

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.9>

УДК 658.3:331.108

О. І. Бабчинська,

*д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

М. А. Горшков,

*старший викладач кафедри менеджменту та публічного управління,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0029-4809>

**ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В
ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ**

O. Babchynska,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Administration, Vinnytsia Institute of Trade and
Economics of State University of Trade and Economics*

M. Horshkov,

*Senior Lecturer of the Department of Management and Administration, Vinnytsia
Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics*

**EFFECTIVE MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN
INNOVATIVE AND ACTIVE ENTERPRISES TO INCREASE
COMPETITIVENESS**

У статті досліджено розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства як об'єкта управління у підвищенні конкурентоздатності та вказано на необхідність його постійного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Систематичний розвиток персоналу є ключовим фактором для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Процес розвитку включає підвищення кваліфікації, особистісний ріст та професійне удосконалення співробітників, спрямоване на формування компетентностей, необхідних для виконання операційних завдань з використанням актуальних технік і технологій. Розвиток персоналу є критично важливим для інноваційно-активного підприємства, через те він не може бути обділений увагою менеджменту. Ігнорування необхідності у розвитку персоналу або ж недостатньої уваги до нього можуть негативно відобразитись на усій діяльності, що в першу чергу проявиться у недостатньому інноваційному потенціалі у порівнянні із вимогами певного галузевого ринку, що призведе до зниження його конкурентоздатності. З огляду на це розвиток персоналу, як процес перетворення якісних характеристик працівників підприємства, набуття ними нових знань, навиків та компетенцій повинен розглядатись як об'єкт управління.

The article examines the development of the personnel of an innovatively active enterprise as an object of management in increasing competitiveness and points out the need for its constant development in the conditions of a dynamic external environment. The need for the formation of management actions of the enterprise regarding personnel development, which can be reproduced in the form of a certain model aimed at achieving the main strategic goals of the enterprise based on the appropriate development of specific elements of the labor potential and obtaining a certain accompanying effect, is substantiated. This article examines how systematic and targeted skill and competency enhancement of employees can contribute to effective market adaptation, optimization of

production processes, and strengthening of a company's market position. The significance of this work lies in identifying key aspects of personnel management that affect a company's ability to achieve long-term competitive advantages. The purpose of the article is to explore the role of a comprehensive approach to personnel development within the strategy to enhance enterprise competitiveness. The study highlights that systematic personnel development is a key factor in ensuring high competitiveness of an enterprise. The development process includes upgrading qualifications, personal growth, and professional improvement of employees, aimed at forming competencies necessary for performing operational tasks using current techniques and technologies. Managing personnel development, focusing on identifying needs for skilled workers and forming a labor potential that is difficult for competitors to replicate, contributes to creating sustainable competitive advantages. Personnel development is critically important for an innovative and active, therefore it cannot be deprived of management attention. Ignoring the need for personnel development or insufficient attention to it can have a negative impact on all activities, which will primarily be manifested in insufficient innovation potential compared to the requirements of a certain industry market, which will lead to a decrease in its competitiveness. With this in mind, personnel development, as a process of transformation of the qualitative characteristics of the company's employees, their acquisition of new knowledge, skills and competencies, should be considered as an object of management.

Ключові слова: *інноваційно-активне підприємство, розвиток персоналу, інноваційна активність, управління розвитком персоналу, система управління розвитком персоналу.*

Keywords: *innovative and active enterprise, personnel development, innovative activity, personnel development management, personnel development management system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток персоналу є критично важливим для інноваційно-активного підприємства, через те він не може бути обділений увагою менеджменту. Ігнорування необхідності у розвитку персоналу або ж недостатньої уваги до нього можуть негативно відобразитись на усій діяльності, що в першу чергу проявиться у недостатньому інноваційному потенціалі у порівнянні із вимогами певного галузевого ринку, що призведе до зниження його конкурентоздатності. З огляду на це розвиток персоналу, як процес перетворення якісних характеристик працівників підприємства, набуття ними нових знань, навиків та компетенцій повинен розглядатись як об'єкт управління.

Розвиток персоналу потребує не тільки професійного навчання, але й підтримки високого рівня мотивації. В умовах конкуренції за таланти, важливо забезпечити, щоб персонал залишався зацікавленим і залученим до досягнення корпоративних цілей. Впровадження інноваційних методів управління персоналом, таких як гнучкі моделі роботи, новітні HR-технології і цифрові інструменти, потребує адаптації та інтеграції в існуючі системи управління. Компанії можуть стикається з труднощами у інтеграції цих інновацій у свою практику.

Таким чином, проблема ефективного управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах потребує комплексного підходу, що включає адаптацію до нових умов, впровадження сучасних практик, оцінку їхньої ефективності та забезпечення належного рівня мотивації і розвитку співробітників. Вирішення цих проблем є необхідним для підвищення конкурентоспроможності і забезпечення стійкого успіху підприємства в умовах сучасного ринку.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питання впливу ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства добре висвітлене у вітчизняній науковій літературі, яка представлена численними дослідженнями та публікаціями. На думку,

Мартинюк Н., Черевко Д. [4] розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, до якого входять показники тривалості життя та дохід на душу населення. Особливістю цього визначення є те, що автори звертають увагу на зацікавленість у процесі розвитку двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника.

У визначенні Арапової О. М., Горицької К. М. розвиток персоналу характеризують як «діяльність підприємства для покращення знань, вмінь і навиків співробітників, розвитку їх особистих якостей, необхідних організації сьогодні і в майбутньому, а також сам процес отримання таких знань і навиків [1]. Тобто розвиток персоналу розглянуто як управлінську діяльність підприємства, та в той же час як процес отримання знань працівниками.

Зайцева Л. О. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [2]. Обмеженістю вказаного підходу, на нашу думку, є розгляд виключно підвищення кваліфікації як способу розвитку працівників.

У роботі Зелінської Г. О., Андрусів У. Я. [3] розвиток персоналу є «процесом цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання й забезпечення внутрішньої мобільності персоналу, націлених на вирішення поточних і стратегічних задач підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів». Відмінністю даного визначення є розгляд розвитку через призму структур персоналу та «забезпечення внутрішньої мобільності персоналу» як

способу досягнення мети поряд із навчанням. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Полягає у дослідженні теоретичних засад управління розвитком персоналу та пошук нових форм розвитку персоналу у підвищенні конкурентоздатності інноваційно-активних підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток персоналу визначається як ключовий елемент, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства в сучасних умовах. На основі проведеного аналізу пропонуємо виділяти ключові характеристики поняття «розвиток персоналу», які, на нашу думку, дозволяють визначити його сутність, а саме:

1) розвиток персоналу потрібно розглядати із точки зору двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника;

2) з точки зору роботодавця розвиток персоналу є управлінською діяльністю підприємства, що:

– спрямована на забезпечення досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства;

– є комплексом різнопланових заходів, що формують та забезпечують процес перетворень якісних характеристик персоналу;

– повинна бути добре організованою, безперервною, цілеспрямованою, активною;

– передбачає вдосконалення або набуття потрібних знань, умінь, навиків, досвіду та компетенцій працівниками;

– охоплює не лише розвиток з ініціативи підприємства, а й створює умови для саморозвитку працівників.

Найчастіше метою розвитку персоналу зазначають збільшення «віддачі» продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом [2]. Таке формулювання у великій мірі узагальнює цілі та завдання наведені на рис. 1.

Оскільки розвиток персоналу передбачає набуття якісних характеристик, які потрібні підприємству для розвитку, саме цю ціль варто розглядати як пріоритетну. Хоча звичайно, неможливо говорити про майбутні досягнення, якщо персонал підприємства у поточній діяльності не дозволяє досягати позитивних показників господарської діяльності.

Тому не варто упускати таке завдання як задоволення вже існуючої потреби у певних компетенціях працівників.

Покращення ефективності діяльності підприємства є свого роду результативним показником, на який впливає політика підприємства щодо розвитку персоналу. А всебічний розвиток працівників є невід'ємним завданням самого процесу розвитку. Важливо тільки не звужувати розвиток працівників до професійного навчання та підвищення кваліфікації.

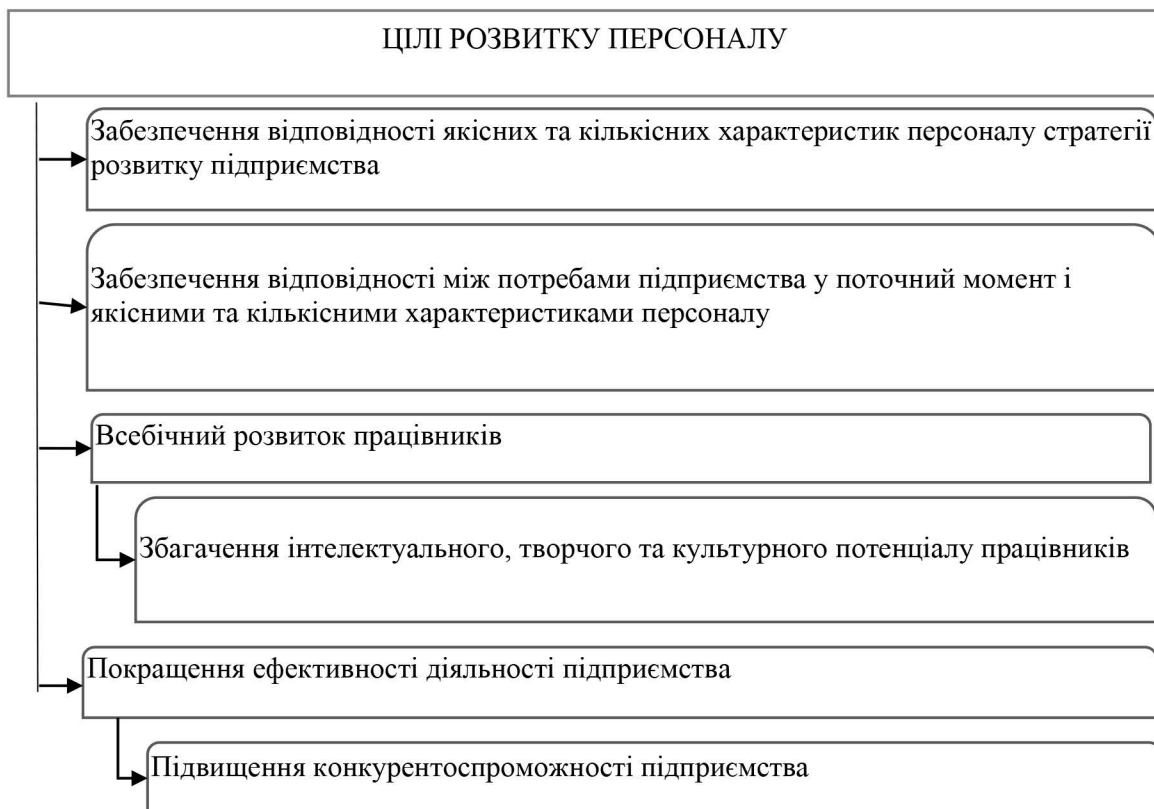


Рис. 1. Цілі розвитку персоналу підприємства*

**побудовано авторами*

Таким чином, розвиток персоналу підприємства спрямований на досягнення декількох ключових цілей, які можуть бути досягнуті шляхом

виконання окремих завдань або ж реалізації заходів. Однак перш, ніж перейти до формування вказаних переліків звертаємо увагу на те, що трактування змісту «розвиток персоналу» визначає і розуміння його складових, та завдань, що ставляться перед менеджментом.

У сучасних умовах швидких технологічних змін і високої конкуренції, інноваційно-активні підприємства стикаються з численними викликами у сфері управління розвитком персоналу. Відповідно до зростаючих вимог ринку та постійних інновацій, компанії повинні ефективно управляти своїм людським капіталом, щоб забезпечити стійкий розвиток і зберегти конкурентоспроможність.

Інноваційні підприємства постійно впроваджують нові технології та методики, що потребує швидкої адаптації та перепідготовки персоналу. Проблема полягає у створенні ефективних механізмів для навчання та розвитку співробітників у відповідь на технологічні зміни та нові вимоги.

Динамічність зовнішнього середовища змушує усіх суб'єктів господарювання бути готовими до постійних змін. Але пасивне очікування не дає результатів, а дуже швидко призводить до зниження ефективності та результативності, і в кінцевому рахунку до банкрутства. Єдиним способом запобігання такій ситуації є підтримання відповідності між економічним механізмом підприємства і вимогами ринку. Найкращим варіантом при цьому є активна позиція підприємства, що проявляється у розробці стратегій розвитку, які передбачають випереджаючий рух, тобто на крок попереду від своїх конкурентів. Формування та, головне, реалізація таких стратегій в найбільшій мірі залежить від якості людських ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, та від рівня управління ними. Одним із функціональних елементів системи управління персоналом підприємства є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить до комплексу взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють незалежно, проте спрямовані на досягнення спільної мети – ефективного та продуктивного управління [1]. Здатність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх

працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Відповідно, на управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства впливає численна сукупність факторів, ігнорування яких може нівелювати усі дії щодо розвитку персоналу.

Усі ці фактори, можуть бути класифіковані на види за такими ознаками належності до середовища, характером впливу, рівнем формування, силою впливу, динамікою перебігу, тривалістю дії, можливістю виміру, спрямованістю, можливістю контролю, причинно-наслідковими зв'язками, ступенем керованості факторів (таблиця 1.).

Таблиця 1. Класифікація факторів впливу на розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства*

Ознака класифікації	Види
Належність до середовища	зовнішні, внутрішні
Характер впливу	стимулюючі, стримуючі, нейтральні
Рівень формування	макро, мезо та мікрорівня
Сила впливу	сильного, середнього впливу та фактори слабого впливу
Динаміка перебігу	статичні, динамічні
Тривалість дії	одноразові, періодичні, постійнодіючі
Можливість виміру	параметричні, непараметричні
Спрямованість	економічні, неекономічні
Можливість контролю	контрольовані, неконтрольовані
Можливість передбачення	звичайні, непереборної дії, форс-мажорні
Ступінь керованості факторів	нерегульовані, слабoreгульовані і регульовані

**сформовано на основі [2]*

Фактори зовнішнього середовища відносяться до категорій регульованих і слабо регульованих факторів, тому що вони не залежать від управлінських рішень всередині організації, а є імпульсами для прийняття коригуючих рішень для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності.

До регульованих факторів належать в основному фактори внутрішнього середовища.

Основні групи зовнішніх факторів наведено на рис. 2.



Рис. 2. Фактори впливу на розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства*

**сформовано на основі [3]*

Група економічних факторів об'єднує фактори, що визначають загальноекономічну ситуацію в країні, а отже, впливає на діяльність усіх суб'єктів господарювання. До цієї групи належить рівень глобалізації економіки, кредитно-грошова політика держави, податкове законодавство, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень доходів населення.

Ще одну групу загальноекономічних факторів становлять політико-правові, до яких відноситься політична ситуація в країні, проведення реформ,

стабільність законодавства. Вони створюють правове поле для функціонування підприємств, визначають формат трудових відносин.

До ринкових факторів потрібно віднести кон'юнктуру ринку продукції, що випускається підприємством, кон'юнктуру ринків постачальників продукції, робіт та послуг підприємства, кон'юнктуру ринку праці, кон'юнктуру ринку освітніх послуг.

Окрему групу становлять фактори, які характеризують стан науково-технічного прогресу. Це зокрема поява нових видів виробничого обладнання, впровадження нових технік і технологій у виробництво та управління, іншими словами це рівень інноваційної активності на рівні світового господарства, національної економіки, регіонів.

Останню групу становлять соціально-культурні фактори, що характеризують розвиток освіти в країні, демографічну ситуацію, розвиток інфраструктури. Детально ці групи факторів будуть розглянуті у наступних розділах.

Виокремлення цих факторів може базуватись на різних підходах. За першим підходом на розвиток персоналу підприємства впливають усі фактори, що впливають на управління персоналом. Звичайно, це має сенс, адже розвиток персоналу є підсистемою управління персоналом. У такому випадку можна виділити наступні групи факторів внутрішнього середовища, що потенційно можуть впливати на розвиток персоналу.

1. Середовище регіону: категорія регіону, стан економічного розвитку регіону, тип населеного пункту, де розташоване машинобудівне підприємство); реальна та потенційна купівельна спроможність населення країни / регіону; стан ринку праці в країні та регіоні; рівень оплати праці, умови праці; рівень безробіття.

2. Середовище галузі: структура машинобудівної галузі та основних підгалузей; наявність, характер та ступінь державної підтримки; галузева політика уряду країни; зв'язки з іншими галузями та секторами економіки країни; торговельні й галузеві асоціації та інші угруповання, галузеві угоди

3. Чинники загальноорганізаційного середовища: масштаб діяльності конкретного машинобудівного підприємства; розміри і територіальне розташування машинобудівного підприємства; фаза життєвого циклу роботи підприємства на ринку; характер виробництва (одиничне, серійне, великосерійне, масове) та його складність; характер продукції, що випускається / робіт, що виконуються; характер застосованої технології; характер і методи науково-технічного прогресу, що застосовуються; ступінь концентрації, кооперації та спеціалізації виробництва; організація виробничого процесу; організаційна та виробнича структури підприємства; обсяги виробництва продукції / надання послуг; бізнес-процеси; внутрішня репутація підприємства; фінансові можливості підприємства (що визначає припустимий рівень витрат на управління персоналом).

4. Чинники формування системи управління персоналом: Корпоративна соціальна відповідальність цілі та завдання підприємства, їх відомість усіх працівникам підприємства корпоративна культура (правила трудового розпорядку, дрес-код, оформлення і розташування офісів, гасла, церемонії, загальні цінності, етика спілкування); склад персоналу система мотивації (преміювання і штрафи); рівень централізації управлінських функцій; рівень розвитку групової взаємодії; стиль керівництва підлеглими; технології управління; норма керованості; умови організації праці; рівень оплати праці система управління конфліктними ситуаціями на підприємстві; система оцінки досягнень працівників підприємства.

5. Чинники групового характеру: особливості групової поведінки (наявність орієнтації на результат); формальне та неформальне лідерство; характер взаємодії трудового колективу з профспілками; групові комунікації; ролі членів групи; система інформування; команди, робочі групи, характер, цілі, завдання команд та робочих груп.

6. Чинники індивідуального характеру: вік, стать, етнічна / расова належність; образ мислення та нахили; життєвий та професійний досвід; преференції та робочі інтереси; навички людини (механічні,

рухомокоординаційні, розумові, творчі); особисті якості (риси характеру, тип характеру, тип темпераменту); індивідуальна мотивація праці (мотиви раціональні, ціннісні, емоційні).

Перелік факторів впливу на систему управління персоналу машинобудівного підприємства різних рівнів досить великий. Не всі із перерахованих факторів, пов'язані з системою управління персоналом машинобудівних підприємств. Дослідження низки факторів впливу на систему управління персоналом, й відповідно управління розвитком персоналу сучасних машинобудівних підприємств дозволяє виявити найбільш помітні тренди, до яких у майбутньому їм доведеться пристосувати свою діяльність.

Такий підхід базується на розумінні розвитку персоналу як управлінської діяльності. У той же час, якщо розглядати розвиток персоналу із врахуванням особливостей окремого працівника, то потрібно виділити інші фактори, що впливають на розвиток персоналу в цілому.

До таких факторів належать рівень освіти, вік, кваліфікація, досвід роботи в цілому та на цьому підприємстві, рівень мотивації та рівень сприйняття інновацій, конфліктність та ініціативність. В сукупності усі ці якості працівників можна охарактеризувати як структуру персоналу за тією чи іншою ознакою.

За іншим підходом внутрішніми факторами підприємства, які зумовлюють розвиток персоналу, є:

– загально організаційні фактори (місія, мета, цілі, стратегія, організаційна структура, стадія життєвого циклу, зміна технології виробництва, характеристики персоналу);

– фактори організації (потреба в професійному навчанні персоналу, інвестиції в навчання, матеріально-технічна база, партнерські зв'язки з навчальними закладами);

– фактори процесу (напрями, методи, форми, структура навчання, зворотній зв'язок);

– підтримуючі фактори (формування системи управління професійним навчанням, можливість навчатися усім рівням працівників організації, мотивація до розвитку, зокрема підвищення заробітної плати, кар'єрного підвищення, залучення до процесу прийняття управлінських рішень).

Можливості впливу певного фактору на розвиток персоналу потребують проведення відповідного аналізу. Аналіз внутрішнього середовища підприємства з точки зору управління його розвитком, повинен включати:

1. Уточнення корпоративної місії: формування або перегляд існуючої місії. Визначення, на яких цінностях та на якому базовому розумінні базується вся діяльність підприємства та яких цілей воно прагне досягти.

2. Проведення SWOT-аналізу: висвітлення поточних сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для підприємства. У цьому випадку доцільно визначити, які бізнес-процеси є найбільш ефективними та результативними, а які потребують доопрацювання.

3. Уточнення корпоративної стратегії передбачає встановлення пріоритетних сфер діяльності, напрямів активізації інноваційної діяльності підприємства. Важливим є визначення пріоритетних напрямів господарської діяльності, а, отже, й потреби у певних категоріях працівників із визначеним набором компетенцій.

4. Встановлення взаємозв'язку та відповідності управління персоналом стратегії підприємства. Це дозволить визначити можливості вдосконалення роботи з персоналом, розробити необхідні заходи.

Відповідно, управління розвитком персоналу підприємства має за мету забезпечити можливість реалізації планів підприємства на основі підвищення компетенцій його працівників. На можливості розвитку усіх підприємств впливають фактори зовнішнього середовища, такі як економічна ситуація, політичні умови та правові рішення, демографічні тенденції.

Однак крім них, є ще фактори внутрішнього середовища, що визначають фінансові можливості, цілі та завдання тощо. Це формує

передумови для обрання певної моделі розвитку працівників підприємства, її комбінування із існуючих варіантів задля підвищення загальної ефективності підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку інноваційно-активного підприємства потрібно здійснювати системну роботу з визначення можливості розвитку працівників підприємства. Це дасть змогу наростити інноваційний потенціал, що обов'язково має супроводжуватися і стимулюванням інноваційної активності працівників. Цілеспрямовані дії менеджменту пропонуємо здійснювати шляхом формування та використання механізму управління розвитком потенціалу інноваційно-активного промислового підприємства.

Література

1. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкуреноспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=42032>.
2. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкуреноспроможності підприємств. 2017. № 5. С. 472. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-yak-zasib-pidvischennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv>
3. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкуреноспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 2. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)
4. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкуреноспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8. № 3–4. С. 73. URL: https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2015_8_3-4/ae_2015_8_3-4_14.pdf.

References

1. Arapova, O. M., & Horytska, K. M. (2015), "Competitiveness of staff and its significance in the activities of the enterprise", *Efektyvna ekonomika*, vol. 7, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203> (Accessed 25 Aug 2024).
2. Zaitseva, L. O. (2017), "Personnel development as a means of enhancing enterprise competitiveness", *BI*, vol. 5, p. 472, Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-yak-zasib-pidvischennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv> (Accessed 25 Aug 2024).
3. Zelinska, H. O., & Andrusiv, U. Ya. (2021), "Globalization challenges and enterprise staff competitiveness", *Visnyk agrarnoi nauky Prychornomoria*, vol. 2. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110).
4. Martynyuk, N., & Cherevko, D. (2015), "Personnel development as a factor in enhancing the competitiveness of agricultural enterprises", *Ahrarna ekonomika*, vol. 8, no. 3–4, p. 73, Available at: https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2015_8_3-4/ae_2015_8_3-4_14.pdf (Accessed 25 Aug 2024).

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.