

ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: КРИТЕРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

©2024 ІВАНЮК У. В., БУДИНСЬКИЙ Р. З., МЕЛЬНИКОВИЧ А. В.

УДК 336.2
JEL: D21; M11; O22

Іванюк У. В., Будинський Р. З., Мельникович А. В. Збалансований розвиток підприємства: критерії та підходи до організації бізнес-процесів

У статті актуалізується проблематика забезпечення сталого та строкового функціонування та розвитку підприємств і організацій. Зазначається, що перманентний розвиток бізнесу можливий і залежить від його спроможності скористатися опортуністичними можливостями. Разом із тим, якщо керівництво суб'єкта господарювання планує досягти стабільності в поступі на довгій дистанції, то тут не обійтися без ретельного планування практично всіх системно-структурних аспектів підприємства. Йдеться головним чином про такі сфери, як фінанси, праця, виробництво, маркетинг, логістика, збут, а також обслуговування внутрішньогосподарських процесів. Аргументовано, що збалансований розвиток підприємства слід розглядати як систему з такими елементами, як критерії та параметри структурного збалансування, а також підходи до менеджменту відповідних процесів. Отже, метою дослідження визначено обґрунтування системи критеріїв та підходів до організації бізнес-процесів підприємства заради досягнення його структурно збалансованого розвитку. Доведено, що критеріями збалансованого розвитку підприємства слід вважати: забезпеченість фінансово-інвестиційними ресурсами, їх раціональне розміщення та ефективне використання; забезпеченість кадрами, нарощення людського потенціалу; забезпечення інтелектуально-кадрового розвитку; забезпеченість матеріально-технічною базою та технологіями; ритмічність виробництва якісної продукції; ритмічність збуту продукції, відсутність затоварювання складів; задоволення потреб споживачів; реалізація ринкового потенціалу; досягнення відповідності між потребами і запитами споживачів та характеристиками продукції; ефективна реклама та стимулювання збуту; збалансованість, ритмічність і ресурсоефективність внутрішніх бізнес-процесів; оптимальність організаційної структури управління. Показано, що за цими ж напрямками слід реалізувати системну сукупність заходів, орієнтованих на поліпшення передумов збалансованого поступу підприємства. Йдеться, зокрема, про: розумну диверсифікацію для максимізації доходів і прибутку; посилення фінансової стійкості та ліквідності; розвиток персоналу; поліпшення інтелектуально-кадрового забезпечення; інноваційну активність; технологічну модернізацію виробництва; створення замкнених виробничих циклів; вертикальну інтеграцію; розвиток збутових мереж; нарощення та використання експортного, зокрема дистрибуційного, потенціалу; розвиток і використання можливостей інтернет-маркетингу; поширення маркетингових інновацій, зокрема із застосуванням ІКТ, цифровізацію та автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів; розвиток системи зовнішніх диджитал-комунікацій.

Ключові слова: управління підприємствами, менеджмент, економіка та організація бізнесу, система, структура, збалансований розвиток, методика аналізу, індикатори, критерії, підходи до організації діяльності.

Рис.: 2. Бібл.: 14.

Іванюк Ульяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: ivaniuk.ulana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8845-9120>

Будинський Ростислав Зеновійович – кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник, НДЛ № 87 кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: rostyslav.z.budynskiy@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0362-7488>

Мельникович Андрій Васильович – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6724-7587>

UDC 336.2
JEL: D21; M11; O22

Ivaniuk U. V., Budynskiy R. Z., Melnykovych A. V. Balanced Development of the Enterprise: The Criteria and Approaches to the Organization of Business Processes

The article updates the issue of ensuring sustainable and long-term functioning and development of enterprises and organizations. It is noted that permanent business development is possible and depends on its ability to take advantage of opportunistic possibilities. Along with this, if the management of the economic entity plans to achieve stability in progress over a long distance, then it cannot do without careful planning of almost all system and structural aspects of the enterprise. It is mainly about such areas as finance, labor, production, marketing and logistics, sales, as well as maintenance of internal business processes. It is argued that the balanced development of the enterprise should be considered as a system with such elements as criteria and parameters of structural balancing, as well as approaches to the management of relevant processes. Therefore, the aim of the research is to substantiate the system of criteria and approaches to the organization of business processes of the enterprise in order to achieve its structurally balanced development. It is proved that the considered criteria for the balanced development of an enterprise should be: provision of financial and investment resources, their rational allocation and effective use; provision of personnel, increase of human potential, provision of intellectual and personnel development; provision of material and technical base and technologies, rhythmicity of production of quality products; rhythmicity of product sales, avoiding the overstocking of warehouses; satisfaction of consumer needs; realization of market potential; achievement of correspondence between consumer needs and demands and product characteristics; effective advertising and sales

promotion; balance, rhythmicity and resource efficiency of internal business processes; optimality of the organizational management structure. It is shown that along the same lines, a systematic set of measures aimed at improving the prerequisites for the balanced progress of the enterprise should be implemented. In particular, it is about smart diversification to maximize income and profit; strengthening financial stability and liquidity; personnel development; improving intellectual and personnel support; innovative activity; technological modernization of production; creation of closed production cycles; vertical integration; development of sales networks; expansion and use of export potential, in particular, distribution potential; development and use of Internet marketing opportunities; dissemination of marketing innovations, in particular with the use of ICT, digitization and automation of internal business processes; development of the system of external digital communications.

Keywords: enterprise management, management, economy and business organization, system, structure, balanced development, analysis method, indicators, criteria, approaches to organization of activity.

Fig.: 2. **Bibl.:** 14.

Ivaniuk Ulana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: ivaniuk.ulana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8845-9120>

Budynskiy Rostyslav Z. – PhD (Economics), Junior Researcher, SRL no. 87 of the Department of Management and International Entrepreneurship, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: rostyslav.z.budynskiy@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0362-7488>

Melnykovych Andriy V. – Postgraduate Student of the Department of Management and International Entrepreneurship, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6724-7587>

Питання збалансованості соціально-економічних систем дуже цікаве, актуальне, відповідно, вже довгий часовий період перебуває у фокусі наукових досліджень. На макроекономічному рівні ця проблематика отримала поширення у вигляді інституційних змін і структурних реформ; на мікроекономічному – збалансованої системи показників, параметрів і векторів подальшого поступу.

Збалансований розвиток вважається одним із базисних критеріїв стабільності та стійкості соціально-економічної системи, її здатності не тільки розвиватися, але й зберігати свою рівновагу, іншими словами – функціонувати гармонійно, а це сприяє стабільності, високій резильєнтності, спроможності протидіяти зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим впливам, планомірному проходженню стадій своєї еволюції та розвитку, досягаючи таким чином довгострокових цілей і завдань.

На противагу цьому розвиток без дотримання принципів збалансованості здебільшого призводить до перекосів у структурі та прогалин у системі економічного агента, а це – шлях до дестабілізації, дисбалансів у зростанні, а отже – до надмірної уваги до одних процесів і навпаки – нехтування проблематикою в інших складових діяльності підприємства. Звідси – наростання проблем, які рано чи пізно дестабілізують усю систему, зроблять її не тільки менш опірною до зовнішніх і внутрішніх викликів та загроз, але також і менш ефективною. За такої ситуації неможливо вести мову про повноцінну реалізацію економіко-ресурсного потенціалу бізнесу, а відповідно, – про формування та посилення конкурентних позицій

суб'єкта господарювання, гарантування високого рівня його конкурентоспроможності та належного стану економічної безпеки і стійкості.

Саме тому актуалізується завдання розгляду системи критеріїв та підходів до організації бізнес-процесів підприємства заради досягнення його структурно збалансованого розвитку, і відповідний підхід, своєю чергою, підвищує попит як науковців, так і практиків на нові розробки в цій царині.

Аналіз останніх публікацій науковців дозволяє констатувати високий рівень уваги дослідників до проблематики управління структурно збалансованим розвитком мікрорівневих соціально-економічних систем. Адже саме такий підхід дозволяє (в разі успішної реалізації цілей і завдань системного розвитку) закласти базисні засади ефективного господарювання та розвитку, посилення конкурентних переваг, реалізації економічного потенціалу суб'єкта господарювання тощо. Відповідно, сутнісно-змістове наповнення, принципові положення управління, методи та методичні підходи до аналізу, форми та засоби забезпечення лягли в основу результатів досліджень у цій царині в публікаціях К. Білецької [1], Н. Задорожняка, М. Беноевої [2], У. Іванюк [3–5] та інших дослідників.

При цьому зрозуміло, що ключовим в управлінні системно та структурно збалансованим розвитком підприємств і організацій є розуміння тих сфер, їх складових і, відповідно, компонент, що їх визначають, які у своїй сукупності, власне, й формують і визначають безпосередньо збалансований розвиток суб'єкта господарювання. Ця проблема-

тика в системі управління розвитком суб'єктів бізнесу розкривається в публікаціях таких науковців, як В. Смесова, І. Іщенко [8], Р. Уразалієв, Т. Васильців [12] та інших.

Що стосується конкретики, то критерії, а також управлінські підходи до організації бізнес-процесів, які, власне, й забезпечують структурно збалансований розвиток суб'єктів господарювання, визначаються у працях таких дослідників, як Н. Рибалко [6], І. Рудченко [7], В. Фоміних, Д. Беспалова, А. Довгопола [9], Л. Чех, О. Корогодова [10], Н. Руцишин [11], Т. Васильців [13], Р. Лупак, Б. Мізюк, В. Зайченко [14] та інших.

Разом зі тим, з'являються все нові й нові дослідження, де висвітлюється нове бачення і складових та компонент збалансованого розвитку, і демонструються нові методичні підходи до аналізування, розвиваються нові механізми та інструменти збалансування процесів поступу підприємств. Усе це свідчить про існування вагомий потреби в подальшому розвитку теоретико-методичних і методико-прикладних засад стосовно критеріїв, а також підходів до організації бізнес-процесів, які дозволили б суб'єктам господарювання стати на шлях більш виваженого та збалансованого, а отже, стратегічно орієнтованого й ефективного зростання.

Метою статті є обґрунтування системи критеріїв та підходів до організації бізнес-процесів підприємства заради досягнення його структурно збалансованого розвитку.

Про структурно збалансований розвиток говорять як про поліпшення кількісних та якісних характеристик суб'єкта господарювання, однак не лише в одній сфері (здебільшого це фінансово-економічна, коли йдеться про збільшення обсягів доходу, нарощення прибутку та зростання рентабельності), а паритетно в різних царинах, що мають відношення до функціонування соціально-економічної системи «підприємство».

Відповідно, окрім фінансово-економічного напрямку, важливо розуміти, що збалансований розвиток підприємства – це і про належну увагу до питань соціально-трудова сфери (причому як з позиції працівника, так і віддачі від його праці), виробництва, інноваційно-технологічного поступу, якісного маркетингу, повноцінної раціональної логістики і так далі.

За результатами узагальнення наявних у методичній і професійній літературі знань щодо управління системним і комплексним розвитком підприємств і організацій видається доцільним вести мову про такі шість пріоритетних векторів зростання: 1) капітал; 2) праця; 3) виробництво; 4) логістика і збут; 5) маркетинг; 6) внутрішньогосподарські процеси та взаємоорганізація (рис. 1).

Саме за цими сферами слід здійснювати аналізування, а також відшукувати резерви щодо поліпшення, нарощення потенціалу та його ефективного використання.

За кожним зі цих напрямів ведемо мову про управлінські дії та заходи, які стосуються чотирьох функцій:

- 1) функція забезпеченості підприємства відповідними ресурсами (фінансовими, інвестиційними, кадровими, матеріально-технічними і техніко-технологічними, нематеріальними тощо);
- 2) функція ефективного використання економіко-ресурсного потенціалу підприємства загалом і всіх груп його ресурсного забезпечення зокрема;
- 3) функція захищеності пріоритетних напрямів та структурних підрозділів підприємства від зовнішніх і внутрішніх викликів, ризиків та загроз;
- 4) функція розвитку та розширеного відтворення за визначеними пріоритетними векторами структурно збалансованого поступу суб'єкта господарювання.

На таких засадах визначаємо систему інструментів політики системного, комплексного та збалансованого розвитку вітчизняних підприємств у сучасних складних умовах невизначеності (рис. 2).

Успішний розвиток підприємств і формування системно збалансованого розвитку залежать від удосконалення методів управління їх діяльністю, зокрема у фінансовій сфері. Від правильного використання фінансових інструментів залежать ефективне функціонування підприємства та його перспективи на майбутнє.

Керівництво підприємством повинно бути ефективним і спрямованим на фінансову стійкість і привабливість для інвестицій, що, своєю чергою, сприяє збалансованому розвитку. Керівництво фінансово-економічним забезпеченням є одним із ключових процесів у загальній системі управління підприємством, який реалізується через взаємодію управлінських структур і допомагає досягнути визначених цілей та максимальних результатів.

На українських підприємствах рішення про фінансування приймаються безпосередньо керівником і його заступником у справах фінансів. Присутність останнього у штаті залежить від масштабів підприємства та обсягів його діяльності. Ці особи також відповідають за керування фінансово-економічним забезпеченням збалансованого розвитку підприємства.

Для досягнення цілей управління фінансово-економічним забезпеченням збалансованого зрос-



Рис. 1. Критерії збалансованого розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.



Рис. 2. Інструментарій досягнення збалансованого розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

тання вітчизняних підприємств необхідно сформулювати конкретні завдання. Серед них можна виділити: максимізацію прибутку; оптимізацію структури капіталу; підвищення фінансової стійкості; забезпечення інвестиційної привабливості; створення ефективного управлінського механізму для бізнес-процесів; використання ринкових засобів для залучення фінансових ресурсів; формування дієвого управлінського механізму для фінансово-економічного забезпечення на основі аналізу фінансового стану, планування та прогнозування руху капіталу, доходів та витрат. Головною метою діяльності в цій галузі є поліпшення цих показників та їх зростання порівняно з конкурентами.

По суті, завдання полягають у забезпеченні фінансово-економічного управління для досягнення збалансованого розвитку підприємств. Топ-менеджмент має враховувати три взаємопов'язані складові:

- ✦ розробка ефективних стратегій управління фінансовими ресурсами підприємства з метою забезпечення вищої прибутковості порівняно з наявними даними та показниками конкурентів при прийнятних рівнях ризику, або досягнення достатньої рентабельності при мінімізації рівня економічних ризиків у господарській діяльності;
- ✦ визначення основних напрямків використання фінансових ресурсів на поточний період і в майбутньому;
- ✦ виконання практичних дій для досягнення поставлених цілей, таких як фінансовий аналіз, планування і контроль, вибір методів фінансування діяльності.

Поєднання цих завдань у комплекс можна розглядати як фінансові методи – один із елементів функціональної системи управління фінансово-економічним забезпеченням збалансованого розвитку підприємств. Ці елементи включають інформаційно-методичне та юридично-правове забезпечення, а також фінансові інструменти, які мають бути враховані керівництвом підприємств. Це охоплює формування об'єктивної, повної та оперативної інформації, складання фінансової, бухгалтерської, статистичної та інших видів звітностей, отримання достовірної та точної інформації щодо чинних правових норм, законів, законодавчих актів та інших документів, які регулюють фінансові відносини, а також трансакції, що приводять до формування активів та зобов'язань.

Реалізація стратегічних завдань за допомогою функціональної системи управління вимагає розуміння того, як фінансово-економічні фактори впливають на збалансований розвиток. У загаль-

ноприйнятих економічних документах немає конкретного переліку фінансово-економічних чинників, які сприяють збалансованому розвитку підприємств. Під час виділення економічних категорій, які є об'єктом управління в галузі фінансового менеджменту та впливають на конкурентоспроможність підприємства, виявилася необхідність систематизації цих факторів. Тому вважаємо доцільним розділити згадані фактори на три групи: внутрішні (фінансові ресурси та їх ефективне використання); зовнішні (ефективне використання позитивного впливу таких факторів або нейтралізація негативного) та результати діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств шляхом підвищення ефективності управління фінансами тісно пов'язано з внутрішніми факторами, які визначають фінансову стабільність. Дослідження показали, що у вітчизняних компаній існують важливі проблеми, пов'язані з фінансовою стійкістю, включно з неефективним управлінням структурою капіталу та активів.

Враховуючи наявні проблеми збереження, відновлення та забезпечення збалансованого зростання вітчизняних підприємств, ми рекомендуємо керівникам бізнесу звернути увагу на такі фінансово-економічні аспекти забезпечення балансового розвитку, як стійкість фінансового стану, ліквідність, платоспроможність, наявність власних оборотних коштів, прибутковість (рентабельність), збалансованість грошових потоків.

Таким чином, успішне вирішення завдання досягнення збалансованого розвитку підприємства вимагає, окрім фінансово-економічних та інших аспектів, належного врахування їх інтелектуально-кадрового потенціалу. Тому важливо реалізувати фінансово-економічний механізм, який сприятиме забезпеченню збалансованого поступу шляхом поетапної імплементації заходів та інструментів у фінансово-інституційному, економічно-ресурсному, організаційно-економічному та соціально-мотиваційному вимірах.

ВИСНОВКИ

У дослідженнях з проблематики управління розвитком підприємств і організацій достатньо велика увага приділяється питанням збалансованого розвитку. Це закономірно адже це найбільш оптимальний підхід і спосіб забезпечення довгострокового функціонування та розширеного відтворення корпоративної структури. Ба більше, у топ-менеджментах, які характеризуються високим рівнем якості управління, збалансований розвиток за правом вважається одним із головних принципів побудови всієї управлінської системи й організації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів.

Критеріями збалансованого розвитку підприємства слід вважати такі:

- ✦ забезпеченість фінансово-інвестиційними ресурсами, їх раціональне розміщення та ефективне використання (фінансова компонента);
- ✦ забезпеченість кадрами, нарощення людського потенціалу, забезпечення інтелектуально-кадрового розвитку (кадрова компонента);
- ✦ забезпеченість матеріально-технічною базою та технологіями, ритмічність виробництва якісної продукції (виробнича компонента);
- ✦ ритмічність збуту продукції, відсутність затоварювання складів, задоволення потреб споживачів, реалізація ринкового потенціалу (збутова компонента);
- ✦ досягнення відповідності між потребами та запитами споживачів і характеристиками продукції, ефективна реклама та стимулювання збуту (маркетингова компонента);
- ✦ збалансованість, ритмічність і ресурсоефективність внутрішніх бізнес-процесів, оптимальність організаційної структури управління (внутрішньогосподарська компонента).

За цими ж напрямками слід реалізувати системну сукупність заходів, орієнтованих на поліпшення передумов збалансованого поступу підприємства. Йдеться, зокрема, про: розумну диверсифікацію для максимізації доходів і прибутку; посилення фінансової стійкості та ліквідності; розвиток персоналу; поліпшення інтелектуально-кадрового забезпечення; інноваційну активність; технологічну модернізацію виробництва; створення замкнених виробничих циклів; вертикальну інтеграцію; розвиток збутових мереж; нарощення та використання експортного, зокрема дистрибуційного, потенціалу; розвиток і використання можливостей інтернет-маркетингу; поширення маркетингових інновацій, зокрема зі застосуванням ІКТ; цифровізацію та автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів; розвиток системи зовнішніх диджитал-комунікацій.

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. Білецька К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного*

ного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 58–64. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/184/151>

2. Задорожнюк Н. О., Беноєва М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (5). С. 132–135. URL: <http://surl.li/melxoz>
3. Іванюк У. В. Домінантні ознаки, види та драйвери резилентності економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72>
4. Іванюк У. В. Методичні підходи до оцінювання резильєнтності соціально-економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. Вип. 6. № 2. С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.135>
5. Іванюк У. В. Соціально-демографічний аспект формування потенціалу резильєнтності соціально-економічної системи України. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-8>
6. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3. С. 27–29.
7. 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
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. № 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 : СПЛОМ, 2020. 404 с.
12. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 153–158.

13. Васильців Т. Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008.
14. Lupak R., Mazyuk B., Zaychenko V. et al. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8. No. 1. P. 70–88. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04>

REFERENCES

- Biletska, K. V. "Zasady formuvannia kreatyvnoho lidera yak menedzhera novoho pokolinnia" [Bases of Forming of Leader as Manager of New Generation]. *Ekonomichniy chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 4 (2015): 58-64. <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/184/151>
- Cekh, 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 formuvannia 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»*, no. 27, part 2 (2017): 61-64. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf
- Ivaniuk, U. V. "Dominantni oznaky, vydy ta draivery rezylentnosti ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti" [Dominant Signs, Types and Drivers of the Resilience of the Economic System under Global Instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72>
- Ivaniuk, U. V. "Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rezylentnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti" [Resilience Assessment Methodologies of Socio-Economic System in the Conditions of Global Instability]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», vol. 6, no. 2 (2022): 135-142. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.135>
- Ivaniuk, U. V. "Sotsialno-demografichniy aspekt formuvannia potentsialu rezylentnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy" [The Socio-Demographic Aspect of the Development of the Resilience Capacity of the Socio-Economic System in Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2 (2023): 80-87. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-8>
- Lupak, R. et al. "Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy". *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 8, no. 1 (2022): 70-88. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04>
- 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/Spsep_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 Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, no. 43 (2020): 76-82. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-12>
- Urazaliiev, R. M., and Vasylytsiv, T. H. "Uzahalennia kontseptualnykh osnov ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Generalization of the Conceptual Foundations of Economic Security of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.2 (2011): 153-158.
- Vasylytsiv, T. H. *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia* [Economic Security of Ukraine: Strategy and Strengthening Mechanisms]. Lviv: Aral, 2008.
- 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. Seriya «Ekonomika»*, iss. 1 (2016): 132-135. <http://surl.li/melxoz>