

# ІНСТРУМЕНТИ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ В СЕКТОРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

©2024 ХАМАР Я. О.

УДК 336.2  
JEL: D21; L26; M11; O22

## Хамар Я. О. Інструменти політики управління економічною стійкістю в секторі малого та середнього бізнесу України

У статті досліджуються аспекти державної політики стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва. Як показано, ці аспекти визначаються поєднанням механізмів та інструментів регулювання, що вживаються на різних рівнях управління. Адже малий і середній бізнес не буде розвиватися в несприятливих для підприємництва умовах. З іншого боку, неякісний менеджмент на рівні суб'єктів господарювання також є проблемою та перешкодою для становлення і розвитку потужного сектора малого та середнього бізнесу національної економіки. Отже, метою дослідження визначено обґрунтування макро- та мікрорівневих інструментів політики управління економічною стійкістю в секторі малого та середнього бізнесу України. Визначено провідні напрями державної політики посилення економічної стійкості сектора малого та середнього підприємництва України в умовах війни, а саме: 1) фінансовий; 2) інноваційно-технологічний; 3) ресурсний; 4) інституційний. Доведено, що відповідні заходи слід реалізувати і на рівні фінансово-економічного менеджменту суб'єктів малого та середнього підприємництва. Йдеться про фінансово-ресурсні, інтелектуально-кадрові, інноваційно-технологічні та ринкові інструменти. Серед основних з-поміж них визначено: фінансово-кредитну кооперацію та створення внутрішніх фондів фінансування розвитку; розвиток співпраці суб'єктів МСП із зовнішніми партнерами та представниками великого бізнесу; реалізацію проактивної політики зі збереження та поліпшення інтелектуально-кадрового потенціалу; цифровізацію та інтелектуалізацію бізнесу; поліпшення систем підготовки та розвитку кадрового потенціалу; застосування дистанційних форм зайнятості; активізацію власної інноваційно-технологічної діяльності; розвиток практик кооперації та співпраці у сфері високих технологій; активну цифровізацію внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; активне застосування інструментарію інтернет-маркетингу; розвиток власних дистрибуційних мереж і систем; застосування технологій штучного інтелекту для формування та реалізації маркетингових програм; удосконалення засобів маркетингу.

**Ключові слова:** малий і середній бізнес, економічна стійкість, війна, виклики та загрози, державна політика, фінансово-економічний менеджмент, розвиток національної економіки, управління економікою.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 18.

**Хамар Ярослав Орестович** – аспірант кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2507-7508>

UDC 336.2  
JEL: D21; L26; M11; O22

## Hamar Ya. O. Policy Instruments for Managing Economic Stability in the Small and Medium-Sized Business Sector of Ukraine

The article examines aspects of the State policy of stimulating the development of small and medium-sized enterprises. However, as shown, these aspects are determined by a combination of regulatory mechanisms and tools used at different levels of management. After all, small and medium-sized businesses will not develop in unfavorable conditions for entrepreneurship. On the other hand, low-quality management at the level of economic entities also poses a problem and an obstacle for the formation and development of a powerful sector of small and medium-sized businesses of the national economy. Therefore, the aim of the study is to substantiate the macro- and micro-level instruments of economic sustainability management policy in the small and medium-sized business sector of Ukraine. The leading directions of the State policy of strengthening the economic stability of the small and medium-sized business sector of Ukraine in the wartime are identified. These are: 1) financial; 2) innovative and technological; 3) resource-based; 4) institutional. It is proved that appropriate measures should be implemented at the level of financial and economic management of small and medium-sized enterprises. These are financial and resource, intellectual and personnel, innovative technological and market instruments. Among the leading ones, the following are identified: financial and credit cooperation and the creation of internal development financing funds; the development of cooperation practices of SMEs with external partners and representatives of large businesses; the implementation of a proactive policy on preserving and improving intellectual and personnel potential; digitalization and intellectualization of business; improvement of the systems of training and development of personnel potential; application of remote forms of employment; activation of own innovative and technological activities; development of cooperation and collaboration practices in the field of high technologies; active digitization of internal and external business processes; active use of Internet marketing instruments; development of own distribution networks and systems; application of artificial intelligence technologies for the formation and implementation of marketing programs; improvement of marketing tools.

**Keywords:** small and medium-sized business, economic sustainability, war, challenges and threats, public policy, financial and economic management, development of the national economy, economic management.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 18.

**Hamar Yaroslav O.** – Postgraduate Student of the Department of Management of Organizations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2507-7508>

**С**тан ефективності функціонування та розвитку сектора малого підприємництва служить одним із провідних індикаторів якості державної політики розвитку національної економіки. Мала та середня підприємницька ініціатива не буде розвиватися в країні, де не створено для цього гарного та сприятливого економіко-правового середовища бізнесу.

Однак, з іншого боку, малий і середній бізнес – це про вкладення коштів у підприємницьку діяльність. Отже, підприємець вкладає власний ресурс і ризикує ним, організуючи виробничо-господарські процеси, залучаючи матеріально-технічну базу та персонал, інвестуючи в створення та нарощення виробничих потужностей тощо.

Стан розвитку вітчизняного сектора малого та середнього підприємництва за весь період сучасного соціально-економічного поступу економіки України був неоднозначним. З одного боку, наче й були створені відповідні умови, лібералізовано ринки, забезпечено доступ до фінансових і господарських ресурсів і т. п., але, з іншого боку, в країні залишилися низка системних, часто непереборних для приватного підприємництва проблем, з-поміж яких варто виділити системну корупцію та зрощення бізнесу та влади, адміністративний тиск на бізнес, монополізацію ринків і ресурсів, високу вартість залучення та обслуговування інвестицій і фінансових ресурсів та активів.

Проте середовище малого та середнього бізнесу в умовах війни істотно ускладнилося. Посилилися воєнні виклики та загрози, зменшилася чисельність населення та звужився внутрішній ринок, а отже, попит на продукцію (послуги), зросла вартість сировинно-енергетичних і трудових ресурсів, з'явилися та розвинулися перебої в постачанні електроенергії, паливно-мастильних матеріалів. Усе це призвело до погіршення фінансово-економічного стану вітчизняних суб'єктів малого та середнього підприємництва, особливо порівняно із суб'єктами великого бізнесу, які більш економічно потужні та фінансово стійкі.

З огляду на обставини, які склалися, органам державного управління слід формувати та реалізувати більш проактивну державну політику з підтримки економічної стійкості в секторі малого та середнього підприємництва заради його збереження і подальшого стабільного функціонування та розвитку. При цьому, це також і питання самих малих і середніх суб'єктів господарювання, які мають за таких складних умов удосконалювати власні системи менеджменту заради посилення ризикостійкості та зміцнення власної резильєнтності.

Аналіз останніх публікацій науковців дозволяє зробити висновок про те, що питання державної політики стимулювання розвитку малого та

середнього підприємництва завжди перебували у фокусі та фаворі державної політики, зокрема через прямий і безпосередній вплив таких процесів на соціально-економічний поступ території і країни, забезпечення інвестицій та зайнятості населення, демократизацію суспільства тощо. Але, водночас, питання посилення економічної стійкості практично не перебували у фокусі безпосередньо державного регулювання та віддавалося на відкуп самим суб'єктам господарювання, що в умовах повномасштабної війни оголило низку загроз і проблем для збереження національної економіки, а отже, для державної політики регулювання зазначених процесів.

При цьому профільні органи державного управління можуть черпати принципи, а також базисні інструменти та засоби як формування якісного економіко-правового середовища бізнесу, так і підтримки фінансово-господарської стійкості малих і середніх підприємств з публікацій науковців, які досліджували становлення теоретико-методичних засад державної політики регулювання розвитку підприємництва, як В. Бойко, В. Крупа [1], З. Варналій [2], Т. Васильців, Р. Лупак [3], Р. Лупак [9], Д. Панасенко [15], М. Мельник, У. Іванюк [16] та ін. Специфічні засади та положення державної політики регулювання безпосередньо в секторі малого та середнього бізнесу розглядаються в дослідженнях К. Горячевої [5], Т. Донченка [6], Т. Мєліхової [10], У. Іванюк [17] та ін.

З іншого боку, аспект стійкості як один із основоположних щодо забезпечення економічної безпеки та стійкості суб'єктів господарювання достатньо добре розкрито в результатах наукових розвідок Т. Васильціва, О. Мандрик [4], М. Крупки, Н. Демчишак [7], О. Лісничук [8], М. Окландера, О. Романенко [11], П. Родіонова [12], В. Рубана [13], І. Рудченка [14], Т. Васильціва [18] та інших науковців.

Разом із тим, нові умови господарювання, створення та розвитку малих і середніх форм господарювання та бізнесу, які визначаються повномасштабною війною, змушують і теоретиків, і практиків шукати все нові теоретико-методичні та прикладні рішення з посилення економічної стійкості суб'єктів малого та середнього підприємництва України.

*Метою статті є обґрунтування макро- та мікрорівневих інструментів політики управління економічною стійкістю в секторі малого та середнього бізнесу України.*

**Я**к відомо, економічна стійкість суб'єктів малого та середнього підприємництва України в умовах війни найбільшою мірою була послаблена такими чинниками, як: погіршення зовнішнього та внутрішнього фінансового стано-

вища, а отже, посилення узалежнення представників бізнесу від фінансових ресурсів; послаблення конкурентоспроможності продукції (послуг) через ускладнення та зниження рівня інноваційно-технологічної активності та діяльності; ускладнення доступності та зростання вартості залучення на малі та середні суб'єкти господарювання необхідного ресурсного забезпечення; погіршення інституційного середовища ведення бізнесу загалом.

Таким чином, з позиції держави необхідно очікувати проактивні заходи, які були б орієнтовані на послаблення дії цих чинників, і, відповідно, поліпшення умов і середовища для суб'єктів малого та середнього підприємництва національної економіки України. Систему таких заходів наведено на *рис. 1*.

З іншого боку, вітчизняні суб'єкти господарювання також мають активувати власну політику щодо поліпшення та зміцнення їх економічних позицій. Політика в цьому керунку має вестися за

тими напрямками, які на сьогодні потребують першочергового підсилення (*рис. 2*). Головним чином йдеться про поліпшення позицій за такими компонентами, як фінансово-ресурсний, інтелектуально-кадровий, інноваційно-технологічний і ринковий. Їх визначення обумовлюється тим, що в критично складних умовах вітчизняним суб'єктам господарювання передусім важливо поліпшити власне фінансове становище, зберегти кадровий ресурс, відновити інноваційно-технологічну діяльність, а також працювати над відновленням і подальшим поліпшенням позицій на цільових ринкових сегментах.

Окрім зазначеного, слід вести мову про такі операційні цілі політики посилення економічної стійкості вітчизняного малого та середнього підприємництва:

1. Поліпшення доступу до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств (МСП) має за мету сприяти їх конкурентоспроможності шляхом забезпечення фінансово-кредитної підтримки. Це може включати відшкодування частини відсотків



Рис. 1. Інструментарій державної політики посилення економічної стійкості сектора малого та середнього підприємництва в умовах нестабільності

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 2. Інструментарій суб'єктів малого та середнього підприємництва, спрямований на посилення економічної стійкості цього сектора національної економіки**

Джерело: авторська розробка.

за кредит, продовження терміну погашення кредиту та забезпечення майнової поруки. Для досягнення цієї мети пропонується щорічно передбачати необхідні фінансові ресурси в бюджетах області, районів та міст за певним відсотком від доходів бюджету. Також розглядається розширення мережі фондів фінансово-кредитної підтримки підприємств у державній або державно-комунальній формі власності.

Створення сприятливого клімату для інвестицій у країні шляхом розробки та впровадження стратегій залучення іноземних інвестицій є важливим елементом стратегій соціально-економічного розвитку регіонів, районів та міст. Це також включає узгодження з програмами розвитку галузей та цільовими програмами розвитку, такими як енергозбереження, розвиток промисловості, житлово-комунальне господарство, інноваційний та інформаційний розвиток, європейська інтеграція, розв'язання екологічних проблем і т. ін.

Утім, щоб залучити більше іноземних інвестицій у сектор малого та середнього підприємництва, органи державного управління можуть внести зміни до законодавства, що передбачатимуть фінан-

совий стимул для місцевої влади щодо приваблення іноземних інвестицій. Це може бути здійснено шляхом передачі частини податкових надходжень від платежів підприємців (включно з іноземними інвесторами) із загальнодержавного бюджету до місцевих бюджетів. Також можна розширити програму залучення іноземних інвестицій, враховуючи не лише прямі, але й портфельні інвестиції, і розвивати сприяння різним формам інвестування для задоволення фінансових потреб представників сектора МСП.

2. *Заохочення розвитку фінансового ринку та управління інфляційними процесами* шляхом запровадження заходів, спрямованих на запобігання інфляційних процесів (особливо в природних та інших монополіях), уникнення фінансових шоків та дисбалансів у реальному секторі економіки та захист від коливань обмінного курсу національної валюти. Крім того, моніторинг системи та структури неплатежів має на меті забезпечити стабільність системи розрахунків між підприємствами та допомагати підтримувати раціональне використання платіжних засобів. Він також сприяє збереженню грошових коштів суб'єктів МСП від негативних на-



слідків інфляції в системі відносин між суб'єктами підприємницької діяльності та структурами фінансово-кредитного ринку.

3. *Мінімізація ризиків, пов'язаних зі змінами валютних курсів для малих і середніх підприємств.* Щоб забезпечити це, необхідно запобігти незаконному вивезенню та виведенню іноземної валюти за межі країни, вчасно повертати іноземну валюту відповідно до законодавства та вживати заходів контролю за протиправними операціями з грошовими коштами, перешкоджати конвертації електронних коштів у іноземній валюті в готівку на території України; посилити контроль та обмежувати збільшення обсягів валютних заборгованостей українських компаній, які здійснюють незаконні операції з валютою.

4. *Збільшення фінансової міцності малих і середніх підприємств.*

### ВИСНОВКИ

Збереження національної економіки України в умовах повномасштабної війни залежить від великої чисельності факторів і умов. Однак з-поміж них беззаперечним слід вважати збереження сектора малого та середнього бізнесу, який реалізує низку системних функцій підтримки життєздатності не тільки національної економіки, але й країни загалом. Це про зайнятість і доходи населення, можливості самореалізації, конкуренцію на ринках, а також гарантування конкурентоспроможності національної економіки, кооперацію з великим бізнесом, роль драйвера інноваційно-технологічного поступу національного господарства тощо.

Життєздатність і розвиток малого та середнього підприємництва в умовах війни потребує вирішення одного з провідних завдань – гарантування економічної стійкості його представників. При тому важливо розуміти, що цього можна досягти лише за спільних дій і політики, з одного боку, влади, а, з іншого боку, – самих суб'єктів господарювання.

Саме тому необхідно, аби в межах державної політики були реалізовані проактивні заходи за такими напрямками:

- 1) *фінансовий* (інструментами цього напряму служать: реалізація системи заходів фінансово-кредитної підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу, страхування воєнних ризиків, створення національного та регіональних фондів фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу);
- 2) *інноваційно-технологічний* (модернізація інфраструктури інноваційно-технологічної діяльності суб'єктів МСП, створення майданчиків співпраці суб'єктів МСП, науково-дослідних і венчурних структур, надання

грантів на дослідження, отримання охоронних документів на права інтелектуальної власності);

- 3) *ресурсний* (розвиток лізингових та інших програм з придбання обладнання й устаткування, створення індустріальних парків та промислових зон за участі суб'єктів МСП, поліпшення середовища та можливостей для трансферу передових технологій);
- 4) *інституційний* (модернізація інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу, поліпшення доступності системи консалтингу для малих і середніх суб'єктів господарювання, розвиток інфраструктури нарощення експортних потужностей малого та середнього бізнесу).

Тоді як на рівні фінансово-економічного менеджменту суб'єктів малого та середнього підприємництва слід реалізувати низку заходів за такими напрямками:

- 1) *фінансово-ресурсний*: фінансово-кредитна кооперація, створення внутрішніх фондів фінансування розвитку, розвиток практик співпраці суб'єктів МСП із зовнішніми партнерами та представниками великого бізнесу;
- 2) *інтелектуально-кадровий*: реалізація проактивної політики зі збереження та поліпшення інтелектуально-кадрового потенціалу, цифровізація та інтелектуалізація бізнесу, поліпшення систем підготовки та розвитку кадрового потенціалу, застосування дистанційних форм зайнятості;
- 3) *інноваційно-технологічний*: активізація власної інноваційно-технологічної діяльності, розвиток практик кооперації та співпраці у сфері високих технологій, активна цифровізація внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів;
- 4) *ринковий*: активне застосування інструментарію інтернет-маркетингу, розвиток власних дистрибуційних мереж і систем, застосування технологій штучного інтелекту та ін.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є вдосконалення методики аналізування фінансової стійкості суб'єктів господарювання з урахуванням визначених викликів, ризиків та загроз. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємства АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.3

2. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD159-160\\_2016\\_ukr.pdf#page=50](https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD159-160_2016_ukr.pdf#page=50)
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Проблеми розвитку малого підприємництва та їх вплив на міграційну активність населення гірських районів Карпатського регіону України. *Регіональна економіка*. 2019. № 3. С. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-3-5>
4. Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128–133.
5. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65–67.
6. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету: Економіка, управління та адміністрування*. 2013. № 3. С. 124–132. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2013-3\(65\)-124-132](https://doi.org/10.26642/jen-2013-3(65)-124-132)
7. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Сучасна парадигма фінансового регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 11. С. 47–64. URL: [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_17\\_11\\_047\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_17_11_047_uk.pdf)
8. Лісничук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5. С. 51–56.
9. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 22. С. 136–142. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
10. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 11–18. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.10.11](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.10.11)
11. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45715>
12. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 1. С. 64–68. URL: <http://surl.li/umthth>
13. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-2. С. 20–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_2%282%29\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2%282%29_5)
14. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2011\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2011_1_5)
15. Панасенко Д. Системний підхід до показників конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3. С. 19–24.
16. Melnyk M., Ivaniuk U., Leshchukh I., Halkiv L. The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks. *International Journal of Sustainable Development & Planning*. 2023. Vol. 18. Iss. 4. P. 1035–1043. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180406>
17. Ivaniuk U. Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates. *World Applied Sciences Journal*. 2014. Vol. 30. Iss. 11. P. 1593–1598. DOI: [10.5829/idosi.wasj.2014.30.11.14219](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.11.14219)
18. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I. et al. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9. No. 2. P. 88–110. DOI: [10.51599/are.2023.09.02.04](https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.04)

## REFERENCES

- Boiko, V. V., and Krupa, V. R. "Mekhanizmy ta instrumenty upravlinnia rozvytkom subiektiv maloho pidpriemnytstva APK" [Mechanisms and Instruments of Small Business Development Management in the Agroindustrial Complex]. *Ahrosvit*, no. 20 (2019): 3-10. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.20.3](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.3)
- Donchenko, T. V. "Teoretychni osnovy sanatsii pidpriemstv: sutnist ta funktsii" [Theoretical Basis of Readjustment of Enterprises: The Essence and Functions]. *Visnyk Zhytomirskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 3 (2013): 124-132. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2013-3\(65\)-124-132](https://doi.org/10.26642/jen-2013-3(65)-124-132)
- Horiacheva, K. "Finsanova bezpeka pidpriemstva. Sutnist ta mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky" [Financial Security of an Enterprise. Essence and Place in the System of Economic Security]. *Ekonomist*, no. 8 (2003): 65-67.
- Ivaniuk, U. "Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates". *World Applied Sciences Journal*, vol. 30, no. 11 (2014): 1593-1598. DOI: [10.5829/idosi.wasj.2014.30.11.14219](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.11.14219)
- Krupka, M. I., and Demchyshak, N. B. "Suchasna paradyhma finansovoho rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti v Ukraini" [Modern Paradigm of Financial Regulation of Innovative Activity in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 11 (2017): 47-64. [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_17\\_11\\_047\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_17_11_047_uk.pdf)
- Lisnichuk, O. A. "Rozrakhunok sanatsiinoho potentsialu pidpriemstva: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka" [Calculation of the Remediation Potential of an Enterprise: Foreign Experience and Domestic Practice]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 5 (2019): 51-56.
- Lupak, R. L. "Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh importonasychnennia vnutrishnyoho rynku Ukrainy"

- [Development of Entrepreneurship in Conditions of Import Saturation of the Domestic Market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 22 (2018): 136-142. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pid-pr-torgi/article/view/95/89>
- Melikhova, T. O. "Otsiniuvannia imovirnosti bankrutstva z metoiu pidvyshchennia finansovoho stanu pidpriemstva" [Bankruptcy Probability Estimation to Improve the Financial Condition of the Enterprise]. *Ahrosvit*, no. 10 (2019): 11-18. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.11
- Melnyk, M. et al. "The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks". *International Journal of Sustainable Development & Planning*, vol. 18, no. 4 (2023): 1035-1043. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180406>
- Oklander, M. A., and Romanenko, O. O. "Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid Internet-marketynhu" [Specific Differences in Digital Marketing from Internet Marketing]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 12 (2015): 362-371. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45715>
- Panasenko, D. "Systemnyi pidkhid do pokaznykiv konkurentospromozhnosti" [A Systematic Approach to Competitiveness Indicators]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3 (2008): 19-24.
- Rodionov, P. Yu. "Osoblyvosti rozrobky stratehii pidpriemstva v umovakh informatsiinoi ekonomiky" [Features of Developing an Enterprise Strategy in the Context of an Information Economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. iss. 1 (2014): 64-68. <http://surl.li/umthth>
- Ruban, V.V. "Tsyfrovyy marketynh: rol ta osoblyvosti vykorystannia" [Digital Marketing: The Role and Features of Use]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, iss. 2-2 (2017): 20-25. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_2%282%29\\_\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2%282%29__5)
- Rudchenko, I. V. "Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia finansovymi resursamy pidpriemstva" [Improving the Mechanism for Managing the Enterprise's Financial Resources]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, iss. 1 (2011): 16-19. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sppep\\_2011\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sppep_2011_1_5)
- Varnalii, Z. S. "Osoblyvosti pidtrymky konkurentospromozhnosti maloho ta serednoho pidpriemnytstva" [Features of Supporting the Competitiveness of Small and Medium-sized Businesses]. *Natsionalna bezpeka i oborona*, no. 1-2 (2016): 505-59. [https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD159-160\\_2016\\_ukr.pdf#page=50](https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD159-160_2016_ukr.pdf#page=50)
- Vasylytsiv, T. et al. "Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization". *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9, no. 2 (2023): 88-110. DOI: 10.51599/are.2023.09.02.04
- Vasylytsiv, T. H., and Lupak, R. L. "Problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva ta yikh vplyv na mihratsiinu aktyvnist naselennia hirskykh raioniv Karpatskoho rehionu Ukrainy" [Problems of Small Business Development and their Influence on the Migration Activity of the Population in Mountain Areas of the Carpathian Region of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3 (2019): 49-59. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-3-5>
- Vasylytsiv, T. H., and Mandryk, O. Ya. "Priorityty i zasoby zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky maloho i serednoho pidpriemnytstva" [Priorities and Means of Ensuring the Economic Security of Small and Medium-sized Businesses]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19, no. 12 (2009): 128-133.

**Науковий керівник – Іванюк У. В.,**  
 кандидат економічних наук, доцент,  
 доцент кафедри менеджменту організацій  
 НУ «Львівська політехніка»