

УДК 658.012

JEL classification: L83, M21, L10, O33

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(50\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(50))

НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ЯБЛОНЬ Володимир

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>

e-mail: [iablон@gmail.com](mailto:iablون@gmail.com)

СТЕФАНИШИН Лілія

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

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

e-mail: l.stefanyshyn@wunu.edu.ua

У дослідженні у фокусі уваги перебуває проблематика формування та зміцнення конкурентних позицій суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в Україні у сучасних складних соціально-економічних умовах. антикризового управління суб'єктами бізнесу з прицілом на забезпечення адаптації та формування належного рівня економічної безпеки бізнесу в умовах турбулентності. Метою дослідження визначено подальший розвиток методико-прикладних засад зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних українських реаліях. Обґрунтовано перспективні сфери та напрями подальшого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розроблено положення стратегії та інституціональне забезпечення розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, у тому числі на інноваційних засадах. Сформовано організаційно-економічний механізм активізації економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Визначено напрями реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму зростання та розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано шляхи та засоби покращення ресурсного забезпечення господарської діяльності в готельно-ресторанній справі. Забезпечено узгодження управління розвитком суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу зі сучасними тенденціями глобалізації і функціонування вітчизняного внутрішнього ринку.

Ключові слова: управління підприємствами, готельно-ресторанна справа, готельний та ресторанный бізнес, менеджмент, конкурентоспроможність, політики формування, зміцнення та реалізації конкурентних переваг.

DIRECTIONS FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

IABLON Volodymyr, STEFANYSHYN Lilia

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management West Ukrainian National University

The study focuses on the issues of forming and strengthening the competitive positions of hotel and restaurant business entities in Ukraine in today's difficult socio-economic conditions. anti-crisis management of business entities with a view to ensuring adaptation and forming an appropriate level of economic security of business in turbulent conditions. The purpose of the study is to further develop methodological and applied principles for strengthening the competitiveness of hotel and restaurant businesses in modern Ukrainian realities. Promising areas and directions for further development of hotel and restaurant businesses are substantiated. The strategy and institutional support for the development of hotel and restaurant business entities, including on an innovative basis, have been developed. An organizational and economic mechanism for activating the economic activity of hotel and restaurant business enterprises has been formed. The directions of implementation of the management and infrastructure mechanism for the growth and development of hotel and restaurant business entities are determined. Ways and means of improving the resource provision of economic activities in the hotel and restaurant business are substantiated. Coordination of the management of the development of hotel and restaurant business entities with modern trends in globalization and the functioning of the domestic market has been ensured. The innovative activity of the tourist enterprises is evaluated, as well as the quality of management in this area; the tools to boost further innovation activity are suggested. The prospective areas and directions of innovative development of the tourist enterprises are substantiated. The provisions of the strategy and the institutional background for the development of the tourism enterprises on an innovative basis are offered. The organizational and economic mechanism of activating the innovation activity of the tourist enterprises has been formed. The directions of implementing the administrative-infrastructure mechanism of innovative development of the tourism enterprises are determined. The ways and means of intellectual and personnel support of innovative tourism activity are grounded. The coordination of management of the tourist enterprises innovative development with the modern tendencies of globalization and functioning of the world tourism market is ensured.

Keywords: enterprise management, hotel and restaurant business, hotel and restaurant business, management, competitiveness, policies for the formation, strengthening and implementation of competitive advantages.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 03.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність дослідження напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу зумовлена глибокими структурними трансформаціями в економіці, викликаними глобальними кризовими явищами, геополітичними ризиками, зміною поведінки споживачів і цифровізацією сфери послуг. У сучасних умовах українські заклади гостинності стикаються з високим рівнем конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що вимагає від них оперативного реагування на зміни попиту, забезпечення високої якості обслуговування, впровадження інновацій та адаптації до нових форматів споживання.

Посилення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу стає необхідною умовою їх виживання, стабільного функціонування та подальшого розвитку. У цьому контексті важливо не лише зосереджуватись на традиційних факторах успіху (розташування, ціна, сервіс), а й впроваджувати сучасні інструменти управління, маркетингу, автоматизації обслуговування клієнтів, розвитку персоналу. Також важливу роль відіграє здатність підприємства до стратегічного планування, формування унікальної ринкової пропозиції та гнучкості у впровадженні нових бізнес-моделей.

Крім того, актуальність зміцнення конкурентних позицій підприємств даної сфери посилюється через необхідність їх інтеграції у європейський простір послуг, зростання значення сталого розвитку та необхідності відповідати сучасним стандартам якості, безпеки, екологічності. У зв'язку з цим, системне дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності набуває особливого значення для вироблення ефективних управлінських рішень і формування стійкої ринкової позиції вітчизняних готельно-ресторанних закладів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про те, що проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема готельно-ресторанного бізнесу в Україні, а також питання цифровізації бізнес-процесів, набувають особливої актуальності як у контексті розвитку економічної науки, так і у межах трансформації економічних відносин в Україні. У більшості наукових праць, присвячених цифровізації економіки, суспільства та бізнесу, акцентується увага на тому, що впровадження цифрових технологій є одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Значний внесок у розроблення теоретико-методологічних засад цифрової трансформації бізнесу здійснено у працях таких дослідників, як К. Білецька [1, с. 58–64], Н. Задорожнюк, М. Беноева [2, с. 132–135], Д. Зінкевич [3, с. 182–187] та ін. Водночас, інструментарій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання ґрунтовно досліджено у працях В. Смесова, І. Іщенко [8, с. 76–82], Р. Лупака, Б. Мізюка, В. Зайченка [12, с. 70–88] та інших учених.

Питання інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси з метою посилення конкурентних позицій підприємств знайшли своє відображення у наукових доробках Р. Лупака [4, с. 88–92], О. Малій [5, с. 71–74], Н. Рибалко [6, с. 27–29], І. Рудченко [7, с. 16–19], В. Фоміних, Д. Безпалової, А. Довгопола [9, с. 61–64], Л. Чех, О. Корогодової [10], Н. Руцишин [11, с. 12–18], а також Р. Лупака, М. Куницької-Ляш, Я. Березівського [13, с. 1785–1798] тощо.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, попри значну кількість напрацювань, існуючі підходи потребують подальшого розвитку та адаптації до нових реалій, зокрема воєнного часу, цифровізації, глобальних рецесійних явищ і структурної трансформації економіки. Актуальним є обґрунтування нових, гнучких і ефективних інструментів управління забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної справи в умовах кризи, які дозволять забезпечити стійкість, адаптивність і безперервність функціонування вітчизняних підприємств за умов високого рівня внутрішніх і зовнішніх загроз.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є подальший розвиток методико-прикладних засад зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних українських реаліях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зростання рівня конкуренції на внутрішньому ринку готельно-ресторанного бізнесу істотно ускладнило умови функціонування підприємств готельно-ресторанної галузі в Україні, водночас стимулюючи потребу в активному впровадженні інновацій як чинника підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій. За таких умов політика розвитку підприємств має ґрунтуватися на системному, стратегічно орієнтованому підході з чітко визначеними векторами реалізації. На основі аналізу поточного стану, тенденцій і особливостей функціонування суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу слід стверджувати про перспективні напрями їх інноваційного оновлення, відповідно, подальшого розвитку. Зокрема, йдеться

про створення нових продуктів і послуг, удосконалення організаційно-управлінських механізмів, забезпечення належного рівня інформаційно-технологічного, інтелектуального, кадрового та фінансового супроводу інноваційної діяльності, інформатизацію бізнес-процесів, маркетингові інновації та інтеграцію в єдиний інформаційний простір.

У результаті визначено пріоритетні напрями розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери в Україні, серед яких: організаційно-управлінський, орієнтований на оптимізацію внутрішніх процесів управління інноваціями; інформаційно-технологічний, що передбачає цифровізацію готельно-ресторанного бізнесу і приєднання до регіональних і глобальних інформаційних мереж; фінансово-інвестиційний, спрямований на формування ефективного механізму залучення та використання інвестиційних ресурсів; маркетинговий, що охоплює брендинг, впровадження новітніх інструментів просування продуктів; інфраструктурний, який фокусується на модернізації матеріально-технічної бази та використанні інструментів аутсорсингу; іманентний, що включає розробку нових підходів до задоволення потреб споживачів у готельно-ресторанних та суміжних послугах; інтегрований, який передбачає створення ефективних форм співпраці з іншими суб'єктами ринку; кластерний, орієнтований на формування готельно-ресторанних кластерів задля підвищення спеціалізації та ефективності інноваційного процесу; інтерактивний просторово-мережевий, що базується на формуванні регіональних мереж і впровадженні механізмів франчайзингу.

Реалізація інноваційної політики підприємства передбачає стратегічне планування, розробку та запровадження мультисистемної стратегії інноваційного розвитку, яка слугує інституційною основою структурно збалансованого та сталого зростання. Ця стратегія охоплює комплексні стратегічні та операційні цілі, що спрямовані на забезпечення довгострокового інноваційного розвитку підприємства. Її реалізація передбачає формування ефективної системи управління, яка включає чітке визначення суб'єктів і об'єктів управління, ресурсного потенціалу, організаційного забезпечення, а також систем моніторингу й оцінювання ефективності впроваджених заходів.

Ключовими умовами досягнення цілей розвитку є наявність повноцінного інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, фінансового, інтелектуально-кадрового та матеріально-технічного забезпечення. Водночас важливою складовою є створення відповідного інституційного середовища, що спрямовуватиме інноваційні процеси на реалізацію стратегічних орієнтирів підприємства.

Інституційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає закріплення на рівні господарських суб'єктів відповідних інститутів інноваційного спрямування. До ключових компонентів цього забезпечення належать удосконалення нормативно-правової бази (зокрема, розробка концептуальних документів, стратегій, програм інноваційного розвитку тощо) та формування неформальних інституцій, серед яких особливу роль відіграють інноваційна корпоративна культура, ідеологія інновацій, система цінностей, орієнтована на підтримку інноваційних ініціатив.

Для забезпечення ефективності інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств необхідне формування відповідного організаційно-економічного механізму, що інтегрує такі структурні складові: інституційно-правове підґрунтя, управлінсько-функціональну систему, інформаційно-аналітичне забезпечення, науково-технічну підтримку, фінансово-інвестиційні ресурси, ринково-інтерфейсну надбудову, інтелектуально-кадровий потенціал, а також матеріально-технічну базу. Діяльність цього механізму має бути спрямована на стратегічне зміцнення ресурсної основи підприємств, створення ефективних організаційно-управлінських структур, забезпечення оптимального розподілу відповідальності при реалізації інновацій, гармонізацію стратегічних та оперативних цілей інноваційного розвитку відповідно до наявного потенціалу, а також побудову ефективної системи комунікацій із зовнішніми учасниками інноваційного процесу.

Інноваційна трансформація підприємств готельно-ресторанної сфери вимагає ефективної реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму, який має відповідати таким ключовим властивостям, як узгодженість, адаптивність, стійкість, збалансованість, інтегрованість, автономність, а також здатність до виникнення нових якостей (емерджентність). Формалізована структура цього механізму передбачає активну участь підприємств у формуванні інституційної інфраструктури, зокрема мереж координаційних рад, професійних об'єднань, фондів інноваційного розвитку, інноваційно-інфраструктурних кластерів, державно-приватних партнерств, науково-технологічних парків, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів і страхових організацій. Запровадження такого механізму сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційними проектами, посиленню позицій підприємств на ринку готельно-ресторанних послуг, розширенню джерел ресурсного забезпечення модернізаційних процесів, мінімізації ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю, а також усуненню просторових диспропорцій у розвитку інноваційної інфраструктури у галузі готелів та ресторанів. Одним із ключових стратегічних інструментів активізації процесів розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери виступає формування ефективної системи інтелектуально-кадрового забезпечення. Це передбачає оптимізацію процесів підбору персоналу, переосмислення традиційних підходів до кадрового розміщення, удосконалення систем професійної підготовки та перепідготовки працівників, створення умов для їхнього особистісного і професійного розвитку, а також запровадження системи постійного моніторингу та оцінювання ефективності кадрової підтримки інноваційної діяльності. Особливої уваги потребує модернізація системи мотивації, що має

поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати економічні, соціально-психологічні та ергономічні чинники, а також орієнтуватися на кращі міжнародні практики. Важливими аспектами є забезпечення справедливості у просуванні по службі, розбудова партнерських зв'язків між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу й освітньо-науковими установами, посилення ролі кадрових підрозділів у процесах кадрової політики, а також впровадження механізмів підвищення престижності зайнятості в готельно-ресторанній галузі.

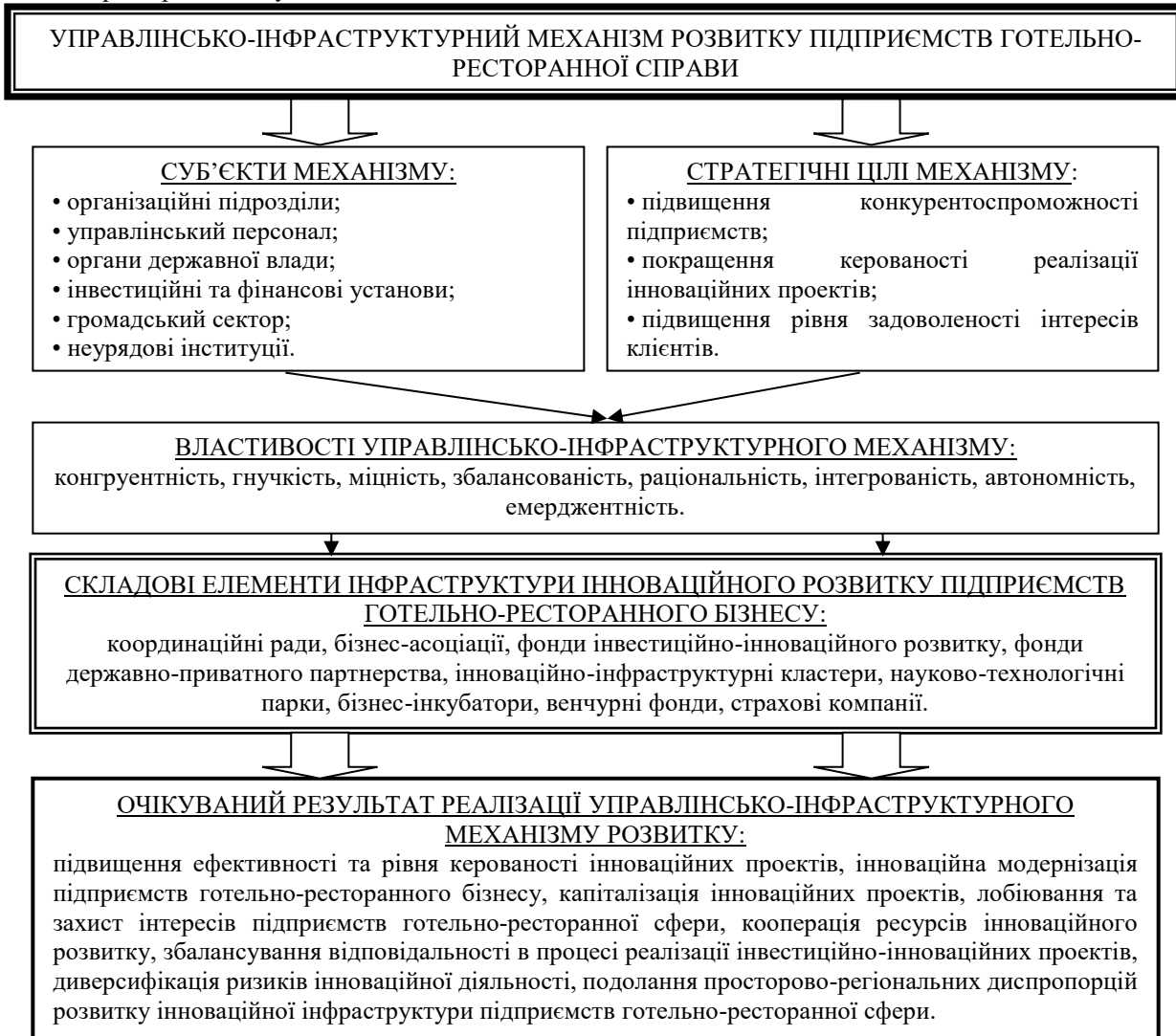


Рис. 1. Структура управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

В умовах загострення глобалізаційних викликів у сфері готельно-ресторанного бізнесу зростає потреба у своєчасній розробці дієвих механізмів та інструментів удосконалення управління інноваційним розвитком готельно-ресторанних підприємств. Такий підхід має забезпечити стратегічну орієнтацію підприємств на реалізацію комплексу заходів, серед яких: проведення міжнародних маркетингових досліджень для виявлення актуальних потреб іноземних споживачів; гармонізація національних стандартів з міжнародними вимогами щодо ведення готельно-ресторанної діяльності; впровадження норм міжнародного технічного регулювання у сфері реалізації інновацій; оцінка та моделювання зовнішньоекономічних ризиків; використання франчайзингових моделей у наданні готельно-ресторанного бізнесу; розвиток комунікаційної взаємодії задля обміну досвідом інноваційної діяльності; формування інституційних умов для підвищення транспортної доступності готельно-ресторанних об'єктів; а також забезпечення адаптивності бізнес-процесів до глобалізаційного середовища. Усі ці заходи покликані посилити конкурентні позиції підприємств та забезпечити їх стійкий інноваційний розвиток.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реалізація програми розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери повинна здійснюватися відповідно до сформованої інноваційної стратегії, яка визначає основні орієнтири довгострокового зростання.

Особливістю такої стратегії є формулювання стратегічної мети та цілей, що забезпечують системний і комплексний вплив на ключові підсистеми функціонування підприємства – управлінську, виробничо-операційну, технологічну, фінансову, інформаційну, маркетингову, логістичну тощо. Реалізація стратегії здійснюється в умовах поступових інноваційних трансформацій, які формують засади її збалансованості та мультисистемності.

Досягнення стратегічних пріоритетів потребує формування дієвої інфраструктури реалізації, яка забезпечить системну взаємодію відповідних управлінських інструментів. Це зумовлює необхідність формування двох взаємодоповнюючих механізмів розвитку – внутрішнього та зовнішнього. Внутрішній механізм доцільно реалізовувати через організаційно-економічний інструментарій, основними завданнями якого є побудова внутрішньої організаційно-управлінської системи координації інноваційної діяльності, запровадження економічних стимулів до її активізації. Основу такого механізму становлять: інституційно-правове середовище, управлінсько-функціональний апарат, інформаційно-аналітичне забезпечення, науково-технічний супровід, фінансово-інвестиційна підтримка, ринкова інфраструктура, інтелектуально-кадрові ресурси та матеріально-технічна база. Зовнішній або управлінсько-інфраструктурний механізм покликаний забезпечити функціонування інституційної інфраструктури, орієнтованої на просування інновацій, формування міжорганізаційної взаємодії підприємств готельно-ресторанної діяльності галузі з іншими суб'єктами.

Фундаментальною передумовою ефективною реалізації інноваційної стратегії є наявність дієвого інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств готельно-ресторанної сфери. Йдеться не лише про кваліфікований персонал, а й про акумульований інтелектуальний капітал, продукти інноваційної діяльності, що мають розвиватися з урахуванням напряму спеціалізації підприємства. Так, у межах сервісно-продуктових інновацій ключовими є організація заходів із поширення інноваційного досвіду, виявлення споживчих потреб і платоспроможного попиту. У сфері організаційно-управлінських інновацій акцент робиться на залученні консалтингових та аудиторських компаній, а також практиці регулярної ротації управлінських кадрів. Для маркетингових інновацій характерною є участь персоналу в дослідженнях готельно-ресторанної сфери. У технологічному вимірі важливим є формування матеріально-технічної основи для реалізації проектно-експериментальної діяльності.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування стану та реалізації потенціалу зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Література

1. Білецька К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58–64.
2. Задорожнюк Н. О., Беноєва М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1 (5). С. 132–135.
3. 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.
4. Лупак Р. Л., Польова І. М., Васильців В. Г. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 12. С. 88–92.
5. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74.
6. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3 (94). С. 27–29.
7. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.
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.
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 (2). С. 61–64.
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. Рушишин 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., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasyltsiv T. [Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy](#). *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. no. 1. pp. 70–88.

13. Lupak R., Kunytska-Iliash M., Berezhivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. [Information and analytical support system of enterprise competitiveness management](#). *Accounting*. 2021. no. 7 (7). pp. 1785-1798.

References

1. Biletska, K.V. (2015). Principles of formation of a creative leader as a manager of a new generation. *Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*. no. 4. pp. 58–64.
2. Zadorozhniuk, N. O., Benoeva, M. Kh. (2016). Research of key concepts of creative management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*. Is. 1 (5). pp. 132–135.
3. Zinkevich, D. K. (2009). The essence of creative management and its place in the management system of a machine-building enterprise. *Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*. Is. 19.2. pp. 182–187
4. Lupak, R. L., Poleva, I. M., Vasylytsiv, V. G. (2015). Management of the improvement of investment provision of enterprises. *Business Inform.* Iss. 12. pp. 88-92.
5. Malij, O. Gh. (2016). Financial resources of enterprises and sources of their formation: theoretical aspects. *Actual problems of innovative economy*, no. 2, pp. 71–74.
6. Rybalko, N. O. (2009). Financial resources are the basis of enterprise activity. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 3 (94), pp. 27–29.
7. Rudchenko, I. V. (2011). Improving the mechanism of financial resources management of the enterprise. *Modern issues of economics and law*, no. 1, pp. 16–19.
8. Smiesova, V. L., Ishchenko, I.O. (2020). Innovation as the basis of increasing product quality and ensuring competitiveness of the enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 43, pp. 76–82.
9. Fominykh, V. I., Bezpalo, D. I., Dovghopola, A. D. (2017). Aspects of formation and use of financial resources of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*, no. 27(2), pp. 61–64.
10. Chekh, L. M., Korohodova, O. O. (2020). Innovative development of ukrainian economy in Industry 4.0. *Actual Problems of Economy and Management*, vol. 14. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>.
11. Rushchysyn N. M. Theoretical and methodological principles and applied tools for realizing the potential of the banking system in ensuring structural reform of the economy. Lviv, 2020. 404 p.
12. Lupak, R., Mizyuk, B., Zaychenko, V., Kunytska-Iliash, M., Vasylytsiv, T. (2022). [Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy](#). *Agricultural and Resource Economics*. Vol. 8. no. 1. pp. 70-88.
13. Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., Berezhivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). [Information and analytical support system of enterprise competitiveness management](#). *Accounting*. no. 7 (7). pp. 1785-1798.