

2.3. Управлінські інструменти відновлення економічного потенціалу суб'єктів ринку

Н. П. Сисоліна

Сьогодні показує, що зовнішні негативні впливи не можуть зупинити розвиток підприємств в Україні.

Навіть розпочате повномасштабне вторгнення РФ 24 лютого, в новому етапі Українсько-Російської війни та ракетні обстріли критичної інфраструктури не паралізують діяльність підприємств. Так, у жовтні 2022 р. було зареєстровано 21,3 тисячі ФОПів та 3,2 тисячі компаній, а загалом від початку війни було зареєстровано близько 170 тисяч нових ФОПів. Активною залишається галузь громадського харчування – станом на початок листопада працює 74% закладів громадського харчування в порівнянні з періодом до нападу РФ.

Крім того, українці остаточно відновили покупки в українських магазинах у порівнянні з періодом до вторгнення РФ. Так, в останні тижні жовтня 2022 р. показники досягли рекордних 123% проти довоєнних показників [1].

Отже, ринкові відносини діють як у мирний, так і воєнний час. В ролі продавців і покупців, як суб'єктів ринку, виступають фізичні і юридичні особи та держава. Більшість суб'єктів ринку діють одночасно і як покупці, і як продавці.

Тобто будь-яке підприємство виступає як суб'єкт, з одного боку, ринку, а з іншого, господарювання, створюється з метою задоволення потреб своїх споживачів (суспільства, громадян, клієнтів) в продукції або послугах та отримання доходів. А керівництво кожного діючого підприємства, прагне мати певний сегмент ринку, конкурентні переваги, можливості розвитку, тому періодично оцінює напрями та фактори, що впливають на підвищення ефективності діяльності господарства в діючій сфері [2].

На діяльність підприємства значний вплив мають політичні, юридичні та економічні, фінансові ризики, політика держави щодо подальшого розвитку галузі, наприклад, сільськогосподарської, розроблення економічних та соціальних програм, купівельна спроможність споживачів продукції тощо.

Мінливість попиту та пропозицій, макро- і мікроекономічні фактори впливають на формування потенціалу підприємства та механізму його використання [3].

Наприклад, АТ «Укрпошта» (державне підприємство, яке надає універсальні послуги поштового зв'язку, що забезпечують покриття у 100% населених пунктах України [4]) та його основний конкурент «Нова пошта», як лідери доставки та електронної комерції України, продовжують свою господарську діяльність і під час війни.

Навіть зараз у важкий воєнний період АТ «Укрпошта» знаходить шляхи підвищення ефективності господарської діяльності, наприклад, відкриває нові відділення, тим самим залучає нових клієнтів.

Ще у 2018 р. АТ «Укрпошта», вперше провела аудит фінансової звітності із залученням міжнародного аудитора, за результатами якого вирішила диверсифікувати напрями надання послуг. АТ «Укрпошта», оскільки надає також фінансові послуги за ліцензією НБУ, розробило у 2021 р. перспективний проект націлений на те, щоб стати фінансовою установою, яка надаватиме банківські послуги там, де не має відділень інших банків, а є відділення підприємства.

В соціально-економічній системі господарська діяльність є складно структурованою основою підприємства, що розвивається в процесі взаємодії господарського механізму та продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних та виробничих відносин.

Взагалі, ефективність господарської діяльності визначається співвідношенням отриманих результатів, які відображають досягнення цілей розвитку підприємства і обсягів сукупних ресурсів, що застосовані та використані [5] підприємством, а отже і його економічним потенціалом.

Оцінка діяльності господарства проводиться за основними напрямками, що враховують такі фактори:

- внутрішні:
- ринкові: ринки збуту, асортимент та якість продукції, репутація;

- маркетингові: ціноутворення, конкурентоздатність продукції, реклама;
- фінансові: управління капіталом (власним і позиковим, основним і оборотним), оборотністю, заборгованістю (кредиторською і дебіторською), кредитоспроможністю, ліквідністю, рентабельністю;
- операційні: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, інноваційна політика, організація роботи внутрішніх служб;
- менеджмент персоналу: склад, мотивація та стимулювання, рівень кваліфікації персоналу; система оплати праці;
- психологічні: корпоративна культура, особистість керівника;
- антикризове управління: системи заходів та обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом;
- ризики: системи заходів та обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту, управління бізнес-процесами для запобігання ризиків;
- зовнішні: впливи держави, економічні, науково-технічні, екологічні, стихійні лиха, війна.

Багато підприємств орієнтуються на отримання бренду для додаткових фінансових надходжень, навіть якщо витрати на виготовлення одиниці продукції співвідносні або менші ніж у конкурентів.

Підвищення коефіцієнта корисної дії технологічного процесу за рахунок модернізації або оновлення техніки оцінюється зменшенням трудомісткості, зростанням продуктивності праці, зниженням собівартості продукції, відносною економією матеріальних ресурсів, отриманням економічного ефекту [2].

Визначення ефективності впроваджених методів модернізації виробництва оцінюється рентабельністю, тобто співвідношенням виготовленої продукції, до витрачених ресурсів.

Вчасно оцінені можливості та ризики господарської діяльності дають змогу, в часи криз, модернізувати або змінити модель роботи діючої організації.

Можливості господарської діяльності обмежені наявним економічним потенціалом.

Дослідження природи потенціалу, зокрема [6, 7, 8], показало, що найбільш поширеним трактуванням сутності потенціалу підприємства є розгляд його як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які можуть бути використані для досягнення певних цілей. Тобто ґрунтується на ресурсній, функціональній, ресурсно-цільовій та інших концепціях. Потенціал важливо розглядати як комплексне поняття, яке також повинно спиратися на імідж підприємства, як базової передумови успішної діяльності, тим самим давати змогу враховувати динаміку уподобань та зміни у поведінці споживачів.

Головними характеристиками потенціалу є: складність структури і необхідність спеціальної методології для його визначення; динамічність, обумовлена тісною залежністю від фактору часу; наявність характеристик: кількісних (від яких залежить результат виробництва: капітал, матеріальні ресурси, робоча сила, потужність) та якісних (фінансових, здатність до інновацій тощо).

Потенціал підприємства в залежності від напрямку діяльності підприємства має свої особливості, які необхідно враховувати задля отримання позитивних результатів діяльності. Тому процес формування потенціалу підприємства може бути представлений у стратегічному та тактичному аспектах, які зображають всі площини та вектори його розвитку [9].

Одним з найважливіших векторів розвитку є інноваційний потенціал.

Взагалі управління інноваціями пов'язано із запасом мінливості організації, тобто її здатністю асимілювати у собі нововведення екзогенного характеру – ті нововведення, які нею не виробляються і які в окремих істотних компонентах не відповідають характерові системи. Потенціалом запасу мінливості можна вважати: галузеву приналежність, тип впровадженої технології, характер організації. Найменші запаси мінливості – у галузях з капіталомісткими технологіями [10, с. 177].

Формуючи стратегію інноваційного розвитку, необхідно визначати важливі, ключові критерії оцінки перспективи розвитку, оскільки лише за об'єктивної оцінки можливостей можна виявляти ситуаційну гнучкість, поміркованість у впровадженні інновації. При цьому варто враховувати, що невчасне здійснення нововведень призводить до ефекту «футорошоку», тобто до такої ситуації, коли обставини спонукають здійснювати різні зміни в короткий проміжок часу з великими витратами ресурсів і надзвичайним напруженням. Наслідком цього може стати не тільки втрата прибутку, а й взагалі руйнування підприємства або організації [11].

Статистика свідчить, що для створення одного виробу, який має великий попит і здатний давати прибуток, необхідно генерувати 55-60 неординарних ідей, які можуть виникати як у самому підприємстві, так і з зовнішніх джерел [12, с.61].

Утім результативність, якість функціонування і структура креативної частини національної інноваційної системи – сектору досліджень і розробок, освіти, винахідництва – не повною мірою відповідають потенційним потребам інтенсивного розвитку економіки [12, с.71].

В Україні у довоєнний час існувала ціла низка проблем, які впливали на її економіку та конкурентоспроможність підприємств. Роками не впроваджувалися нові технології, на більшості машинобудівних підприємств вироблялася продукція, що вже десятиріччя випускалася, інколи з незначною модернізацією.

Відсутність дієвих інвестиційних механізмів не приваблювала в Україну іноземних інвесторів.

Лише останнім, перед війною, часом почали приділяти увагу проблемі втрати унікальних кадрів конструкторів, проєктантів, інженерів, організаторів виробництва, працівників робітничих професій.

В сучасних міжнародних відносинах Україна, як і Китай, перестає бути дешевим виробником, оскільки виникла об'єктивна необхідність збільшувати розмір заробітної плати, тому що і кваліфіковані, і некваліфіковані кадри їдуть за кордон на тимчасову або більш постійну роботу, частіш за все до Польщі та

Німеччини й інших країн, і звикають до іншого рівня життя та оплати праці. Проте, китайські підприємства в той же час покращували якість своєї продукції, а вітчизняні, на жаль, частіш за все не проводили роботи на перспективу, інноваційні процеси відбувалися за залишковим принципом.

Отже, соціально-економічним вектором не слід нехтувати, його треба розвивати, враховуючи сучасні умови.

Для промислових підприємств вироблення сучасної стратегії розвитку передбачає націленість на ринок і споживача, в основі чого повинна бути технологічна політика. Крім того осучаснений виробничий процес передбачає розвиток експериментального виробництва, організаційну та мотиваційну підтримку творчого креативного мислення на підприємстві. Тобто отриманий прибуток підприємства не повинен бути повністю направлений на «проїдання», а хоча б частково – на перспективу.

Тенденції суспільного розвитку передбачають посилення уваги до розвитку власного виробництва, однією з умов якого є оптимізація управління підприємством.

На наш погляд, не зважаючи на різні негаразди, ще є можливості для відновлення конкурентоспроможності підприємств, але необхідно проводити цілеспрямовані кроки по управлінню, з одного боку, державі, а з іншого, самим підприємствам [13].

Висока якість життя, національна безпека, охорона довкілля, високий науково-технічний рівень розвинених країн світу досягнуті завдяки послідовній інноваційній стратегії.

Так, на корпоративному рівні управління доцільно використовувати, в основному SWOT-аналіз; на бізнес-рівні – GAP-аналіз, стратегічну модель Портера, матрицю Бостонської консультативної групи, матрицю «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»; на рівні бізнес-проектів – переважно STP-аналіз [12, с.58].

Економічну ситуацію можна розглядати з точки зору теорії ймовірності, наприклад матричних ігор, тобто у підприємства (що можна назвати як умовно перший гравець), взагалі, завжди є як мінімум три напрями дій (стратегії) $У_1$, $У_2$

або Y_3 . Його суперником в загальному вимірі є ринок (умовно це інший гравець), що має також різні можливості розвитку подій, тобто: сприятливий, нормальний або несприятливий. Результатом для підприємства є прибуток (h) від його діяльності. Тоді систематизувавши розвиток подій можна представити його як матрицю виграшів:

$$Y_i = \begin{bmatrix} h_1x_{11} & h_1x_{12} & h_1x_{13} \\ h_2x_{21} & h_2x_{22} & h_2x_{23} \\ h_3x_{31} & h_3x_{32} & h_3x_{33} \end{bmatrix}$$

де x_{ij} – результат i -го напрямку при ринковій ситуації ($j=1, 2, 3$).

Економічний потенціал та його підвищення за рахунок оптимізації управління (рис. 1) є досить складним явищем на будь-якому підприємстві, що спонукає до розуміння сутності його речей – природи складних явищ, де необхідність отримання достовірних відомостей завдяки багаторазовим спостереженням за поведінкою об'єкта дослідження. Важливо отримати достовірні матеріали не тільки про управлінський процес, але і про проведення оцінки якісної його сторони з виробленням напрямів удосконалення досліджуваного процесу. Головною передумовою проведення такого дослідження виступає підвищення рівня управлінського впливу на використання ресурсного потенціалу [14], а в загальному вигляді й економічного.

Крім того, підприємство повинно бути орієнтовано на процесний підхід. Тому необхідно розглядати не просто систему збалансованих показників, а розробляти і впроваджувати модель прогнозування збалансованого управління, враховуючи особливості.

Раціональне використання ресурсів, зокрема в умовах їх обмеженості, може забезпечити сталий розвиток підприємства.

Економічні ресурси складаються з усього того, що необхідно для виробництва потрібних людям товарів і послуг. До економічних ресурсів належать:

- трудові ресурси (працівники з їх здатністю виробляти продукцію);



Рис. 1. Управління економічним потенціалом підприємства

Джерело: розроблено на основі [15]

- капітал – у формі банківських активів і цінних паперів (фінансовий капітал), а також у формі виробничих благ (реальний капітал, фізичний капітал);
- підприємницький ресурс (здібності людей до організації виробництва продукції, тобто їх підприємницькі здібності);
- знання, необхідні для господарського життя (дослідження науки і техніки, інновації);
- природні ресурси (земельні, мінеральні, водні, біологічні, агрокліматичні, рекреаційні).

Безперервність виробничого процесу реалізується з одного боку забезпеченістю фінансовими ресурсами, з іншого – результатами їх використання у процесі виробництва [16].

Кожна господарська діяльність підприємства має специфіку напрямів виробництва продукції або/та надання послуг, що повинно враховувати при її оцінці.

Для підвищення ефективності господарської діяльності необхідно проводити постійний моніторинг основних факторів, зокрема конкурентоспроможності в діючій галузі по виробництву продукції або/та наданню послуг, проводити заходи по покращенню логістичних процесів, оптимально управляти бізнес-процесами, приймати креативні рішення, бути готовим до криз та адаптуватися до них.

Іншим важливим вектором є фінансовий. Е. Брігхем та Дж. Хьюстон [17] розглядають фінансові ресурси як важливу складову фінансового менеджменту. Суттєвими характеристиками фінансових ресурсів економічних суб'єктів є їх розуміння як економічних ресурсів, що забезпечують господарську діяльність та здатність погашати фінансові зобов'язання перед суб'єктами фінансових відносин, а також віддзеркалюють фінансовий результат відтворювального процесу.

Взагалі, фінансові ресурси економічних суб'єктів доцільно розглядати як грошові та інші ліквідні оборотні засоби, що нагромаджені й авансовані з власних, позикових та залучених джерел у господарську діяльність економічних суб'єктів задля задоволення економічних потреб та інтересів його власників та інших зацікавлених осіб. Крім того, найбільш наочно визначається фінансовий стан підприємства, як фінансовий потенціал, такими елементами його економічної діяльності як: прибутковість (рентабельність) роботи підприємства; оптимальність з точки зору економічного становища підприємства розподілу прибутку, що залишається у його розпорядженні після сплати податків і обов'язкових відрахувань; раціональне розміщення основних і оборотних коштів (власних і позичених), перш за все недопущення відволікання грошей у

понаднормативні запаси товарно-матеріальних цінностей, витрат виробництва, у дебіторську заборгованість, інші платежі і непродуктивні витрати; платоспроможність тощо. Тому для підприємств важливим є підтримка їх фінансової стійкості й збалансованості.

Вітчизняні підприємства при веденні господарської діяльності застосовують програмні забезпечення, чим скорочують свій час та витрати. Проте, як показує досвід, підприємствам необхідно забезпечити свій документообіг від різноманітних вірусів впровадивши, наприклад, українське програмне забезпечення «Січ».

Для підприємств, відповідно до організації розрахунків з покупцями та стану дебіторської заборгованості, доцільно встановлювати формування резерву із застосуванням абсолютної суми сумнівної заборгованості. Відповідно наявності фінансово-економічних ресурсів підприємству важливо створювати резерв забезпечень майбутніх витрат і платежів, а також гарантійний резерв, тому що для будь-якого виробництва ймовірними є отримання браку та рекламаций замовників. Тому для кожного підприємства, на підставі досвіду аналогічних підприємств галузі, доцільно встановити норматив у розмірі, наприклад, 2% від вартості реалізації готової продукції, тим самим зменшить можливі негативні наслідки [16].

Шляхи по відновленню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема машинобудування, повинні бути дієвими. Це різноманітне сприяння виробництву сучасної продукції з врахуванням нових технологій, що відповідає сучасним позиціям якості необхідно надавати перевагу впровадженню енергозберігаючих технологій, нетрадиційних енергоресурсів та засобів контролю за витратами енергії.

Підприємствам необхідно впроваджувати комплексний механізм підвищення інноваційного розвитку, тому що саме від управління внутрішньою діяльністю підприємства залежатимуть результативні показники всієї роботи підприємства. Крім вже визначених підходів є необхідність проведення обґрунтованої політики закупівлі по тендерах та постійний програмний ціновий

моніторинг по закупівлі матеріалів і комплектуючих, що дозволить прозоро залучити нових постачальників з більш сприятливою ціною. Дієвий маркетинг, як частина продажу продуктів підприємства з цілеспрямованим відзначенням якості, може збільшити частку ринку внаслідок чого зростуть обсяги продажу [18].

З погляду оптимальності рівень гнучкості економічної поведінки підприємства можна визначати формулою:

$$V = \sum_{i=1}^n \frac{B_i}{P_i} k_i$$

де B_i – вигоди від реалізації альтернативних варіантів протягом певного періоду;

k_i – коефіцієнт, що враховує впливи зовнішніх факторів;

P_i – потенційний рівень альтернативних витрат підприємства за даний період;

n – кількість варіантів, що можна узгоджено застосовувати.

Одним із основних напрямів підвищення гнучкості економічної поведінки підприємства є збільшення можливостей реалізації альтернатив i , тим самим, розвиток ресурсних потоків [19].

Задля покращення інвестиційного вектору важливо обґрунтовувати оптимальний вибір, наприклад, серед трьох проектів, за такими критеріями:

- необхідні кошти (сума капіталу, яку необхідно вкласти у проект);
- попит на продукцію (представлена на ринку потреба у продукції певного виду);
- прибуток (очікувана прибутковість проекту на рік);
- термін окупності (час, впродовж якого окупляться вкладені кошти).

Для побудови ієрархічної моделі важливо аналізувати проблеми з вибору оптимального проекту, наприклад за методом МАІ, починаючи з побудови ієрархічної структури, яка містить мету, критерії та альтернативи (рис. 2).

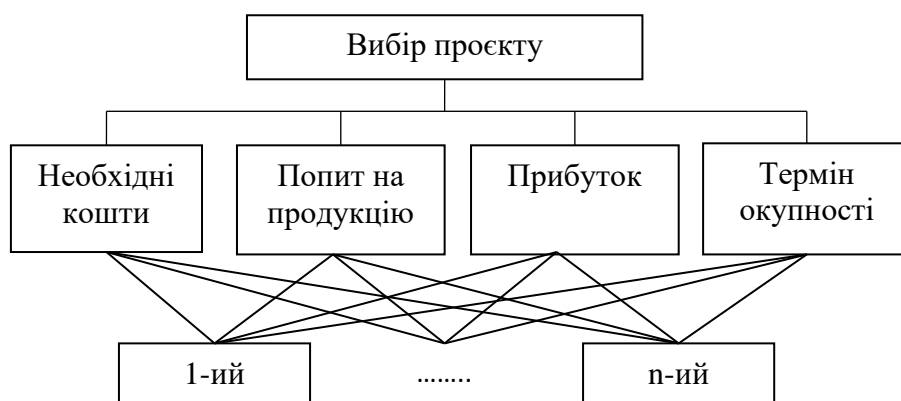


Рис. 2. Ієрархічна модель вибору проєктів підприємства

Джерело: побудовано на основі [20, с. 53]

Вершиною домінантної ієрархічної моделі є «Вибір проєкту» (перший рівень). Другий рівень отриманої ієрархії формують чотири критерії: «Необхідні кошти», «Попит на продукцію», «Прибуток», «Термін окупності», які уточнюють мету. На останньому рівні є альтернативи, наприклад: «1-ий проєкт», «2-ий проєкт», «3-ій проєкт», ... «n-ий проєкт», які оцінюють за критеріями другого рівня.

При визначенні вектору пріоритетів та оцінюванні узгодженості результатів, визначають пріоритети, які представляють відносну важливість або перевагу елементів на кожному рівні ієрархічної моделі. Що більша величина пріоритету, то більш значущим є відповідний елемент. Цей метод є гнучким і становить значний дослідницький інтерес [21].

Застосування запропонованих заходів сприятиме залученню іноземних інвестицій, впровадженню програм по відновленню суб'єктів ринку, а отже і відродженню економіки України після війни.

Запровадження запропонованих заходів буде сприяти набуттю конкурентних переваг, які дають змогу отримати різного напрямку ефект: науково-технічний, економічний, соціальний та/або екологічний. Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно приведуть до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах, а постійна

актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює розв'язання їх за допомогою нових економічних рішень. Перспективами подальших досліджень є її адаптація до реальних умов діючих підприємств різних напрямів діяльності.

Список використаних джерел:

1. Жарикова А. Обстріли не лякають: українці у жовтні зареєстрували понад 24 тисячі нових бізнесів. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/11/4/693448/>
2. Сисоліна Н., Мілютін М. Ефективність господарської діяльності: оцінка та напрями підвищення. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2022 р.* Кропивницький : ЦНТУ. 2022. С. 249-251.
3. Сисоліна Н.П., Боздаган'ян М.В. Потенціал підприємства: проблеми та перспективи. *Стратегія фінансово-економічного розвитку підприємницьких структур в умовах глобалізації: збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Херсон. 29 листопада 2022 р.* Херсон : ХДАЕУ, 2022. С. 105-106.
3. Офіційний сайт Укрпошта URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua>
4. Сідун В.А. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 240с.
5. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
6. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства : наук.-метод. посіб. Київ : Кондор, 2009. 300 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2004. 287 с.
8. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/3.pdf
9. Тульпа І.А., Сумець О.М. Інноваційна стратегія : навч. посіб. Харків: Студцентр, 2005. 208 с.
10. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.
11. Петрова І.Л., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : Монографія. За наук. ред. проф. Петрової І.Л. Київ: Дорадо, 2010. 320 с.

12. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П. Проблемні аспекти та перспективи інноваційного розвитку сільськогосподарського машинобудування *Центральноукраїнський науковий вісник : Економічні науки*, вип. 1 (34). Кропивницький : ЦНТУ. 2018. С. 280-287.
13. Арэф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №7(85). С. 71-76.
14. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Нісфоян С.С. Альтернативні методи обґрунтування бізнес-проектів *Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «ІННОВАЦІЇ: теорія і практика»*. Кропивницький : Академія Прикладних наук. 2021. С. 5-6.
15. Сисоліна Н.П., Поліновська І.А. Напрями підвищення ефективності управління фінансово-економічними ресурсами підприємства *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери: Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24-25 жовтня 2019р.* Кропивницький : «Ексклюзив-Систем», 2019. С.172-174.
16. Brigham E.F., Houston J.F. *Fundamentals of financial management*. Mason : Cengage Learning print Publ, 2009. 752 p.
17. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Нісфоян С.С. Економічний потенціал вітчизняних промислових підприємств. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квіт. 2019р.:* у 8 т. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. Т.1: Економіка підприємства: проблеми та перспективи економічного та соціального розвитку XXI сторіччя. С. 86-88.
18. Сисоліна Н.П., Чумаченко О.С. Розвиток підприємства з інноваційно-інвестиційним напрямом. *Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 вересня 2017р.* Одеса : Атлант, 2017. С. 98-99.
19. Кульчицька Х.Б., Предко Л.С. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проєкту в поліграфії. *Поліграфія і видавнича справа*. 2018. № 1. С. 51-60.
20. Нісфоян С.С., Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В. Розвиток методу аналізу ієрархій як механізму вибору інвестиційного проєкту на підприємстві *Центральноукраїнський науковий вісник : Економічні науки*, вип. 5 (38). Кропивницький: ЦНТУ. 2020. С. 228-237.