

УДК 658.821:339.747
JEL: Q10, D21, M21

Марина Дядюк

*Харківський державний університет харчування та торгівлі
Україна*

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У статті досліджено специфічні особливості конкурентного середовища в Україні в умовах світової та національної кризи. Удосконалено концептуальну модель інтегрованої системи адаптаційного управління підприємства в умовах динамічності й невизначеності зовнішнього середовища, яка забезпечує зв'язок функціональної, просторової та часової складових частин процесу управління.

Ключові слова: мікроекономічна політика, фірма, поведінка, конкуренція, криза, адаптація.

Марина Дядюк

*Харьковский государственный университет питания и торговли
Украина*

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В статье исследованы специфические особенности конкурентной среды в Украине в условиях мирового и национального кризиса. Усовершенствована концептуальная модель интегрированной системы адаптационного управления предприятия в условиях динамичности и неопределенности внешней среды, которая обеспечивает связь функциональной, пространственной и временной составляющих процесса управления.

Ключевые слова: микроэкономическая политика, фирма, поведение, конкуренция, кризис, адаптация.

Marina Dyadyuk

*Kharkiv State University of Food Technology and Trade
Ukraine*

THE IMPROVING OF METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT UNDER THE CRISIS

The purpose of this research is methodological bases improving and forming of practical tools for enterprise competitiveness management under the crisis.

The specific features of the competitive environment of enterprises in Ukraine under the global and national crisis are researched in the article. From this it is concluded that any enterprise must have a greater degree of flexibility than in periods of stability or economic growth for obtaining and maintaining of competitive advantages in the current period of global instability. Flexibility and adaptability of the economic system is the main prerequisite for obtaining and developing of enterprise competitive advantages and stem component of competitiveness.

We identified and characterized the methodological components of adaptive management process on the base of systematic approach and with taking into account views of scientists. The obtained scientific results are the basis for conceptual model of integrated system of enterprise adaptive management in terms of dynamic and uncertainty environment. We propose to implement this kind of control on three levels: strategic (preventive) management, functionality (tactical) management and operational (symptomatic) management on the base of analyzing economically grounded views and existing positions. It all together will ensure effective adaptation at the macroeconomic, meso and micro levels of management.

The main purpose of the proposed integrated management system is ensuring the stability and integrity of enterprises activity in terms of variability and uncertainty of the environment. The implementation of such management system provides the enterprise with certain competitive advantages. It will allow to Ukrainian enterprises maintaining the competitive position in unfavorable external conditions, but also maintaining and improving the competitiveness.

***Key words:** microeconomic policy, firm behavior, business economics, competition, firms, crisis, adaptation.*

Постановка проблеми. Кризові чинники, що супроводжують ведення бізнесу в Україні в сучасний час, ставлять перед суб'єктами господарювання специфічні задачі функціонування та розвитку. Даючи характеристику основних внутрішніх складових частин кризи, Президент Центру ринкових реформ В. Т. Лановий відзначає моральну застарілість традиційних галузей промисловості, яка проявляється в неконкурентоспроможності підприємств; інституційні причини, що зумовлені домінуванням олігархічної форми власності на виробничі об'єкти, державним протекціонізмом монополій і монополістичною поведінкою корпорацій; занепад грошово-кредитної системи й деградацію банківського сектора внаслідок стрімкої девальвації гривні та інфляції цін, що руйнує процес заощадження, обороту й інвестування національного капіталу, спричиняє вилучення іноземних інвестиційних і кредитних ресурсів з економіки [1, 2]. У цих умовах, за слушною думкою цього професійного економіста, підприємства повинні самі знаходити шляхи вирішення проблем. Робити це слід через модернізацію економіки. Для цього потрібні дві речі. Перше – більшість продукції повинні виробляти не олігархи, а підприємці. Друге – фінансовий капітал повинен надходити до найбільш конкурентоспроможних підприємств. У зв'язку із цим виникає необхідність спрямування економічної поведінки суб'єктів господарювання на активний захист досягнутих конкурентних позицій, закладення фундаменту для їхнього укріплення та, за можливості, – підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Центральне місце в теорії та

практиці конкурентоспроможності підприємства, її першорядною змістовною та функціональною компонентою є конкурентні переваги. Систематизація теоретичних підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг, яку провела М. В. Чорна [3, с. 70–71] переконливо демонструє, що у наявних дефініціях: факторному, ресурсному, витратному, якісному, адаптивному, інноваційному, інформаційному підходах виділяють окремі джерела формування конкурентних переваг, які є найбільш характерними для певного періоду економічного розвитку. У сучасних динамічних умовах розвитку економіки України, яким притаманні кризові явища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства й утримання її протягом тривалого періоду необхідно застосовувати комплексний підхід. Його основу має складати сукупність джерел конкурентних переваг виділених у межах таких підходів: наявність чинників (ресурсів) виробництва, неухильне зниження витрат, постійне підвищення якості, гнучкість, адаптивність, інновації, знання, інформація, час. Певний суб'єкт господарювання має здійснювати відбір джерел конкурентних переваг, ураховуючи особливості конкретного сегмента ринку та споживачів, певної фази економічного циклу розвитку національного господарства та галузі функціонування [4].

Специфічні особливості конкурентного середовища підприємств в Україні в умовах світової та національної кризи характеризуються підвищенням динамічності й невизначеності умов їхнього функціонування через непередбачуваність територіального та кількісного розвитку суб'єктів господарювання, великий ступінь невизначеності, зумовлений коливаннями валютного курсу, цінової та ринкової кон'юнктури, швидкими темпами падіння платоспроможності населення, відсутність чіткості в законодавчій базі та часті її зміни, нестабільність економічного, політичного, соціального розвитку, нерівність темпів інфляції, недостатнє використання сучасних технологій та устаткування, низька платіжна дисципліна, неефективні менеджмент і маркетинг [3, с. 6–41]. З урахуванням названих характеристик, для одержання та збереження конкурентних переваг у сучасний період глобальної нестабільності будь-яке підприємство повинно володіти більшим ступенем гнучкості, ніж у періоди стабільності або зростання економіки. У цій ситуації головною передумовою одержання та розвитку конкурентних переваг підприємства та стрижневою компонентою конкурентоспроможності стає гнучкість й адаптивність господарської системи.

Мета статті – обґрунтувати методологічні засади вдосконалення та формування практичних інструментів для управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головним завданням і цільовим орієнтиром системи адаптаційного управління є забезпечення перманентної адаптаційної здатності. Під цим поняттям автори наукових досліджень мають на увазі безперервну здатність протистояти несприятливим ситуаціям, пов'язаним із агресивністю зовнішнього середовища та/або

здатність використовувати перспективи, які можуть відкриватися за сприятливих умов зовнішнього середовища навіть в умовах кризи, як у просторовому аспекті – на мезорівні, мікрорівні та безпосередньо в операційній діяльності, так і в динамічному аспекті – на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління. У ролі головних інтегровальних чинників виступають місія та стратегія розвитку підприємства [5–7].

За авторською думкою, система адаптаційного управління має бути інтегрованою в загальну політику підприємства, діяльність у цілому, окремі бізнес-процеси та має розповсюджуватись на всі функціональні підсистеми управління підприємством з метою координування заходів з управління конкурентоспроможністю на стратегічному, тактичному, операційному рівнях (рис. 1) під час пошуку необхідних рішень з управління конкурентними перевагами.

Розроблена інтегрована система адаптаційного управління, як і будь-яка інша система, складається з елементів, об'єднаних воедино метою функціонування, при цьому виділено суб'єкт і об'єкт управління та основні елементи системи управління – функції, методи й інструментарій досліджень. Кожен елемент відповідає своєму призначенню, що забезпечує цілісність цієї системи управління.

Методологічною основою та вихідним системоформувальним елементом розробленої концептуальної моделі інтегрованої системи адаптаційного управління підприємства є комплекс принципів, наведений у табл. 1. Представлену в табл. 1 ідентифікацію принципів адаптаційного управління було виконано з позиції сучасної парадигми управління за такими критеріальними ознаками:

- концептуальні принципи адаптаційного управління, зумовлені його специфічними властивостями та сферою застосування, які є універсальними для усіх складових частин адаптаційного процесу;

- принципи адаптаційного управління, пов'язані із динамічністю зовнішнього середовища, які були розділені на дві підгрупи за ознакою ступеня «дружності» зовнішнього середовища функціонування: сприятливість зовнішнього середовища та агресивність зовнішнього середовища (проблеми в дотриманні цільових параметрів функціонування);

- принципи, на основі яких відбувається організація та функціонування системи адаптивного управління підприємством, а саме: принципи здійснення процесу управління та формування механізму управління.

До групи концептуальних принципів адаптаційного управління увійшли системні та універсальні принципи, які були відібрані нами на основі дослідження та критичного аналізу принципів класичної школи управління, сучасної парадигми та сучасних теорій менеджменту. Це принципи: інформатизації, мети, масштабності, рівноваги, пріоритетності, динамічності, гнучкості, маневреності, адаптивності, інтегрованості, адекватності, реактивності, урахування невизначеності, різноманітності та ін.

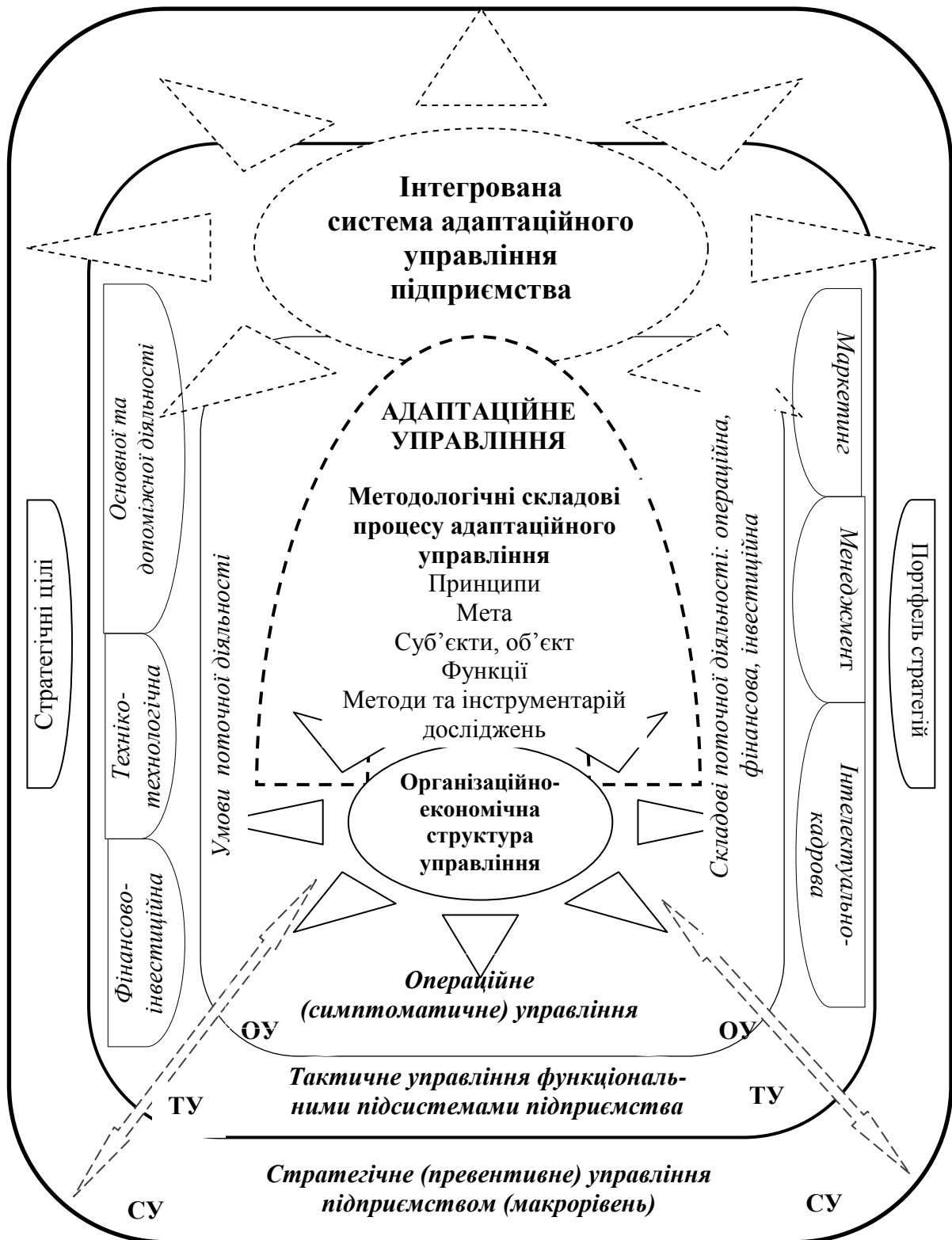


Рис. 1. Концептуальна модель інтегрованої системи адаптаційного управління підприємства в умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища

Джерело: складено автором.

До цієї групи принципів віднесені сучасні принципи, на які поки що не

часто звертають увагу вітчизняні дослідники, хоча їхня дієвість підтверджена світовою практикою менеджменту, а саме: пріоритетності, інтегрованості, емерджентності, націленості на споживача, орієнтація на дії, на досягнення успіхів, різноманітності (принцип Ешбі), удосконалення, циклічності та конкретизації.

Таблиця 1

Систематизація принципів адаптивного управління підприємством

Умови зовнішнього середовища функціонування		Концептуальні принципи адапційного управління, зумовлені його специфічними властивостями та сферою застосування	Організація та функціонування системи адаптивного управління підприємством		
Сприятливі	Агресивні		Процес управління	Механізм управління	
				Організаційно-технічна складова частина	Соціальна складова частина
Визначення перспектив, урахування стратегічних можливостей, багаторівневості, сумісності, відкритості до інновацій і перетворень	Превентивності, проактивності, основної ланки, опори на колективну свідомість, проблемної мотивації діяльності, урахування невизначеності майбутнього як стратегічних загроз, балансу ризиків, терміновості реагування на загрози, внутрішньої мобілізації	Інформатизації, мети, прогресивності, масштабності, рівноваги, пріоритетності, динамічності, гнучкості, маневреності, адаптивності, інтегрованості, адекватності, реактивності, синергізму, емерджентності, принцип Ешбі, прогресивності, управління управлінням, удосконалення, самоорганізації, розвитку, об'єктивності, оптимальності, науковості, циклічності, конкретизації, законності, безперервності, орієнтації на дії, відкритості усіх систем	Управління змінами, реалістичності, альтернативності, спеціалізації, комплексності, функціональної інтеграції, послідовності, своєчасності, пропорційності, паралельності, інгресії, планомірності, корегованості, рухливості, цілісності, ефективності, координації, результативності, системності, деталізації, спрямованості дій, спадкоємності досвіду, контролю	Скалярності, зворотного зв'язку, функціональної інтеграції, часового упередження в розв'язанні проблем, регламентованості, погодженості, ієрархічності	Професіоналізму, відповідальності, оптимальності, зіставлення, мотивації, ARCU-коду менеджменту, залучення та стимулювання працівників, колективізму, дисципліни, керівництва, повноважень

Джерело: складено автором.

До групи принципів, що властиві динамічній характеристиці сприятливого зовнішнього середовища (стратегії розвитку) та мають спільні риси із принципами розвитку організації віднесено принципи: визначення перспектив, урахування стратегічних можливостей, багаторівневості, сумісності,

відкритості до інновацій і перетворень. Принципи адаптивного управління за умов агресивності зовнішнього середовища, що зумовлює проблеми в дотриманні цільових параметрів функціонування, і мають спільні риси із принципами антикризового управління та ризик-менеджменту об'єднують принципи: превентивності, проактивності, основної ланки (слабкої ланки), опори на колективну свідомість, проблемної мотивації діяльності, урахування невизначеності майбутнього як стратегічних загроз, урахування ризику, терміновості реагування на загрози, внутрішньої мобілізації.

У групу принципів, що регламентують процес адаптаційного управління та відповідають сучасним тенденціям менеджменту, зібрано такі принципи: управління змінами, реалістичності в оцінці ситуації функціональної інтеграції, взаємозв'язку та взаємозумовленості, цільової спрямованості дій, спадкоємності досвіду вирішення проблем, інгресії. Змістовну характеристику наведених у табл. 1 принципів розглянуто в статтях [8, 9].

Метою функціонування системи адаптаційного управління підприємств за умов кризового стану зовнішнього середовища є вироблення та реалізація управлінських впливів (рішень) для формування необхідної поведінки керованої системи (об'єкта управління) в умовах різних впливів навколишнього середовища для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Суб'єктами й об'єктами адаптаційного управління, посиляючись на фахові джерела з досліджуваного питання [10, 11], є:

- суб'єкти – засновники (власники), акціонери, менеджери, персонал, потенційні інвестори;

- об'єкти – процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі функціонування підприємств і їхній вплив на систему виробничо-господарської діяльності у певний часовий період на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Дослідження такого елемента запропонованої інтегрованої системи адаптаційного управління, як «функції» має велике практичне значення, оскільки вони визначають організаційну структуру цього виду управління. Розроблена система адаптаційного управління виконує як загальні функції управління, що є обов'язковими для успішної роботи будь-якої організації та присутні на всіх її інтеграційних рівнях – планування, маркетинг, підприємництво, фінанси, організація, інновації, інформація та соціальний розвиток, мотивація і контроль, а також має специфічні конкретні функції управління, які визначаються об'єктом управління. До специфічних функцій адаптаційного управління сучасним підприємством, як зазначають у наукових джерелах [6, 7, 10–12], належать: формування управлінської націленості на стійкість розвитку відповідно до критеріїв адаптивності або стабільності; контроль характеристик змін середовища; управління розвитком персоналу для узгодження особистих цілей із цілями розвитку підприємства; формування стратегій стійкості розвитку; координація базових і спеціальних функцій і підфункцій управління в галузі параметрів стійкості розвитку; формування та регулювання техніко-технологічного базису; регулювання балансу фінансових

характеристик управління сталим розвитком; формування спрямованості внутрішніх комунікацій на стійкість процесу розвитку; формування та регулювання стилю лідерства, спрямованого на стійкість розвитку; формування умов відповідності структур факторам середовища й цілям стійкості розвитку підприємства.

Методи управління, які є обов'язковою методологічною складовою частиною процесу адаптаційного управління можна поділити на такі групи: [3, с. 119–120] методи вивчення об'єкта; обґрунтування й ухвалення управлінських рішень; управління; інституціоналізації; моделі обґрунтування методів управління та рішень; галузі управління; функції управління; структури управління.

Інструментарій формування та забезпечення функціонування системи адаптаційного управління підприємства в сучасній науковій літературі представлений широким спектром аналітичних інструментів збору, обробки та аналізу інформації, діагностики та прогнозування економічних процесів і явищ, що відбуваються безпосередньо в організації та в її зовнішньому оточенні, а також адміністративно-управлінського інструментарію. Для забезпечення практичної дієвості економічного інструментарію він повинен ґрунтуватися на сучасних наукових досягненнях менеджменту, загальних і спеціальних методах економічного аналізу, прогнозування, оцінки ефективності управлінського процесу. За змістом, функціональними можливостями та призначенням інструменти адаптаційного управління можуть бути згруповані за такими ознаками: інструменти методів збору та аналізу первинної інформації; інструменти обробки та аналізу інформації; адміністративно-управлінські інструменти й сучасні інструменти управління підприємством (рис. 2).

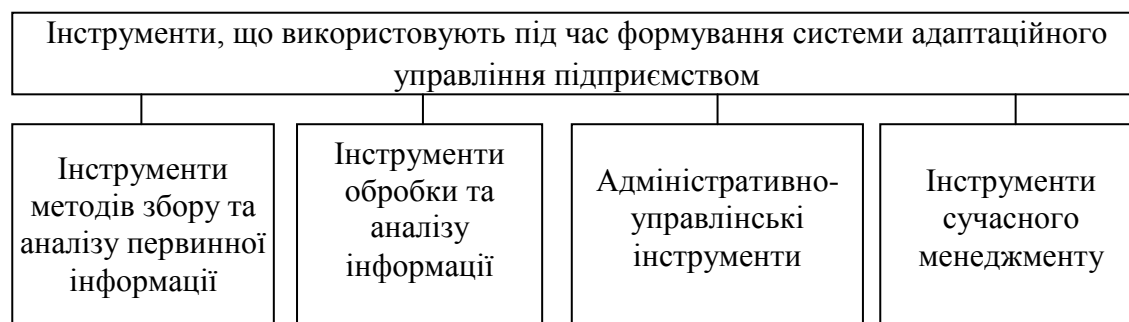


Рис. 2. Інструменти системи адаптаційного управління підприємств

Джерело: складено автором за [5, 6, 12].

У представленій на рис. 1 моделі окреслено три рівні інтегрованої системи адаптаційного управління підприємства: стратегічне (превентивне) управління (контур СУ), функціональне (тактичне) управління (контур ТУ) та операційне (симптоматичне) управління (контур ОУ), що в комплексі забезпечують ефективну адаптацію на макроекономічному, мезорівні та мікрорівнях господарювання. Центральним елементом схеми є система адаптаційного управління підприємства за умов динамічності зовнішнього середовища, що опосередковано через функціональний зв'язок її просторової, функціональної

та часової складових частин забезпечує методологічні та організаційно-економічні передумови результативності адаптаційного процесу.

Організаційно-економічна структура адаптаційного управління підприємства, яку включено до моделі, покликана виконувати такі функції: у конкретний момент часу підприємство перебуває у певному вихідному та/або оптимальному стані внутрішнього й зовнішнього середовища. Між підприємством і зовнішнім середовищем є двосторонній зв'язок. За переходу зовнішнього середовища в інший стан, об'єктивно змінюються умови функціонування підприємства. Підприємство також переходить в інший стан, який з великою вірогідністю перебуває за межами оптимального. За умов інтеграції адаптивної системи управління в загальну систему управління підприємством спрацьовує механізм адаптації, який забезпечує підприємству перспективу пристосування під нові умови зовнішнього середовища таким чином, щоб у цих умовах підприємство було здатним функціонувати оптимально, забезпечуючи цільові параметри конкурентоспроможності на ринку.

Висновки. Інтегрована система адаптаційного управління підприємством підвищує стійкість і цілісність діяльності підприємств за умов мінливості, невизначеності й агресивності зовнішнього середовища. Стійкість діяльності забезпечується, з одного боку, координованістю дій із стратегічного, тактичного та операційного управління, з іншого – регулювальним впливом адаптаційного управління, коли заданий напрям витримується, незважаючи на обставини, що постійно змінюються. Обов'язковою передумовою забезпечення дієвості та прикладної придатності системи адаптаційного управління є її інтегрування в усі рівні управлінських систем і підсистем підприємства. Цілісність діяльності забезпечується тим, що система адаптаційного управління не протиставляється загальній організації системи менеджменту, а органічно в неї інтегрується. Завдяки своїм адаптаційним властивостям розроблена модель забезпечує підприємству певні конкурентні переваги, що дозволяє йому не тільки підтримувати досягнуті конкурентні позиції в несприятливих зовнішніх умовах, під час кризи, а й утримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Лановий В. Анатомія кризи української економіки [Електронний ресурс] / В. Лановий. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2015/06/16/546489>.

2. Передумови та пріоритети реформування державної політики розвитку підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. – К. : НІСД, 2014 – 73 с. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/rozv_pydpr-bec22.pdf.

3. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 421 с.

4. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства : вітчизняний та міжнародний досвід : монографія / М. В. Чорна, О. М. Блохіна. – Х. : Лідер, 2015. – 194 с.
5. Акофф Р. О менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
6. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління : монографія / І. А. Маркіна. – К. : Вища школа, 2001. – 312 с.
7. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Х. : Інжек, 2006. – 496 с.
8. Dyadyuk M. Basic principles of adaptive enterprise management system formation / M. Dyadyuk, T. Mazera // Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment : collection of scientific articles. – Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal, 2015. – pp. 91–95.
9. Фомин В. Н. Некоторые общие принципы построения адаптивных систем управления / В. Н. Фомин // Соросовский образовательный журнал. – 1996. – № 104. – С. 102–109.
10. Петрович Й. М. Удосконалення управління процесом адаптації підприємства до ринкових умов господарювання [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович, І. І. Грибик. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19227/1/23-Petrovich-110-117.pdf>
11. Малярчук О. Г. Визначення характеру та параметрів адаптації підприємств залежно від умов зовнішнього середовища / О. Г. Малярчук // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24–25. – С. 97–103.
12. Холл Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.

References

1. Lanovyi, V. *Anatomiya kryzy ukrayins'koyi ekonomiky* [Anatomy of Ukrainian economy crisis], available at: <http://www.epravda.com.ua/publications/2015/06/16/546489>.
2. *Peredumovy ta priority reformuvannya derzhavnoi polityky rozvytku pidpryyemnytstva v Ukrayini* [Prerequisites and priorities of reforming entrepreneurship development state policy in Ukraine], available at: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/rozv_pydpr-bec22.pdf.
3. Chorna, M. V. (2010), *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv rozdribnoi torhivli: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy* [Management of retailers' competitiveness: theoretical and methodological principles and practical tools], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.
4. Chorna, M. V. and Blokhina, O. M. (2015), *Upravlinnya konkurentnyimi perevahamy pidpryyemstva: vitchyznyanyy ta mizhnarodnyy dosvid* [Management of enterprise competitive advantages: national and international experience], Lider, Kharkiv, Ukraine.
5. Akoff, R. (2002), *O menedzhmente* [About management], SPb Piter, St.-

Petersburg, Russia.

6. Markina, I. A. (2001), *Metodolohiya suchasnoho upravlinnya* [The methodology of modern management], Vyshcha shkola, Kyiv, Ukraine.

7. Rayevnyeva, O. V. (2006), *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models], Inzhnek, Kharkiv, Ukraine.

8. Dyadyuk, M. and Mazepa, T. (2015), Basic principles of adaptive enterprise management system formation. *Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment: collection of scientific articles*. Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal.

9. Fomin, V. N. (1996), Some general principles of adaptive management systems. *Sorosovskiy obrazovatelnyy zhurnal*, no. 47, pp. 102–109.

10. Petrovych, Y. M. and Hrybyk, I. I. (2005), *Udoskonalennya upravlinnya protsesom adaptatsiyi pidpryyemstva do rynkovykh umov hospodaryvannya* [Improvement of enterprise adaptation process to market conditions], available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19227/1/23-Petrovich-110-117.pdf>.

11. Malyarchuk, O. H. (2009), Determining of the nature and parameters of enterprises adaptation depending on environmental conditions. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*, no. 24–25, pp. 97–103.

12. Holl, R. H. (2001), *Organizatsii: strukturyi, protsessyi, rezultaty* [Organizations: structures, processes, results], SPb Piter, St.-Petersburg, Russia.

How to cite this article? Як цитувати цю статтю?

Стиль – ДСТУ:

Дядюк М. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / М. Дядюк // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. – 2016. – Vol. 2. – No. 4. – pp. 95–105. – Mode of access : www.are-journal.com.

Style – Harvard:

Dyadyuk, M. (2016), The improving of methodological principles of enterprise competitiveness management under the crisis. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 2, no. 4, pp. 95–105, available at: www.are-journal.com.