

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 ІВАНЮК У. В., КОРОЛЬ Р. В.

УДК 336.2
 JEL Classification: L1

Іванюк У. В., Король Р. В. Чинники формування та імплементації механізму забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства

У статті актуалізується проблематика забезпечення стабільного функціонування й розвитку суб'єктів господарювання на засадах належного рівня резильєнтності. Під резильєнтністю розуміється спроможність топ-менеджменту підприємства своєчасно ідентифікувати та нівелювати ризики, виклики і загрози, що супроводжують його діяльність і загрожують погіршенням його ефективності та навіть банкрутством. Метою дослідження є обґрунтування чинників формування та імплементації механізму забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства. Доведено, що в цілях гарантування високого рівня резильєнтності підприємству слід розробити та імплементувати відповідний механізм. Визначено складові (фінансова, ресурсна, інвестиційна, страхова, боргова) та чинники забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання в умовах війни. За фінансовою компонентою це забезпечення стабільності та сталості доходів і витрат, належного рівня прибутковості та рентабельності суб'єкта господарювання, збереження прийнятних обсягів та рівня доходів, фінансово-економічних результатів, у т. ч. за рахунок ритмічності бізнес-процесів, дотримання прийнятного рівня ліквідності і платоспроможності, поповнення оборотного капіталу та недопущення кризи фінансування належного перебігу господарських процесів. За ресурсною складовою – це дотримання високого рівня оплати праці та мотивації для збереження кадрового складу підприємства в ситуації кризи, формування страхових і резервних запасів сировинних і енергетичних ресурсів. За інвестиційним напрямом суб'єктам господарювання слід працювати над капіталізацією бізнесу та збереженням високого рівня його інвестиційної привабливості, формуванням партнерських відносин з провідними інвесторами, а також суб'єктами фінансово-кредитної системи країни / регіону, недопущенням зростання внутрішньої фінансової кризи через труднощі погашення і обслуговування раніше залучених інвестицій, кредитів. За страховою компонентою – це нівелювання фінансово-економічних ризиків через якісний ризик-менеджмент і страхування провідних ризиків і загроз, недопущення загрози невиконання контрактів, порушення їх умов та вимог, диверсифікація ринків та джерел їх страхування. Задля зміцнення резильєнтності в умовах війни суб'єктам господарювання слід посилювати й власну боргову безпеку, а це передбачає прогнозування та моделювання фінансово-економічного стану провідних контрагентів у цілях недопущення негативного впливу їх банкрутства на фінансовий стан підприємства, зростання боргових зобов'язань у підсумку зниження обсягів та результативності господарювання, уповільнення бізнес-процесів. Посилення резильєнтності підприємства в критично складних умовах потребує, в першу чергу, системності роботи за цим напрямом. По-друге, вказана системність проявляється у впровадженні заходів, орієнтованих на розширене відтворення, а також превентування реалізації викликів і загроз.

Ключові слова: менеджмент, стратегічний менеджмент, управлінське моделювання, мікрорівнева соціально-економічна система, розвиток суб'єктів господарювання, резильєнтність, механізм забезпечення, чинники формування.

Рис.: 2. Бібл.: 18.

Іванюк Ульяна Василівна – 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>

Король Роман Володимирович – аспірант кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-4082-8668>

UDC 336.2
 JEL Classification: L1

Ivaniuk U. V., Korol R. V. Factors of Formation and Implementation of the Mechanism for Ensuring the Resilience of the Socioeconomic System of the Enterprise

The article updates the issue of ensuring the stable functioning and development of economic entities based on the appropriate level of resilience. Resilience is understood as the ability of the company's top management to timely identify and eliminate risks, challenges and threats that accompany its activities and threaten the deterioration of its efficiency and even bankruptcy. The aim of the study is to substantiate the factors of formation and implementation of the mechanism for ensuring the resilience of the socioeconomic system of the enterprise. It is proved that in order to guarantee a high level of resilience, the enterprise should develop and implement an appropriate mechanism. The components (financial, resource, investment, insurance, debt) and factors ensuring the resilience of economic entities in wartime conditions are determined. According to the financial component, this is ensuring the stability and sustainability of income and expenses, the appropriate level of profitability and rentability of the economic entity, the preservation of acceptable volumes and levels of income, financial and economic results, including due to the rhythm of business processes, compliance with an acceptable level of liquidity and solvency, replenishment of working capital and prevention of a financing crisis for the proper course of economic processes. According to the resource component, this is compliance with a high level of remuneration and motivation to preserve the personnel of the enterprise in a crisis situation, the formation of insurance and

reserve stocks of raw and energy resources. In terms of investment, economic entities should work on business capitalization and maintaining a high level of its investment attractiveness, forming partnerships with leading investors, as well as entities of the financial and credit system of the country / region, preventing the growth of an internal financial crisis due to repayment difficulties and maintenance of previously involved investments, loans. According to the insurance component, this is the leveling of financial and economic risks through high-quality risk management and insurance of major risks and threats, prevention of the threat of non-fulfillment of contracts, violation of their conditions and requirements, diversification of markets and sources of their insurance. To strengthen resilience in wartime conditions, economic entities should also strengthen their own debt security, and this involves forecasting and modeling the financial and economic condition of leading counterparties in order to prevent the negative impact of their bankruptcy on the financial condition of the enterprise, the growth of debt obligations as a result of a decrease in volumes and efficiency of management, slowing down of business processes. Strengthening the resilience of the enterprise in critically difficult conditions requires, first of all, systematic work in this direction. Secondly, the indicated systematicity is manifested in the implementation of measures aimed at extended reproduction, as well as prevention of the implementation of challenges and threats.

Keywords: management, strategic management, management modeling, micro-level socioeconomic system, development of economic entities, resilience, mechanism of provision, formation factors.

Fig.: 2. Bibl.: 18.

Ivaniuk Ulana V. – Candidate of Sciences (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>

Korol Roman V. – Postgraduate Student of the Department of Management of Organizations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-4082-8668>

При створенні суб'єкта господарювання засновники та власники бізнесу, як правило, переслідують мету гарантування стабільного й довгострокового функціонування, розвитку, отримання доходів і прибутку, а також капіталізації підприємства заради того, аби віддача в разі перевищувала обсяги вкладеного в підприємницьку діяльність капіталу. У таких цілях застосовуються сучасні підходи та методи менеджменту, які дозволяють розробити й втілити в життя якісні стратегії виходу і закріплення на ринку, поступового нарощення й покращення ринкових позицій, зростання й збільшення ринкової частки в цільових ринкових сегментах.

Однак все це за ситуації сталої і стабільної ринкової системи господарювання, тоді як в середовищі критично гострої нестабільності і турбулентності, обумовленої повномасштабною війною та її негативними наслідками у вигляді дестабілізації внутрішнього ринку, його звуження і скорочення платоспроможного попиту, зменшення обсягів доходу та зниження рівня рентабельності, погіршення через це фінансово-економічних результатів господарювання. Всі ці тенденції слід вважати негативними і такими, що в довгостроковій перспективі можуть загрожувати життєздатності та безпеці суб'єкта господарювання.

Водночас війна – це не тільки про погіршення фінансово-економічних параметрів бізнесу, але й про появу широкого масиву нових викликів і загроз, які повною мірою можуть дестабілізувати діяльність підприємства і забезпечити його раптове банкрутство. Це як ймовірність руйнувань виробничо-господарського комплексу у підсумку воєнних дій, так і низка гострих загроз внутріш-

нього (втрата персоналу, зростання витрат на оплату праці, перебої в постачанні важливої сировини, енергетичних та інших ресурсів, банкрутство ключових постачальників та/чи споживачів і т. д.) і зовнішнього (обмеження доступу до фінансів та інвестицій, погіршення транспортно-логістичних процесів, макроекономічні дисбаланси та коливання і т. п.) характеру.

Отже, актуалізується завдання забезпечення резильєнтності (інакше кажучи, спроможності своєчасно ідентифікувати та повною мірою протидіяти викликам і загрозам заради забезпечення стабільності функціонування й розвитку) суб'єктів господарювання в критично складних умовах, що потребує подальшого розвитку концепційно-прикладних положень та особливостей управлінського моделювання в системі стратегічного ризик-менеджменту підприємств і організацій.

Аналіз останніх публікацій науковців дозволяє констатувати наявність потреби в обґрунтуванні та подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління резильєнтністю суб'єктів господарювання.

Загальні аспекти ризик-менеджменту, а також методико-прикладні підходи до формування і застосування механізмів, інструментів та засобів ідентифікації, аналізування, а також мінімізації та нейтралізації ризиків і загроз функціонування та розвитку підприємств і організацій досліджуються в дискурсах таких вчених, як З. Варналій [1, с. 50–59; 2], Т. Васильців, Р. Лупак [3, с. 49–59; 9, с. 136–142], Д. Панасенко [15, с. 19–24], М. Мельник, У. Іванюк [16, с. 1035] та ін. Пріоритети політики застосування в таких цілях саме механізмів

менеджменту висвітлені в працях К. Горячевої [5, с. 65–67], Т. Донченка [6, с. 124–132], Т. Меліхової [10, с. 11–18], У. Іванюк [17, с. 1593–1598] та ін.

Водночас безпосередньо про резильєнтність як специфічну економічну категорію, її специфіку, аспекти управління та забезпечення, конкретні і прикладні способи досягнення йдеться у публікаціях О. Мандрик [4, с. 128–133], М. Крупки, Н. Демчишак [7, с. 47–64], О. Ліснічук [8, с. 51–56], М. Окландера, О. Романенко [11, с. 362–371], П. Родіонова [12, с. 64–68], В. Рубана [13, с. 20–25], І. Рудченка [14, с. 16–19], Т. Васильціва [18, с. 88–110] та ін. науковців. Водночас слід розуміти те, що сучасні критично складні та нестандартні умови господарювання висувають все нові й нові вимоги та підходи до корпоративного управління у сфері забезпечення належного рівня резильєнтності бізнесу.

Метою статті є обґрунтування чинників формування та імплементації механізму забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства.

Беззаперечно, що досягти високого рівня резильєнтності в умовах кризи достатньо складно. Для цього слід на постійній основі провадити системну роботу зі забезпечення високого рівня економічної стабільності за всіма складовими економічної безпеки і ризикостійкості суб'єкта господарювання. Як на нашу думку, векторами відповідної роботи слід вважати: (1) фінансовий, (2) ресурсний, (3) інвестиційний, (4) страховий та (5) борговий. Саме за цими напрямками слід на постійній основі реалізувати заходи, що активують дію тих чи інших чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, що забезпечать таке середовище господарювання, в якому підприємство здійснюватиме власну стабільну й ефективну діяльність, а також буде захищене від поточних і потенційних ризиків, викликів і загроз (*рис. 1*).

Управління стабільним функціонуванням та розвитком, а також забезпеченням резильєнтності суб'єкта господарювання частково залежить від стратегії досягнення фінансово-економічних цілей. Те саме стосується прибутку і рентабельності підприємств. Покращення цих показників може бути досягнуто шляхом зростання прибутку, рентабельності продукції, активів і загального доходу при збереженні обсягів виробництва і продажу товарів або шляхом збільшення доходів з використання ресурсів і ділової активності.

Кожен стратегічний напрямок має свої відповідні фактори, вплив на які гарантує досягнення планованих цілей підприємства в управлінні його резильєнтністю, стабільністю функціонування та покращення позицій на цільових ринкових сегмен-

тах, включно з виходом на нові ринки. Ці фактори можуть бути внутрішніми або зовнішніми відносно сільськогосподарського підприємства.

Своєю чергою, розуміємо, що посилення резильєнтності підприємства в критично складних умовах потребує насамперед системності роботи за цим напрямком. Така системність проявляється у впровадженні заходів, орієнтованих на розширення відтворення, а також превентування реалізації викликів і загроз. За першим напрямком слід поставити собі за ціль формування гарного середовища (внутрішнього і зовнішнього) для забезпечення стабільності і стійкості бізнесу; тоді як за другим – ухилення й нівелювання викликів, ризиків та загроз, які впливають на фінансово-економічну стабільність і безпеку суб'єктів господарювання (*рис. 2*).

Якщо говорити про внутрішні фактори, то їх можна розділити на дві групи: прямі матеріальні витрати, праці та виробничі витрати, а також загально-виробничі витрати, що включають у себе управління виробництвом, амортизацію, збереження основних засобів, енергетичні ресурси та захист виробництва. Позавиробничі витрати включають у себе витрати, пов'язані з реалізацією виготовленої продукції та розвитком підприємства, такі як логістично-складські витрати, витрати на тару та упакування, транспортування продукції, комісійні збори посередницьким організаціям, інші витрати на збут, науково-дослідну діяльність, розвиток і навчання персоналу тощо. Також до позавиробничих витрат відносяться витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю і соціальним розвитком вітчизняних суб'єктів господарювання.

Наша думка полягає в тому, що залежні фактори, які впливають на доходи і фінансові результати підприємств, повинні бути орієнтовані на розвиток зовнішніх логістичних і дистрибуційних можливостей, а також торговельно-ресурсних можливостей для підвищення ефективності маркетингу та реалізації продукції (послуг) на ринку. У той час як незалежні фактори слід спрямовувати на оптимізацію використання наявних збутових можливостей для підвищення продуктивності та ефективності. Це означає, що доходи підприємств залежать від обсягу обробки продукції, платоспроможності місцевого населення, змін у попиту на продукцію, коливань на ринку та можливості адаптації виробництва до цих факторів.

Керівництво підприємствами повинно брати до уваги не лише внесок структури доходів у фінансові результати, але й робити остаточне рішення щодо виробничої програми підприємства, враховуючи завдання максимізації прибутку



Рис. 1. Чинники забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання в умовах війни

Джерело: авторська розробка.

та його зростання, а також ураховуючи зміни на ринку у середньостроковій перспективі. При цьому важливо порівнювати рентабельність кожного виду продукції. Базуючись на узагальненні вищезазначеного, необхідно зазначити, що заходи зі збільшення доходів для підвищення їх прибутку (як загального показника фінансових результатів) повинні фокусуватися на цих двох напрямках.

ВИСНОВКИ

В умовах війни та обумовленої нею критично гострої соціально-економічної нестабільності підприємствам слід орієнтувати свій стратегічний та операційний менеджмент не стільки на конкурентоспроможність, як на економічну безпеку. Це

актуалізує питання досягнення належного рівня резильєнтності бізнесу. При цьому векторами діяльності, орієнтованими на досягнення гарної резильєнтності, слід вважати: фінансовий, ресурсний, інвестиційний, страховий та борговий.

У політиці зміцнення резильєнтності велику увагу потрібно приділити внутрішнім і зовнішнім чинникам, які її визначають. А це за фінансовою компонентою – забезпечення стабільності та сталості доходів і витрат, належного рівня прибутковості та рентабельності суб'єкта господарювання, збереження прийнятних обсягів та рівня доходів підприємства, фінансово-економічних результатів, у т. ч. за рахунок ритмічності бізнес-процесів, дотримання прийнятного рівня ліквідності і платоспроможності, поповнення оборотного ка-



Рис. 2. Напрями механізму забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання в умовах кризи

Джерело: авторська розробка.

піталу та недопущення кризи фінансування належного перебігу господарських процесів. За ресурсною складовою – це дотримання високого рівня оплати праці та мотивації для збереження кадрового складу підприємства в ситуації кризи, формування страхових і резервних запасів сировинних і енергетичних ресурсів. За інвестиційним напрямом суб'єктам господарювання слід працювати над капіталізацією бізнесу та збереженням високого рівня його інвестиційної привабливості, формуванням партнерських відносин з провідними інвесторами, а також суб'єктами фінансово-кредитної системи країни / регіону, недопущенням зростання внутрішньої фінансової кризи через труднощі погашення і обслуговування раніше залучених інвестицій, кредитів. За страховою ком-

понентою це нівелювання фінансово-економічних ризиків через якісний ризик-менеджмент і страхування провідних ризиків і загроз, недопущення загрози невиконання контрактів, порушення їх умов і вимог, диверсифікація ринків і джерел їх страхування.

Для зміцнення резильєнтності в умовах війни суб'єктам господарювання слід посилювати й власну боргову безпеку, а це передбачає прогнозування та моделювання фінансово-економічного стану провідних контрагентів у цілях недопущення негативного впливу їх банкрутства на фінансовий стан підприємства, недопущення зростання боргових зобов'язань у підсумку зниження обсягів та результативності господарювання, уповільнення бізнес-процесів.

Посилення резильєнтності підприємства в критично складних умовах потребує насамперед системності роботи за цим напрямом. По-друге, вказана системність проявляється у впровадженні заходів, орієнтованих на розширене відтворення, а також превентування реалізації викликів і загроз. За першим напрямом слід поставити собі за ціль формування гарного середовища (внутрішнього і зовнішнього) для забезпечення стабільності і стійкості бізнесу; тоді як за другим – ухилення й нівелювання викликів, ризиків та загроз, які впливають на фінансово-економічну стабільність і безпеку суб'єктів господарювання. Досягти розширеного відтворення можливо, коли постійно здійснювати кроки щодо залучення зовнішньої фінансово-ресурсної допомоги та підтримки, покращення доступності кредитів та гарантій за експортними угодами, брати участь у спеціалізованих публічних програмах підтримки діяльності та стимулювання розвитку підприємництва (фінансово-організаційна підтримка малих інжинірингових компаній, впроваджувальних підприємств, венчурних фірм, стартапів), вибудовувати інфраструктуру фінансування системи функціонування та розвитку бізнесу та ін.

Своєю чергою, превентивний напрям роботи потребує зменшення обсягів високоризикових операцій, диверсифікацію діяльності в цілях зниження рівня ризику бізнесу, запровадження обмежувальних заходів для посилення контролю над фінансовими ресурсами та активами підприємства, співпраці суб'єктами господарювання, які спеціалізуються на економічній і інформаційній безпеці, кіберзахисті та екстреному реагуванні на надзвичайні події у фінансово-економічній сфері, здійснення моніторингу ринкової ситуації та здійснення своєчасних заходів, орієнтованих на недопущення неправомірних дій щодо підприємства, особливо рейдерських захоплень і атак тощо.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування резильєнтності суб'єктів господарювання. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.
2. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59.
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 (93). С. 49–59.

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*. 2020. № 3. С. 124–132.
7. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Сучасна парадигма фінансового регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 11. С. 47–64.
8. Ліснічук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5 (31). С. 51–56.
9. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142.
10. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. № 10. С. 11–18.
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.
12. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64–68.
13. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-2 (08). С. 20–25.
14. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.
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. № 18 (4). P. 1035.
17. Ivaniuk U. Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates. *World Applied Sciences Journal*. 2014. No. 30 (11). P. 1593–1598.

18. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I., Ivaniuk U., Shopska Y. 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.

REFERENCES

- Boiko, V. V., and Krupa, V. R. "Mekhanizmy ta instrumenty upravlinnia rozvytkom subiektiv maloho pidpriemnytstva APK" [Mechanisms and Tools for Managing the Development of Small Businesses in the Agricultural and Industrial Complex]. *Ahrosvit*, no. 20 (2019): 3-10.
- Donchenko, T. V. "Teoretychni osnovy sanatsii pidpriemstv: sutnist ta funktsii" [Theoretical Foundations of Enterprise Rehabilitation: Essence and Functions]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, no. 3 (2020): 124-132.
- Horiacheva, K. "Finansova 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*, no. 30(11) (2014): 1593-1598.
- Krupka, M. I., and Demchyshak, N. B. "Suchasna paradyhma finansovoho rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti v Ukraini" [Modern Paradigm of Financial Regulation of Innovation Activity in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 11 (2017): 47-64.
- 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(31) (2019): 51-56.
- Lupak, R. L. "Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh importonasychnennia vnutrishnoho rynku Ukrainy" [Entrepreneurship Development in the Conditions of Import Saturation of the Domestic Market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 22 (2018): 136-142.
- Melikhova, T. O. "Otsiniuvannya imovirnosti bankrutstva z metoiu pidvyshchennia finansovoho stanu pidpriemstva" [Assessing the Probability of Bankruptcy in Order to Improve the Financial Condition of the Enterprise]. *Ahrosvit*, no. 10: 11-18.
- 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*, no. 18(4) (2023): 1035-.
- Oklander, M. A., and Romanenko, O. O. "Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid Internet-marketynhu" [Specific Differences Between Digital Marketing and Internet Marketing]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 12 (2015): 362-371.
- Panasenko, D. "Systemnyi pidkhid do pokaznykiv konkurentospromozhnosti" [A Systematic Approach to Competitiveness Indicators]. *Formuvannya 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*, no. 1(42) (2015): 64-68.
- Ruban, V. V. "Tsyfrovyi marketynh: rol ta osoblyvosti vykorystannia" [Digital Marketing: Role and Features of Use]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 2-2(08) (2017): 20-25.
- Rudchenko, I. V. "Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia finansovymi resursamy pidpriemstva" [Improving the Mechanism for Managing the Enterprise's Financial Resources]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, no. 1 (2011): 16-19.
- 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): 50-59.
- 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.
- Vasylytsiv, T. H., and Lupak, R. L. "Problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva ta yikh vplyv na mihratsiinu aktyvnist naseleння hirs'kykh raioniv Karpatskoho rehionu Ukrainy" [Problems of Small Business Development and Their Impact on the Migration Activity of the Population of the Mountainous Areas of the Carpathian Region of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3(93) (2019): 49-59.
- Vasylytsiv, T. H., and Mandryk, O. Ya. "Priorityety 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.