

УДК 65.01:658

**Далик Володимир Петрович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Dalyk Volodymyr**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: 0000-0003-0004-2270*

**Мигаль Тарас Васильович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Myhal Taras**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

*ORCID: 0009-0002-3792-8534*

**Цісінський Мирон Миколайович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Tsisinskyi Myron**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

*ORCID: 0009-0009-8640-3372*

**Волос Максим Вікторович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Volos Maksym**

*Postgraduate Student of the  
Lviv University of Business and Law  
ORCID: 0009-0002-4178-5556*

**Гнедько Богдан Володимирович**

*аспірант  
Львівського університету бізнесу та права*

**Hnedko Bohdan**

*Postgraduate Student of the  
Lviv University of Business and Law  
ORCID: 0009-0006-9900-6315*

**Шиманович Павло Олегович**

*аспірант  
Львівського університету бізнесу та права*

**Shymanovych Pavlo**

*Postgraduate Student of the  
Lviv University of Business and Law  
ORCID: 0000-0001-8622-5726*

**Крілик Богдан Богданович**

*аспірант  
Львівського університету бізнесу та права*

**Krilyk Bohdan**

*Postgraduate Student of the  
Lviv University of Business and Law  
ORCID: 0000-0002-4042-9843*

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ:  
ПОНЯТТЯ, МЕХАНІЗМ ТА ОСОБЛИВОСТІ  
MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES:  
CONCEPT, MECHANISM AND FEATURES**

***Анотація.** Метою статті є дослідити і розкрити питання, яке стосується поняття, механізму і особливостей управління фінансовою безпекою підприємств. Зазначено, що фінансова безпека підприємства є однією з важливих складових його успішної діяльності і розвитку. Цей концепт охоплює комплекс відповідних заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, відповідно до поставлених цілей та завдань, відіграє важливу і особливу роль у стратегічному управлінні підприємством. За результатами дослідження встановлено, що фінансова безпека підприємства визначається його здатністю покривати фінансові зобов'язання без збитків та шкоди для бізнесу. Механізм управління фінансовою безпекою включає фінансове планування і контроль, фінансовий контроль та аудит, ризик-менеджмент і фінансовий аналіз. Ці аспекти спрямовані на ефективне управління ресурсами, виявлення та зменшення ризиків і забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Ретельне впровадження цих аспектів допомагає забезпечити надійність і успішність бізнесу в довгостроковій перспективі. Сформульовано висновок про те, що управління фінансовою безпекою підприємств вимагає індивідуального підходу, оскільки різноманітні галузі та види діяльності мають свої унікальні фінансові ризики. Глобальні виклики, такі як пандемії та кіберзагрози, підкреслюють необхідність захисту цифрових активів та етичного управління для забезпечення стійкого розвитку. Розвиток та впровадження стратегій захисту даних та кібербезпеки стають критичними для уникнення потенційних фінансових втрат і репутаційної шкоди. Визначено, що в*

перспективі доцільно дослідити новітні технології та аналітичні інструменти для покращення механізмів управління ризиками та забезпечення стійкості фінансового стану підприємства, проаналізувати ефективність та адаптацію правових норм та стандартів у сфері фінансової безпеки з урахуванням сучасних викликів і тенденцій, удосконалити існуючі стратегічні підходи та інструменти управління фінансовими ризиками з метою забезпечення стабільності та прибутковості підприємства, а також вивчити конкретні випадки на практиці щодо успішного або неуспішного управління фінансовою безпекою підприємств для виявлення ключових факторів, що впливають на його результативність і розвиток підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, фінансова безпека підприємства, бізнес-середовище, потенціал підприємства, фінансових втрати, фінансові ризики, управлінські рішення, технології, розвиток підприємства.

**Summary.** The purpose of the article is to investigate and reveal the issue related to the concept, mechanism and features of management of the financial security of enterprises. It is noted that the financial security of the enterprise is one of the important components of its successful activity and development. This concept encompasses a set of appropriate measures and strategies aimed at ensuring financial stability, in accordance with the set goals and objectives, and plays an important and special role in the strategic management of the enterprise. According to the results of the study, it was established that the financial security of the enterprise is determined by its ability to cover financial obligations without losses and damage to the business. The financial security management mechanism includes financial planning and control, financial control and audit, risk management and financial analysis. These aspects are aimed at effective management of resources, identification and reduction of

*risks, and ensuring the stability of the company's financial condition. Careful implementation of these aspects helps to ensure the reliability and success of the business in the long term. It is concluded that the management of the financial security of enterprises requires an individual approach, since various industries and types of activity have their own unique financial risks. Global challenges such as pandemics and cyber threats highlight the need for digital asset protection and ethical management to ensure sustainable development. Developing and implementing data protection and cybersecurity strategies are becoming critical to avoid potential financial losses and reputational damage. It was determined that in the future it is expedient to research the latest technologies and analytical tools to improve risk management mechanisms and ensure the stability of the financial condition of the enterprise, to analyze the effectiveness and adaptation of legal norms and standards in the field of financial security, taking into account modern challenges and trends, to improve existing strategic approaches and management tools financial risks in order to ensure the stability and profitability of the enterprise, as well as study specific cases in practice regarding the successful or unsuccessful management of the financial security of enterprises to identify key factors affecting its performance and the development of the enterprise.*

**Key words:** *enterprise, enterprise financial security, business environment, enterprise potential, financial losses, financial risks, management decisions, technologies, enterprise development.*

**Постановка проблеми.** Фінансова безпека підприємства є однією з важливих складових його успішної діяльності і розвитку. Цей концепт охоплює комплекс відповідних заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, відповідно до поставлених цілей та завдань, відіграє важливу і особливу роль у стратегічному управлінні підприємством, і передбачає такі аспекти: для досягнення фінансової

безпеки підприємства необхідно систематично оцінювати всі аспекти його фінансової діяльності; ефективне управління фінансовою безпекою включає постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть впливати на фінансовий стан підприємства; розробка імунітету до фінансових ризиків вимагає виявлення потенційних загроз і розробки планів їх мінімізації; забезпечення фінансової стійкості передбачає створення резервів та запасів для непередбачених ситуацій; ефективна стратегія залучення та оптимізації фінансових ресурсів полягає у ретельному аналізі потреб бізнесу та ринкових умов, виборі найбільш вигідних інструментів фінансування, а також в управлінні цими ресурсами з метою досягнення максимальної ефективності і результативності; диверсифікація фінансових інвестицій може допомогти зменшити ризики та забезпечити стабільний потік доходів; важливим елементом управління фінансовою безпекою є належне планування бюджету та контроль над фінансовими потоками; прийняття управлінських рішень повинно базуватися на аналізі фінансової звітності та прогнозуванні фінансових показників; регулярні аудити фінансової діяльності допомагають вчасно виявляти можливі порушення та недоліки в управлінні фінансами; навчання та розвиток працівників підприємства з питань фінансової безпеки дозволяють створити відповідну команду, яка зможе ефективно впоратися з фінансовими викликами та загрозами. Всі ці аспекти є досить актуальними і важливими, що обумовило вибір теми і мету дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні питання, аспекти управління фінансовою безпекою підприємств, інші важливі й актуальні питання, пов'язаних із цим є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. В контексті цього встановлено, що ґрунтовні і важливі дослідження у цьому напрямку здійснили: М. Berry, R. V. Gundur [1], V. Delas, E. Nosova, O. Yafinovich [2], L. Dokiienko [3], X. Luo [4], P. Pronoza, T. Kuzenko, N. Sablina [5], E. Safargaliev [6], I. Shkolnyk, T. Pisula,

L. Loboda, N. Nebaba [7], J. Zwolak [8] та інші вчені-економісти та практики. Разом з цим, враховуючи також різні аспекти та інші наявні дослідження у сфері теорії та практики, що стосуються даної проблеми, а також результати досліджень у працях вчених-економістів і практиків [9–53], встановлено, що сьогодні питання, пов'язане з механізмом та особливостями управління фінансовою безпекою підприємств в сучасних умовах, залишається недостатньо вивченим.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити і розкрити питання, яке стосується поняття, механізму і особливостей управління фінансовою безпекою підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова безпека підприємства – це стан, коли підприємство має достатні ресурси для покриття своїх фінансових зобов'язань та може виконувати їх у відповідний, встановлений строк без збитків і шкоди для своєї діяльності. Цей стан визначається наявністю належного рівня ліквідності, достатнього капіталу та здатності до виявлення та зменшення ризиків.

Механізм управління фінансовою безпекою, на думку керівників підприємств, включає 4-и ключові аспекти. Так, по-перше, це фінансове планування і контроль, що передбачає розробку стратегій, планів та бюджетів для досягнення фінансових цілей і завдань підприємства. Цей процес охоплює аналіз фінансових потреб, прогнозування прибутків та витрат, а також моніторинг та корекцію фінансових результатів.

Другий аспект – це фінансовий контроль та аудит. Ця система внутрішнього контролю спрямована на ефективний моніторинг фінансових операцій, виявлення та запобігання шахрайству та помилкам.

Ризик-менеджмент є третім важливим аспектом. Це процес ідентифікації, аналізу та управління ризиками, пов'язаними з фінансовою діяльністю підприємства. Його завдання – це виявлення потенційних ризиків, розробка стратегій зменшення ризиків та захист від їх негативного



впливу.

Іншим четвертим важливим аспектом, необхідним для забезпечення фінансової безпеки підприємства, є фінансовий аналіз. Це систематичне обстеження фінансової діяльності підприємства з метою отримання інформації про його фінансовий стан та результативність. Включає в себе аналіз фінансових звітів, вимірювання показників ефективності та оцінку фінансової стійкості.

Забезпечення належного рівня ліквідності є ключовим аспектом фінансової стійкості підприємства. Для досягнення цього стану необхідно систематично оцінювати поточні та майбутні фінансові потреби підприємства, а також застосовувати необхідні, належні заходи щодо оптимізації управління оборотними коштами. Крім того, створення достатнього фінансового резерву є важливим елементом забезпечення фінансової стабільності. Цей резерв може використовуватися для покриття непередбачених витрат та/або в разі зниження доходів. Також важливо розглядати можливості диверсифікації фінансових активів для зменшення ризиків і підвищення стійкості підприємства до зовнішніх впливів в сучасних умовах. Ретельний аудит фінансової звітності дозволяє виявляти можливі проблеми чи недоліки у фінансовому управлінні та негайно реагувати на них. Відповідальний підхід до виявлення і управління ризиками також є важливим для забезпечення стійкості фінансових показників. Посилення внутрішнього контролю і запобігання можливим фінансовим зловживанням або шахрайству є необхідними умовами для збереження фінансової безпеки. Поряд з цим, виявлення та аналіз можливих причин виникнення фінансових криз може допомогти підприємству уникнути їх у майбутньому. Регулярна перевірка та оновлення фінансових стратегій і політик також є важливою складовою ефективного управління фінансовою безпекою підприємства.

Управління фінансовою безпекою підприємств є складним



завданням, яке вимагає індивідуального підходу в залежності від специфіки конкретної галузі чи виду діяльності. Наприклад, фінансові ризики для виробничих підприємств можуть відрізнятися від тих, з якими стикаються фінансові бізнес-структури, організації чи установи. Розмір та структура підприємства також впливають на підхід до управління фінансовою безпекою. Малі підприємства, звичайно, мають обмежені ресурси для розвитку таких систем порівняно з великими корпораціями. Водночас глобалізація та зовнішнє середовище також мають велике значення. Підприємства повинні реагувати на глобальні фінансові тенденції, політичні чинники та міжнародні стандарти, враховуючи їх у стратегії управління фінансовою безпекою. Важливим аспектом є також інновації та технологічний прогрес, які впливають на управління фінансовою безпекою та надають нові можливості. Використання таких інформаційних технологій, як штучний інтелект та блокчейн, може покращити аналітику і систему контролю, забезпечуючи більшу точність та ефективність у процесі управління фінансовою безпекою.

Поряд з тим також необхідно зазначити, що в контексті глобальних викликів і криз, таких як екологічні катастрофи, пандемії та економічні спади, фінансова безпека стає ще більш важливою для підприємств. Забезпечення резервів і фінансових ресурсів для екстрених ситуацій стає пріоритетом для забезпечення стійкості та виживання бізнесу. Крім того, у зв'язку зі зростанням кіберзагроз і кібератак, захист цифрових активів і інформаційної інфраструктури стає невід'ємною складовою управління фінансовою безпекою. Розвиток і впровадження стратегій захисту даних та кібербезпеки стають критичними для уникнення потенційних фінансових втрат і репутаційних шкідливих, негативних наслідків. Також врахування етичних та соціальних аспектів управління фінансовою безпекою стає все більш важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємства і формування його перспективи в сучасному світі.

Виклад основного матеріалу і результати дослідження враховують різні аспекти, включаючи результати попередніх досліджень у літературі [1–53]. Крім того, результати дослідження враховують думки керівників підприємств і фахівців щодо даної проблеми. Під час аналізу цих думок було виявлено і встановлено декілька основних перспективних напрямків для подальших досліджень, які приведені нижче. Зокрема, керівники підприємств вказують на необхідність дослідження новітніх технологій та аналітичних інструментів для покращення механізмів управління ризиками та забезпечення стійкості фінансового стану підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження, враховуючи при цьому деякі аспекти, практичні питання, включаючи окремі результати і узагальнення досліджень, представлених у літературі [1–53], дає можливість стверджувати, що фінансова безпека підприємства є важливою складовою його успішної діяльності і розвитку. Вона визначається його здатністю покривати фінансові зобов'язання без збитків та шкоди для бізнесу. Механізм управління фінансовою безпекою включає фінансове планування і контроль, фінансовий контроль та аудит, ризик-менеджмент і фінансовий аналіз. Ці аспекти спрямовані на ефективне управління ресурсами, виявлення та зменшення ризиків і забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Ретельне впровадження цих аспектів допомагає забезпечити надійність і успішність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Забезпечення фінансової стійкості підприємства вимагає систематичного оцінювання фінансових потреб, оптимізації управління оборотними коштами, створення фінансового резерву, диверсифікації фінансових активів, ретельного аудиту фінансової звітності, управління ризиками та внутрішнього контролю, а також виявлення та аналіз можливих причин фінансових криз. Ефективне управління фінансовою безпекою дозволяє підприємствам зберігати стабільність, впевнено

розвиватися та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Управління фінансовою безпекою підприємств вимагає індивідуального підходу, оскільки різноманітні галузі та види діяльності мають свої унікальні фінансові ризики. Глобальні виклики, такі як пандемії та кіберзагрози, підкреслюють необхідність захисту цифрових активів та етичного управління для забезпечення стійкого розвитку. Розвиток та впровадження стратегій захисту даних та кібербезпеки стають критичними для уникнення потенційних фінансових втрат і репутаційної шкоди.

В перспективі доцільно дослідити новітні технології та аналітичні інструменти для покращення механізмів управління ризиками та забезпечення стійкості фінансового стану підприємства, проаналізувати ефективність та адаптацію правових норм та стандартів у сфері фінансової безпеки з урахуванням сучасних викликів і тенденцій, удосконалити існуючі стратегічні підходи та інструменти управління фінансовими ризиками з метою забезпечення стабільності та прибутковості підприємства, а також вивчити конкретні випадки на практиці щодо успішного або неуспішного управління фінансовою безпекою підприємств для виявлення ключових факторів, що впливають на його результативність і розвиток підприємства.

### **Література/References**

1. Berry M., Gundur R. V. Financial Risk Management Strategies of Small to Medium Illicit Enterprises // *CrimRxiv*. 2021. doi: <https://doi.org/10.21428/cb6ab371.a67fc4f3>.
2. Delas V., Nosova E., Yafinovich O. Financial Security of Enterprises // *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 27. P. 248–266. doi: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00998-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00998-3).
3. Dokiienko L. Financial security of the enterprise: an alternative approach to

- evaluation and management // *Business, Management and Economics Engineering*. 2021. № 19(02). P. 303–336. doi: <https://doi.org/10.3846/bmee.2021.14255>.
4. Luo X. Financial Security of Enterprises Under Uncertain Operating Environment // *2011 Fourth International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling*. Sanya, China, 2011. P. 151–154. doi: <https://doi.org/10.1109/kam.2011.48>.
  5. Pronoza P., Kuzenko T., Sablina N. Implementation of strategic tools in the process of financial security management of industrial enterprises in Ukraine // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 2(13 (116)). P. 15–23. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.254234>.
  6. Safargaliev E. Indicators of Financial Security of Small and Medium Enterprises // *Revista San Gregorio*. 2019. № 34. doi: <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i34.1166>.
  7. Shkolnyk I., Pisula T., Loboda L., Nebaba N. Financial crisis of real sector enterprises: an integral assessment // *Investment Management and Financial Innovations*. 2019. № 16(4). P. 366–381. doi: [https://doi.org/10.21511/imfi.16\(4\).2019.31](https://doi.org/10.21511/imfi.16(4).2019.31).
  8. Zwolak J. Verification of the Financial Security of Small and Medium-Sized Enterprises in Poland // *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. № 19. P. 1230–1239. doi: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.108>.
  9. Horbonos F., Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
  10. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of*

- Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>.
11. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
  12. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
  13. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
  14. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
  15. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
  16. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

<https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.

17. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
18. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
19. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
20. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
23. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central*



- Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
24. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
25. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
26. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>.
27. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
28. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
29. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
30. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for



- machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
31. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
  32. Skrynkovskyy R. M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
  33. Skrynkovskyy R. M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.
  34. Skrynkovskyy R. M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
  35. Skrynkovskyy R. M., Maksymchuk I. S., Kharuk K. B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
  36. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
  37. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
  38. Skrynkovskyy R. M., Zaiats O. S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform*. 2020. № 3. P.

- 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
39. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>.
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
41. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
42. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
43. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
44. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
45. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and

- Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
46. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
47. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>.
48. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
49. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
50. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>.
51. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
52. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural

- enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.
53. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva, K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>.