

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39>

УДК 004:658.012.32:338.24.01:339.56

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

PECULIARITIES OF FORMATION THE DECISION-MAKING METHODS BY DOMESTIC ENTERPRISES IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: INFORMATION ASPECT

Завербний Андрій Степанович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Залізна Любов Вікторівна

старший викладач закладу вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7330-000X>

Жук Олександр Олександрович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1001-419X>

Zaverbnyj Andriy, Zalizna Lyubov, Zhuk Oleksandr
Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена проблематиці формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності, її інформаційному забезпеченню. Проаналізовано сучасні виклики, що постали перед вітчизняним підприємництвом. Охарактеризовано сутність управлінського рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Наведено характеристику інформаційних потреб при формуванні управлінських рішень у процесах зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Стаття характеризує ключові підходи до визначення ефективності інформаційного забезпечення методів прийняття рішення в умовах зовнішньоекономічної діяльності та їх характеристика. Авторами запропоновано розглядати ефективність інформаційного забезпечення методів прийняття рішення в умовах зовнішньоекономічної діяльності у контексті всієї системи менеджменту.

Ключові слова: методи прийняття рішень, управлінське рішення, інформаційне забезпечення, інформаційна підтримка рішень, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність реалізування рішень.

The article is devoted to the issues of the formation of decision-making methods by domestic enterprises in foreign economic activity and its information support. The current challenges faced by domestic entrepreneurship are incomparable with any other for the entire more than the thirty-year period of independent functioning of Ukrainian business. The current challenges facing domestic entrepreneurship are analyzed. The essence of a management decision in the field of foreign economic activity is characterized. The characterization of information needs in the formation of management decisions in the processes of foreign economic activity of enterprises is given. The basis of any decision in foreign economic activity is a problem situation caused by changes in the internal/external environment. Managerial decisions should be technically and economically sound, quantitatively/qualitatively defined, legitimate, optimal, flexible, comprehensive and, most importantly, timely. Based on the analysis of the literature, the methods of making managerial decisions in foreign economic activity can be divided into two groups: formal and informal. Formal ones are based on logical judgments, evidence, and the choice of the best solution using mathematical and statistical tools, while informal ones are based on the manager's analytical skills, experience, and intuition. The basis of any decision in foreign economic activity is a problem situation caused by

changes in the internal and external environment. Managerial decisions should be technically and economically justified, quantitatively/qualitatively defined, legitimate, optimal, flexible, comprehensive and, most importantly, timely. The article describes the key approaches to determining the efficiency of information support for decision-making methods in the context of foreign economic activity and their characteristics. The authors propose to consider the effectiveness of information support of decision-making methods in the context of foreign economic activity in the context of the entire management system.

Keywords: decision-making methods, management decision, information support, information support for decisions, foreign economic activity, efficiency of decision implementation.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, що постали перед вітчизняним підприємництвом є непорівнянні з будь-якими іншими за весь понад тридцятирічний період незалежного функціонування українського бізнесу. Але саме підприємництво повинно стати «провідною силою у подоланні негативних процесів в економіці та забезпеченні сталого позитивного розвитку суспільства, однією зі сфер забезпечення зайнятості населення, запобігання безробіттю та створення нових робочих місць» [15]. Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку економіки України одним із перспективних напрямків є експортування вітчизняних товарів та послуг. Проблеми, викликані війною росії з Україною постали паралельно із пандемією Ковід-19, її наслідками, що значно ускладнило підприємницьку діяльність [1]. Тому проблематика формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності є надзвичайно актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику формування методів прийняття рішень, зокрема і у зовнішньоекономічній діяльності: досліджували такі науковці, як Бабчинська О. [1], Гринько Т. [16], Гукалюк А. [12], Єрмакова О. [6], Завербний А. [10], Ізюмська А. [22], Козак Ю. [6], Колосов А. [9], Копитко М. [10], Косович Б. [12], Михасюк І. [12], Павлов О. [5], Петруня Ю. [18], Піхняк Т. [16], Притула Н. [6], Рихліцький В. [18], Сімон А. [20], Табінський В. [20], Телятник В. [20], Швець Н. [22], а також багато інших. Інформаційному забезпеченню процесів прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності присвячено праці таких науковців: Большая О. [2], Гуренко А. [1], Гашутіна О. [1], Іщенко С. [7], Капінос О. [7], Клишук О. [8], Мозгова Г. [13], Палагута С. [14], Петруня Ю. [18], Пешко М. [15], Пряхіна К. [7], Шавурська О. [21] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Певні теоретико-методологічні аспекти інформаційного забезпечення методів прийняття рішень зовнішньо-

економічної сфери потребують додаткового дослідження враховуючи високу динамічність середовища та перспективи, які виникають за умов євроінтегрування економіки України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними завданнями є дослідження перспектив формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності, їх інформаційне забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінське рішення ми можемо порівнювати із основним «продуктом» діяльності будь-якого менеджера (управлінця). Тому розуміння вірності прийняття рішення у зовнішньоекономічній сфері є надзвичайно важливим для всієї системи управління (менеджменту) в цілому. Кожне управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності володіє власними ознаками (цілями, наслідками, професіоналізмом тощо). На основі аналізування літературних джерел [5; 16; 18; 22] методи прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності можна поділити на 2 групи (формальні, неформальні). Формальні ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі найкращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату, а неформальні – на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції [18, с. 51]. Основою будь-якого рішення у зовнішньоекономічній діяльності виступає проблемна ситуація, викликана змінами у внутрішньому/зовнішньому середовищах. Рішення мають бути техніко-економічно обґрунтованими, кількісно/якісно визначеними, правомірними, оптимальними, гнучкими, комплексними, своєчасними. Для забезпечення високого рівня ефективності рішень у зовнішньоекономічній діяльності необхідним є інформаційне забезпечення (ще на першому етапі формування). Воно має ґрунтуватися на інформаційних потребах (табл. 1) [7, с. 17–18, 13].

Враховуючи євроінтеграційні, глобалізаційні процеси в Україні необхідним є адаптування вітчизняної економіки до вимог світового ринку. Першочерговим завданням має

Таблиця 1

Характеристика інформаційних потреб при формуванні управлінських рішень у процесах зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Основні процеси (етапи) зовнішньоекономічної діяльності	Формування інформаційних потреб управлінських рішень	Основні інформаційні джерела
Моніторинг міжнародного ринку	Моніторинг попиту, пропозиції на рику на основі вивчення цільової аудиторії, конкурентного середовища, сегментування ринку тощо	Маркетингові дослідження, інтернет ресурси (довідники, сайти, статистичні звіти) тощо
Диверсифікування зовнішньоекономічної діяльності	Розроблення і розвиток нових видів, напрямків зовнішньоекономічної діяльності	Маркетингові дослідження, законодавство іноземних країн, інтернет ресурси (сайти конкурентів, партнерів, огляди ризиків) тощо
Формування іноземної клієнтської бази	Дослідження іноземних ринків збуту продукції (послуг), оцінювання рівня ризиків	Маркетингові дослідження, міжнародне та законодавство іноземних країн, особливості (культурні, побутові та інші) потенційних клієнтів
Укладання міжнародних контрактів	Дослідження особливостей ведення ділових переговорів інших країн, дослідження ринків збуту тощо	Законодавство (України, закордонне, міжнародне), характерні особливості ведення бізнесу іноземними партнерами (культура, узанси тощо)
Виконання міжнародних контрактів	Оформлення супровідної документації, взаємодія із митними органами, страхувальниками, контролювання виконання договорів (своєчасність постачання, оплати, якості)	Зовнішньоекономічний договір, супровідні документи, законодавство, зокрема, що стосується митної справи, страхування тощо

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 13; 16; 18; 20]

стати підвищення рівня ефективності системи управління (зокрема, інформаційного забезпечення методів прийняття управлінського рішення в умовах зовнішньоекономічної діяльності (табл. 2).

Доцільно розглядати ефективність інформаційного забезпечення методів прийняття рішення в умовах зовнішньоекономічної діяльності у контексті всієї системи менеджменту. Зрозуміло, що у 2022–2023 рр. надзвичайно важко реалізувати запропоновані шляхи розвитку інформаційного забезпечення методів прийняття рішень. Однак, українське підприємництво «висловлює стриманий оптимізм щодо прогнозів відновлення своєї комерційної діяльності» [18]. Кожна 5-те підприємство (з тих, що не працюють у 2023 р., зможе «відновити свою комерційну діяльність у найближчі два місяці», а 10% запланували повертатися до роботи протягом 6 місяців [18].

Нажаль про повноцінне відновлення роботи українського бізнесу не доводиться говорити, адже війна «створила чимало проблем навіть для підприємців, які провадять діяльність в умовно безпечних регіонах» [18]. Серед ключових: суттєвий відтік персоналу, невчасність доставки сировини, товарів тощо, підвищення рівня цін, від'їзд клієнтів, зниження рівня платоспроможності тих, хто лишився [18]. Однак, вітчизняне підприємництво є основою для зміцнення та відновлення економіки України. Тому доцільно формувати стратегії післявоєнного відновлення, зокрема враховуючи перспективи зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності доцільно розглядати і з економічної, і з організаційної, і з технологічної точок зору. А задля забезпечення достатнього рівня ефективності рішень у зовнішньоеко-

Таблиця 2

Характеристика ключових підходів до визначення ефективності інформаційного забезпечення методів прийняття рішення в умовах зовнішньоекономічної діяльності та їх характеристика

Підходи визначення рівня ефективності інформаційного забезпечення методів прийняття управлінського рішення	Загальні характеристики	Сутність підходу
Відповідність цілям підприємства	Рівень ефективності прийнятого управлінського рішення згідно зі встановленими цілями	Ефективність полягає в абсолютній правильності рішення, його послідовності виконання, вчасності та досяжності встановленої мети
Рівень ресурсної результативності	Відношення досягнутого ефекту (абсолютна величина, що вимірюється, приміром, в грошових одиницях) до необхідного розміру витрат	Ефективність визначається сукупною результативністю, що є наслідком підготовки, розроблення, реалізування рішення. Передбачає співставимість очікуваного та досягнутого економічних, соціальних та інших видів ефектів із витратами на реалізування

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 8; 10; 15; 17; 18]

номічній діяльності вітчизняні підприємства мають здійснювати тривалий процес щодо формування, безперервного адаптування системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності до новітніх умов діяльності під час післявоєнного відновлення економічної сис-

теми країни. Адаптування має ґрунтуватися на реформуванні систем інформаційного підтримання процесу формування методів прийняття рішень із використанням сучасних управлінських систем, технологій, інструментарію тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабчинська О. І., Щербань Д. О. Детермінанти розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних військових умовах. Тези III МНПК «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 3-4 листопада 2022 р. м. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/7-1.pdf>.
2. Большая О. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у закладах освіти України. *Витоки педагогічної майстерності*. 2020. Випуск 25. С. 20–24.
3. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739–745.
4. Завербний А. С. Розвиток рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов: функціонально-управлінський аспект. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 15–25. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/124>.
5. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: монографія за ред. Павлова О. І. Одеса : Астропринт, 2019. 272 с.
6. Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
7. Іщенко С. В., Пряхіна К. А., Капінос О. С. Особливості організації інформаційної підтримки при прийнятті управлінських рішень в сфері ЗЕД. *Вісник КрНУ ім. М. Остроградського*. 2015. № 3. Ч. 2. С. 16–21.
8. Климчук О. В. Управлінські підходи до зростання рівня інформатизації підприємств. Тези III МНПК «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 3-4 листопада 2022 р. м. Житомир ДУ «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/129.pdf>
9. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>.

10. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
11. Мироненко-Шульган О. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою. URL: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html>.
12. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету (серія економічна)*. 2019. Вип. 56. С. 308–316.
13. Мозгова Г. В. Формування інформаційної системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на базі сучасних інформаційних технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Випуск 6, ч. 5. С. 248–251.
14. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 16. С. 418–422.
15. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>.
16. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. за заг. ред. Гринько Т. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
17. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 2(25) С. 24–29.
18. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник за ред. Петруні Ю. Є. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
19. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications /2022/03/23/ 684549>.
20. Табінський В. А., Телятник В. М., Сімон А. П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 3(43). С. 848–851.
21. Шавурська О. В. Нефінансова звітність як основне джерело інформації для управління підприємством у контексті стійкого розвитку. Тези III МНПК «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 3–4 листопада 2022 р. м. Житомир ДУ «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/186.pdf>.
22. Швець Н.В., Ізюмська А.В. Малий бізнес в Україні: аналіз стану та тенденції. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2(258). С. 108–117.

REFERENCES:

1. Babchynska O. I., Shcherban D. O. (2022). Determinanty rozvytku vitchyznyanogo biznesu v suchasnykh vijskovykh umovakh [Determinants of domestic business development in modern military conditions]. Tezy III MNPК «Suchasni vyklyky stalogo rozvytku biznesu» 3-4.11.2022. Zhytomyr DU «Zhytomyrska politekhnika». Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/7-1.pdf>. (in Ukrainian)
2. Bolshaja O. (2020). Informacijne zabezpechenya procesu pryjnyatya upravlinskykh riszen u zakladakh osvity Ukrainy [Information Support of the Management Decision-Making Process in Educational Institutions of Ukraine]. *Vytoky pedagogichnoji majsternosti*, vol. 25, pp. 20–24. (in Ukrainian)
3. Gurenko A., Gashutina O. (2018). Napryamy rozvytku system upravlynya v umovakh didzhytalizaciji biznesu v Ukraini [Directions for the development of management systems in the context of business digitalization in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 739–745. (in Ukrainian)
4. Zaverbnyj A. S. (2023). Rozvytok rekreacijnogo pryrodokorystuvanya Ukrainy za eurointegracijnykh umov: funkcionalno-upravlinskyj aspekt [Development of recreational nature management in Ukraine in the context of European integration: functional and managerial aspect]. *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 15–25. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/124> (in Ukrainian)
5. Zovnishnoekonomichna dijálnist Ukrainy v systemi globalnykh konkurentnykh vidnosyn [Foreign Economic Activity of Ukraine in the System of Global Competitive Relations: Monograph]. za red. Pavlova O. I. (2019). Odesa: Astroprynt, 272 p. (in Ukrainian)
6. Kozak Yu. G., Prytula N. V., Yermakova O. A. (2016). Zovnishnoekonomichna dijálnist: pidpryjemstvo-region. [Foreign economic activity: enterprise-region: a monograph]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury, 240 p. (in Ukrainian)
7. Ishchenko S. V., Pryakhina K. A., Kapinos O. S. (2015). Osoblyvosti organizaciji informacijnoji pidtrymky pry pryjnyati upravlinskykh rishen v sferi ZED [Peculiarities of organizing information support in making managerial decisions in the field of foreign economic activity]. *Visnyk KrNU im. M. Ostrogradskogo*, vol. 3, part 2, pp. 16–21. (in Ukrainian)

8. Klymchuk O. V. (2022). Upravlinski pidkhody do zrostanya rivnya informatyzaciji pidpryjemstv [Managerial approaches to increasing the level of enterprise informatization]. Tezy III MNPK «Suchasni vyklyky stalogo rozvytku biznesu» 3-4.11.2022. Zhytomyr DU «Zhytomyrska politehnika». Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/129.pdf>. (in Ukrainian)
9. Kolosov A. M. (2010). Organizacijna povedinka pidpryjemstva v umovakh minlyvogo seredovyshcha (150 pytan teoriji i praktyky organizaciji) [Organizational behavior of an enterprise in a changing environment (150 issues of theory and practice of organization): a monograph]. Lugansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalja, 344 p. Available at: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>. (in Ukrainian)
10. Kopytko M. I., Zaverbnyj A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvanya konkurentospromozhnosti vitchyznyanykh promyslovykh pidpryjemstv ta vplyv na jogo riven systemy upravlynya personalom [Problems and Prospects for the Formation of Competitiveness of Domestic Industrial Enterprises and the Impact of the Human Resource Management System on its Level]. *Naukovyj poglyad: ekonomika ta upravlynya*, vol. 4 (80), pp. 63–68. (in Ukrainian)
11. Myronenko-Shulgan O. (2020). Malyj biznes v umovakh pandemiji COVID-19: pravove reguluvannya finansovoi pidtrymky derzhavouju [Small business in the context of the COVID-19 pandemic: legal regulation of state financial support]. Available at: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-reguluvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavouyu.html>. (in Ukrainian)
12. Mykhasiuk I., Gukaliyk A., Kosovych B. (2019). Problemy konkurentospromozhnosti ukrajinskogo pidpryjemnytva i torgivli v umovakh globalizaciji [Problems of competitiveness of Ukrainian business and trade in the context of globalization]. *Visnyk Lvivskogo universytetu*, vol. 56, pp. 308–316. (in Ukrainian)
13. Mozova G. V. (2014). Formuvannya informacijnoji sytemy menedzhmentu zovnishnoekonomichnoji diyalnosti na bazi suchasnykh informacijnykh tekhnologij [Formation of the information system of foreign economic activity management on the basis of modern information technologies]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu*, vol. 6, part 5, pp. 248–251. (in Ukrainian)
14. Palaguta S. S. (2017). Osoblyvosti informacijnogo zabezpechenya upravlynya pidpryjemstv i organizacij [Features of information support for the management of enterprises and organizations]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, vol. 16, pp. 418–422. (in Ukrainian)
15. Peshko M., Zaverbnyj A. (2023). Didzhytalizacija ukrajinskoji ekonomiky v umovakh eurointegraciji [Features of information support for the management of enterprises and organizations]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 47. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136> (in Ukrainian)
16. Pidpryjemnytvo: suchasni vyklyky, trendy ta tranformaciji [Entrepreneurship: Modern Challenges, Trends and Transformations: a monograph]. za zag. red. Grynko T. (2023). Dnipro: Vydavec Bila K. O., 568 p. (in Ukrainian)
17. Pikhnyak T. A. (2021). Suchasni vyklyky dlja ekonomichnogo rozvytku malogo pidpryjemnytva v Ukraini [Current Challenges for the Economic Development of Small Businesses in Ukraine]. *Pryazovskij ekonomichnyj visnyk*, vol. 2(25), pp. 24–29. (in Ukrainian)
18. Pryjnytya upravlinskykh rishen: navchzlnyj posibnyk [Management decision-making: a textbook]. za red. Petruni Yu. Ye. (2020). 4-te vyd., pererobl. dop. Dnipro: Universytet mytnoji spravy ta finansiv, 276 p. (in Ukrainian)
19. Rykhlickyj V. (2022). Biznes v umovakh vijny: kto zaznav najbilshykh vtrat ta yak vidnovlyujutsya pidpryjemstva [Business during the war: who suffered the greatest losses and how companies are recovering]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549>. (in Ukrainian)
20. Tabinskyj V. A., Telyatnyk V. M., Simon A. P. (2017). Problemy ta perspektyvy rozvytku malogo biznesu v Ukraini [Problems and prospects of small business development in Ukraine]. *Molodyj vchenyj*, vol. 3(43), pp. 848–851. (in Ukrainian)
21. Shavurska O. V. (2022). Nefinansova zvitnist yak osnovne dzherelo informaciji dlya upravlynya pidpryjemstvom u konteksti stijkogo rozvytku [Non-financial reporting as the main source of information for enterprise management in the context of sustainable development]. Tezy III MNPK «Suchasni vyklyky stalogo rozvytku biznesu» 3-4.11.2022. Zhytomyr DU «Zhytomyrska politehnika». Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/186.pdf>. (in Ukrainian)
22. Shvec N. V., Izyumska A. V. (2020). Malyj biznes v Ukraini: analiz stanu ta tendenciji [Small business in Ukraine: analysis of the situation and trends]. *Visnyk Skhidnoukrajinskogo nacionalnogo universytetu im. V. Dalja*, vol. 2, pp. 108–117. (in Ukrainian)