

[Personnel Security Through the Prism of the Conceptual and Categorical Apparatus of Economic Security of the Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 22 (2018): 165-171. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/33.pdf>
Zubarieva, H. M. "Upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu biznesu yak instrument aktyvizatsii rehionalnoho ro-

zvytku v povoiennyi period" [Management of Personnel Security of Business as a Tool of Activation of Regional Development in the Post-War Period]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (2022): 216-227.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.21>

УДК 336.2

JEL: D20; D24; E61; H40; H54; L86

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>

АНАЛІЗУВАННЯ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2024 АВГУСТИН Р. Р., ДЕМКІВ І. О., ТРЕПЕТ Н. М.

УДК 336.2

JEL: D20; D24; E61; H40; H54; L86

Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації

У статті актуалізується проблематика управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на торговельній діяльності, в умовах цифрової трансформації економіки, суспільства, внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Метою дослідження визначено проведення аналізу та здійснення ідентифікації шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. Показано, що цифровізація є одним із найбільш актуальних трендів сучасності, який потрібно не тільки враховувати, але й використовувати у власних цілях, зокрема з метою підвищення фінансово-економічної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності бізнесу. Ці завдання актуалізуються також і з огляду на значне ускладнення середовища функціонування вітчизняних підприємств і організацій, у т. ч. обумовленого негативними наслідками повномасштабної війни. Зроблено висновок, що значно гіршим наслідком стало зниження рівня конкурентоспроможності підприємств більшості видів економічної діяльності. Відповідно, за такої ситуації підприємства не спроможні витримувати конкурентну боротьбу не тільки на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку. Констатовано, що всі ці процеси послаблюють конкурентоспроможність економіки України, призводять до погіршення передумов для соціально-економічного розвитку території. Доведено, що з метою зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах цифровізації необхідно працювати над упровадженням в дію стратегії стимулювання збуту. Для її реалізації слід впровадити конкретний механізм, який передбачає: поглиблене вивчення стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, цілей і розроблених стратегій; ухвалення рішень щодо ефективного використання ресурсів; визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії та формування корпоративної культури відповідно до стратегії; участь вищого керівництва в реалізації стратегії; створення системи контролю за реалізацією стратегії; впровадження системи мотивації та заохочення персоналу.

Ключові слова: підприємства, конкурентоспроможність, менеджмент, стратегічний менеджмент, цифровізація, цифрова трансформація, бізнес, інформаційно-комунікаційні технології.

Рис.: 3. **Табл.:** 5. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 13.

Августин Руслан Ростиславович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: avgustyn@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-6692-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194410150>

Демків Ірина Олегівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: demkiv_irina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210552056>

Трепет Назарій Михайлович – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: nazar.trepet@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4762-3835>

UDC 336.2

JEL: D20; D24; E61; H40; H54; L86

Avhustyn R. R., Demkiv I. O., Trepet N. M. Analysis and Identification of Ways to Improve the Company's Competitive Strategy in the Conditions of Digitalization

The article updates the issues of managing the competitiveness of business entities specializing in trade activities in the conditions of digital transformation of the economy, society, internal and external business processes. The aim of the study is to analyze and identify ways to improve the company's competitive strategy in conditions of digitalization. It is shown that digitalization is one of the most relevant modern trends, which should not only be taken into account,

but also used for its own purposes, in particular with the aim of increasing financial and economic efficiency and strengthening business competitiveness. These tasks are also updated in view of the significant complication of the functioning environment of domestic enterprises and organizations, including the negative consequences of the ongoing full-scale war. It is concluded that a much worse consequence was a decrease in the level of competitiveness of enterprises of most types of economic activity. Accordingly, under such a situation, enterprises are unable to withstand competition not only on the foreign market, but also on the domestic market. It is summarized that all these processes weaken the competitiveness of the Ukrainian economy, lead to the deterioration of the prerequisites for the socioeconomic progress of the territories. It is proved that in order to strengthen the competitiveness of domestic business entities in the conditions of digitalization, it is necessary to work on the implementation of a sales promotion strategy. For its materialization, a specific mechanism should be implemented, which involves an in-depth study of the state of the external and internal environment of the enterprise, goals and developed strategies, decision-making regarding the effective use of resources, determination of the compliance of the organizational structure with the chosen strategy and the formation of corporate culture in accordance with the strategy, the participation of top management in the implementation of the strategy, the creation of a control system for the implementation of the strategy, the implementation of the system of motivation and encouragement of staff.

Keywords: enterprises, competitiveness, management, strategic management, digitalization, digital transformation, business, information and communication technologies.

Fig.: 3. **Tabl.:** 5. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 13.

Avhustyn Ruslan R. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

E-mail: avgustyn@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-6692-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194410150>

Demkiv Iryna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

E-mail: demkiv_irina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210552056>

Trepet Nazarii M. – Postgraduate Student of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

E-mail: nazar.trepet@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4762-3835>

Спершу COVID-19, а надалі повномасштабна війна істотно послабили ефективність функціонування вітчизняних підприємств, знизили їх фінансово-ресурсне спроможність, а отже, і здатність стабільно функціонувати та розвиватися. Проте значно гіршим наслідком стало зниження рівня конкурентоспроможності підприємств більшості видів економічної діяльності. За такої ситуації підприємства не спроможні витримувати конкурентну боротьбу не тільки на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку збуту продукції (товарів, робіт, послуг). Усе це послаблює і конкурентоспроможність національного господарства України, призводить до погіршення якості його функціонування. Натомість процеси глобалізації, інтеграції та лібералізації, а на їх тлі – євроінтеграції економіки України, є одними з найбільш актуальних у вітчизняній економічній думці та політичній практиці. Тому дедалі гостріше постає питання зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств за сучасних реалій, зокрема в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства.

Аналіз останніх публікацій науковців доводить, що проблеми конкурентоспроможності та питання цифровізації бізнесу є вельми актуальними на нинішньому етапі як формування наукової думки, так і розвитку економіки й економічних відносин в Україні.

У більшості публікацій, які стосуються цифровізації економіки, суспільства та бізнесу, зазначається, що цифрові технології дозволяють зміцнити конкурентоспроможність бізнесу. Ключові висновки та напрацювання в цій сфері можна віднайти у працях К. Білецької [1], Н. Задорожнюк, М. Беноевої [2], Д. Зінкевича [3] та інших дослідників.

Механізми, інструменти та засоби менеджменту у сфері управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання напрацьовано в результатах досліджень таких учених, як В. Смесова, І. Іщенко [8], Р. Лупак зі співавторами [12] та інших.

Визначення можливостей і шляхів удосконалення цифрових технологій у бізнес-процеси та посилення завдяки цьому конкурентоспроможності підприємства обґрунтовано в результатах досліджень таких авторів, як Р. Лупак, І. Польова, В. Васильців [4], О. Малій [5], Н. Рибалко [6], І. Рудченко [7], В. Фоміних, Д. Безпалова, А. Довгопола [9], Л. Чех, О. Корогодова [10], Н. Руцишин [11], Р. Лупак, М. Куницька-Іляш, Я. Березівський [13] та інших.

Метою статті є аналіз та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації.

В умовах динамічних змін у конкурентному середовищі, глобалізації, посилення конкуренції, стрімкого зростання важливості маркетингової діяльності й ефективного використання ресурсів

стратегія створює та підтримує перевагу підприємству, засновану на спеціалізації та здатності створювати цінність на вищому рівні, ніж конкуренти в даній галузі. Вона стає інструментом для поліпшення конкурентоспроможності підприємства. Це його здатність досягати визначених цілей у всіх релевантних стратегічних сферах, яка формується на основі схожості груп наявних і потенційних потреб споживачів, які задовольняє своєю діяльністю, та технології, що забезпечує необхідний рівень конкурентних переваг на ринку його продукції та ресурсів.

Стратегічне визначення напрямів діяльності підприємства ґрунтується на прогнозованих показниках динаміки розвитку ринків і потоків ресурсів та продуктів, які повинні забезпечити в середньому та довгостроковому періодах розвиток і зростання бізнесу.

Конкурентна стратегія підприємства включає в себе ряд підходів і напрямків, розроблених керівництвом для досягнення найкращих показників у певній сфері діяльності.

Кожна стратегія передбачає різні значення показника конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу. Імовірні сценарії розвитку подій у макрота мікросередовищі бізнесу наведено в *табл. 1* і *табл. 2*.

Шляхом підстановки нових значень групових показників у інтегральний показник конкурентоспроможності торговельного підприємства (формула (1)), нами розраховано відповідні його значення:

$$K_{II} = \sqrt[8]{0,22P_1 \times 0,14P_2 \times 0,10P_3 \times 0,19P_4 \times 0,14P_5 \times 0,07P_6 \times 0,04P_7 \times 0,1P_8}, \quad (1)$$

де P_1 – конкурентоспроможність продукції;
 P_2 – фінансовий стан підприємства;
 P_3 – ефективність збуту та просування продукції;
 P_4 – ефективність товарного забезпечення;
 P_5 – конкурентний потенціал підприємства;
 P_6 – фінансова стійкість підприємства;
 P_7 – соціальна ефективність;
 P_8 – імідж підприємства.

Для кожного зі сценаріїв запропоновано ряд альтернативних стратегій конкурентоспроможності підприємства (*табл. 3*).

Ці значення можна порівнювати між собою та з попередніми значеннями показників конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, робити висновки про підвищення або зниження за реалізації тих чи інших стратегій, а головне – вибір найбільш доцільної стратегії для реалізації шляхом порівняння значень показників конкурентоспроможності.

Оцінивши конкурентоспроможність підприємства за умови дій усіх сценаріїв, можна дійти висновку, що підприємство, насамперед, повинно працювати над упровадженням у дію стратегії стимулювання збуту. Для її реалізації пропонується конкретний механізм, який передбачає:

- ✦ поглиблене вивчення стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, цілей і розроблених стратегій;
- ✦ прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсів, визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії, формування корпоративної культури відповідно до стратегії, залучення вищого керівництва до реалізації стратегії;
- ✦ створення системи контролю за реалізацією стратегії;
- ✦ впровадження системи мотивації та заохочення персоналу.

Так, за умов найбільш вірогідного сценарію розвитку подій, показник конкурентоспроможності підприємства при реалізації стратегії стимулювання збуту підвищиться до значення 0,85 п. При цьому підприємство при реалізації даної стратегії буде прибутковим.

Одним із методів планування є знаходження прогнозу на основі моделей тренду за даними часових рядів, тобто будується трендова модель для підприємства і робиться прогноз зміни обсягу чистого прибутку (формула (2)):

$$y = 2233x^3 - 17519x^2 + 41043x - 22942. \quad (2)$$

Чистий прибуток підприємства прогнозується на основі матеріалів аналізу фактичних даних за останні 4 роки. Рівняння тренду для визначення прогнозованого обсягу чистого прибутку підприємства наведено на *рис. 1*.

Як видно з *рис. 1*, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,956. Це означає, що на 4,52% динаміка чистого прибутку підприємства залежить від зовнішніх факторів, та одночасно обґрунтовує високу адекватність регресійної моделі.

На основі цих даних можемо спрогнозувати обсяг чистого прибутку підприємства на 2023–2025 рр. (*табл. 4*).

За даними *табл. 4* можна стверджувати, що плановий розмір чистого прибутку підприємства збільшуватиметься. Так, обсяг чистого прибутку у 2023 р. становитиме 112,1 тис. грн, що на 1004,9 тис. грн перевищує аналогічний показник 2022 р.

Розрахуємо прогнозні значення операційних витрат підприємства на 2023–2025 рр. Рівняння тренду для визначення прогнозованого обсягу операційних витрат підприємства наведено на *рис. 2*.

При цьому рівняння тренду операційних витрат підприємства має такий вигляд (формула (3)):

$$y = 165,2x^3 - 1274x^2 + 3022x - 706,9. \quad (3)$$

Таблиця 1

Імовірні сценарії розвитку подій у макросередовищі бізнесу

Показники стану макросередовища	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Найвірогідніший сценарій
Приріст ВВП	-4,8%	+1,4%	+0,5%
Валові інвестиції	-12%	-4%	-8%
Експорт	-1,9%	+1,259%	-1%
Імпорт	+2,5%	-1,5%	+1,011%
Інфляція (річний %)	20%	10%	15%
Ставки податку на прибуток	25%	20%	25%
Норми амортизаційних відрахувань третьої групи основних фондів	15%	20%	15%
Нарахування на заробітну плату	47,5%	35%	37,5%
Попит на товари	Спадний	Зростаючий	Стабільний
Престижність регіону (бальна оцінка)	4 (max)	4 (max)	4 (max)
Форс-мажорні обставини	Дуже вірогідні	Мало вірогідні	Вірогідні

Таблиця 2

Імовірні сценарії розвитку подій мікросередовища бізнесу

Показники стану мікросередовища	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Найвірогідніший сценарій
Частка ринку підприємства	-5%	+15%	+10%
Кількість замовників підприємства	12	32	22
Надійність банків, що кредитують підприємство (рейтинг)	VI місце	II місце	III місце

Таблиця 3

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства за умов різних сценаріїв розвитку подій

Песимістичний сценарій	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства при впровадженні відповідної стратегії, Кп	Оптимістичний сценарій	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства при впровадженні відповідної стратегії, Кп	Найвірогідніший сценарій	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства при впровадженні відповідної стратегії, Кп
Стратегія вдосконалення товарів	0,73	Стратегія виходу в інші регіони	0,69	Стратегія цінового лідерства	0,75
Стратегія модифікації товарів	0,75	Стратегія охоплення нових сегментів ринку	0,68	Стратегія вдосконалення із урахуванням потреб ринку та товарів конкурентів	0,65
Стратегія виведення на ринок нових товарів	0,62	Стратегія розширення ринку завдяки новим способам використання наявних товарів	0,60	Стратегія стимулювання збуту	0,85

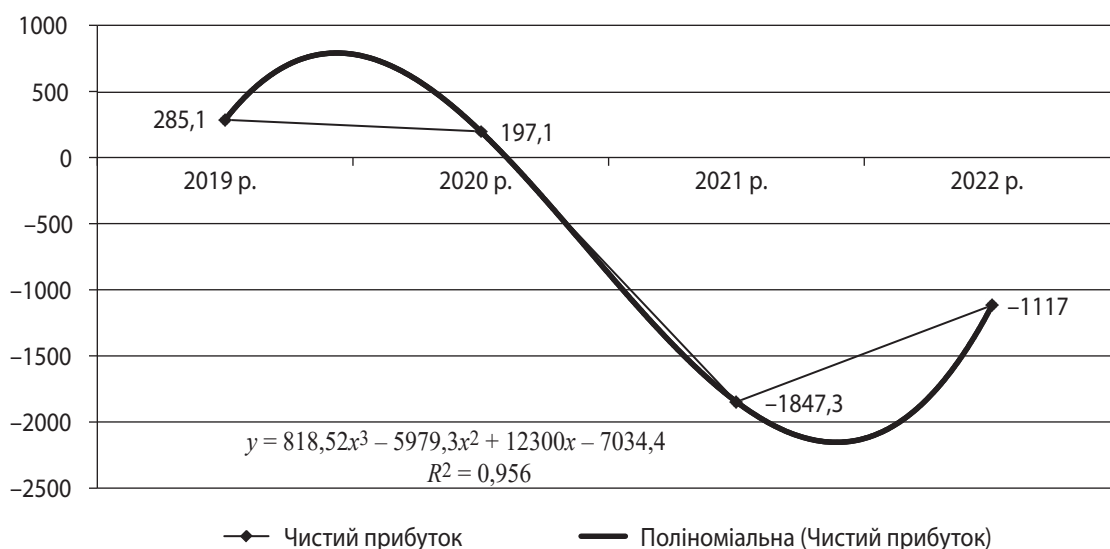


Рис. 1. Економетрична модель чистого прибутку підприємства протягом 2019–2022 рр.

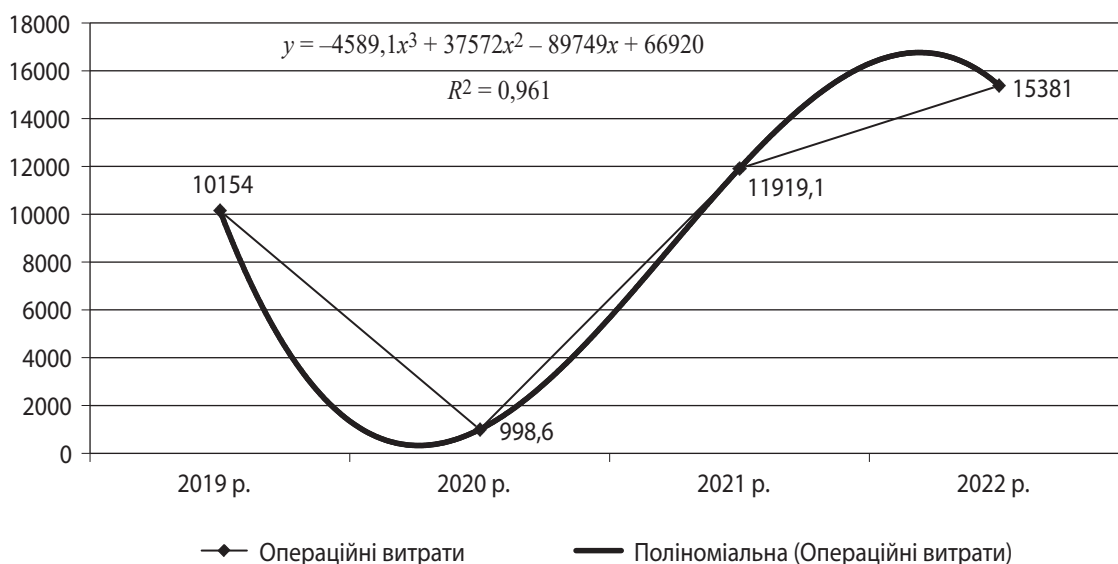


Рис. 2. Економетрична модель операційних витрат підприємства протягом 2019–2022 рр.

Таблиця 4

Прогнозне значення чистого прибутку підприємства на 2023–2025 рр., тис. грн

Рік	Показник
2023	112,1
2024	238,7
2025	464,8

Таблиця 5

Прогнозне значення операційних витрат підприємства на 2023–2025 рр., тис. грн

Рік	Показник
2023	15931,4
2024	16502,1
2025	17112,6

Як видно з рис. 2, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,961. Це означає, що на 3,39% динаміки операційних витрат підприємства залежить від зовнішніх факторів, та одночасно обґрунтовує високу адекватність регресійної моделі. На основі цих даних можемо спрогнозувати обсяг операційних витрат підприємства на 2023–2025 рр. (табл. 5).

За даними табл. 5 можна стверджувати, що плановий розмір операційних витрат підприємства зменшуватиметься. Так, обсяг операційних витрат у 2023 р. становитиме 15931,4 тис. грн, що на 550,4 тис. грн, або на 3,6%, більше аналогічного показника 2022 р.

Таким чином, стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства в умовах цифровізації, що включає довгострокову програму дій у всіх функціональних сферах діяльності, спрямовану на формування відповідного рівня конкурентоспроможності та потенціалу.

Ефективне управління підприємством у період становлення ринкових відносин у сфері цифровізації неможливе без прогнозування майбутнього, передбачення перспектив його розвитку та складання сценаріїв розвитку тих чи інших подій. При цьому необхідно вдосконалювати навички формулювання та реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, і обов'язковим етапом цього є формулювання сценаріїв можливих подій у зовнішньому середовищі. Це важливо для того, щоб продемонструвати й оцінити стратегію підприємства, визначити перспективи збільшення обсягів продажу продукції та отримання високих результатів діяльності.

У межах ресурсно-ринкового підходу мобілізація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку розглядається як процес, спрямований на більш ефективно, ніж у конкурентів, використання ресурсів і орієнтацію всіх видів діяльності підприємства на задоволення потреб ринку.

Відповідно, концептуальна модель мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку в умовах цифровізації базується на певних елементах, послідовність розробки й обґрунтування яких відбиває структуру роботи.

Схему формування концептуальної моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації відображено на *рис. 3*.

Так, на основі досліджень наявних теоретичних засад управління конкурентними перевагами сформовано систему основних принципів управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема на внутрішньому ринку:

- ✦ *адаптивності* – визначає здатність системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- ✦ *гнучкості* – забезпечує можливості для вдосконалення системи управління шляхом використання, модифікації та доповнення інформаційної бази знань;
- ✦ *інтеграції* – визначає взаємодію та координацію функціональних сфер торговельного підприємства для досягнення цілей на основі спільної інформації;

- ✦ *динамічності* – визначає, як аналізувати й оцінювати управлінські процеси формування та розвитку конкурентних переваг;
- ✦ *системності та комплексності* – можна досягти лише шляхом реалізації певних розроблених заходів з формування та розвитку конкурентних переваг;
- ✦ *інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг* – визначає й обумовлює спрямування та визначення пріоритетності заходів, що розробляються для управління конкурентними перевагами.

Процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства характеризуються, зокрема, процесами збільшення (або нарощування) конкурентоспроможного потенціалу. Для побудови моделі конкурентоспроможного потенціалу як результативних показників слід обирати рентабельність продажу, товарів та активів. Отже, демонструється корисність моделювання процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації за допомогою економетричної моделі з незалежними лаговими змінними.

ВИСНОВКИ

Основними шляхами зростання конкурентоспроможності підприємства, зокрема в умовах цифрової трансформації економіки, є:

- ✦ нарощення обсягів доходу, прибутку та капіталізація бізнес-одиниці;
- ✦ обсяги та частка необоротних активів, зокрема нематеріальних (у структурі яких переважають інформаційно-комунікаційні технології);
- ✦ рівень витратомісткості виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, відповідно інформаційної готовності суб'єкта господарювання.

Процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації характеризуються процесами збільшення або нарощування конкурентоспроможного потенціалу.

Оцінивши конкурентоспроможність підприємства за умови дій усіх сценаріїв, можна дійти висновку, що підприємство, насамперед, повинно працювати над упровадженням у дію стратегії стимулювання збуту. Для її реалізації слід впровадити конкретний механізм, який передбачає поглиблене вивчення стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, цілей і розроблених стратегій; ухвалення рішень щодо ефективного використання ресурсів, визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії та формування корпоративної культури відповідно до стратегії; участь вищого керівництва в реалізації

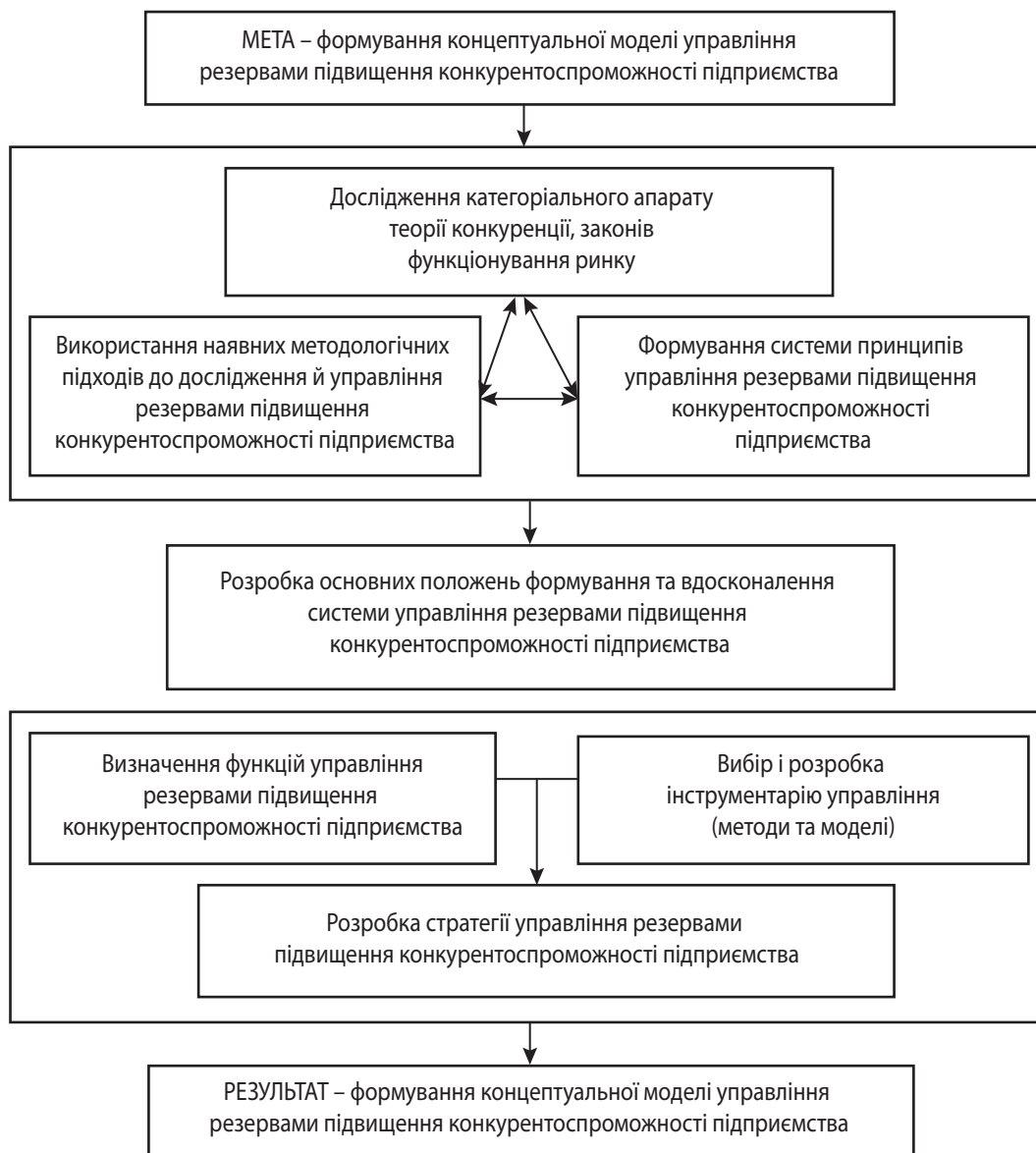


Рис. 3. Схема управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства

стратегії; створення системи контролю за реалізацією стратегії; впровадження системи мотивації та заохочення персоналу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Білецька К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58–64. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/184/151>
- Задорожнюк Н. О., Беноєва М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1. С. 132–135. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1\(5\)_132-135.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1(5)_132-135.pdf)
- Зінкевич Д. К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2009. Вип. 19.2. С. 182–187. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_2/182_Zinkewycz_19_2.pdf
- Лупак Р. Л., Польова І. М., Васильців В. Г. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 88–92. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-12_0-pages-88_92.pdf
- Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74. URL: <http://surl.li/xzrowh>
- Рибалко Н. О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3. С. 27–29.
- Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучас-*

- ні питання економіки і права. 2011. Вип. 1. С. 16–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spes_2011_1_5
8. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. 43. С. 76–82.
DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-12>
 9. Фоміних В. І., Безпалова Д. І., Довгопола А. Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 61–64. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf
 10. Чех Л. М., Корогодова О. О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>
 11. Руцишин Н. М. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти реалізації потенціалу банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2020. 404 с.
 12. Lupak R., Mazyuk B., Zaychenko V. et al. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. No. 1. P. 70–88. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04>
 13. Lupak R., Kunytska-Iliash M., Berezivskiy Y. et al. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. 2021. Vol. 7. Iss. 7. P. 1785–1798. DOI: 10.5267/j.ac.2021.4.018
- REFERENCES**
- Biletska, K. V. "Zasady formuvannya kreatyvnoho lidera yak menedzhera novoho pokolinnia" [Bases of Forming of Leader as Manager of New Generation]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 4 (2015): 58-64. <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/184/151>
- Chekh, L. M., and Korohodova, O. O. "Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky Ukrainy v umovakh Industrii 4.0" [Innovative Development of Ukrainian Economy in Industry 4.0]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 14 (2020). <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>
- Fominykh, V. I., Bezpalova, D. I., and Dovhopola, A. D. "Aspekty formuvannya ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva" [Aspects of Formation and Use of the Financial Resources of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, iss. 27, part 2 (2017): 61-64. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf
- Lupak, R. et al. "Information and analytical support system of enterprise competitiveness management". *Accounting*, vol. 7, no. 7 (2021): 1785-1798. DOI: 10.5267/j.ac.2021.4.018
- Lupak, R. et al. "Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy". *Agricultural and Resource Economics*, vol. 8, no. 1 (2022): 70-88. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04>
- Lupak, R. L., Polova, I. M., and Vasylytsiv, V. H. "Upravlinnia pokrashchenniam investytsiinoho zabezpechennia pidpriemstv" [Management of Improving the Investment Support of Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12 (2015): 88-92. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-12_0-pages-88_92.pdf
- Malii, O. H. "Finansovi resursy pidpriemstv ta dzherelalykh formuvannia: teoretychni aspekty" [Financial Resources Companies and Sources of Their Formation: Theoretical Aspects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 2 (2016): 71-74. <http://surl.li/xzrowh>
- Rudchenko, I. V. "Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva" [Improvement of the Mechanism of Management of Financial Resources of the Enterprise]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, iss. 1 (2011): 16-19. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spes_2011_1_5
- Rushchysyn, N. M. *Teoretyko-metodolohichni zasady ta prykladni instrumenty realizatsii potentsialu bankivskoi systemy v zabezpechenni strukturnoho reformuvannia ekonomiky* [Theoretical and Methodological Principles and Applied Tools for Realizing the Potential of the Banking System in Ensuring the Structural Reform of the Economy]. Lviv: SPOLOM, 2020.
- Rybalko, N. O. "Finansovi resursy – osnova diialnosti pidpriemstv" [Financial Resources are the Basis of Enterprise Activity]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3 (2009): 27-29.
- Smiesova, V. L., and Ishchenko, I. O. "Innovatsii yak osnova pidvyshchennia yakosti produktsii ta zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Innovation as the Basis of Increasing Product Quality and Ensuring Competitiveness of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, no. 43 (2020): 76-82. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-12>
- Zadorozhniuk, N. O., and Benoieva, M. Kh. "Doslidzhennia kliuchovykh poniat kreatyvnoho menedzhmentu" [Study of the Key Concepts of Creative Management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, iss. 1 (2016): 132-135. [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1\(5\)_132-135.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1(5)_132-135.pdf)
- Zinkevych, D. K. "Sutnist kreatyvnoho menedzhmentu i yoho mistse v systemi upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom" [Essence of Creative Management and His Place in Machine-Building Enterprise Control System]. *Naukovyi visnyk LNTU Ukrainy*, iss. 19.2 (2009): 182-187. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_2/182_Zinkiewycz_19_2.pdf