

# СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2025 БІЛЕЦЬКА І. М., СТЕФАНИШИН Л. С.

УДК 336.2  
JEL: D21; M11; O22

## Білецька І. М., Стефанишин Л. С. Системний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

У статті актуалізується проблематика забезпечення стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання на засадах високого рівня їх конкурентоспроможності. Під конкурентоспроможністю розуміється здатність вітчизняних суб'єктів господарювання ефективно функціонувати та розвиватися на тлі складного та нестабільного економічного середовища, забезпечуючи при цьому сталу присутність на ринку, фінансову стійкість, інноваційність та відповідність європейським вимогам. Виокремлено основні аспекти конкурентоспроможності українських підприємств у сучасних умовах. Вказано на адаптивність до змін зовнішнього середовища як здатність оперативно реагувати на виклики війни, коливання валютних курсів, зміни законодавства, логістичні обмеження та інші ризики, що знижують стабільність господарської діяльності. Виокремлено інноваційний потенціал і цифровізацію з позиції спроможності впроваджувати сучасні технології, цифрові інструменти управління та виробництва, а також модернізувати продукцію та бізнес-моделі відповідно до глобальних трендів. Наголошено на потребі в ефективному управлінні ресурсами, раціональному використанні фінансових, людських, інформаційних і матеріально-технічних ресурсів із метою досягнення максимальної віддачі при обмежених можливостях. Зауважено на вагомості репутації та довіри споживачів і партнерів вітчизняних підприємств. Йдеться про наявність позитивного іміджу, дотримання принципів прозорості, корпоративної відповідальності та чесної конкуренції, що є важливими умовами як для залучення клієнтів, так і для виходу на зовнішні ринки. Звернено увагу на проблематику міжнародної інтеграції та орієнтації на експорт продукції (товарів, робіт, послуг) як здатність підприємства відповідати технічним, екологічним і якісним стандартам ЄС, що є критичним чинником для участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості. Врешті-решт акцентовано на необхідності гарантування фінансової стійкості та здатності до самофінансування суб'єктів господарювання. Вирішення цього завдання формує наявність резервів, ліквідності, доступ до кредитних ресурсів та здатність залучати інвестиції для підтримки та розширення діяльності. Підсумовано, що в сукупності ці характеристики визначають здатність суб'єкта господарювання не лише вижити, а й посилювати свої позиції на ринку, розширювати частку ринку, генерувати прибуток і забезпечувати сталий розвиток в умовах кризи та трансформації економіки України.

**Ключові слова:** менеджмент, стратегічний менеджмент, конкурентоспроможність, конкурентні позиції, системний аналіз, системний підхід, комплексне управління.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

**Білецька Ірина Мирославівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76015, Україна)

E-mail: [luc\\_im@ukr.net](mailto:luc_im@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224397312>

**Стефанишин Лілія Стефанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76015, Україна)

E-mail: [l.stefanyshyn@wunu.edu.ua](mailto:l.stefanyshyn@wunu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1163-7782>

UDC 336.2  
JEL: D21; M11; O22

## Biletska I. M., Stefanyshyn L. S. A System Approach to Ensuring the Competitiveness of an Enterprise

The article addresses the issue of ensuring the stable functioning and development of economic entities based on a high level of their competitiveness. Competitiveness is understood as the ability of domestic economic entities to function effectively and develop against the backdrop of a complex and unstable economic environment, while ensuring a resilient presence on the market, financial stability, innovation and compliance with European requirements. The main aspects of the competitiveness of Ukrainian enterprises in modern conditions are allocated. Adaptability to changes in the external environment is indicated as the ability to respond promptly to the challenges of wartime, exchange rate fluctuations, changes in legislation, logistical restrictions and other risks that reduce the stability of economic activity. Innovative potential and digitalization are allocated from the standpoint of the ability to implement modern technologies, digital management and production tools, as well as modernize products and business models in accordance with global trends. The need for efficient resource management, rational use of financial, human, information and material and technical resources is emphasized in order to achieve maximum return with limited capabilities. The importance of the reputation and trust of consumers and partners of domestic enterprises is noted. This refers to the presence of a positive image, adherence to the principles of transparency, corporate responsibility and fair competition, which are important conditions for both attracting customers and entering foreign markets. Attention is drawn to the issues of international integration and export orientation of products (goods, works, services) as the ability of an enterprise to meet the EU technical, environmental and quality standards, which is a critical factor for participation in international value chains. Finally, the emphasis is on the need to ensure financial stability and the ability of economic entities to self-finance. Solving this objective forms the availability of reserves, liquidity, access to credit resources and the ability to attract investments to support and expand activities. It is summarized that in total, these characteristics determine the ability of an economic entity not only to survive, but also to strengthen its market position, expand market share, generate profit and ensure sustainable development in the conditions of crisis and transformation of the Ukrainian economy.

**Keywords:** management, strategic management, competitiveness, competitive positions, system analysis, system approach, integrated management.  
**Fig.: 1. Bibl.:** 13.

**Biletska Iryna M.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Scientific and Training Institute of Management, West Ukrainian National University (32 Dnistrovska Str., Ivano-Frankivsk, 76015, Ukraine)

**E-mail:** luc\_im@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224397312>

**Stefanyshyn Lilia S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Scientific and Training Institute of Management, West Ukrainian National University (32 Dnistrovska Str., Ivano-Frankivsk, 76015, Ukraine)

**E-mail:** l.stefanyshyn@wunu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1163-7782>

У сучасних умовах трансформації національного господарства, викликаних масштабними викликами війни, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває критичного значення. Військова агресія спричинила глибокі збої в ланцюгах постачання, дестабілізувала внутрішній ринок, призвела до втрати значної частини виробничих потужностей, змінила структуру споживчого попиту. За таких умов лише фрагментарні або ситуативні заходи є недостатніми для збереження життєздатності бізнесу. Тому актуалізується потреба в застосуванні системного підходу як методологічної основи підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Системний підхід передбачає комплексний аналіз усіх взаємопов'язаних складових діяльності підприємства – від виробничо-технологічних процесів до управлінських, маркетингових, кадрових і фінансових аспектів – із урахуванням зовнішнього середовища, що постійно змінюється. У воєнний і поствоєнний періоди це дозволяє не лише адаптуватися до нових умов, а й виявляти точки росту, ефективно розподіляти обмежені ресурси, створювати довгострокові конкурентні переваги. Такий підхід є необхідним для формування антикризових стратегій, стабілізації діяльності та забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеності.

Особливої ваги системний підхід набуває в контексті післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства повинні не просто вижити, а й відіграти провідну роль у регіональному та національному економічному відродженні. Він дозволяє інтегрувати інноваційні рішення, мобілізувати внутрішній потенціал, посилити взаємодію з ключовими стейкхолдерами та ринками.

Таким чином, системний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності слід розглядати не лише як управлінську технологію, а як стратегічну передумову довгострокового розвитку підприємств в Україні в умовах глибоких соціально-економічних потрясінь.

Отже, актуалізується завдання з напрацювання нових рішень задля забезпечення системного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання в критично складних умовах, що потребує подальшого розвитку концепційно-прикладних положень та особливостей управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту конкурентних позицій підприємств і організацій.

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

В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку ключову роль відіграють ті суб'єкти господарювання, які спроможні ефективно забезпечувати власну конкурентоспроможність. Проте реалізація цього завдання шляхом використання традиційних управлінських підходів і стандартного маркетингового інструментарію дедалі частіше виявляється малоефективною. Натомість застосування сучасних прогресивних інструментів менеджменту у сфері конкурентоспроможності відкриває можливості для формування інноваційних управлінських рішень, що здатні суттєво зміцнити позиції підприємства на ринку. Наукові аспекти цієї проблематики відображені у працях К. Білецької [1], Н. Задорожнюка, М. Беноевої [2], Д. Зінкевича [3] та інших дослідників.

У наукових дослідженнях, присвячених інноваційному менеджменту та стратегічному управлінню в контексті підвищення конкурентоспроможності бізнесу, обґрунтовується важливість організаційно-управлінських інновацій, які часто мають більший вплив на конкурентні переваги, ніж технічні, товарні чи технологічні новації. У відповідних публікаціях розкривається спектр сучасних управлінських рішень, інструментів та механізмів, які сприяють підвищенню конкурентного потенціала.

лу підприємств. Серед авторів, які зробили вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних засад даної проблематики, слід назвати В. Смесову, І. Іщенко [8], Р. Лупака, Б. Мізюка, В. Зайченка, М. Куницьку-Іляш, Т. Васильців [12] та ін.

Формування стабільних конкурентних позицій підприємств та впровадження ефективних інструментів підвищення їх конкурентоспроможності залишаються пріоритетними напрямками наукових досліджень. У цьому контексті варто відзначити праці таких науковців, як Р. Лупак, І. Польова, В. Васильців [4], О. Малій [5], Н. Рибалко [6], І. Рудченко [7], В. Фоміних, Д. Безпалова, А. Довгопола [9], А. Чех, О. Корогодова [10], Н. Руцишин [11], Р. Лупак, М. Куницька-Іляш, Я. Березівський та інші [13], які системно досліджують питання стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринкового середовища.

*Метою статті є обґрунтування положень системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.*

**П**роцеси формування та підтримки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств характеризуються низьким рівнем керованості та значною мірою зумовлюються ситуативними чинниками, а не впровадженням системних і цілеспрямованих управлінських заходів. Це, своєю чергою, спричиняє зростаючу невідповідність між характеристиками внутрішніх бізнес-процесів підприємств і динамічними змінами зовнішнього ринкового середовища. Така ситуація є результатом комплексу як економічних (відсутність стратегічного розвитку, обмежене ресурсне забезпечення, низька ліквідність, складнощі із залученням фінансування, дисбаланси в організаційній структурі, помилки в побудові взаємин із контрагентами тощо), так і соціально-психологічних чинників (невідповідність стратегічних і оперативних цілей управління, орієнтація управлінців на короткострокові вигоди, ігнорування іміджевих складових, неефективна мотивація персоналу, конфлікти інтересів у системі ринкових відносин тощо).

У контексті розробки стратегічних орієнтирів удосконалення системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідним є врахування низки ключових аспектів. Серед них: 1) забезпечення доступу до альтернативних джерел ресурсної підтримки функціонування; 2) подолання інерційності в впровадженні інновацій; 3) облік галузевих і масштабних відмінностей підприємств, що зумовлює варіативність факторів конкурентоспроможності; 4) орієнтація на перспективні напрями розвитку європейського ринку, включно

з інноваційними секторами та трансформацією споживчих уподобань; 5) врахування екологічного контексту взаємодії виробництва з природними ресурсами; 6) реагування на загрозу системного характеру рейдерських посягань шляхом посилення правового та силового захисту підприємницької діяльності; 7) необхідність розвитку страхового механізму управління виробничими та ринковими ризиками; 8) урахування специфіки внутрішнього ринку, де через низьку купівельну спроможність населення домінує цінова конкуренція, на відміну від якісно орієнтованого європейського ринку.

**Ф**ормування стратегічних напрямів модернізації механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає обґрунтованого визначення пріоритетів трансформації його інституційного та економічного компонентів. Внутрішні трансформації мають бути спрямовані на адаптацію інституційної архітектури підприємств до умов і можливостей, обумовлених євроінтеграційними процесами. Особливої актуальності набуває узгодження дії формальних і неформальних інститутів через поступове зниження ролі останніх у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню ефективності управління конкурентоспроможністю, а й зменшенню рівня інформаційної невизначеності, скороченню трансакційних витрат і поліпшенню цінкових параметрів продукції. Стратегічною метою інституційної трансформації має стати підвищення адаптивності підприємств до недосконалостей ринкового середовища, пов'язаних із наявними інституційними вадами регуляторного характеру.

Трансформація інституційного компонента механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає переосмислення усталених моделей мислення персоналу та їх поступове наближення до ціннісних орієнтирів і світоглядних принципів європейського простору. Це, своєю чергою, потребує оновлення концептуального підґрунтя розвитку корпоративної культури підприємств, запровадження системних заходів щодо формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, удосконалення механізмів врегулювання конфліктів, створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудових колективах, а також модернізації системи мотивації персоналу. Поглиблення неформального інституційного середовища дозволить не лише інтегрувати європейські стандарти ведення конкурентної боротьби у виробничо-збутову діяльність підприємств, але й ініціювати якісні зміни в організації їх економічної активності на різних ринкових рівнях.

Щодо економічного блоку системного механізму, його трансформація повинна базуватися на відмові від застарілих підходів до організації виробничо-збутових процесів і передбачати їх інноваційну модернізацію. Це включає оновлення технологічних циклів, удосконалення логістичних схем, перегляд маркетингової політики з урахуванням зростання цін на енергоносії. Основними орієнтирами є нарощування виробничих потужностей, ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізація виробничо-галузевої структури, диверсифікація діяльності для створення нових елементів ланцюгів доданої вартості, а також екологізація виробництва та впровадження циклів безвідходного виробництва. Необхідною умовою є адаптація стандартів господарювання до практик ЄС, автоматизація виробничих процесів, формування ефективних систем контролю, а також активізація інтеграційних процесів на засадах кооперації.

Реалізація зазначених змін у межах економічного блоку передбачає впровадження інструментів інноваційно-технологічного оновлення шляхом заміщення ручної праці сучасним високотехнологічним обладнанням і автоматизованими системами. Це є критично важливим не лише для підвищення ефективності функціонування підприємств у контексті зростання конкуренції з боку міжнародних суб'єктів, але й для забезпечення дотримання часових рамок виконання виробничих завдань у відповідності до науково обґрунтованих технологічних карт, особливо в умовах вираженої сезонності та кліматичних змін. Економічна складова досліджуваного механізму має сприяти створенню економічних результатів діяльності підприємства в соціальні та екологічні здобутки відповідно до принципів сталого розвитку.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища орієнтація виключно на показники економічної ефективності є недостатньою, оскільки вона здатна забезпечити лише короткострокову конкурентну перевагу. Тому довгострокове зміцнення позицій підприємства на ринку вимагає інтеграції соціальних та екологічних чинників, зокрема задоволення потреб працівників, покращення соціального клімату в колективі, формування екологічної відповідальності та збереження природних ресурсів. Синергія економічної, соціальної та екологічної складових господарювання дозволить не лише посилити конкурентоспроможність підприємств, а й забезпечити їх адаптивність до ризиків, викликаних поширенням адміністративно-регуляторних бар'єрів у світовій економіці.

Концептуально-прикладні основи вдосконалення системного підходу до забезпечення конку-

рентоспроможності підприємств повинні орієнтуватися на реалізацію низки ключових пріоритетів. Зокрема, йдеться про: концентрацію ресурсного потенціалу на посиленні ринкових конкурентних переваг підприємств; формування дієвих мотиваційних механізмів економічного та соціально-психологічного характеру, що стимулюють працівників до досягнення високих результатів у межах виконання посадових обов'язків; удосконалення системи управління витратами шляхом її адаптації до структурних компонентів основних бізнес-процесів; зміцнення взаємозв'язку підприємств із зовнішнім і внутрішнім середовищем за рахунок модернізації організаційної структури, управлінської архітектури та розвитку.

Схематичне відображення стратегічних орієнтирів удосконалення системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведено на *рис. 1*.

Одним із критичних обмежень реалізації системного підходу є його внутрішня диспропорційність, яка проявляється в недостатній узгодженості між окремими функціональними складовими механізму. Це ускладнює ефективне управління виробничо-збутовими процесами, знижує адаптивність підприємств до викликів ринкового середовища, підвищує ризики виникнення конфліктів інтересів, а також знижує ефективність використання природно-ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим стратегічним напрямом удосконалення системного підходу є забезпечення цілісної, скоординованої взаємодії між його інституційною та економічною складовими.

Оптимізація такої взаємодії передбачає, з одного боку, формування інституційного середовища, що сприяє ефективному використанню наявних ресурсів для підвищення конкурентоспроможності, а з іншого – трансформацію акумульованого ресурсного потенціалу економічного блоку в напрямі інституційної адаптації підприємства до європейських стандартів і практик управління. Таким чином, реалізація системного підходу має забезпечити синергію інституційних та економічних важелів впливу з метою досягнення довгострокової та стабільної конкурентної позиції підприємства на ринку.

## ВИСНОВКИ

Отже, модернізація системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з одного боку, передбачає впровадження глибоких структурних трансформацій, а з іншого – вимагає розроблення та впровадження цільової моделі відповідного механізму, яка має стати рушієм системних змін у процесах функціонування та ринкового позиціонування підприємств. Реалізація



Рис. 1. Модель вдосконалення системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства

запропонованих заходів щодо вдосконалення системного підходу потребує дотримання низки критично важливих передумов, а саме:

- 1) забезпечення наявності чітко окреслених внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування структурної трансформації з урахуванням ресурсної забезпеченості підприємства та прогнозованих термінів окупності капіталовкладень інвестиційного характеру;
- 2) створення безпечного інституційного середовища для функціонування підприємств, що передбачає гарантування прав інвесторів, захист підприємницької діяльності від незаконних посягань, а також формування сприятливих умов для дотримання принципів чесної конкуренції;
- 3) наявність дієвих мотиваційних стимулів для управлінського персоналу та трудо-

вого колективу до практичної реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, включно з готовністю до управлінських змін, високий рівень соціальної відповідальності працівників за результати діяльності підприємства та конструктивне сприйняття організаційних трансформацій.

Фокусування на стратегічних пріоритетах удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності дозволить досягти його стабільного функціонування в умовах змінного ринкового середовища та зростаючих інтеграційних викликів, створити передумови для нарощування економічної, соціальної й екологічної результативності бізнес-процесів, ефективного управління ризиками, поліпшення споживчих характеристик продукції, а також активізації процесів виходу вітчизняних підприємств на європейські ринки. Сукупність зазначених ефектів сприятиме підвищенню їх загального рівня конкурентоспроможності.

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

#### 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: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_11)
- Задорожнюк Н. О., Беноєва М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1 (5). 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](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](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: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/207e382c-bb76-4c70-832e-d9eb6bb2918e/content>

- 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. *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)
- Смєсова 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>
- 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](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf)
- 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>
- Руцишин Н. М. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти реалізації потенціалу банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2020. 404 с.
- Lupak R., Miziuk 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>
- Lupak R., Kunytska-Iliash M., Berezhivskyi Ya. et al. Information and Analytical Support System of Enterprise Competitiveness Management. *Accounting*. 2021. No. 7. P. 1785–1798. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.018>

#### REFERENCES

- Biletska, K. V. "Zasady formuvannia kreatyvnoho lidera yak menedzhera novoho pokolinnia" [Bases of Forming of Leader as Manager of New Generation]. *Ekonomichnyi chasopys Shkhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2015. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_11)
- 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*. 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»*. 2017. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_27/2/17.pdf](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*, no. 7 (2021): 1785-1798.  
DOI: <https://doi.org/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*. 2015. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-12\\_0-pages-88\\_92.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-12_0-pages-88_92.pdf)

Malii, O. H. "Finansovi resursy pidpriemstv ta dzherela yikh formuvannia: teoretychni aspekty" [Financial Resources Companies and Sources of their Formation: Theoretical Aspects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. 2016. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/207e382c-bb76-4c70-832e-d9eb6bb2918e/content>

Rudchenko, I. V. "Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva" [Improving the Mechanism for Managing the Enterprise's Financial Resources]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*. 2011. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spsep\\_2011\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spsep_2011_1_5)

Rushchyshyn, N. M. *Teoretyko-metodolohichni zasady ta prykladni instrumenty realizatsii potentsialu bankiv-*

*koi systemy v zabezpechenni strukturnoho reformuvannia ekonomiky* [Theoretical and Methodological Principles and Applied Tools for Realizing the Potential of the Banking System in Ensuring Structural Reform of the Economy]. Lviv: SPOLOM, 2020.

Rybalko, N. O. "Finansovi resursy – osnova diialnosti pidpriemstv" [Financial Resources are the Basis of Enterprise Activities]. *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. "Doslidzhenia kliuchovykh poniat kreatyvnoho menedzhmentu" [Study of the Key Concepts of Creative Management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. 2016. [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*. 2009. [https://nv.lntu.edu.ua/Archive/2009/19\\_2/182\\_Zinkiewicz\\_19\\_2.pdf](https://nv.lntu.edu.ua/Archive/2009/19_2/182_Zinkiewicz_19_2.pdf)