стає обов'язковою складовою усіх процесів менеджменту та потребує обґрунтування механізмів її реалізації для забезпечення достовірності отриманих оцінок та розробки системи забезпечення господарських рішень.

Гірничовидобувні підприємства України, які належать до складу промислового базису економіки нашої держави, піддаються значному впливу макроекономічних та інституційних чинників зовнішнього середовища оскільки їх діяльність тісно пов'язана з економічними, політичними, міжнародними та іншими його складовими. Актуальність діагностики впливу зовнішніх умов розвитку гірничодобувних підприємств визначається, насамперед, стратегічним значенням для держави підприємств цієї галузі, а також високими вимогами до менеджменту та управління змінами в даній галузі господарювання.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретико-методологічні основи управління підприємствами на основі стратегічного управління зовнішнім середовищем та його складовими досліджувалися в наукових працях таких вчених як І. Ансоф, Г. Мінцберг, М. Мескон, П. Друкер, Д. Мак Грегор, О. Виханський, Г. Кіндрацька, С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай, З. Шершньова та ін. Проте, швидкий характер змін зовнішнього середовища, особливості його впливу на гірничовидобувну галузь промисловості, галузеві особливості менеджменту постійно актуалізують пошук ефективних інструментів врахування чинників зовнішнього середовища в процесі реалізації змін на підприємствах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні дослідження науковців, присвячені проблематиці оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство, переважно пов'язані з методичним та методологічним аспектами реалізації стратегічного управління на підприємстві, тоді як вплив окремих груп чинників зовнішнього середовища на конкретні процеси менеджменту (у нашому випадку – на процеси реалізації змін) не виділяється в окрему галузь дослідження. Такі «пробіли» в наукових дослідженнях обмежують інструменти як стратегічного менеджменту, так і менеджменту змін на підприємствах, а тому, мають бути усунуті.

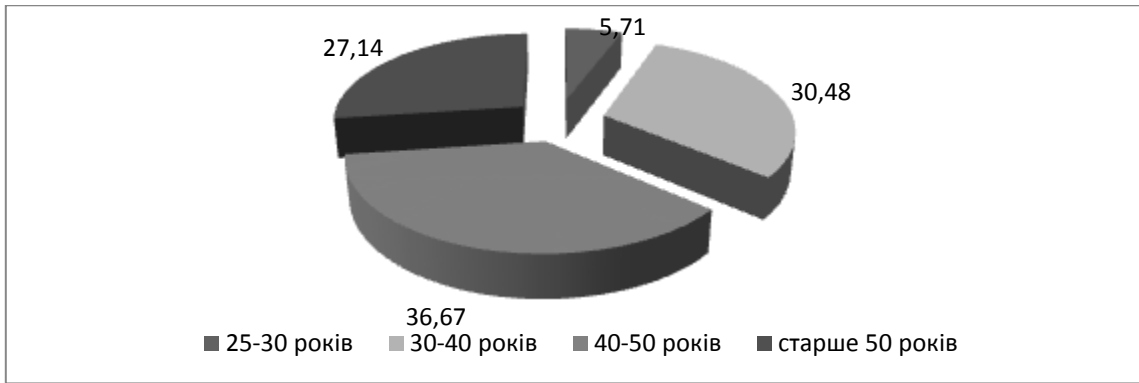
Постановка завдання. До завдань дослідження варто віднести: окреслення методичних засад оцінювання впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств з урахуванням їх специфіки; реалізацію запропонованої методології з інтерпретацією отриманих оцінок та ідентифікацією ключових зовнішніх драйверів змін.

Метою статті є обґрунтування науково-методологічного підходу до діагностики пріоритетності впливу макроекономічних та інституційних чинників на впровадження змін в умови діяльності гірничовидобувних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування підприємства як відкритої системи визначається впливом макроекономічних та інституційних чинників (у складі зовнішнього середовища) на провадження змін. Цей вплив, з одного боку – визначає перелік стратегічних можливостей реалізації змін підприємством, а, з іншого, – формує стратегічний потенціал змін та рівень його використання. У підсумку – реалізація змін залежить від рівня прийнятності зовнішнім середовищем (контактними аудиторіями) змін, розроблених системою менеджменту (командою змін) підприємства.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища, а саме макроекономічних та інституційних чинників на впровадження змін в діяльність гірничовидобувних підприємств пропонується використовувати експертні методи оцінювання. Інструментом дослідження виступало анкетування експертів (менеджерів різного рівня). Якісний склад експертів наведений на рис. 1:

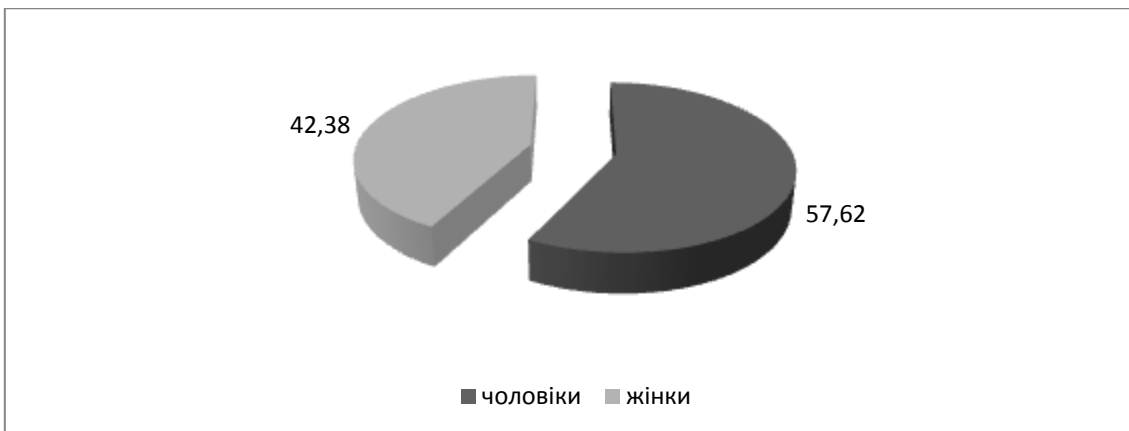
а) вікова структура експертів



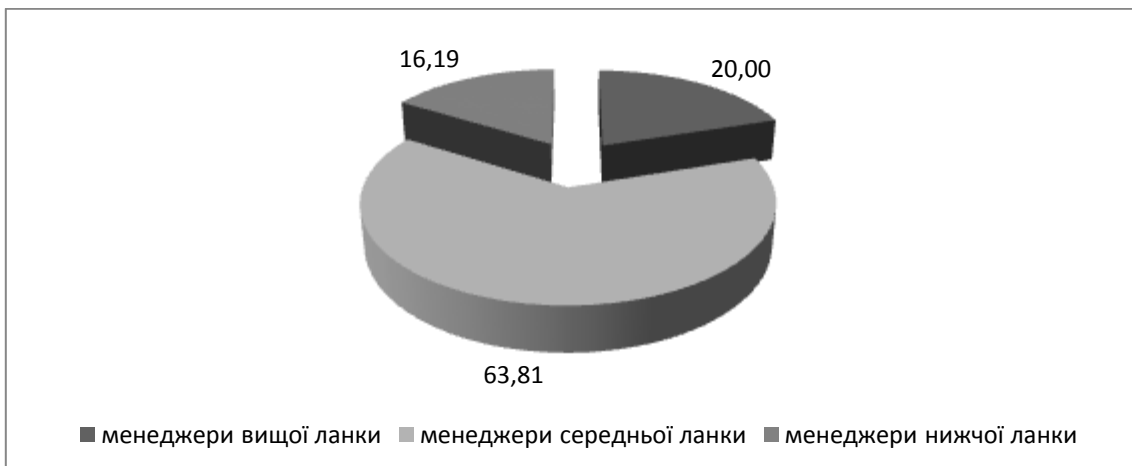
б) освітня структура експертів



в) гендерна структура експертів



г) структура експертів відповідно до посад, які вони обіймають



д) стаж роботи за спеціальністю

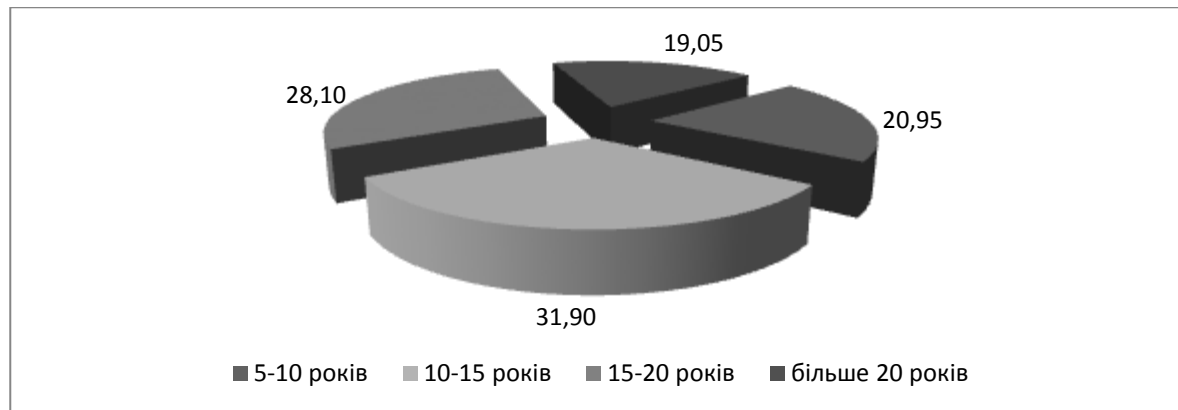


Рис. 1. Якісна структура експертів, задіяних в оцінюванні впливу чинників на реалізацію змін на підприємствах гірничовидобувної промисловості (побудовано автором)

При виборі експертів враховано наступні фактори:

- відношення до змін відрізняється за віком (андроґонічні особливості);
- жінки сприймають зміни складніше ніж чоловіки (емоційна складова причин виникнення опору);
- досвід роботи прийнято не менше ніж 5 років задля забезпечення достатнього емпіричного досвіду респондентів для оцінювання;
- в оцінюванні приймали участь лінійні та функціональні менеджери різних рівнів задля забезпечення врахування всіх ланок організаційного дизайну провадження змін на підприємствах.

Кількісний склад експертів було визначено із застосуванням формули [6; 7]:

$$N = 0,5 \times \left(\frac{3}{\lambda} + 0,5 \right) \quad (1)$$

де λ – можлива похибка результатів ($0 < \lambda < 1$).

При розрахунках прийнято, що 95% достовірності є достатнім рівнем, а тому похибка результатів прийнята на рівні 5% або 0,05. Згідно з отриманими розрахунками, кількість експертів прийнята на рівні 30 осіб.

Враховуючи галузеві особливості діяльності гірничодобувних підприємств, ідентифіковано наступні макроекономічні та інституційні чинники: ефективність діяльності державних інституцій (X_1); рівень розвитку інфраструктури (X_2); макроекономічне середовище (X_3); охорона здоров'я (X_4); підготовка персоналу (X_5); розвиненість ринку товарів (X_6); ефективність ринку праці (X_7); розвиток фінансового ринку (X_8); технологічна розвиненість (X_9); розмір цільового ринку (X_{10}); якість ведення бізнесу (X_{11}); інновації та інноваційний потенціал (X_{12}) [9].

Для оцінки експертам запропоновано дванадцять чинників, вплив яких необхідно оцінити за шкалою: [12 – найбільш суттєвий вплив чинника; 1 – найменш суттєвий вплив чинника]. Оцінки чинників не мають збігатися (повторюватися). За нульову гіпотезу прийнято «думки експертів погоджені», а її альтернатива: «думки експертів суттєво різняться» [4].

Отримані результати оцінювання експертами впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1

Результати оцінювання експертами впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств (складено автором)

№ експерта	Чинники											
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	5	8	3	1	2	12	4	9	11	10	7	6
2	7	5	6	1	2	10	3	8	12	11	9	4
3	8	6	7	2	1	9	3	10	12	11	4	5
4	9	7	8	1	2	10	3	6	11	12	5	4
5	8	6	7	2	1	10	2	9	11	12	5	4
6	8	9	6	1	2	12	3	4	11	10	7	5
7	7	9	8	1	2	10	3	4	11	12	6	5
8	7	11	8	1	2	9	3	4	10	12	5	6
9	7	10	6	1	3	8	2	5	12	11	9	4
10	9	7	8	1	3	10	2	4	11	12	6	5
11	7	10	8	1	2	9	3	4	12	11	6	5
12	7	8	6	1	2	9	3	10	11	12	5	4
13	8	10	7	1	2	9	3	6	12	11	5	4
14	7	11	8	1	3	6	2	4	10	12	9	5
15	7	10	8	1	3	5	2	4	12	11	9	6
16	6	10	7	1	2	9	3	4	11	12	8	5
17	8	11	6	1	3	9	2	5	10	12	7	4
18	7	10	8	2	1	9	2	4	11	12	5	6
19	6	11	7	1	2	8	3	5	10	12	9	4
20	7	5	6	1	2	9	3	8	11	12	10	4
21	6	8	3	2	1	12	4	9	11	10	7	5
22	8	6	7	2	1	11	2	9	10	12	5	4
23	8	10	7	1	2	9	3	4	11	12	5	6
24	7	8	6	1	2	10	3	9	12	11	4	5
25	8	9	6	1	2	12	3	4	11	10	7	5
26	7	10	8	2	1	9	3	4	11	12	5	6
27	6	10	7	1	3	9	2	5	12	11	7	4
28	8	11	7	1	3	6	2	5	10	12	9	4
29	7	9	6	1	3	10	2	4	12	11	8	5
30	6	10	7	1	2	9	3	5	11	12	8	4
Сума рангів	216	265	202	36	62	279	81	175	333	343	201	143
Сумарний ранг	5	4	6	12	11	3	10	8	2	1	7	9
Відхилення суми рангів від n	21	70	7	-159	-133	84	-114	-20	138	148	6	-52
Квадрати відхилень	441	4900	49	25281	17689	7056	12996	400	19044	21904	36	2704

В табл. 1 розраховано сумарний ранг для кожного чинника та сума рангів, які будуть використані для розрахунків коефіцієнту конкордації. Коефіцієнт конкордації (W) характеризує ступінь погодженості суджень дослідників по всіх напрямках (факторах, параметрах). Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення

цього коефіцієнта, тим більший ступінь узгодженості думок експертів. При $W=1$ є повна узгодженість думок експертів; якщо $W=0$, то узгодженість практично відсутня [1].

$$W = \frac{S}{S_{max}} = \frac{\sum_{j=1}^i (S_j^{(R)} - n)2}{\frac{1}{2} m^2 (i^3 - i)}, \quad (2)$$

де S – варіація відносно середнього рангу;

S_{max} – максимальне значення варіації;

$S_j^{(R)}$ – сума рангів для j -го показника;

m – кількість рядів ранжування (кількість експертів);

i – кількість об'єктів ранжування (кількість чинників або показників для оцінки);

j – номер показника оцінки;

n – показник середньої суми рангів, який визначається за формулою:

$$n = \frac{1}{2} m(i + 1). \quad (3)$$

Відповідно до формули (2), спираючись на дані табл. 1, максимальне значення варіації становить 128700, а варіація відносно середнього рангу становить 112500, тоді коефіцієнт конкордації має значення:

$$W = \frac{112500}{128700} = 0,87.$$

Значення коефіцієнта конкордації наближене до 1, а значить, має місце висока узгодженість думок експертів щодо впливу чинників.

На основі отриманих експертних оцінок (табл. 1) розрахуємо значення вагових коефіцієнтів впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств за формулою (4):

$$X_j = \frac{S_j^{(R)}}{S_{повн}}, \quad (4)$$

де $S_j^{(R)}$ – сума рангів для j -го показника;

$S_{повн}$ – повна сума рангів (для розрахунків табл. 1 становить 2336).

Значення вагових коефіцієнтів впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств зведено в табл. 2.

Таблиця 2

Значення вагових коефіцієнтів впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств (розрахунок автора)

	Чинники											
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
Коефіцієнт	0,092	0,113	0,086	0,015	0,027	0,119	0,035	0,075	0,143	0,147	0,086	0,061

Таким чином, пріоритетність впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств (Y) може бути представлена залежністю (5):

$$Y = 0,092X_1 + 0,113X_2 + 0,086X_3 + 0,015X_4 + 0,027X_5 + 0,119X_6 + 0,035X_7 + 0,075X_8 + 0,143X_9 + 0,147X_{10} + 0,086X_{11} + 0,061 X_{12} \quad (5)$$

Таким чином, за пріоритетністю впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств найбільш вагомий вплив має чинник розміру цільового ринку (коефіцієнт вагомості 0,147), та незначно йому поступається чинник технологічної розвиненості (коефіцієнт вагомості 0,143). Також значним є чинник розвиненості ринку товарів (коефіцієнт вагомості 0,119). Саме ці чинники можуть бути віднесені до головних зовнішніх драйверів змін для гірничовидобувних підприємств. Драйвери змін – це чинники зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність соціально-економічних систем різного рівня та є джерелом для стратегічних можливостей змін.

Висновки і перспективи подальших розробок. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін відноситься до ключових результатів оцінювання середовища провадження змін в діяльності підприємства. У процесі дослідження реалізовано методологічний апарат, який передбачає послідовну реалізацію наступних дій: визначення переліку експертів та обґрунтування їх вибірки; окреслення чинників для оцінки їх впливу на підприємства; оцінка чинників за шкалою: [найбільш суттєвий вплив чинника; найменш суттєвий вплив чинника]; оцінка рівня узгодженості думок експертів щодо впливу чинників, за умови її прийнятності – розрахунок значення вагових коефіцієнтів впливу макроекономічних та інституційних чинників на діяльність гірничовидобувних підприємств; оцінка отриманих результатів та визначення чинників, вплив яких на зміни є найбільш вагомим.

Перспективи подальших розробок будуть пов'язані із визначенням можливостей та загроз для реалізації стратегічних можливостей змін підприємств, а також базових орієнтирів для визначення напрямків реалізації стратегічного потенціалу.

Література

1. Аністратенко В. Г. Федоров В. Г. *Математичне планування експериментів в АПК*. Київ : Вища школа, 1993. 374 с.
2. Ansoff H. I. *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
3. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
4. Дягель О. Ю. *Теория экономического анализа : учеб. пособ.* Красноярск : Красноярский государственный торгово-экономический институт, 2005. 187 с.
5. Ковбатук М. В., Беник Н. Г. *Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств*. Водний транспорт. 2016. Вип. 2. С. 101–108.
6. Литвак Б. Г. *Экспертные оценки и принятие решений*. Москва : Патент, 1996. 298 с.
7. Мишин В. М. *Исследование систем управления : учеб. для ВУЗов*. Москва : Юнити-Дана, 2015. 527 с.
8. Томпсон А., Стрикленд А. *Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. А. Р. Ганиевой*. 12-е изд. Москва : Диалектика, 2003. 928 с.
9. *The Global Competitiveness Index 2017–2018 edition / World Economic Forum*. URL: <http://www.weforum.org> (access date: 17.01.2019).
10. Porter M. *Competitive Strategy*. New York : The Free Press, 1980. 416 p.

References

1. Anistratenko, V. H., Fedorov, V. H. (1993). *Mathematical planning of experiments in the agro-industrial complex* [Matematychnе planuvannya eksperymentiv v APK], Vyshcha shkola, Kyiv, 374 s. [in Ukrainian]
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, 241 p.
3. Ansoff, I. (1999). *The new corporate strategy* [Novaya korporativnaya strategiya], Piter, Sankt-Peterburg, 416 s. [in Russian]
4. Dyagel, O. Yu. (2005). *Theory of economic analysis* [Teoriya ekonomicheskogo analiza], Krasnoyarskiy gosudarstvennyy torгово-ekonomicheskiiy institut, Krasnoyarsk, 187 s. [in Russian]
5. Kovbatyuk, M. V., Benyk, N. H. (2016). *The impact of internal and external environment on the process of operation and adaptation of enterprises* [Vplyv faktoriv zovnishniogo i vnutrishniogo seredovyscha na protses funktsionuvannya ta adaptatsii pidpryiemstv], Vodnyi transport, Vyp. 2, s. 101–108 [in Ukrainian]

6. Litvak, B. G. (1996). *Expert assessments and decision making* [Ekspertnye otsenki i prinyatie resheniy], Patent, Moskva, 298 s. [in Russian]
7. Mishin, V. M. (2015). *Research of control systems* [Issledovanie sistem upravleniya], Yuniti-Dana, Moskva, 527 s. [in Russian]
8. Tompson, A., Strickland, A. (2003). *Strategic management: concepts and situation analysis*. Trans. from Eng. A. R. Ganieva. 12th ed. [Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza; per. s angl. A. R. Ganievoi; 12-e izd.], Dialektika, Moskva, 928 s. [in Russian]
9. *The Global Competitiveness Index 2017–2018 edition*, World Economic Forum, available at: <http://www.weforum.org>.
10. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*, The Free Press, New York, 416 p.