

УДК 334.72

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-28

ПАХАРЕНКО О. В.

ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ ім. В. Н. Каразіна

## ІЄРАРХІЧНА МОДЕЛЬ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю мережевої форми організації діяльності суб'єктів підприємництва в результаті її більшої гнучкості, адаптивності до волатильних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, вищої ефективності порівняно з ринковою та ієрархічною формами організації підприємницької діяльності.

Метою статті є встановлення пріоритетності показників оцінювання ефективності функціонування підприємницьких мережевих структур на основі структуризації завдань їх формування та розвитку.

З використанням методів теоретичного узагальнення та систематизації визначено перелік ключових завдань функціонування підприємницьких мережевих структур, які варіюють залежно від фінансово-господарського стану підприємства, характеру та сили впливу факторів зовнішнього середовища. На основі методу графів формалізовано зв'язки між завданнями діяльності підприємницьких мережевих структур. Побудовано чотириох рівневу ієрархічну модель завдань діяльності підприємницьких мережевих структур, яка відповідає ієрархії показників оцінювання ефективності функціонування бізнес-мереж.

За результатами дослідження визначено, що верхній рівень ієрархії, який є результатом та відображає вплив інших, нижчих за рівнем, сформували такі завдання, як отримання синергетичного ефекту та підвищення конкурентоспроможності підприємств-суб'єктів квазіінтеграційних зв'язків. Це завдання, ступінь виконання яких залежить від ефективності стратегічного управління, управління прибутком, ризиками, витратами підприємства та мережевого об'єднання, ефективності управління трудовими ресурсами, інвестиційної привабливості, що відображено через інші (нижчі за рівнем ієрархії) завдання. З огляду на отримані результати встановлено, що показниками оцінювання ефективності функціонування підприємницьких мережевих структур є показники конкурентоспроможності та синергетичного ефекту, які дозволяють оцінити не тільки ефективність підприємств як самостійних господарюючих суб'єктів, а як суб'єкта квазіінтеграційних зв'язків. Отримані результати є елементом удосконаленого діагностичного інструментарію оцінювання ефективності управління підприємницькими мережевими структурами.

Ключові слова: підприємницька мережева структура, квазіінтеграційні зв'язки, ієрархія, ефективність, управління.

ПАХАРЕНКО О.

ERI «Karazin business school» V. N. Karazin Kharkiv National University

## THE HIERARCHICAL MODEL OF INDICATORS TO EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS NETWORK STRUCTURES

The research topic's relevance is the growing role of the network form of organization in business entities due to greater flexibility, adaptability to volatile conditions of the external and internal environment, higher efficiency than the market, and hierarchical forms of business organization.

The purpose of the article is to establish the priority of indicators to assess the effectiveness of business network structures based on structuring tasks of their formation and development.

Using theoretical generalization and systematization methods, a list of key tasks of business network structures has been determined, which vary depending on the enterprise's financial and economic condition, nature, and environmental factors. Based on the graphs, the connections between the tasks of business network structures have been formalized. A four-level hierarchical model of business network structure tasks was constructed, which corresponds to the indicators' hierarchy for evaluating business networks' effectiveness.

The study has found that the upper level of the hierarchy, which became the resultant and reflects others' influence, lower level, formed such tasks as obtaining a synergy effect and increasing the competitiveness of enterprises-subjects of quasi-integration relations. These tasks depend on the effectiveness of strategic management, profit management, risks, costs of the enterprise and network association, the effectiveness of human resource management, and investment attractiveness, which is reflected through other (lower hierarchical) tasks. Based on the obtained results, what established that the indicators of assessing the effectiveness of business network structures are indicators of competitiveness and synergy, which allow assessing not only the efficiency of enterprises as independent economic entities but as a subject of quasi-integration relations. The obtained results are an element of the improved diagnostic tool for evaluating the effectiveness of managing business network structures.

Keywords: business network structure, quasi-integration connections, hierarchy, efficiency, management

**Вступ.** В сучасних умовах зростання глобалізації економіки, поширення інформатизації бізнес-середовища та формування інформаційного соціуму, економічні процеси стають все більш важко прогнозованими, що вимагає постійної модифікації форм організації бізнесу. На сьогодні розвиток підприємницької діяльності наполегливо супроводжується тенденцією відмови провідними компаніями від жорсткої вертикальної ієрархії в організації бізнесу. Так як ієрархічно вибудовані економічні системи ефективні та є доцільними лише за умов детермінованих та сталих конкурентних переваг [1]. Саме процес формування квазіінтеграційних зв'язків та розвитку мережевих організаційних структур допомагає вирішувати проблему пошуку раціонального організаційного оформлення партнерських відносин та поєднання підприємницьких зусиль декількох підприємницьких організацій шляхом використання нових методів адаптації до постійних змін зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів організації функціонування мережевих структур присвячені праці багатьох вчених [1-6]. Проте,

невирішеним залишається відсутність уніфікованих показників оцінювання ефективності функціонування підприємницьких мережевих структур. Більшість праць [2-6] орієнтована на оцінку ефективності діяльності підприємств і не дає змоги оцінити мережевий вклад.

**Метою статті** є встановлення пріоритетності показників оцінювання ефективності функціонування підприємницьких мережевих структур на основі структурування завдань їх формування та розвитку.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Підприємницька мережева структура об'єднує в собі та функціонує на основі сукупності мережевих партнерів (бізнес-одиниць) [2], які на договірних засадах зацікавлені в реалізації загальної мети підприємницької мережі; узгоджують свою бізнес-стратегію відповідно до мережевого підходу та вектору розвитку підприємницької мережі. Договірні відносини за певних умов, особливо це стосується юридично незалежних підприємств, можуть бути модифіковані у так звані «квазіпідприємства». Якщо це стосується стійких договірних відносин, то вони в процесі розвитку мережі можуть замінитися з часом внутрішньофірмовими зв'язками [3].

Головна мета підприємницьких мережевих структур з'ясовується економічним змістом існування самої підприємницької діяльності і полягає в стимулюванні і задоволенні індивідуальних та загальних потреб сучасного суспільства, а також максимізації можливостей задоволення комплексу соціально-економічних потреб партнерів мережі в умовах невизначеності [4]. Однак, слід зазначити, що це не єдина мета функціонування мережевих структур, так як в процесі формування, функціонування та залучення нових бізнес-одиниць до свого складу під дією впливу факторів зовнішнього середовища вона буде постійно конкретизуватися залежно від потенціалу внутрішнього середовища підприємницької мережевої структури, особливостей її сучасного стану і функцій кожної із бізнес-одиниць мережі.

Основним питанням, яке має вирішити бізнес-одиниця є визначення цільових установок своєї підприємницької діяльності. Якщо цілі не визначені, то їх формування (цілепокладання) слугує однією з найголовніших та трудомістких завдань управління підприємницькою діяльністю [5]. У цьому випадку формування цілей підприємницької діяльності виступає першочерговою метою стратегічного управління в бізнесі, що найбільш ефективно реалізується в плануванні господарської діяльності організації, управлінні витратами та інше. Тому для того щоб зберегти життєздатність і ефективність підприємницької мережі повинні бути чітко сформовані цілі, які можуть бути різні, але найбільш типові з них представлені на рис. 1.



Рис. 1. Сукупність функціональних установок формування та розвитку підприємницьких мережевих структур  
Джерело: побудовано автором за [2, 5, 6]

Така мета підприємницької діяльності, як виживання, характерна для бізнес-одиниць, які вирішили стати частиною квазіінтеграційних зв'язків в умовах загрози банкрутства та неплатоспроможності. Причинами виникнення неплатоспроможності підприємства є незадовільний фінансовий стан, тобто недостатній рівень ліквідності, фінансової стійкості, неприбутковості діяльності, що є наслідком фінансової кризи [7]. Це проявляється перш за все тоді, коли параметри функціонування бізнес-одиниці за межами підприємницької мережі значно нижчі нормативних значень і не відповідають цільовим установкам підприємства та потребам споживачів.

Мета збільшення прибутку формується мережевими партнерами в умовах, коли існує певна потреба у закріпленні досягнутого рівня ефективності господарської діяльності, яка певним чином задовольняє підприємців, але існують певні загрози погіршення цього стану з боку впливу зовнішнього середовища. Тому існує потреба у створенні міцного базису для запобігання впливу деструктивних факторів в найближчій перспективі [8].

Система цілей для забезпечення розвитку підприємницької мережі та кожного мережевого партнера полягають у зміні кількісних параметрів і якості господарської діяльності для досягнення більш сприятливих умов функціонування та покращення фінансово-господарського стану, який характеризується вищим рівнем значень цільових показників. Зміна стану на якісно новий вимагає додаткових витрат матеріальних і фінансових ресурсів, інтелектуальних зусиль і часу [9]. Але, перш за все, мета розвитку містить цільові установки не просто зміни, а здійснення прогресивних трансформацій, що удосконалюють бізнес-процеси підприємства [10]. Для розвитку характерні такі параметри, як випуск нової продукції і освоєння нових ринків збуту, використання нової техніки, обладнання, новітніх технологій, впровадження нових форм організації й оплати праці та методів управління виробництвом, удосконалення наявних партнерських відносин і формування нових [9, 10].

Ефективність функціонування підприємницької мережі визначається мірою досягнення указаних глобальних цілей та основних завдань, що стоять перед мережевою формою організації підприємництва. Серед таких завдань переважно зазначаються [1, 3-5, 10]: досягнення спільних бізнес цілей (*Com\_Goal*); отримання синергетичного ефекту (*Syn*); підвищення конкурентоспроможності (*Compet*); скорочення ризиків і витрат при створенні нових товарів (*Cost\_Prod*); досягнення масштабування системи (*Scal*); пошук інвесторів (*Invest*); забезпечення якості продукції (*Quality*); підвищення рівня ринкової адаптивності до умов волатильної ринкової кон'юнктури, зниження ризиків (*Adapt*); скорочення та раціоналізація структури витрат (*Cost\_Struct*); підвищення рівня прибутковості господарської діяльності (*Prof*); виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили (*Labor*); концентрація діяльності економічних акторів на найбільш пріоритетних областях спеціалізації (*Concentr*).

Відсутність уніфікованих показників оцінювання ефективності функціонування підприємницьких мережевих структур зумовила необхідність встановлення пріоритетних показників оцінювання їх ефективності шляхом структурування завдань формування та розвитку підприємницьких мереж з використанням методу графів. Для реалізації цього методу на основі структурування теоретичних основ встановлено зв'язки між завданнями діяльності підприємницьких мережевих структур та визначено рівні ієрархії завдань за результатами проведення допоміжних ітерацій, передбачених методом.

Скорочення ризиків і витрат при створенні нових товарів, раціоналізація витрат підприємства є проміжними цілями на шляху до забезпечення прибутковості підприємства. Витрати, пов'язані з реалізацією продукції, виконання проекту, інші витрати підприємства (адміністративні, витрати на збут, фінансові, операційні) є безпосереднім показником, який лежить в основі розрахунку фінансових результатів підприємства. Тому скорочення, раціоналізація витрат, зниження ризиків при створенні нових товарів призводить до росту прибутковості підприємства (*Cost\_Struct* → *Prof*, *Cost\_Prod* → *Prof*).

Прибутковість підприємства залежить також від якості продукції. З однієї сторони створення якісної продукції потребує додаткового фінансування, пов'язаного із оновленням основних засобів, модернізацією технологій, залученням більш кваліфікованого персоналу, використанням більш якісної сировини, що збільшує витрати. З іншої сторони, при ефективному управлінні цими витратами доходи, отримані від реалізації більш якісної продукції, будуть перевищувати витрати, що призводить до росту прибутковості (*Quality* → *Prof*).

В свою чергу зростання прибутковості дозволяє досягти такої цілі, як пошук інвесторів (*Prof* → *Invest*). Основним мотивом інвесторів при вкладенні коштів є максимізація власного прибутку, тому найбільш значимим фактором при виборі об'єкту інвестування є його прибутковість. Іншим фактором, що впливає на прийняття рішення щодо інвестування, є мінімізація ризику за умов волатильної ринкової кон'юнктури. Стимулюючий вплив на масштаби інвестиційної діяльності здійснює підвищення рівня ринкової адаптивності до умов волатильної ринкової кон'юнктури та зниження ризиків (*Adapt* → *Invest*). Зростання обсягів інвестування за рахунок розширення фінансових ресурсів створює додаткові можливості для розвитку бізнес-одиниці, підвищення її конкурентоспроможності за умови ефективного управління ресурсами (*Invest* → *Compet*). Такий вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснює і зростання прибутковості – як джерела самофінансування і розвитку (*Prof* → *Compet*). Ринковим фактором росту конкурентоспроможності є зростання якості продукції (*Quality* → *Compet*), яка в свою чергу залежить від ризиків і витрат, пов'язаних із створенням нових товарів (*Cost\_Prod* → *Quality*). Значний вплив на якість продукції здійснює можливість залучення інвесторів, особливо закордонних, із їх досвідом використання передових виробничих технологій (*Invest* → *Quality*). Позитивний вплив на зростання якості продукції здійснює і розширення фінансових ресурсів: власних (*Prof* → *Quality*) та залучених (*Invest* → *Quality*).

Виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили сприяє скороченню витрат підприємства в результаті оптимізації використання трудових ресурсів підприємства (*Labor* → *Cost\_Struct*).

Досягнення спільних бізнес цілей є найбільш загальною задачею функціонування мережевих підприємств, яка полягає в реалізації спільних проектів з метою мінімізації витрат, забезпечення якості продукції, прибутковості, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності і т. д. Ступінь досягнення спільних бізнес цілей впливає на реалізацію всіх завдань. Проте, основною ознакою бізнес-мережі, про яку зазначають всі дослідники, є забезпечення синергетичного ефекту [10]. Синергетичний ефект виникає в результаті розширення масштабування системи, концентрації діяльності економічних акторів на найбільш пріоритетних областях спеціалізації за умови ефективної співпраці учасників, їх спрямованості на досягнення спільних бізнес цілей. З огляду на це, передумовою виникнення синергетичного ефекту є масштабування системи (*Scal* → *Syn*), концентрація діяльності економічних акторів на найбільш пріоритетних областях спеціалізації (*Concentr* → *Syn*) та досягнення спільних бізнес цілей (*Com\_Goal* → *Syn*). Синергетичний ефект є додатковим фактором конкурентоспроможності підприємств – учасників мережі (*Syn* → *Compet*) і в свою чергу залежить від конкурентоспроможності учасників (*Compet* → *Syn*). Чим вищий рівень конкурентоспроможності учасників мережі, тим більше можливостей отримати позитивний синергетичний ефект за рахунок конкурентних переваг.

На основі описаних взаємозв'язків побудовано граф причинно-наслідкових зв'язків між завданнями функціонування підприємницьких мережевих структур (рис. 2).

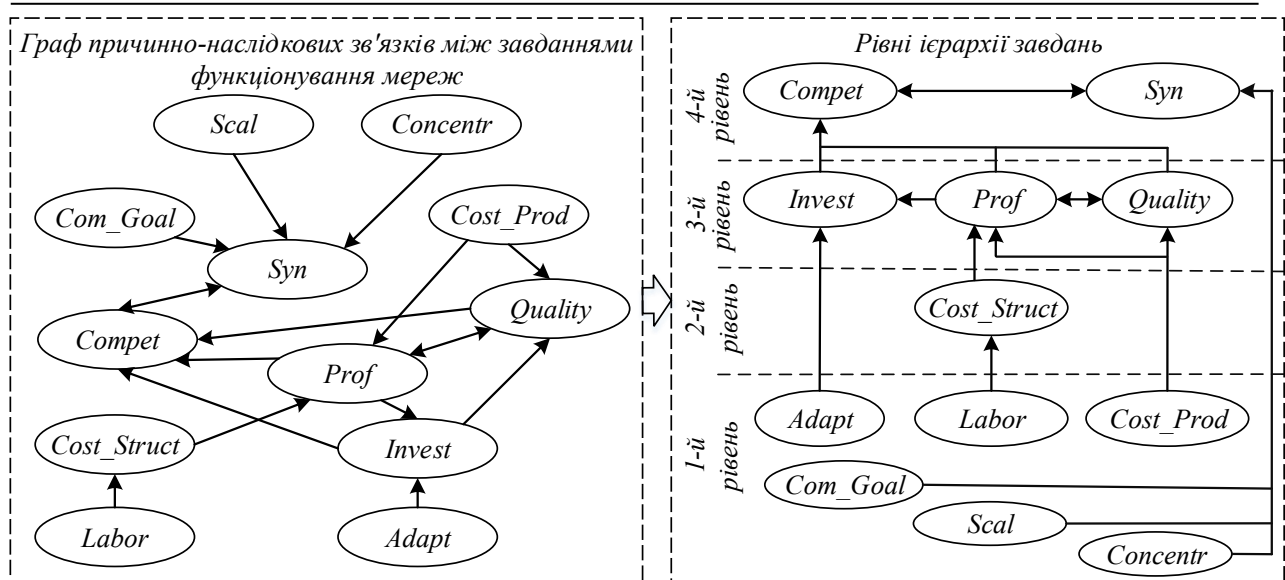


Рис. 2. Ієрархія завдань функціонування підприємницьких мережеских структур

Джерело: авторська розробка

Граф представлений вершинами, яким відповідають завдання функціонування мереж, та ребрами – причинно-наслідковими зв'язками між вершинами. Напрямок ребра графу відповідає напрямку впливу одного завдання на інше. З використанням побудованого графу з множини завдань ( $Z$ ) виокремлено дві підмножини:  $S(z_i)$  – підмножина досяжності та  $P(z_i)$  – підмножина вершин-попередниць. Досяжною називається вершина  $z_j$ , якщо в графі існує шлях, який приводить з вершини  $z_i$  до вершини  $z_j$ . Вершина  $z_i$  є попередницею вершини  $z_j$ .

Ті вершини, для яких виконується умова  $P(z_i) = S(z_i) \cap P(z_i)$ , сформували перший рівень ієрархії завдань функціонування підприємницьких мережеских структур. На 2-й ітерації виключено вершини, що сформували 1-й рівень ієрархії, і повторно визначено підмножини  $P(z_i)$  та  $S(z_i)$ . Ітерації проводилися доки всі вершини графу не були розподілені за рівнями ієрархії [11].

Результати проведеного аналізу свідчили про існування 4-х рівневої структури завдань функціонування підприємницьких мережеских структур. 1-й рівень ієрархії сформували такі завдання, як досягнення спільних бізнес цілей (*Com\_Goal*), досягнення масштабування системи (*Scal*), концентрація діяльності економічних акторів на найбільш пріоритетних областях спеціалізації (*Concentr*), підвищення рівня ринкової адаптивності до умов волатильної ринкової кон'юнктури, зниження ризиків (*Adapt*), виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили (*Labor*), скорочення ризиків і витрат при створенні нових товарів (*Cost\_Prod*). Ці завдання є проміжними та такими, що впливають на реалізацію завдань вищих рівнів.

2-й рівень ієрархії сформований із завдання скорочення та раціоналізації структури витрат (*Cost\_Struct*), ступінь реалізації якого залежить від можливості виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили та впливає на можливість забезпечення прибутковості діяльності суб'єкта господарювання.

На 3-му рівні ієрархії виокремлено такі завдання: забезпечення якості продукції (*Quality*), підвищення рівня прибутковості господарської діяльності (*Prof*), пошук інвесторів (*Invest*). Завдання 1-3 рівнів ієрархії є проміжними завданнями функціонування підприємницької мережі, ступінь досягнення яких відображається через показники ефективності реалізації завдань верхнього рівня ієрархії. Верхній рівень ієрархії (4-й рівень) сформували завдання: отримання синергетичного ефекту (*Syn*) та підвищення конкурентоспроможності підприємств (*Compet*).

Висновки та перспективи подальших розвідок

За результатами дослідження встановлено пріоритетність завдань функціонування підприємницьких мережеских структур, які формують відповідну систему показників оцінювання ефективності функціонування мереж. Пріоритетними (результуючими) завданнями є отримання синергетичного ефекту та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ступінь їх реалізації визначає ефективність функціонування мережі не тільки за показниками прибутковості діяльності, інвестиційної привабливості, мінімізації ризиків і витрат, що є показниками ефективності будь-якого підприємства, а й за показниками конкурентоспроможності та можливості отримання додаткового позитивного синергетичного ефекту в результаті мережевої взаємодії, що є винятковою ознакою мережевої структури. З огляду на побудовану ієрархію завдань, результуючими показниками для оцінювання ефективності функціонування підприємницьких мережеских структур є показники конкурентоспроможності та синергетичного ефекту, які будуть використані в подальших дослідженнях, спрямованих на вивчення практичних аспектів функціонування підприємницьких мережеских структур в Україні та підвищення їх ефективності.

**Література**

1. Rzepka A. Inter-organizational Relations as a One of Sources of Competitive Advantage of Contemporary Enterprises in the Era of Globalization. *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 174. P. 161-170.
2. Босовська М. В., Ведмідь Н. І., Косар О. В. Теоретичні засади формування ресторанних мереж. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 27-32.
3. Cygler J., Sroka W., Solesvik M., Dębkowska K. Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326758498\\_Benefits\\_and\\_Drawbacks\\_of\\_Coopetition\\_The\\_Roles\\_of\\_Scope\\_and\\_Durability\\_in\\_Coopetitive\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/326758498_Benefits_and_Drawbacks_of_Coopetition_The_Roles_of_Scope_and_Durability_in_Coopetitive_Relationships)
4. Сущенко О. А., Буздаков Л. М. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 3 (39). С. 52-56.
5. Чепурда Л. М. Дослідження ефективності функціонування мережових структур невиконавчої сфери обслуговування (Частина 1). *БізнесІнформ*. 2015. № 1. С. 218-222.
6. Jiang H., Gao S., Song Y., Sheng K., Amaratunga G.A.J. An Empirical Study on the Impact of Collaborative R&D Networks on Enterprise Innovation Performance Based on the Mediating Effect of Technology Standard Setting. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3390/su11247249>.
7. Neskorođeva I., Pustovgar, S. An Approach to Predicting the Insolvency of Ukrainian Steel Enterprises Based on Financial Potential. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2015. Vol. 2 (2), 11. URL: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v2i2.104>.
8. Нескородева І. Особливості функціонування фондового ринку України. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 2. С. 36-42.
9. Abbas J., Raza S., Nurunnabi M., Minai M.S., Bano S. The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3390/su11113006>.
10. Shtal T., Hurzhii N., Bresciani S. Integrational Interaction Synergy Effects in Export Distributional Channels of Enterprise. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 2016. Vol. 12 (2). P. 1-10.
11. Kühn D., Osthus D., Townsend T., Zhao Yi. On the structure of oriented graphs and digraphs with forbidden tournaments or cycles. *Journal of Combinatorial Theory*. 2017. Vol. 124. P. 88-127.

**Reference**

1. Rzepka, A. (2017). «Inter-organizational Relations as a One of Sources of Competitive Advantage of Contemporary Enterprises in the Era of Globalization». *Procedia Engineering*. Vol. 174, pp. 161-170.
2. Bosov's'ka, M. V., Vedmid', N. I., and Kosar, O. V. (2017). «Theoretical bases of formation of restaurant chains». *Ekonomika ta derzhava*. No 12, pp. 27-32.
3. Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., and Dębkowska, K. (2018). «Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships». *Sustainability*. Vol. 10. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/326758498\\_Benefits\\_and\\_Drawbacks\\_of\\_Coopetition\\_The\\_Roles\\_of\\_Scope\\_and\\_Durability\\_in\\_Coopetitive\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/326758498_Benefits_and_Drawbacks_of_Coopetition_The_Roles_of_Scope_and_Durability_in_Coopetitive_Relationships)
4. Suschenko, O. A. and Buzdakov, L. M. (2011). «Development of management of network forms of interaction of business structures». *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. No 3 (39), pp. 52-56.
5. Chepurda, L. M. (2015). «Investigation of efficiency of functioning of network structures of non-productive service sphere (Part 1)». *BiznesInform*. No 1, pp. 218-222.
6. Jiang, H., Gao, S., Song, Y., Sheng, K., and Amaratunga, G.A.J. (2019). «An Empirical Study on the Impact of Collaborative R&D Networks on Enterprise Innovation Performance Based on the Mediating Effect of Technology Standard Setting». *Sustainability*. Vol. 11. Available at: <https://doi.org/10.3390/su11247249>.
7. Neskorođeva, I., and Pustovgar, S. (2015). «An Approach to Predicting the Insolvency of Ukrainian Steel Enterprises Based on Financial Potential». *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. Vol. 2 (2), 11. Available at: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v2i2.104>
8. Neskorođieva, I. (2013). «Features of the stock market of Ukraine». *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. No 2, pp. 36-42.
9. Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M.S., and Bano, S. (2019). «The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities». *Sustainability*. Vol. 11. Available at: <https://doi.org/10.3390/su11113006>.
10. Shtal, T., Hurzhii, N., and Bresciani, S. (2016). «Integrational Interaction Synergy Effects in Export Distributional Channels of Enterprise». *British Journal of Economics, Management & Trade*. Vol. 12 (2), pp. 1-10.
11. Kühn, D., Osthus, D., Townsend, T., and Zhao, Yi. (2017). «On the structure of oriented graphs and digraphs with forbidden tournaments or cycles». *Journal of Combinatorial Theory*. Vol. 124, pp. 88-127.

Надійшла / Paper received : 03.08.2020  
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020