МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ

METHODS AND MODELS IMPROVEMENT OF MANAGEMENT FUNCTIONS OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN WARTIME CONDITIONS IN UKRAINE

УДК 005.95:005.591.3

DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-40

Продіус Ю.І.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Національний університет «Одеська політехніка»

Prodius Yuliia
Odesa Polytechnic National University

У статті було визначено типові виклики, що постають перед підприємствами, до яких віднесені ризики, пов'язані з нестабільністю ланцюгів постачання, кадровими змінами та економічною невизначеністю.Зазначено основні напрямки та можливості адаптації діяльності українських підприємств до умов воєнного часу та збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Звернуто увагу на роль цифровізації, адаптивних моделей управління та підходів для підвищення стійкості бізнесу.Визначено сучасні гнучкі методи управління для забезпечення адаптації організації до зовнішніх змін в умовах кризи та забезпеченню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Доведено, що вдосконалення управлінських функцій підприємства потребує системного підходу та використання сучасних методів і технологій, що дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й сприяти розвитку підприємства. Запропоновано сучасні методи, моделі та підходи вдосконалення управлінських функцій підприємства в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного часу в Україні, що дозволять адаптувати управлінські функції до нових реалій та забезпечити стійке зростання в умовах конкурентного середовища.

Ключові слова: *управлінські функції, методи, моделі, підприємство, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність.*

Modern challenges associated with martial law create unique conditions for the functioning of enterprises. In such conditions, traditional management models become ineffective, which requires the introduction of new approaches to the performance of management functions. The article examines methods and models, the functioning of which involves the performance of general coordinating functions of an enterprise in the conditions of the development of foreign economic activity in wartime conditions in Ukraine. The paper identified typical challenges facing businesses, including risks associated with supply chain instability, personnel changes, and economic uncertainty. Attention is drawn to the role of digitalization, adaptive management models, and approaches to increasing business resilience. Modern flexible management methods are identified to ensure the organization's adaptation to external changes in times of crisis and to ensure competitiveness in international markets. It has been proven that improving the management functions of an enterprise requires a systematic approach and the use of modern methods and technologies, which allows not only to increase management efficiency, but also to promote the development of the enterprise. Modern methods of improving the management functions of an enterprise in the context of the development of foreign economic activity in wartime conditions in Ukraine are proposed, which will allow not only to increase the efficiency of management, but also to promote the development of the enterprise. The advantages of implementing enterprise management models in times of crisis are indicated and analyzed. Models and approaches for improving the management functions of an enterprise in the context of the development of foreign economic activity in wartime conditions in Ukraine are proposed. The implementation of these methods and models will allow Ukrainian enterprises to increase management efficiency, reduce costs, improve the quality of products and services, and ensure sustainable growth in a competitive environment. Improving the management functions of an enterprise is a key aspect for increasing its competitiveness.

Keywords: *management functions, methods, models, enterprise, risk management, competitiveness.*

Постановка проблеми.Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, створюють унікальні умови для функціонування підприємств. Воєнний час супроводжується ризиками втрати активів, руйнуванням інфраструктури, зниженням попиту та економічною нестабільністю.

Під час воєнного стану реалізація управлінських функцій підприємства стикається зі значними перешкодами:

– порушення ланцюгів постачання через ризики транспортної логістики;

– втрата частини виробничих потужностей через фізичні руйнування;

– зниження ефективності персоналу через міграцію та психологічні фактори;

– підвищення ризиків для безпеки активів підприємства.

В таких умовах традиційні моделі управління стають неефективними, що вимагає впровадження нових підходів до виконання управлінських функцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управлінські функції відіграють найактуальнішу роль у здійсненні управлінської діяльності підприємства. Дослідження ролі управлінських функцій в діяльності підприємства містяться у працях українських учених Бєсєдіна М.О., Нагаєва В.М. [1], Гірняка О.М., Лазановського П.П. [2], Кузьміна О.Є., Мельника О.Г. [3]., Федулової Л.І. [4] та ін. Проте аспекти удосконалення управлінських функцій підприємства в умовах воєнного часу не досліджені.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття особливостей методів та моделей вдосконалення управлінських функцій підприємства в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного часу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські функції характеризують види управлінської діяльності, що виникають у процесі розподілу та спеціалізації праці у сфері управління та включають стратегічне планування, організацію ресурсів, контроль, мотивацію персоналу та координацію дій.

Воєнний стан створює значні виклики для функціонування підприємств, змушуючи їх адаптувати управлінські функції до нових реалій. Серед основних змін виділяють:

1. Порушення ланцюгів постачання. Бойові дії, окупація територій та ризики безпеки призводять до перебоїв у постачанні сировини, комплектуючих і готової продукції.

2. Кадрові втрати. Мобілізація, міграція та фізичні ризики значно знижують доступність кваліфікованих працівників.

3. Економічна нестабільність. Фінансові ризики, девальвація валюти та скорочення споживчого попиту впливають на стратегічне планування.

В умовах воєнного часу українські підприємства змушені були змінювати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Серед основних напрямків адаптації варто виділити такі:

1. Диверсифікація ринків збуту: українські підприємства стали активніше шукати нові ринки збуту, особливо в Європі, Північній Америці та Азії. Європейський ринок став ключовим напрямком експорту, що стимулювалося поглибленням співпраці з країнами ЄС, які надають Україні економічну підтримку.

2. Релокація виробництва: частина підприємств релокувала свої виробничі потужності на захід України або за кордон, у країни-сусіди, такі як Польща чи Румунія [7]. Це дозволило зберегти виробничі можливості та забезпечити безперервність експортних операцій.

3. Цифровізація та впровадження інновацій: з розвитком воєнних подій підприємства активніше впроваджують цифрові технології для управління процесами та взаємодії з міжнародними партнерами [8]. Автоматизація, дистанційне управління та електронна торгівля стали важливими елементами стратегії в умовах обмеженого фізичного доступу до ринків.

4. Зміцнення зв'язків з міжнародними партнерами та інвесторами: багато українських підприємств почали більше уваги приділяти зміцненню стратегічних партнерств з іноземними інвесторами та постачальниками. Це дозволило отримати підтримку з боку міжнародної спільноти у вигляді інвестицій, фінансових ресурсів і доступу до нових ринків.

Попри значні труднощі, воєнні події також відкрили для українських підприємств деякі нові можливості:

– збільшення підтримки з боку західних партнерів: багато країн і міжнародних організацій надають Україні економічну підтримку, що включає фінансову допомогу, гранти та зниження мит на українські товари. Це створює можливості для активного розвитку експорту на нових ринках;

– зростання інтересу до українських технологій та агропродукції: українські IT-компанії, сільськогосподарські підприємства та виробники будівельних матеріалів мають змогу використовувати зростаючий інтерес до інноваційних технологій та екологічно чистої продукції. Зокрема, українські IT-фірми продовжують розвивати міжнародні контракти, оскільки мають глобальний характер діяльності;

– участь у відбудові України: після завершення воєнних дій очікується масове відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури та економіки, що відкриє нові можливості для розвитку національних підприємств та міжнародної співпраці в цьому напрямку.

Адаптація українських підприємств до кризових умов потребує перегляду стратегій у трьох ключових напрямах: фінансове управління, ризик-менеджмент та цифровізація.

Впровадження систем ризик-менеджменту стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств [6]. Методологія ISO 31000 рекомендує аналізувати ризики за етапами:

1. Ідентифікація загроз.
2. Оцінка впливу.
3. Розробка плану реагування.

Наприклад, впровадження Risk Assessment Matrix допомагає підприємствам оцінити ймовірність і наслідки кризових ситуацій, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси.

Сучасне бізнес середовище характеризується високою динамічністю, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до змін. Інноваційні технології, зміни в законодавстві, конкуренція на ринках, а також вимоги споживачів створюють нові виклики для управлінських функцій. У цьому контексті важливим є розробка і впровадження ефективних методів та моделей управління, які сприятимуть підвищенню ефективності та сталому розвитку діяльності підприємств.

Використання гнучких методів управління Agile та Scrum забезпечить кращу адаптацію організації до зовнішніх змін в умовах кризи і сприятиме її конкурентоспроможності. Їхня основна ідея – це адаптивність, що забезпечується завдяки ітеративному підходу.

Основні характеристики Agile та Scrum:

1. Ітеративність – реалізація завдань окремими етапами, що дозволяє постійно перевіряти прогрес і вносити корективи.

2. Гнучке планування – можливість переглядати пріоритети в реальному часі.

3. Акцент на командну роботу – щоденні зустрічі сприяють швидкому виявленню проблем і пошуку рішень.

4. Прозорість процесів – всі учасники розуміють, над чим працюють і чому це важливо.

5. Швидкий зворотний зв'язок – допомагає оперативно вирішувати виникаючі проблеми.

Впровадження Agile в умовах кризи дозволяє : скоротити час реакції на виклики , завдяки швидкому перерозподілу пріоритетів; зменшити витрати на реалізацію проєктів за рахунок уникнення зайвих завдань; збільшити задоволеність клієнтів і стейкхолдерів, оскільки підхід забезпечує більш персоналізовані та гнучкі рішення.

Впровадження гнучких методів у компаніях під час криз, зокрема у воєнний час, дозволяє:

– мінімізувати втрати: команда зосереджується лише на найбільш важливих і критичних завданнях;

– швидко адаптуватися до змін: у разі зміни умов чи ризиків, план коригується на місці;

– покращити комунікацію: регулярні зустрічі допомагають підтримувати ефективну взаємодію навіть у дистанційному форматі.

Одна з українських IT-компаній (“Miratech”), працюючи під час воєнного стану, перейшла на метод Scrum. Щотижневі спринти дозволили їм: оперативно реалізовувати пріоритетні задачі, пов’язані з підтримкою клієнтів, адаптувати стратегію залежно від безпекової ситуації та забезпечити психологічну підтримку співробітників через регулярний обмін думками.

Критичні аспекти впровадження Agile:

1. Необхідність змін у культурі компанії. Організація повинна бути готовою до більш відкритого обговорення завдань і прийняття відповідальності всіма учасниками команди.

2. Обмеження для деяких галузей. У виробничій чи транспортній сферах повна гнучкість може бути ускладнена через жорсткі регуляторні вимоги.

Agile та Scrum – це не просто інструменти, а підходи, які дозволяють організаціям виживати і процвітати у складні часи, швидко реагуючи на зовнішні виклики.

Таким чином, вдосконалення управлінських функцій підприємства потребує системного підходу та використання сучасних методів і технологій, що дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й сприяти розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Методи вдосконалення управлінських функцій підприємства

Метод	Зміст
1	2
Оптимізація організаційної структури	Аналіз та вдосконалення структури управління шляхом усунення надлишкових ланок і оптимізації комунікацій. Впровадження матричних або проектних структур для підвищення гнучкості.
Автоматизація управлінських процесів	Впровадження систем управління проектами, CRM-систем, ERP-систем,автоматизації документообігу,комунікаційних платформ, автоматизації HR-процесів,віртуальних асистентів та чат-ботів.
Вдосконалення процесів прийняття рішень	Використання аналітичних інструментів (наприклад, SWOT, PESTLE-аналіз) для ґрунтовного прийняття рішень.Забезпечення більш широкої участі співробітників у процесі прийняття рішень для покращення мотивації та залучення.
Впровадження системи управління якістю	Застосування стандартів ISO для забезпечення високої якості продукції та послуг. Розвиток кадрового потенціалу та управлінських навичок
Регулярний моніторинг і аналіз якості споживчих послуг та продукції.	Організація програм навчання та розвитку для співробітників, що дозволяє підвищити їх кваліфікацію. Впровадження системи оцінки ефективності роботи співробітників для виявлення потенційних лідерів. Проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації менеджерів. Залучення коучів або консультантів для роботи над специфічними управлінськими аспектами.
Використання стратегічного планування	Регулярний перегляд і коригування стратегічних цілей ,розробка чітких стратегій розвитку, включаючи аналіз ринку і конкурентів.
Застосування управлінських технологій	Використання управлінських технологій для оптимізації процесів і зменшення витрат. Запровадження інноваційних підходів, що включають в себе творчі методи розвитку.
Покращення комунікацій	Створення відкритих каналів комунікації між рівнями управління та між підрозділами. Використання регулярних зустрічей та звітів для обміну інформацією та кращого розуміння стратегії.
Agile-менеджмент	Цей метод передбачає гнучкість у прийнятті рішень.
Lean-менеджмент	Цей метод орієнтується на усунення втрат та оптимізацію процесів. Основною метою є створення цінності для споживача за рахунок зменшення витрат та підвищення ефективності. Впровадження Lean-методів дозволяє підприємствам зосередитися на ключових аспектах діяльності та забезпечити стабільний розвиток.

Закінчення таблиці 1

1	2
Scrum-менеджмент	Цей метод орієнтується на гнучке управління проектами, зокрема в сфері розробки програмного забезпечення.Основною метою є ефективне управління проектами, що базуються на гнучких методах розробки програмного забезпечення. Scrum сприяє швидкому реагуванню на зміни,покращенню комунікації в команді та підвищенню якості продукту.
Управління змінами	Цей метод передбачає планування, реалізацію та оцінку змін у організаційній структурі, процесах та культурі підприємства. Ефективне управління змінами сприяє зниженню опору з боку працівників та підвищенню їх залученості.
Формування команди та корпоративної культури	Створення команди з чітко визначеними ролями та обов'язками. Розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації, відкритість та співпрацю.
Залучення зворотного зв'язку	Впровадження системи збору відгуків від співробітників та клієнтів для вдосконалення процесів і продуктів. Використання анкетування, інтерв'ю та обговорень для отримання якісної інформації.
Фінансове управління та аналіз	Впровадження системи бюджетування та контролінгу.

Джерело: сформовано автором

Впровадження цих методів дозволить українським підприємствам підвищити ефективність управління, знизити витрати, поліпшити якість продукції та послуг, а також забезпечити стійке зростання в умовах конкурентного середовища.

Формування моделі управління, також має вагоме значення для продуктивного функціонування підприємства, особливо у кризових умовах[4].

Ієрархічна модель є класичним підходом, який передбачає чітку вертикаль управління, де кожен рівень має свою відповідальність і зону контролю. Особливістю цього підходу в умовах воєнного часу є концентрація влади на верхньому рівні, що дозволяє швидко приймати критичні рішення.

Переваги ієрархічної моделі в умовах кризи:

– швидкість реагування: централізоване прийняття рішень зменшує час на узгодження;

– контроль: збереження чіткої ієрархії дозволяє уникати плутанини та втрати відповідальності;

– безпека: обмежений доступ до стратегічної інформації знижує ризики її витоку.

Підприємства критичної інфраструктури, такі як енергетичні компанії чи транспортні системи, використовують централізоване управління для оперативного реагування на аварійні ситуації. Наприклад, у разі руйнування енергомережі центральний штаб приймає рішення про розподіл ресурсів і відновлювальні роботи.

Мережеві моделі базуються на горизонтальних зв’язках і взаємодії між рівноправними учасниками. У період воєнного стану вони стають особливо актуальними завдяки можливості координації дій без централізованого управління.

Переваги мережевих моделей:

– гнучкість: швидка адаптація до змін завдяки горизонтальній комунікації;

– розподіл ресурсів: учасники мережі обмінюються даними, технологіями та людськими ресурсами;

– створення альянсів: спільна робота кількох організацій для вирішення складних завдань, таких як логістика, постачання або розробка продуктів.

Прикладом застосування може бути: координація волонтерських організацій (горизонтальна модель дозволяє швидко зібрати ресурси, забезпечити евакуацію чи надати гуманітарну допомогу) та промислові альянси (підприємства об’єднуються для спільного виконання стратегічних завдань, таких як відновлення ланцюгів постачання) [5].

Вдосконалення управлінських функцій підприємства є ключовим аспектом для підвищення його конкурентоспроможності. Існує кілька моделей і підходів, які можуть бути застосовані в цій сфері (табл. 2).

В умовах постійних інноваційних та стратегічних змін підприємства повинні удосконалювати свої управлінські функції, застосовуючи сучасні методи та моделі. Agile-менеджмент, Lean-менеджмент, управління змінами, а також стратегічні моделі, такі як SWOT- та PESTEL-аналіз, є ключовими інструментами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Українські компанії демонструють ефективні підходи до підвищення ефективності управлінських процесів [7]. Наприклад, один із металургійних заводів («Метінвест»), релокував виробництво до безпечного регіону, впровадивши хмарні системи управління операціями. Вивчення досвіду підприємств, що працювали у зоні конфліктів, показує, що найуспішніші з них використовували інтегровані платформи для моніторингу та координації дій. Наприклад, компанія Unilever під час пандемії COVID-19 змогла стабілізувати постачання завдяки використанню хмарних ERP-систем .

Впровадження цифрових технологій забезпечує підприємствам такі переваги: автоматизація операцій, дистанційний контроль за процесами, оперативний доступ до аналітики.

Таблиця 2

Моделі та підходи вдосконалення управлінських функцій підприємства

Модель	Зміст
Модель SWOT-аналізу	Застосування цієї моделі необхідно для формулювання стратегій, які сприяють напрямкам розвитку бізнесу організації.
Модель PESTEL-аналізу	Застосування цієї моделі дозволяє глибше зрозуміти макроекономічні умови та адаптувати стратегії відповідно до зовнішніх змін.
Модель «блакитного океану»	Модель «блакитного океану» пропонує підприємствам шукати нові ринкові простори, де конкуренція є мінімальною. Цей підхід акцентує увагу на інноваціях.
Бенчмаркінг	Система порівняння з іншими підприємствами для впровадження найкращих практик.
Модель управління за результатами (MBO)	Ця модель базується на встановленні чітких, вимірюваних цілей для працівників і підрозділів. Кожен співробітник відповідальний за досягнення своїх цілей, що сприяє підвищенню продуктивності.
Системний підхід	Цей підхід розглядає підприємство як інтегровану систему, де всі елементи взаємопов'язані. Управлінські функції оптимізуються через аналіз та вдосконалення взаємозв'язків між різними підрозділами.
LEAN-менеджмент	Модель, спрямована на усунення всіх видів витрат, що не створюють цінності. Вона включає в себе інструменти для оптимізації процесів, зменшення часу виконання завдань і підвищення якості продукції. Основною метою є створення цінності для споживача за рахунок зменшення витрат та підвищення ефективності. Впровадження Lean-методів дозволяє підприємствам зосередитися на ключових аспектах діяльності та забезпечити стабільний розвиток.
Шість сигм (Six Sigma)	Шість сигм використовує статистичні методи для вимірювання та покращення продуктивності та усунення дефектів..
Управління змінами	Включає в себе стратегії та технології для успішної реалізації змін у структурі, процесах або культурах підприємства. Важливим аспектом є комунікація та залучення співробітників до процесу змін.
Крос-функціональні команди	Для покращення управлінських функцій часто створюють команди з представників різних підрозділів. Це дозволяє вирішувати проблеми з різних точок зору і сприяє інноваціям.
Цифрова трансформація	Використання сучасних технологій для автоматизації управлінських процесів, збору даних та аналітики. Це може включати впровадження ERP-систем, CRM-систем та інших програмних рішень.
Зворотний зв'язок та оцінка ефективності	Регулярне оцінювання результатів роботи та отримання зворотного зв'язку від співробітників і клієнтів допомагає виявляти проблеми та шляхи їх вирішення.

Джерело:сформовано автором

Згідно з даними McKinsey & Company, використання ERP-систем підвищує ефективність управління ресурсами на 25% навіть у кризових умовах.

Впровадження цифрових технологій дає змогу підприємствам значно зменшити як трансакційні, так і трансформаційні витрати, а також стати більш орієнтованими на клієнта, створюючи індивідуалізовані послуги та товари. Крім того, це має різний вплив на масштаби прав корпоративної власності, галузі та регіони, де державні підприємства, зокрема, отримують більше переваг і фінансової підтримки від держави, що позитивно впливає на впровадження цифрових інновацій і ресурсів в антикризову політику. Тому держава повинна регулювати всю економічну систему, забезпечуючи безперебійну роботу державних інститутів, зокрема через цифровізацію управлінських функцій та економічних процесів, що сприяє створенню оптимальних умов для ефективного функціонування усіх учасників ринку.

Впровадження цих моделей і підходів вимагає системного аналізу потреб підприємства, а також готовності до змін з боку управлінської команди.

Висновки. Воєнний час створює значні виклики для управління підприємствами, однак використання сучасних методів і моделей дозволяє ресурси та зусилля менеджменту сконцентрувати, з одного боку, на отриманні прибутку та досягненні балансу між економічними інтересами підприємства та потребами споживачів товарів і послуг; з іншого боку, на запобіганні виникненню кризових ситуацій на підприємстві, а в разі їх появи – на оперативному реагуванні на проблеми та впровадженні антикризових заходів для їх вирішення. Тому адаптивні моделі, цифровізація та ризик-менеджмент є ключовими елементами для підтримки стійкості бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.

2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. К.: Магнолія плюс, Львів:Новий світ – 2000, 2003. 336с.

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

4. Сучасні концепції менеджменту : Навч.посібник / За ред. д-ра екон.наук, проф. Л.І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

5. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. (2022). Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115.

6. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

7. Мельник М.І., Лещух І.В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С.94–100.

8. Продіус Ю.І., Кордас А.Р., Буковський О.О. Забезпечення діджиталізації бізнес-процесів підприємств у сфері міжнародного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С.38–42.

REFERENCES:

1. Biesiedin M.O., Nahaiev V.M. (2005) Osnovy menedzhmentu: otsinno-sytuatsiinyi pidkhid (modulnyi variant) : Pidruchnyk [Fundamentals of management: assessment and situational approach (modular version)]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 496 p. (in Ukrainian)

2. Hirniak O.M., Lazanovskyi P.P. (2003) Menedzhment: teoretychni osnovy i praktykum: Navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchykh zakladiv osvity [Management: theoretical foundations and practical work]. Kyiv: Mahnoliia plius, Lviv: Novyi svit – 2000, 336p. (in Ukrainian)

3. Kuzmin O.Ye., Melnyk O.H. (2003) Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademvydavб 416 p. (in Ukrainian)

4. Suchasni kontseptsii menedzhmentu: navch. posibnyk [Modern concepts of management: tutorial]. In L.I. Fedulovoi. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 536 p. (in Ukrainian)

5. Soima S., Bilousko T., Vdovichena O. (2022). Tsyfrovizatsiia antykryzovoho menedzhmentu pidpryiemstva v umovakh viiny [Digitalization of anti-crisis management of the enterprise in war conditions] *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115. (in Ukrainian)

6. Yepifanova I., Oranska N. (2016) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 2, pp. 265–269. (in Ukrainian)

7. Melnyk M.I., Leshchukh I.V. (2022) Osoblyvosti, problemy ta stymuly relokatsii natsionalnoho vyrobnytstva v umovakh viiny [Features, problems and incentives for the relocation of national production in wartime] *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 94–100. (in Ukrainian)

8. Prodius Yu.I., Kordas A.R., Bukovskyi O.O (2023) Zabezpechennia didzhytalizatsii biznes-protsesiv pidpryiemstv u sferi mizhnarodnoho biznesu [Ensuring the digitalization of business processes of enterprises in the field of international business] *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 81, pp.38–42. (in Ukrainian)