

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

©2022 АНДРІЄНКО М. М., КОРЖ Л. О.

УДК 338.43
JEL: L91; R41; R49

Андрієнко М. М., Корж Л. О. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг

Метою статті є визначення економічної діагностики та розроблення заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних перевезень в умовах змінності та невизначеності зовнішнього економічного середовища. Проаналізовано етапи та методи здійснення конкурентного аналізу. Обґрунтована актуальність діагностики підприємства. Також визначено особливості сучасного стану діагностичних систем на вітчизняних транспортних підприємствах, серед яких: використання простих аналітичних методів діагностики; обмежена кількість показників, які застосовуються менеджерами як індикатори стану підприємства; ретроспективне та поточне спрямування діагностики; використання даних бухгалтерського та статистичного обліку як інформаційних джерел; переважання симптоматичного типу діагностики та поодинокі використання етіологічної діагностики; використання діагностики переважно для попередження кризового стану; відсутність формалізованої методики здійснення економічної діагностики з урахуванням галузевої специфіки. Запропоновано вирішення основних проблем системи діагностики на підприємствах у сучасних умовах господарювання, а саме: формування системи критеріїв (показників), які можуть охарактеризувати об'єкт і адекватно відобразити його стан з урахуванням факторів впливу; розробка шкали вимірювання значень показників, які дозволяють мінімізувати вплив фактора суб'єктивності при встановленні діагнозу; розробка формалізованої методики діагностики стану підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності та розробка методики вибору оптимального варіанта заходів, що сприяють поліпшенню роботи всіх складових об'єкта дослідження.

Ключові слова: конкурентоспроможність, діагностика підприємства, ринок транспортних послуг, економічний аналіз.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Андрієнко Марія Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)
E-mail: andrienko2008@ukr.net

Корж Леся Олексіївна – студентка, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)
E-mail: korzh.lesya99@gmail.com

UDC 338.43
JEL: L91; R41; R49

Andrienko M. M., Korzh L. O. The Economic Diagnostics of Enterprise Competitiveness in the Transport Services Market

The purpose of the article is to determine the economic diagnostics and development of measures to ensure the competitiveness of the enterprise in the transport market in conditions of variability and uncertainty of the external economic environment. The stages and methods of competitive analysis are analyzed. The relevance of the diagnostics of the enterprise is substantiated. The features of the current state of diagnostic systems at domestic transport enterprises are also determined, including the following: use of simple analytical diagnostic methods; a limited number of indicators that are used by managers as indicators of the state of enterprise; retrospective and current direction of diagnostics; use of accounting and statistical accounting data as information sources; predominance of symptomatic type of diagnostics and the single use of etiological diagnostics; use of diagnostics mainly to prevent a crisis state; lack of a formalized methodology for the implementation of economic diagnostics, taking into account industry specifics. The solution of the main problems of the diagnostic system at enterprises in modern economic conditions is proposed, namely: formation of a system of criteria (indicators) that can characterize the object and adequately reflect its condition, taking into account factors of influence; development of a scale for measuring the values of indicators that allow minimizing the influence of the subjectivity factor in the course of diagnosing; development of a formalized methodology for diagnosing the state of enterprises, taking into account the specifics of their activities and developing a methodology for choosing the best option for measures that facilitate the improvement of the work of all components of the object of study.

Keywords: competitiveness, diagnostics of the enterprise, market of transport services, economic analysis.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Andrienko Maria M. – PhD (Economics), Associate Professor, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)
E-mail: andrienko2008@ukr.net

Korzh Lesia O. – Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)
E-mail: korzh.lesya99@gmail.com

Сьогодні, у складних умовах господарської діяльності, загострюється конкурентна боротьба виробників на ринку. Глобалізаційні та трансформаційні процеси зумовлюють значне зростання важливості дослідження конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства, особливо з огляду на актуальність потреби інноваційних змін

і підвищення динаміки інтенсивності розвитку відповідних цільових ринків. Забезпечення стабільної, ефективної, а отже, прибуткової діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку господарських відносин неможливе без урахування рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання в їх стратегічній і тактичній організації,

що вимагає розробки та впровадження відповідних підходів.

Одним зі способів вирішення цієї проблеми стає здійснення комплексу діагностичних процедур для оцінки стану підприємств. Саме економічна діагностика надає фахівцям інструменти для вирішення важливих завдань розвитку підприємства: дослідження об'єктивних тенденцій розвитку; розпізнавання «слабких сигналів» зміни середовища; аналіз причин виникнення відхилень показників від очікуваних значень; передбачення наслідків вирішення проблем.

Загалом в економічній практиці підприємств застосовуються прийоми діагностики без зазначення її як методу аналітичного дослідження діяльності підприємства. Змінення такої ситуації потребує подальших теоретичних і методологічних розробок проведення економічної діагностики стану підприємств.

Дослідженню теоретичних і методологічних питань економічної діагностики стану підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних учених, таких як: Гетьман О. О., Шаповал В. М. [1], Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Захарчин Г. М. та ін. [2], Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. [3], Терещенко І. О., Білецька Д. І. [4], Ковальчук А. М., Циганій С. В. [5], Андрієнко М. М., Харчук І. Л. [6], Луцький М. Г., Данилова Е. І. [7], Корж Л. О., Андрієнко М. М. [8].

Проте, незважаючи на важливість економічної діагностики для ефективного функціонування підприємств, на теперішній час існують суттєві розбіжності в її теоретичному, методологічному та практичному забезпеченні. Таким чином, важливим є уточнення сутності економічної діагностики, її завдань, визначення основних принципів проведення та характеристик стану діагностичних систем на вітчизняних підприємствах, зокрема автомобільного транспорту, що і є *метою* даної статті.

Сучасна ситуація на будь-якому ринку характеризується високим рівнем конкуренції, тобто жорсткою боротьбою між підприємствами, які виробляють однакову продукцію (послуги) або використовують однакові ресурси чи елементи інфраструктури. За таких умов високої актуальності набувають показники та методи визначення успішності підприємств у цій боротьбі, тобто їхньої конкурентоспроможності, чому і присвячено дане дослідження.

У сучасних умовах стрімкого розвитку комерційної сфери транспортні компанії все сильніше відчують необхідність формування стратегічної поведінки, яка дозволить функціонувати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. При дослідженні проблеми конкурентоспроможності стає очевидним, що, з одного боку, вона є стимулом підвищення ефективності діяльності підприємства, тому що завдяки їй компанії починають шукати нові шляхи розвитку, щоб зайняти на ринку найбільш вигідні позиції. З іншого боку, конкурентоспроможність виступає мірилом ефективності діяльності компанії.

На даному етапі ринок транспортних послуг у цілому характеризується низкими показниками розвитку, нестійким становищем на внутрішньому та зовнішньому ринках, неефективними та ресурсомісткими технологіями. Основною причиною такої ситуації є низька конкурентоспроможність більшості підприємств та їх продукції. При цьому виникають ситуації, коли підприємства характеризуються застарілим матеріально-технічним забезпеченням, нерозвиненістю систем менеджменту та маркетингу, але при цьому їхня продукція є унікальною та користується високим попитом на ринку [1].

В умовах сучасної економіки, щоб досягти можливого успіху в бізнесі, необхідно заздалегідь планувати ефективний розвиток, мати інформацію про особисті перспективи та можливості, про якість і стан цільових ринків, про становище на них конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства полягає у випуску унікальної продукції, яка відповідає попиту покупців та задовольняє їх своєю якістю та властивостями.

Нині конкурентоспроможність підприємства залежить від таких умов:

- ✦ здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію;
- ✦ забезпечення якості продукції, робіт і послуг;
- ✦ наявність ефективної стратегії маркетингу та збуту;
- ✦ рівень кваліфікації співробітників та менеджменту;
- ✦ технологічний рівень виробництва;
- ✦ інформаційна система підприємства;
- ✦ податкове середовище, в якому діє підприємство;
- ✦ доступність джерел фінансування;
- ✦ ступінь та рівень використання підприємством своїх конкурентних переваг;
- ✦ рівень технічних, економічних та експлуатаційних параметрів підприємства, що дозволяють витримати конкуренцію.

Економічна діагностика є оцінкою економічних показників роботи підприємства, яка здійснюється на основі вивчення окремих результатів та неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку, наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. Підсумком діагностики можуть бути ґрунтовні висновки, необхідні для прийняття термінових важливих рішень. Економічна діагностика є невід'ємною складовою системи управління кожного підприємства, оскільки спрямована на ідентифікацію минулого, поточного та перспективного станів, розробку превентивних, санаційних і реактивних управлінських рішень, які спрямовані на виявлення та ліквідацію проблем. Економічну діагностику слід розглядати як окрему галузь оцінки й аналізу стану

та діяльності підприємства як окремої господарської одиниці для своєчасного виявлення та усунення проблем, при цьому враховуючи фактори, що впливають на діяльність підприємств [5].

Діагностика господарської діяльності включає: аналіз стану, тенденцій і перспектив розвитку на основі системи показників для формування структурованої інформаційної бази для прийняття раціональних управлінських рішень щодо усунення або використання проблемних моментів і слабких сторін організації; оцінку та ідентифікацію; визначення можливостей з точки зору діяльності компанії та сильних позицій.

Конкурентний аналіз – це оцінка продуктів, послуг і тактики продажів ваших конкурентів, оцінка їхніх сильних і слабких сторін порівняно з вашими власними. Хорошою діловою практикою є проведення повного аналізу конкуренції принаймні раз на рік. Конкурентний аналіз допомагає побачити власні унікальні переваги, а також будь-які потенційні перешкоди для посилення маркетингових і бізнес-стратегій. Це також робить бізнес проактивним, а не реактивним. Багато підприємців працюють на основі упереджених уявлень про своїх конкурентів і ринковий ландшафт, але ці ідеї можуть бути неточними або застарілими [1].

Провести конкурентний аналіз можна всього лише за 5 кроків, і він включає такі ключові етапи [3]:

1. *Визначити своїх конкурентів.* Це звучить просто, але насправді є різні види конкурентів, які слід враховувати:

- ✦ *прямі конкуренти* – це компанії, які пропонують схожі продукти та послуги та націлені на тих самих клієнтів у географічній зоні, яку обслуговує ваша компанія;
- ✦ *вторинні/непрямі конкуренти* – це підприємства, які пропонують різні продукти та послуги та націлені на іншу клієнтуру, але належать до однієї спільної з вами категорії (наприклад, виноробня та пивоварня є вторинними конкурентами, оскільки вони обидва продають алкоголь);
- ✦ *замінні конкуренти* – це компанії, які пропонують різні продукти та послуги, але націлені на тих самих клієнтів у вашому географічному регіоні.

Іноді не дуже очевидно, хто ваші конкуренти. У таких випадках рекомендується використовувати Північноамериканську галузеву класифікаційну систему (NAICS). Наприклад, у Канаді завдяки NAICS кожному виду бізнесу присвоюється шестизначний код – від магазинів іграшок (NAICS 451120) до служб підготовки податків (NAICS 541213). Можна здійснювати пошук на вебсайті NAICS за ключовими словами, щоб знайти код для будь-якого типу бізнесу. Потім варто провести пошук по таблиці даних Служ-

би статистики Канади, що пов'язані з досліджуваним підприємством NAICS [2].

2. *Зібрати інформацію про конкурентів підприємства.* Варто зробити оцінку з точки зору «чотирьох китів» комплексу маркетингу:

- 1) *продукт* – порівняти продукцію з досліджуваною;
- 2) *ціноутворення* – метод оцінювання продуктів та послуг конкурентів;
- 3) *місце* – географічне охоплення або зона обслуговування порівняно з досліджуваним бізнесом;
- 4) *просування* – визначити маркетингові тактики, які конкуренти використовують для взаємодії зі своїми клієнтами.

Концепція «чотирьох китів» еволюціонувала з часу її винаходу, тому обов'язково зверніть увагу на інші фактори, зокрема: позиціонування, репутацію, людей і партнерство.

Позиціонування – переглянути вебсайти конкурентів, соціальні мережі, документи про продукти, брошури та каталоги. Які їхні цільові ринки? Яка їх унікальна торгова пропозиція?

Репутація – що люди говорять про продукти та послуги конкурентів в Інтернеті та соціальних мережах?

Люди – наскільки велика організація? Який загальний профіль людей, яких наймають конкуренти?

Партнерство – хто постачальники? Як давно вони працюють разом?

3. *Проаналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів.* Тут можна провести SWOT-аналіз [6].

4. *Визначити конкурентну перевагу підприємства.* Аналіз конкурентного середовища допоможе точно визначити конкурентну перевагу досліджуваного підприємства. Це може бути відмінна сила, яка приваблює цільовий ринок, і те, на чому компанія може створити імідж бренду. Або у випадку низької конкурентоспроможності підприємства можна знизити ціни та запустити нові акції, щоб скористатися можливістю.

В ідеалі конкурентний аналіз має містити принаймні одного або двох прямих конкурентів. Подивившись, як результати аналізу конкурентоспроможності відповідають бізнес-стратегії, можна виявити нові можливості: «приємне місце» або прогалину, яку можна заповнити, щоб вивести бізнес на новий рівень.

Проведене дослідження дозволяє розглянути сукупність предметів, цілей, цілей, методик, способів, прийомів, бізнес-індикаторів, критеріїв діагностики та ресурсів, які взаємодіють для забезпечення виконання цільової функції діагностики в системі діагностики підприємства (рис. 1).

На рис. 1 ключовим елементом системи діагностики конкурентоспроможності підприємства є безпосередньо взаємодіюча діагностична мішень.

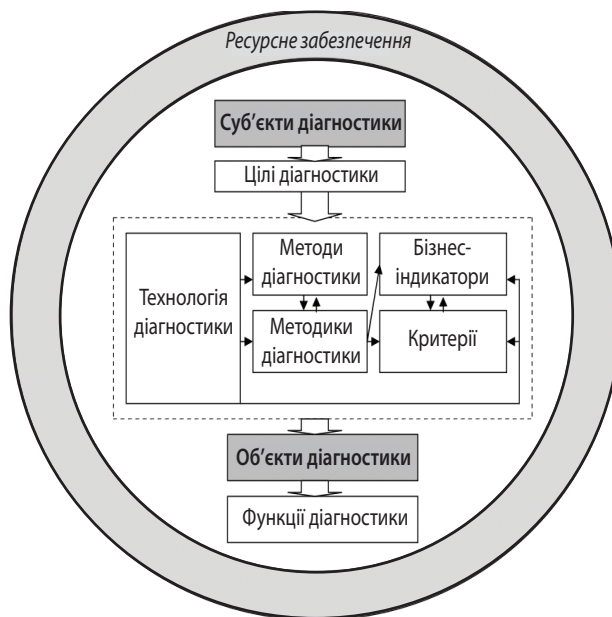


Рис. 1. Структура системи діагностики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [1].

Останніми роками дуже розширилася сфера застосування економічної діагностики, на основі якої розробляються варіанти управлінських рішень щодо поліпшення використання потенціалу суб'єктів господарювання незалежно від форм власності. Якщо на початку виникнення діагностика в економічній сфері розглядалася як інструмент, за допомогою якого можна встановити діагноз фінансового стану та попередити виникнення кризових явищ у фінансовому аспекті, то в подальшому економічна діагностика розглядається як комплексного дослідження стану підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Транспортний ринок є конкурентним, що вимагає та мотивує перевізників до розробки таких заходів, котрі суттєво будуть забезпечувати високий рівень якості послуг з перевезення й обслуговування. Доцільно визнати те, що транспортне конкурентне середовище є досить жорстким і вимагає від компанії-перевізників шукати нові механізми щодо залучення нових споживачів і внаслідок цього отримання додаткового доходу та прибутку. Значною мірою економічний ефект транспортних компаній буде залежати не тільки від доходів від перевезення вантажів та пасажирів, але й від надання додаткових супутніх сервісних послуг. Конкурентоспроможність транспортного підприємства значно залежить від якісних і кількісних показників роботи перевізників, рівня доходів і витрат від перевезень та задоволеного попиту на очікувані запити споживачів [6].

Незважаючи на важливість економічної діагностики в управлінні підприємством, сучасний стан діагностичних систем на вітчизняних підприємствах

характеризується низьким рівнем їх розвитку. Характерними особливостями сучасного стану діагностичних систем на вітчизняних транспортних підприємствах є [5]:

- ✦ використання простих аналітичних методів діагностики;
- ✦ обмежена кількість показників, які застосовуються менеджерами як індикатори стану підприємства;
- ✦ ретроспективне та поточне спрямування діагностики;
- ✦ розгляд даних бухгалтерського та статистичного обліку як інформаційних джерел;
- ✦ переважання симптоматичного типу діагностики та поодинокі використання етіологічної діагностики;
- ✦ використання діагностики переважно для попередження кризового стану;
- ✦ відсутність формалізованої методики здійснення економічної діагностики з урахуванням галузевої специфіки.

Системи діагностики на підприємствах в сучасних умовах господарювання потребують вирішення основних завдань. *По-перше*, необхідно сформулювати систему критеріїв (показників), які можуть охарактеризувати об'єкт і адекватно відобразити його стан з урахуванням факторів впливу. *По-друге*, необхідно розробити шкали вимірювання значень цих показників, які дозволяють мінімізувати вплив фактора суб'єктивності при встановленні діагнозу, а отже, підвищити його об'єктивність і точність. *По-третє*, керівництву суб'єктів господарювання необхідно розробити формалізовану методику

діагностики стану підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності. По-четверте, необхідно розробити методику вибору оптимального варіанта заходів, що сприяють поліпшенню роботи всіх складових об'єкта дослідження [8].

Для забезпечення та підтримки ефективної діяльності підприємства в конкурентному середовищі й утримання конкурентоспроможності необхідне систематичне та безперервне управління його бізнес-процесами. Якісно розроблена стратегія дозволяє підприємству досягти запланованих результатів будь-якої діяльності в довгостроковій перспективі. Процедура стратегічного управління бізнес-процесами розвитку підприємства дозволяє організувати та втілити комплексний підхід, який буде включати необхідну економічну діагностику. Інструменти стратегічного управління сприяють прийняттю управлінських рішень щодо реалізації розвитку на основі бізнес-процесів, узгоджених зі стратегічними цілями [4]. Економічна діагностика стратегічного управління підприємства дозволяє вносити корективи у стратегії підприємств на основі уже реалізованих поточних заходів прийнятих стратегій і відповідно до нових умов конкурентного середовища.

Якщо буде відбуватися розвиток теоретичних і методичних аспектів економічної діагностики, то завдяки цьому зросте якість та ефективність діяльності підприємства, а також підвищиться стійкість в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Кожне підприємство знаходиться в постійному розвитку, що супроводжується виникненням проблем у діяльності, які потребують своєчасного вирішення. Несвоєчасне прийняття управлінських рішень призводить до зниження ефективності функціонування і навіть до кризового стану. Діагностика стану підприємства дозволяє прогнозувати зміни в діяльності, оцінювати їх вплив на показники ефективності та наслідки впровадження. Таким чином, комплексна діагностика надає спеціалістам підприємства інструмент управління майбутніми подіями для забезпечення довгострокового функціонування підприємства в складних умовах, що постійно змінюються. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2020. 488 с.
2. Економіка підприємства: підручник / Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Захарчин Г. М. та ін. Львів : Магнолія 2006, 2018. 580 с.
3. Ареф`єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408–415. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf

4. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.82>
5. Ковальчук А. М., Циганій С. В. Економічна діагностика стратегічного управління імпортою діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-65>
6. Андрієнко М. М., Харчук І. Л. Економічні аспекти управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства // *Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення»* (м. Київ, 21 жовтня 2021 р.). Київ, 2021. Т. 2. С. 28–29. DOI: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53354>
7. Луцький М. Г., Данилова Е. І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2007. Vol. 1. No. 1. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSE/article/view/3901>
8. Корж Л. О., Андрієнко М. М. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг в умовах змінності та невизначеності зовнішнього економічного середовища // *The 8th International scientific and practical conference "Modern research in world science"* (Lviv, October 29–31, 2022). Lviv, 2022. С. 1317–1320. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/11/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.10.22.pdf>

REFERENCES

- Andriienko, M. M., and Kharchuk, I. L. "Ekonomiczni aspekti upravlinnia konkurentospromozhnosti transportnoho pidpriemstva" [Economic Aspects of Managing the Competitiveness of a Transport Enterprise]. *Rozvytok ekonomiky ta biznes-administruvannia: naukovy techii ta rishennia*, vol. 2. Kyiv, 2021. 28-29. DOI: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53354>
- Arefieva, O. V., and Piletska, S. T. "Prostorovo-adaptyvnyi pidkhd do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [The Spatial-Adaptive Approach to Formation of Competitive Strategy of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 5 (2018): 408-415. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf
- Hetman, O. O., and Shapoval, V. M. *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Kyiv: TsUL, 2020.
- Korzh, L. O., and Andriienko, M. M. "Ekonomiczna diagnostyka konkurentospromozhnosti pidpriemstva na rynku transportnykh posluh v umovakh zminnosti ta nevyznachenosti zovnishnyoho ekonomichnoho seredovyschcha" [Economic Diagnosis of the Competitiveness of the Enterprise on the Market of Transport Services in Conditions of Variability and Uncertainty of the External Economic Environment]. *Modern research in world science*. 2022. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/11/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.10.22.pdf>
- Kovalchuk, A. M., and Tsyhanii, S. V. "Ekonomiczna diagnostyka stratehichnoho upravlinnia importnoiu

diialnistiu pidpriemstva yak umova zabezpechennia ioho konkurentospromozhnosti" [Economic Diagnostics of Strategic Management of an Enterprise's Import Activities as a Condition for Ensuring Its Competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, iss. 34 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-65>

Lutskyi, M. H., and Danilova, E. I. "Konkurentospromozhnist produktsii ukrainskykh korporatsii na mizhnarodnykh rynkakh" [Competitiveness of Products of Ukrainian Corporations on International Markets]. *Problems of*

a systemic approach to the economy enterprises, vol. 1, no. 1 (2007). <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3901>

Petrovych, I. M. et al. *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Lviv: Mahnoliia 2006, 2018.

Tereshchenko, I. O., and Biletska, D. I. "Konkurentni stratehii upravlinnia pidpriemstvom" [Competitive Enterprise Management Strategies]. *Ahrosvit*, no. 20 (2019): 82-87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.82>