

УДК 352

Чикало І.В.
кандидат економічних наук,
Тернопільський національний економічний університет

Chykalo Inna
PhD Economics,
Ternopil National Economy University

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

FORMATION OF THE RESOURCE STRATEGY OF MANAGEMENT ASSOCIATIONS TERRITORIAL COMMUNITY

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена вивченню питання формування ресурсної стратегії об'єднаної територіальної громади. Проведено групування ресурсів об'єднаної територіальної громади за критерієм впливу на забезпечення соціально-економічного розвитку громади. Визначено ресурси, що відіграють домінуючу роль у забезпеченні функціонування об'єднаних територіальних громад на етапі їх формування та становлення. Проаналізовано основні складові ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад. Запропоновано застосування алгоритмічного підходу до формування ресурсної стратегії об'єднаної територіальної громади. Наведено перелік базових ресурсних стратегій об'єднаної територіальної громади, практичне використання яких дасть змогу забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу громади.

Ключові слова: ресурси, види ресурсів, об'єднана територіальна громада, ресурси об'єднаної територіальної громади, ресурсна стратегія, базові ресурсні стратегії.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена изучению вопроса формирования ресурсной стратегии объединенной территориальной общины. Проведено группирование ресурсов объединенной территориальной общины по критерию влияния на обеспечение социально-экономического развития общины. Определены ресурсы, которые играют доминирующую роль в обеспечении функционирования объединенных территориальных общин на этапе их формирования и становления. Проанализированы основные составляющие ресурсного потенциала объединенных территориальных общин. Предложено применение алгоритмического подхода к формированию ресурсной стратегии объединенной территориальной общины. Приведен перечень базовых ресурсных стратегий объединенной территориальной общины, практическое использование которых позволит обеспечить эффективное использование ресурсного потенциала общины.

Ключевые слова: ресурсы, виды ресурсов, объединенная территориальная община, ресурсы объединенной территориальной общины, ресурсная стратегия, базовые ресурсные стратегии.

ANNOTATION

The article is devoted to the study of the issue of formation of a resource strategy of the associations' territorial community. The article substantiates that ensuring the effective functioning of the associations' territorial community in the conditions of decentralization requires the use of strategic management tools that will ensure the interconnection of the target directions of its development with the available resource potential. The formation of a resource strategy will allow adaptive responses to external challenges and take into account the organizational conditions for functioning to concentrate resources on achieving a high level of socio-economic

development of the territory. The article deals with the grouping of resources of the associations' territorial community on the criterion of influence on the social and economic development of the community. The resources that play a dominant role in ensuring the functioning of the associations' territorial community at the stage of their formation and formation are determined. The main components of the resource potential of the associations' territorial community are analyzed there. The application of algorithmic approach to formation of the resource strategy of the associations' territorial community is proposed, which provides for a clear sequence of procedures. Within this methodological approach, the work inherent in any stage, corresponding to the level, can partly be performed at other stages. The list of basic resource strategies of the associations' territorial community, which includes such strategies as: resource conservation as a strategy for providing competitive advantages, a strategy of competitive innovation, a strategy for the creation of new competitive opportunities, resource conservation strategy as a market requirement, a strategy for technological upgrading (upgrading), strategy of cost reduction, strategy of realization of part of assets. Taking into account the above strategies in isolating strategic alternatives will allow associations' territorial community to form a base for alternative strategies, the practical implementation of which will ensure co-ordination of the goals of socio-economic development of associations' territorial community with available resource potential.

Key words: resources, types of resources, associations' territorial community, resources of the associations' territorial community, resource strategy, basic resource strategies.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного функціонування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в умовах децентралізації потребує застосування інструментарію стратегічного управління, що дасть змогу забезпечити взаємозв'язок цільових орієнтирів її розвитку з наявним ресурсним потенціалом. Використання стратегічного підходу до управління ОТГ передбачає формування, запровадження та реалізацію стратегії розвитку ОТГ, невід'ємною складовою якої є ресурсна стратегія. Саме формування ресурсної стратегії дасть змогу максимально гнучко та адекватно реагувати на зовнішні виклики ОТГ та умови їхнього функціонування для концентрації ресурсів задля досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку території. Зазначене актуалізує проблематику статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти впровадження технологій страте-

гічного управління в практику місцевого самоврядування є об'єктом досліджень В. Бабаєва, В. Бакуменка, О. Бобровської, В. Вакуленка, О. Васильєвої, В. Дорофійєнка, А. Мельник, Г. Монастирського, В. Мамонової, О. Тертишної та інших науковців. Основи методології формування ресурсної стратегії закладені в працях Б. Вернелфелта, Р. Гранта, Д. Колліза, Г. Хамела, Е. Шуена та інших учених.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на певний науковий інтерес у сфері окресленої проблематики, формування ресурсної стратегії об'єднаної територіальної громади є малодослідженим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на вказане метою статті є формування теоретико-методичних положень щодо формування ресурсної стратегії об'єднаної територіальної громади з виокремленням базових ресурсних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ході проведення наукового дослідження, об'єктом якого є процес формування ресурсної стратегії ОТГ, необхідно вивчити особливості та закономірності формування останньої для забезпечення його результативності й можливості впровадження отриманих результатів у практичну діяльність. Теоретичні засади формування ресурсної стратегії ОТГ базуються на дії економічних законів та закономірностей, базових концепціях ресурсного, системного та стратегічного управління, застосування яких сприяє формуванню об'єктивних висновків та розробленню практичних рекомендацій щодо підвищення соціально-економічного рівня розвитку громади та підтримки його в довгостроковій перспективі.

Досліджуючи актуальні проблеми, пов'язані з формуванням ресурсної стратегії ОТГ, вважаємо доцільним зосередити увагу на категорійному апараті та тих дефініціях, які дають змогу зрозуміти змістовне наповнення об'єкта дослідження. Такими категоріями є ресурси ОТГ, види ресурсів, ресурсна стратегія ОТГ, базові ресурсні стратегії.

Загалом у фаховій літературі категорію «ресурси» розглядають як:

- будь-які використовувані та потенційні джерела задоволення тих чи інших потреб суспільства;

- як матеріальні й нематеріальні об'єкти/цінності, якими громада володіє або якими може користуватися [1–3].

При цьому науковці використовують різноманітні підходи до їх класифікації, які мають спільну категоріальну основу, а розбіжності базуються на їх властивостях [1–3]. Так, основними видами ресурсів, які виокремлюють фахівці на рівні територіальної громади, є економічні ресурси (сукупність окремих елементів, що прямо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг); владні ресурси (фундаментальне джерело управлін-

ня); соціальні ресурси (реальні та потенційні можливості, засоби та резерви, якими володіє певне суспільство, які воно використовує для забезпечення різних сфер соціального життя й діяльності); об'єктні ресурси (сукупність можливостей адміністративно-територіального утворення, розпорядження якими віднесено до компетенції органів влади) [3].

Враховуючи зазначене й те, що в умовах формування економіки знань посилюється роль нематеріальних ресурсів у процесі забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку територіальної громади, ресурси ОТГ поділимо на дві групи, такі як основні фактори забезпечення життєздатності ОТГ (природні ресурси, матеріально-технічні, фінансові й частково трудові), які відіграють роль базових факторів, та фактори розвитку ОТГ, що включають такі ресурси, як інтелектуальні, інформаційні, управлінські та інші нематеріальні ресурси.

В умовах недоступності або обмеженості ресурсів одним з основних завдань, що постає перед органами муніципального управління в умовах децентралізації, є підвищення ефективності їх використання для забезпечення поступального економічного розвитку в довгостроковій перспективі. Динамічність зовнішнього середовища висуває жорсткі вимоги до підвищення ефективності використання наявних ресурсів та напрямів розбудови й зміцнення ресурсного потенціалу та підвищення якості надання адміністративних послуг, що вимагає використання науково обґрунтованих концепцій управління, найбільш актуальною з яких є концепція стратегічного управління, що зорієнтована на ефективне використання ресурсного потенціалу територіальної громади в довгостроковій перспективі. При цьому ресурсний потенціал територіальної громади розглядається як сукупність всіх видів ресурсів, що формуються на цій території та можуть бути використані в процесі соціально-економічного розвитку.

З огляду на те, що в рамках реформування системи місцевого самоврядування на засадах децентралізації об'єднаною територіальною громадою є територіальна громада села (селища, міста), яка в результаті добровільного об'єднання здатна самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці [4; 5] та, відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування, має власні адекватні фінансові ресурси й приводити наявні ресурси у відповідність до реального зростання вартості виконуваних органами місцевого самоврядування завдань [6], можна констатувати, що на етапі їх утворення та становлення домінуючу роль відіграє фінансовий потенціал, оскільки саме він лежить в основі забезпечення спроможності та самодостатності ОТГ.

Фінансовий потенціал ОТГ охоплює власний потенціал, що формується за рахунок надходжень ПДФО, акцизного збору, плати за землю, єдиного податку, податку на нерухоме майно, та залучений потенціал. Наявні власні фінансові ресурси дають змогу ОТГ забезпечити вирішення поточних питань їх функціонування та створення соціально-економічного розвитку.

Так, за I квартал 2019 року до загального фонду місцевих бюджетів України надійшли 60,5 млрд. грн., що складає 23,9% затвердженого річного плану та на 17,1%. У структурі доходів місцевих бюджетів превалюють надходження від сплати податку на доходи фізичних осіб, а саме 35,9 млрд. грн., або 59,3% загальної суми доходів загального фонду місцевих бюджетів. Вагомими джерелами доходів є плата за землю, що становить у загальній структурі доходів 12,5%, та надходження єдиного податку (14,6%). Незначними у структурі доходів місцевих бюджетів є надходження акцизного податку, податку на нерухоме майно та плата за надання адміністративних послуг (1–2%) (рис. 1).

Водночас іншими, не менш вагомими складовими ресурсного потенціалу ОТГ, що детермі-



Рис. 1. Структура надходжень до місцевих бюджетів ОТГ за I квартал 2019 року

Джерело: наведено за джерелом [7]

нують її самодостатність, є природні та людські ресурси, які забезпечують формування інфраструктури та нематеріальних ресурсів (інтелек-

Таблиця 1

Показники забезпечення людськими та земельними ресурсами ОТГ по регіонах України станом на травень 2019 року

№	Область	Чисельність населення області	Площа регіону, км ²	Забезпеченість людськими ресурсами		Забезпеченість земельними ресурсами	
				чисельність населення ОТГ, тис. ос.	%	площа ОТГ, км ²	%
1	Вінницька	1 558,6	26 513	815,5	52,3	4 540	17,1
2	Волинська	1 034,9	20 144	751,9	72,7	11 380	56,5
3	Дніпропетровська	3 203,3	3 1914	2 895	90,4	19 707	61,7
4	Донецька	1 700,7	17 640	1 598,1	94	7 249	41,1
5	Житомирська	12 18,9	29 832	1 004,3	82,4	19 929	66,8
6	Закарпатська	1 256,5	12 777	333	26,5	705	5,5
7	Запорізька	1 704,2	27 180	1 487,7	87,3	17 718	65,2
8	Івано-Франківська	13 72,5	13 900	741,1	54	4 521	32,5
9	Київська	1 768,4	28 131	929,3	52,5	5 377	19,1
10	Кіровоградська	944,4	24 588	226,8	59	5 120	20,8
11	Луганська	583,3	18 480	480	82,3	8 408	45,5
12	Львівська	2 520,3	21 833	1 474,9	58,5	5 183	23,7
13	Миколаївська	1 129,8	24 598	922,7	81,7	12 497	50,8
14	Одеська	2 379,5	33 310	1 624,1	68,3	10 617	32
15	Полтавська	1 399,2	28 748	980,7	70,1	93,54	32,5
16	Рівненська	1 156,9	20 047	573,8	49,6	6 214	31
17	Сумська	1 080	23 834	870,3	80,6	10 913	45,8
18	Тернопільська	1 045	13 823	670,4	64,1	6 364	46
19	Харківська	2 673,7	31 415	1 926,3	72	6 818	22
20	Херсонська	1 036,6	28 461	643,2	62,1	9 452	33,2
21	Хмельницька	1 263,6	20 645	1 011,3	80	12 358	59,9
22	Черкаська	1 204,7	20 900	827,5	68,7	8 854	42,4
23	Чернівецька	904	8 097	614,7	68	3 904	48,2
24	Чернігівська	1 004	31 865	833	83	18 723	58,8
	Всього	35 142,9	558 676	24 565,8	69,9	226 059	40,5

Джерело: наведено за джерелом [8]

туальних, інформаційних, інвестиційних, інноваційних), а також відіграють домінуючу роль у забезпеченні якісно нового рівня соціально-економічного розвитку ОТГ.

Аналіз показників забезпечення ОТГ на регіональному рівні людським та природним потенціалом (щодо земельних ресурсів) (табл. 1) дає змогу зробити певні висновки.

Так, станом на травень 2019 року 69,7% населення України проживали в об'єднаних територіальних громадах. Найбільша концентрація населення, що проживає в ОТГ, зафіксована в Донецькій (94% усього населення області), Дніпропетровській (90% усього населення області) та Запорізькій областях (87,3% усього населення області). Найменшою є його чисельність у Закарпатській області, а саме 26,5% (табл. 1).

Щодо природо-ресурсного потенціалу, то 40,5% усієї площі України охоплена ОТГ. Найбільша площа охоплена ОТГ у таких областях, як Житомирська (66,6%), Запорізька (65,2%) та Дніпропетровська (61,7%). Аутсайдером цього рейтингу є Закарпатська область (5,5%) (табл. 1).

Також вагомою складовою природо-ресурсного потенціалу ОТГ є землі за межами населе-

них пунктів, яких протягом 2018 року передано ОТГ в розмірі 1,5 млн. га.

Сьогодні земельні ресурси можуть стати вагомим чинником розвитку громади як через зростання надходжень до місцевого бюджету у вигляді плати за землю, так і через розширення інфраструктурного базису.

Результати проведеного попереднього аналізу дають змогу констатувати, що всі створені ОТГ володіють певним ресурсним потенціалом в розрізі його складових, що актуалізує питання вибору дієвих важелів управління ним для досягнення цілей соціально-економічного розвитку ОТГ.

Ресурсний потенціал територіальної громади в розрізі його складових є об'єктом управління під час розроблення ресурсної стратегії, зміст якої одні фахівці трактують як спеціальну стратегію, основною метою якої є врахування всіх вимог продуктових та фінансових стратегій під час забезпечення ресурсами [9, с. 467–468], узагальнену модель дій, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності [10], а інші вчені – як загальну координацію декомпонованих



Рис. 2. Процес розроблення ресурсної стратегії об'єднаної територіальної громади

Джерело: розроблено автором

за ресурсним підходом стратегій, що передбачає забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей та отримання максимального ефекту синергії за рахунок ресурсної орієнтації загальної стратегії [11].

Ресурсна стратегія належить до забезпечувальних стратегій стратегічного набору, реалізація якої означає формування нового або перетворення наявного ресурсного потенціалу. Основною тезою ресурсної концепції є ідея про різні ресурсні можливості, відмінності між якими можуть бути стійкими за рахунок наявності унікальних ресурсів та управлінських здібностей, що здатні забезпечити конкурентні переваги громади.

З огляду на вказане необхідними є алокація та використання територіальною громадою власного унікального ресурсу, забезпечення ефективного та раціонального використання базових ресурсів функціонування.

Формування ресурсної стратегії має базуватись на алгоритмічному принципі, в рамках якого кожна подальша процедура базується на результатах попередньої та використанні відповідного методичного інструментарію. Ітераційні цикли можуть повторюватися багато разів. Роботи, властиві будь-якому етапу, відповідному рівню, частково можуть виконуватися на інших етапах. Основні етапи цього процесу можна представити таким чином (рис. 2).

Формування ресурсної стратегії ОТГ потребує вжиття комплексу послідовних заходів щодо визначення потреб об'єднаної територіальної громади в усіх видах необхідних ресурсів в розрізі їх видів, при цьому вбачаємо за доцільне використання комплексної оцінки основних складових ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади на основі розрахунку показників ресурсозабезпечення та ресурсоефективності. За необхідності може відбуватися коригування вибраної стратегії відповідності щодо цілей та внутрішніх можливостей територіальної громади.

Водночас у рамках формування ресурсної стратегії об'єднаної територіальної громади не менш важливим є розроблення портфеля ресурсних стратегій, які можуть бути застосовані як щодо окремих сфер управління (чи окремим видом ресурсів), так і загалом як комплексна ресурсна стратегія, що синтезує різні складові (рис. 3). Така стратегія визначатиме структуру, джерела надходження й напрями використання різних видів ресурсів територіальної громади в розрізі забезпечення її цільових орієнтирів.



Рис. 3. Перелік базових ресурсних стратегій об'єднаної територіальної громади

Джерело: наведено автором

Портфель ресурсних стратегій охоплюватиме управління матеріально-технічними, фінансовими, людськими ресурсами та нематеріальними ресурсами.

Так, до базових ресурсних стратегій ОТГ можна віднести такі стратегії, як ресурсозбереження як стратегія забезпечення конкурентних переваг, що має передбачати формування конкурентних переваг ОТГ за рахунок активної ресурсозберігаючої діяльності; стратегія конкурентних інновацій ОТГ, яка сфокусована на забезпечення конкурентних переваг за рахунок інновацій як у сфері ресурсовикористання, так і щодо створення інноваційної продукції; стратегія створення нових конкурентних можливостей, що спрямована на посилення конкурентних позицій за рахунок впровадження конкурентних ініціатив; стратегія ресурсозбереження як вимога ринку, що має передбачати зниження ресурсоспоживання та вжиття активних ресурсозберігаючих заходів; стратегія технологічного оновлення (модернізації), що зводиться до зосередження зусиль суб'єктів економічних відносин на технологічному оновленні виробництва; стратегія скорочення витрат, яка передбачає скорочення витрат на всіх етапах управління ОТГ; стратегія реалізації частини активів, спрямована на отримання додаткових фінансових ресурсів за рахунок продажу частини матеріальних та нематеріальних активів.

Врахування наведених стратегій під час виокремлення стратегічних альтернатив дасть змогу ОТГ сформулювати базу альтернативних стратегій, практична реалізація яких забезпечить взаємоузгодження цілей соціально-економічного розвитку ОТГ з наявним ресурсним потенціалом.

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах взаємоузгодження стратегічних цілей ОТГ з ре-

сурсними та його можливостями є можливим за рахунок формування ресурсної стратегії. Ресурсна стратегія належить до забезпечувальних стратегій у стратегічному наборі. Формування ресурсної стратегії має базуватись на алгоритмічному принципі. Практичне використання запропонованого переліку базових ресурсних стратегій дасть змогу забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу ОТГ, зрештою – високий рівень її соціально-економічного розвитку. Предметом подальшого наукового пошуку має стати формування системи моніторингу та контролю за реалізацією ресурсної стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Кузьмин В. Структурування потенціалу територіальної громади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 11. С. 177–180.
- Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та наращення ресурсного потенціалу територіальної громади. *Держава та суспільство*. 2018. № 4. С. 197–201.
- Берданова О. Ресурсне забезпечення регіонального та місцевого розвитку. Київ, 2014. 37 с.
- Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. Ст. 91.
- Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214 / Кабінет Міністрів України. URL: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-n/paran10#10n10 (дата звернення: 1.05.2019).
- Європейська хартія місцевого самоврядування : офіційний переклад. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 4.05.2019).
- Місцеві бюджети: експерти підбили підсумки I кварталу 2019 року. URL: https://decentralization.gov.ua/news/11013 (дата звернення: 14.05.2019).
- Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring (дата звернення: 2.05.2019).
- Немцов В., Довгань Л. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.
- Дикань В. та ін. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
- Майданик І. Розробка механізму формування та реалізації ресурсної стратегії у процесі стратегічного управління підприємством. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 3. С. 47–56.
- Kuzjmy V. (2009) Strukturuvannya potencialu terytorialnoji ghromady [Structuring the potential of the territorial community]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu*, no. 11, pp. 177–180.
- Babajev V., Novikova M. (2018) Suchasni pidkhody do zberighannya ta naroshhennja resursnogho potencialu terytorialnoji ghromady [Modern approaches to storage and increase of resource potential of the territorial community]. *Derzhava ta suspiljstvo*, no. 4, pp. 197–201.
- Berdanova O. (2014). Resursne zabezpechennja reghionalnogho ta miscevogho rozvytku [Resource support for regional and local development]. Kiev (in Ukrainian).
- On Voluntary Association of Territorial Communities : Law of Ukraine from 05.02.2015, no. 157-VIII. *Vidomosti Verkhovnoji Rady*, no. 13, p. 91.
- On Approval of the Methodology for the Formation of Capable Territorial Communities : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 8, 2015 No. 214. Available at: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-n/paran10#10n10 (accessed: 1 May 2019).
- European Charter of Local Self-Government: Official translation. Available at: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (accessed: 4 May 2019).
- Ministerstvo reghionalnogho rozvytku, budivnyctva ta ZhKGh Ukrainy (2019) Miscevi bjudzhety: eksperty pidbyly pidsumky I kvartalu 2019 roku [Local budgets: experts summed up the results of I quarter] Available at: https://decentralization.gov.ua/news/11013 (accessed: 14 May 2019).
- Ministerstvo reghionalnogho rozvytku, budivnyctva ta ZhKGh Ukrainy (2019) Monitoryng procesu decentralizaciji vlyady ta reformuvannja miscevogho samovrjaduvannja [Monitoring the process of decentralization of power and reform of local self-government]. Available at: https://decentralization.gov.ua/news/11013 (accessed: 2 May 2019).
- Nemcov V., Dovghanj L. (2001) Strategichnyj menedzhment [Strategic management]. Kiev : UVPK "EksOb" (in Ukrainian).
- Dykanj V. (2013) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kiev : Centr uchbovoho literatury (in Ukrainian).
- Majdanyk I. (2015) Rozrobka mekhanizmu formuvannja ta realizaciji resursnoji strategiji u procesi strategichnogho upravlinnja pidpryjemstvom [Development of the mechanism for the formation and implementation of a resource strategy in the process of strategic enterprise management]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannja nauky i praktyky*, no. 3, pp. 47–56.

REFERENCES: