

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>

УДК 658(043.2)

# РЕАЛІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО Й МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ, ПРОГНОЗ МАЙБУТТЯ

## REALITIES AND PROSPECTS OF DOMESTIC AND INTERNATIONAL MANAGEMENT: DIRECT PRIORITIES, FUTURE FORECAST

**Перезова Ірина Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

**Шайбан Віталій Миколайович**

директор ТОВ ВЕЕМ  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0434-3907>

**Деделюк Олександр Васильович**

здобувач,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9297-6476>

**Perevozova Iryna**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

**Shayban Vitaliy**

LLC VEEM

**Dedeliuk Oleksandr**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

У статті досліджено реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту. Проаналізовано сучасні напрями розвитку менеджменту, зокрема вплив глобалізації на міжнародні бізнес-процеси, роль технологічних інновацій у вдосконаленні управління, стратегічного й ресурсного управління в умовах підвищеної конкуренції й обмеженості ресурсів. Визначено основні проблеми, які ускладнюють процес трансформації менеджменту в Україні. Зазначено ключові фактори, що впливають на розвиток менеджменту, зокрема формування організаційної культури, ефективних комунікацій, стратегічного й ресурсного управління та соціальної відповідальності бізнесу. Визначено, що для ефективного функціонування в такому динамічному середовищі менеджером необхідно бути гнучкими, креативними й здатними швидко адаптуватися до нових обставин.

**Ключові слова:** менеджмент, перспективи, прогноз, глобалізація, зарубіжний досвід.

The article is devoted to researching the realities and prospects of domestic and international management. Modern directions of management development are analyzed, in particular the impact of globalization on international business processes, the role of technological innovations in improving management, strategic management and resource management in conditions of growing competition and limited resources. The main difficulties and problems that complicate the process of management transformation in Ukraine are outlined. The key factors influencing the development of management are identified, including the formation of organizational culture, effective communications, strategic management, resource management and social responsibility of business. It was noted that the introduction of martial law in Ukraine created significant challenges for domestic enterprises, as they are forced to work in new conditions that require adaptation and changes. The existing standard set of management tools became ineffective in such conditions, so enterprises began to actively consider the possibilities of attracting international experience to stabilize their activities. It is noted that in order to function effectively in such a dynamic environment, managers will need to be flexible, creative and able to quickly adapt to new circumstances. In the conclusions to the article, it is stated that the priorities of management development in Ukraine include the creation of a positive organizational culture, the involvement of every employee in the overall results, the development of intrapreneurship

and balanced resource management. However, the process of implementing new management systems can face difficulties such as insufficient staff qualifications, financial constraints, lack of management support and unsatisfactory staff acceptance of changes. To successfully overcome these challenges, organizations must ensure adequate staff training, develop clear goals and an action plan, actively involve management and staff in the implementation process, and ensure adequate funding and performance evaluation.

**Keywords:** management, prospects, forecast, globalization, foreign experience.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де глобалізація та інновації стають неодмінною частиною нашого життя, управління – це ключовий фактор успіху для будь-якого бізнесу, організації або держави. Вітчизняний і міжнародний менеджмент визначає не лише розвиток економіки, а й наше місце в у світі.

Актуальність цієї статті зумовлена важливістю теми вітчизняного й міжнародного менеджменту для сучасного суспільства та його розвитку. Щодня з'являються нові виклики й можливості, які потребують швидкої реакції і гнучкості в прийнятті рішень. Сучасний менеджер повинен уміти оперативно аналізувати ситуацію, прогнозувати можливі ризики й шляхи їх уникнення, а також швидко впроваджувати інновації для підвищення ефективності управління.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретико-методологічну основу цього питання становлять напрацювання науковців, серед яких: Л. Бабій [1], В. Белозерцев [4], О. Большая [10], О. Бут-Гусаїм [2], У. Гилка [6], О. Денисюк [3], І. Дрік [4], І. Іщенко [10], К. Ковтуненко [2], М. Копитко [5], Ю. Копчак [6; 7], Т. Кулініч [6], М. Кучер [9], М. Небава [8], О. Плахотнік [9], С. Саннікова [3], К. Слюсаренко [7], Н. Чернікова [10], К. Чумаков [7] та ін.

Так, у статті О. Плахотнік і М. Кучер спробували узагальнити окремі погляди й визначити фактори, що впливають на розвиток сучасного менеджменту [9]. Вони намагалися уникнути необґрунтованих прогнозів і робили свої висновки на вже наявних дослідженнях у галузі менеджменту XXI століття. Результати їхніх досліджень підкреслили важливість ціннісно-орієнтованого підходу в менеджменті організацій. М. Небава у своїй статті також зосередив увагу на тому, як впливають різні чинники на розвиток менеджменту у XXI столітті [8]. Він виявив ключові аспекти, напрями й перспективи розвитку менеджменту, урахувавши особливості української моделі менеджменту. Автор зазначив про необхідність зміни пріоритетів відповідно до викликів сьогодення й аргументував потребу імплементації національної моделі до міжнародного контексту. Дослідники Н. Чернікова, І. Іщенко й О. Большая розглядали питання щодо трансформації

систем менеджменту в умовах цифровізації бізнесу й інноваційного розвитку підприємств [10]. Вони визначили передумови й важливість змін у контексті цифровізації й інноваційного розвитку підприємств. Автори також визначили проблеми, пов'язані з упровадженням цифрових систем в умовах інноваційного розвитку, і запропонували шляхи їх вирішення. У дослідженні запропоновано методи для відповідних змін в умовах цифровізації й інноваційного розвитку підприємств. Ю. Копчак, К. Слюсаренко й К. Чумаков у своїй праці досліджували організацію менеджменту підприємств зі зверненням до міжнародної практики, особливо в умовах воєнного стану [7]. Автори також аналізують необхідність упровадження антикризового управління в українській практиці й розглядають напрями впровадження менеджменту людських ресурсів з урахуванням зарубіжних тенденцій. І. Дрік, В. Белозерцев розглядають поточний стан і тенденції розвитку світової економіки в найближчі роки [4]. Автори аналізують основні виклики менеджменту, урахувавши економічну ситуацію, і наводять приклади успішної управлінської діяльності компаній. Т. Кулініч, Ю. Копчак й У. Гилка проаналізували, як використовують підходи до менеджменту організацій в Україні та за кордоном [6]. Автори зазначають, що кожна модель управління має свої особливості.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У цьому детально вивчено напрацювання вчених щодо розвитку вітчизняного й міжнародного менеджменту, а саме виявлено нові зв'язки, узагальнюючи попередні дослідження і вдосконалюючи знання в цій сфері. Водночас повномасштабна війна в Україні стала випробуванням для багатьох суб'єктів господарювання, розташованих в Україні, а також для міжнародних партнерів і компаній, що співпрацюють з нами. Управління в таких умовах з урахуванням ризиків і розробкою стратегій відновлення є надзвичайно важливими навичками для менеджерів у сучасних умовах.

Дослідження вітчизняного й міжнародного менеджменту може надати цінні інсайти й рекомендації для ефективного менеджменту

в післявоєнний період. Актуальні пріоритетні напрями управління і способи інноваційного розвитку забезпечать стабільний розвиток навіть під час складних викликів, а саме воєнних конфліктів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження поточного стану й обґрунтування тенденцій вітчизняного й міжнародного менеджменту в перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджмент є однією з ключових умов успішної і прибуткової діяльності. Це наукова система, яка допомагає ефективно організувати роботу команди. Однак, управління іншими людьми є складним завданням, яке потребує високої якості й ефективності [1, с. 9]. Менеджмент – одна із соціальних технологій, створених у минулому столітті, що характеризується переходом до більш соціально-орієнтованого управління, заснованого на кількох принципах. Насамперед, це відмова від управлінського раціоналізму, характерного для класичних шкіл менеджменту. Натомість враховуються соціальні аспекти й взаємини між працівниками й організацією. Наступним ключовим принципом є інноваційність, яка є найважливішим критерієм професіоналізму менеджера. Сучасний менеджмент прагне розробляти нові підходи, методи й інструменти для ефективного досягнення цілей організації, з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Також у сучасному менеджменті приділено увагу соціальній відповідальності. Організація відчуває відповідальність перед суспільством загалом і, зокрема, перед своїми працівниками. Соціально-гуманістичний підхід стає важливою складовою управління. Однак, не слід забувати про соціальні аспекти, адже сучасний менеджмент також прагне бути ефективним і підвищувати продуктивність праці й рентабельність виробництва. Ураховуючи умови, що склалися у внутрішньому й зовнішньому середовищі організації, управлінцями розробляються і впроваджуються різноманітні концепції менеджменту. До основних принципів вітчизняного менеджменту належить:

1) *переплетення інтересів і сфер життєдіяльності організації і персоналу.* Організації і персонал слід сприймати як взаємопов'язаних елементів, чиї інтереси й успіхи взаємозалежні;

2) *пріоритетність колективних форм і трудової кооперації.* Перевага надається

колективним формам роботи, підтримується співпраця між працівниками всередині організації в невеликих групах;

3) *принцип рівності між персоналом організації.* Приймається ідея рівності всього персоналу організації незалежно від їхніх посад і ролей;

4) *принцип підтримання рівноваги між інтересами основних інструментів.* Важливо забезпечувати належний баланс між інтересами й впливом трьох ключових сторін: керівників, інвесторів і персоналу організації [6, с. 47].

Слід зазначити, що сучасний менеджмент можна пов'язати з певними його особливостями:

1) *управління змінами.* Зміна стала необхідною і невід'ємною частиною успішної діяльності організацій у сучасному світі. Керівники мають ефективно впроваджувати й керувати змінами, адаптуватися до різних ситуацій і стратегічно планувати майбутнє;

2) *зниження ролі менеджерів середньої ланки.* Розвиток інформаційних технологій та автоматизація процесів призводять до оптимізації структур організацій. Це може призвести до зниження кількості менеджерів середнього рівня, а керівники стануть більш сфокусованими на стратегічному плануванні й розробці політики організації;

3) *посилення взаємозв'язку між видами діяльності менеджера й структурою і культурою організації.* Керівники повинні адаптуватися до культурних особливостей організації і враховувати їх у своїй діяльності. Взаємозв'язок між менеджерами різних підрозділів стає ключовим для досягнення спільних цілей;

4) *великий потік інформації.* Сучасні менеджери мають опрацьовувати велику кількість інформації, що надходить із різних джерел. Важливим є вміння аналізувати й урахувати різні фактори для того, щоб приймати обґрунтовані рішення;

5) *розуміння зовнішнього середовища.* Сучасні керівники мають добре орієнтуватися в зовнішньому середовищі, досліджувати ринкові тенденції, конкурентний ландшафт й інші фактори, які можуть вплинути на діяльність організації [9, с. 78].

О. Плахотнік і М. Кучер виокремлюють п'ять сучасних концепцій менеджменту [9, с. 78]:

1. *Фінансово-орієнтований менеджмент* – це ефективне використання фінансових ресурсів, планування і контроль фінансових показників організації.

2. *Маркетинг-менеджмент* – задоволення потреб і бажань клієнтів через розробку й упровадження маркетингових стратегій.

3. *Менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент)*, направлений на управління якістю продукції чи послуг організації і постійне вдосконалення бізнес-процесів.

4. *Менеджмент знань* – підтримує і стимулює передачу інформації та знань між працівниками для підвищення інноваційності й результативності.

5. *Соціально-гуманістичний менеджмент* – акцентує увагу на важливості людського капіталу, підтримці й розвитку працівників, їхній мотивації та задоволеності роботою.

Усі ці концепції направлено на забезпечення ефективної діяльності організації і досягнення поставлених цілей, ураховуючи сучасні вимоги й реалії ринкової економіки.

Менеджмент майбутнього має відповідати сучасному способу життя, новим технологіям, інститутам і духовним цінностям [5].

Основні аспекти нового менеджменту виділив М. Небава (рис. 1).

Усі ці аспекти взаємопов'язані й визначають напрями розвитку нового менеджменту. Вони дають змогу організаціям пристосовуватися до викликів сучасного бізнес-середовища й досягати успіху на ринку.

Основні пріоритети розвитку менеджменту в Україні наведено в табл. 1.

Ці пріоритети допомагають створювати конструктивне й інноваційне управлінське середовище. Також слід зауважити, що менеджмент на вітчизняних підприємствах може зіткнутися з низкою труднощів і проблем (табл. 2), які ускладнюють процес трансформації і знижують ефективність нових систем.

Сучасні системи менеджменту вимагають дбайливого підходу й урахування різних



Рис. 1. Основні аспекти нового менеджменту

Джерело: [8, с. 3]



Таблиця 1

## Основні пріоритети розвитку менеджменту в Україні

№ з/п	Пріоритет	Характеристика
1.	Формування організаційної культури («філософії організації»)	Організаційна культура є важливою основою для забезпечення співпраці, мотивації та лояльності персоналу. Створення позитивної культури сприяє високому рівню задоволеності працівників і досягненню позитивних результатів
2.	Формування ефективних комунікацій	Взаємодія і комунікація між керівництвом і працівниками має велике значення для розвитку довіри, підвищення ефективності командної роботи й забезпечення взаєморозуміння в співпраці
3.	Установлення до управління кожного працівника	Залучення працівників до загальних результатів і цілей організації забезпечує зацікавленість і залученість до роботи, а також сприяє гармонізації інтересів між працівниками й організацією
4.	Розвиток інтрапренерства. (Інтрапренерство – це система, яка дає змогу працівникові діяти як підприємець в організації)	Сприяння творчості та підприємницькій активності працівників на рівні організації допомагає знайти нові рішення, інновації і підвищити конкурентоспроможність організації
5.	Технологізація менеджменту	Упровадження інформаційних технологій в управління дає змогу підвищити ефективність і зручність керівництва організацією. Також за допомогою інноваційних технологій можна стимулювати розвиток персоналу й мотивацію до саморозвитку
6.	Самоуправління керівника	Свідомий самоаналіз та постійне вдосконалення керівника сприяє підвищенню ефективності управління і більш успішному досягненню цілей організації

Джерело: [9, с. 79]

аспектів, адаптованих до специфіки вітчизняних підприємств. Деякі із цих проблем можна вирішити через налагодження ефективної комунікації, навчання персоналу, залучення зовнішньої експертизи й збалансованого підходу до керівництва змінами.

Для успішного впровадження сучасних систем менеджменту й уникнення зазначених проблем необхідно враховувати кілька важливих аспектів:

1) *підготовка персоналу*. Забезпечення належної підготовки й навчання персоналу є критичним для успішного впровадження нових систем менеджменту. Регулярні тренінги й освітні програми допоможуть персоналу оволодіти необхідними навичками й знаннями;

2) *чіткі цілі й завдання*. Визначення чітких цілей і завдань для впровадження нових систем допоможе забезпечити взаєморозуміння і спрямує зусилля команди на досягнення певних результатів;

3) *розробка плану дій і ризиків*. Створення детального плану дій і врахування

можливих ризиків допоможе уникнути несподіваних проблем і забезпечити більш структурований підхід до впровадження сучасних систем менеджменту;

4) *залучення керівництва й персоналу*. Активне залучення керівництва й персоналу до впровадження нових систем менеджменту забезпечить підтримку й збільшить шанси на успіх;

5) *фінансування й інвестиції*. Достатнє фінансування й інвестиції в професійний розвиток персоналу допоможуть забезпечити реалізацію змін і впровадження нових систем менеджменту;

6) *оцінка успішності*. Визначення критеріїв оцінки успішності впровадження нової системи менеджменту допоможе визначити її ефективність і внести необхідні коригування [10, с. 56].

Ці аспекти допоможуть організації успішно перейти до сучасного менеджменту й досягти більшої конкурентоспроможності й стабільності на ринку.

Таблиця 2

**Труднощі й проблеми, які ускладнюють процес трансформації менеджменту в Україні**

№ з/п	Труднощі й проблеми	Опис
1.	Недостатня кваліфікація персоналу	Нові системи менеджменту вимагають нових навичок і знань персоналу. Недостатня підготовка персоналу може уповільнювати процес змін і потребує навчання і підтримки
2.	Фінансові обмеження	Сучасні системи менеджменту потребують значних фінансових витрат, особливо для малих і середніх підприємств.
3.	Відсутність підтримки керівництва	Успішне впровадження нових систем менеджменту потребує активної підтримки з боку керівництва.
4.	Недостатня інтеграція з існуючими системами	Упровадження нових систем вимагає інтеграції з наявними програмними продуктами й системами організації. Несумісність із наявними системами створить додаткові проблеми
5.	Несприйняття змін персоналом	Зміни, пов'язані з упровадженням нових систем менеджменту, можуть викликати незадоволення серед персоналу. Недостатня свідомість й обізнаність стосовно переваг сучасних систем менеджменту може ускладнити сприйняття персоналу цих систем
6.	Недосконала організація процесу впровадження	Неправильно організований процес упровадження може призвести до проблем і збоїв. Ефективне планування, керівництво й контроль над упровадженням цих систем допоможуть уникнути подібних проблем

Джерело: [2]

В табл. 3 представлено основні відмінності між вітчизняним та міжнародним менеджментом.

Варто зазначити, що при формулюванні глобальних стратегій компанії враховуються місцеві особливості ринків та культурних контекстів, в яких діє підприємство. Це може означати адаптацію продукту чи послуги до певної місцевої специфіки, розробку маркетингових стратегій, що враховують різні місцеві тенденції та звичаї, а також урахування законодавчих, економічних та соціокультурних факторів, що впливають на діяльність підприємства у конкретній країні або регіоні.

Збалансоване поєднання глобальних стратегій з урахуванням місцевих особливостей допомагає компанії досягати успіху на міжна-

родному ринку і забезпечувати свою стабільність та конкурентоспроможність.

У межах цього дослідження виділимо також загальні напрями й ключові фактори, які можуть впливати на менеджмент.

1. *Глобалізація.* Міжнародні менеджери повинні вміти працювати в різноманітних командах, розуміти міжнародні регуляторні стандарти й знаходити ефективні стратегії для входження на зовнішні ринки.

2. *Технологічні інновації.* Розвиток технологій, таких як: штучний інтелект, блокчейн та автономні системи, має значний вплив на менеджмент бізнесу. Менеджерам повинні вміти адаптуватися до швидких змін технологічного середовища й приймати нові рішення для покращення бізнес-процесів.

Таблиця 3

**Основні відмінності між вітчизняним та міжнародним менеджментом**

Особливості	Український менеджмент	Міжнародний менеджмент
Культурний контекст	Сильний вплив національної культури, історії та релігії.	Глобальний контекст, урахування міжкультурних аспектів.
Структура	Ієрархічна структура з чіткими ролями та відповідальністю.	Гнучкість управління, диверсифіковані структури.
Взаємовідносини	Акцент на взаємовідносинах між керівниками та підлеглими.	Розуміння міжкультурних комунікацій та співпраця.

Джерело: складено авторами самостійно

3. *Стратегічне управління.* Уміння розробляти й реалізовувати ефективні стратегії в умовах невизначеності й конкуренції є важливим фактором успіху для менеджерів. Компанії мають постійно аналізувати своє середовище й реагувати на зміни для забезпечення стійкого розвитку.

4. *Ресурсне управління.* У зв'язку з підвищеною конкуренцією та обмеженістю ресурсів ефективно управління людським капіталом та матеріальними ресурсами стає критично важливим.

А. Файоль стверджував, що управління означає керувати підприємством так, щоб досягти його цілей, ефективно використовуючи всі наявні ресурси. Реалізація принципів ощадливого менеджменту (LEAN-менеджменту), направлених на зменшення витрат, розширення прав і можливостей працівників, зниження запасів і підвищення продуктивності, допоможе бізнесу вижити в умовах кризи. Принципи LEAN застосовуються для покращення якості й досягнення економічної ефективності, зменшення часу виконання робіт, зниження витрат та підвищення продуктивності в бізнесі [3].

5. *Соціальна відповідальність бізнесу.* Суспільна свідомість про проблеми навколишнього середовища, права людини, етику й сталий розвиток зростає. Компанії мають бути більш соціально-відповідальними й збалансовувати прибуток з внеском у суспільство.

Воєнний стан в Україні створив значні виклики для вітчизняних підприємств та організацій, оскільки вони вимушені працювати в нових умовах, до яких потрібно адаптуватися. Окрім того, є необхідність формування стратегії повоєнного розвитку з прогнозними сценаріями їх реалізації. Наявний стандартний набір інструментів менеджменту став недовірливим у таких умовах, тому підприємства почали активно залучати міжнародний досвід для стабілізації своєї діяльності [7].

Поточна економічна ситуація може вказувати на можливу рецесію й економічний хаос найближчими роками. У такому середовищі

роль менеджменту стає надзвичайно важливою, і викликів, з якими він зіткнеться, стає все більше. Зокрема менеджеру доведеться нести відповідальність за ефективне використання залученого капіталу, зниження витрат, а також їх вплив на ринок [4, с. 244].

Однак, можна припустити, що тенденції, зазначені вище, впливатимуть і надалі на менеджмент. При цьому можуть з'явитися нові виклики й можливості, пов'язані зі змінами в економіці, політиці, технологіях і суспільстві загалом.

**Висновки.** Отже, сучасний менеджмент розвивається в напрямі соціально-орієнтованого підходу, з урахуванням взаємин між працівниками й організацією, інноваційності й соціальної відповідальності. Вітчизняний менеджмент формує ефективні комунікації, а також упроваджує інноваційні технології і стратегічне управління. Окрім того, набирає обертів побудова екосистем управління з окремими підсистемами нівеляції впливу можливих ризиків як зовнішніх, так і внутрішніх.

Пріоритети розвитку менеджменту в Україні передбачають створення позитивної організаційної культури, залучення кожного працівника до загальних результатів, розвиток інтрапренерства та збалансованого ресурсного управління. Однак, нові системи менеджменту можуть зіткнутися з труднощами, такими як: недостатня кваліфікація персоналу, фінансові обмеження, відсутність підтримки керівництва й незадовільне сприйняття персоналом змін. Щоб успішно подолати ці труднощі, організації мають забезпечити належну підготовку персоналу, розробити чіткі цілі й план дій, активно залучити керівництво й персонал у процес, забезпечити достатнє фінансування й оцінку успішності.

За умов швидкого розвитку технологій і соціальних змін вітчизняному менеджменту необхідно постійно адаптуватися й створювати нові інструменти й підходи, забезпечуючи ефективно функціонування і стійкий розвиток організацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бабій Л. Роль менеджменту в сучасному суспільстві. *Матеріали X Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. Тернопіль, 2017. С. 8–9. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21840/2/X\\_VSNTK\\_2017v2\\_Babiy\\_L-Role\\_of\\_management\\_in\\_modern\\_8-9.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21840/2/X_VSNTK_2017v2_Babiy_L-Role_of_management_in_modern_8-9.pdf)
- Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304. URL: [http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_6\\_0\\_297\\_304](http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_304)

3. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
4. Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи в бізнесі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>
5. Копитко М. І. Перспективи розвитку менеджменту. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей наукової конференції (Київ, 23 квітня 2021 р.). Київ : Університет «КРОК», 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/560>
6. Копчак Ю. С., Кулінич Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал*. 2021. № 22. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.22.44>
7. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>
8. Небава М. Вузлові аспекти сучасного менеджменту. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року: збірник наукових праць*. Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 120–124. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11359>
9. Плахотник О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск № 5(79). С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-11>
10. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.9>

## REFERENCES:

1. Babij L. (2017) Rol menedzhmentu v suchasnomu suspilstvi [The role of management in modern society]. *Materiali X Vseukrayinska studentska naukovo-tehnichna konferenciya «Prirodnichi ta gumanitarni nauki. Aktualni pitannya»*. Ternopil. P. 8–9. Available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21840/2/X\\_VSNTK\\_2017v2\\_Babiy\\_L-Role\\_of\\_management\\_in\\_modern\\_8-9.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21840/2/X_VSNTK_2017v2_Babiy_L-Role_of_management_in_modern_8-9.pdf).
2. But-Gusaim O. G., Kovtunenکو K. V. (2020). Cifrovij menedzhment: problemi ta perspektivi rozvitku [Digital management: problems and prospects for development]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 297–304. Available at: [http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_6\\_0\\_297\\_304](http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_304)
3. Denisyuk O., Sannikova S. (2022). LEAN-Menedzhment yak tehnologiya upravlinnya vitchiznyanymi pidpriyemstvami v umovah krizi [LEAN-Management as a management technology of domestic enterprises in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
4. Drik I., Byelozercev V. (2023). Vikliki suchasnoho menedzhmentu. Informacijni sistemi v biznesi [Challenges of modern management. Information systems in business]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>
5. Kopitko M. I. (2021). Perspektivi rozvitku menedzhmentu [Prospects for the development of management]. *Suchasnij menedzhment organizaciyi: vitoki, realiyi ta perspektivi rozvitku: tezi dopovidej naukovoyi konferenciyi (Kiyiv, 23 kvitnya 2021 r.)*. Kyiv: Universitet «KROK». Available at: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/560>
6. Kopchak Yu. S., Kulinich T. V., Gilka U. L. (2021). Praktichni zasadi vikoristannya pidhodiv do menedzhmentu organizacij: dosvid Ukrayini ta zarubizhnih krayin [Practical principles of using approaches to the management of organizations: the experience of Ukraine and foreign countries]. *Investiciji: praktika ta dosvid: naukovo-praktichnij zhurnal*, no. 22, pp. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.22.44>
7. Kopchak Yu., Slyusarenko K., Chumakov K. (2022). Suchasni vikliki do menedzhmentu pidpriyemstv ta organizacij v Ukrayini. Vrahuvannya zarubizhnogo dosvidu u vitchiznyanij praktiki [Modern challenges to the management of enterprises and organizations in Ukraine. Taking into account foreign experience in domestic practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>
8. Nebava M. (2021). Vuzlovi aspekti suchasnoho menedzhmentu [Nodal aspects of modern management]. *Suchasni tendenciyi rozvitku finansovih ta innovacijno-investicijnih procesiv v Ukrayini. Materiali IV Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi 12 bereznja 2021 roku : zbirnik naukovih prac*. Vinnicya: VNTU, pp. 120–124. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11359>



9. Plahotnik O. O., Kucher M. M. (2020). Perspektivi ta osnovni napryami rozvitku suchasnogo menedzhmentu [Prospects and main directions of development of modern management]. *Problemi sistemnogo pidhodu v ekonomici*, no. 5(79), pp. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-11>
10. CHernikova N. M., Ishhenko I. S., Bolshaya O. V. (2023). Transformaciya sistem menedzhmentu v umovah cifrovizaciyi ta innovacijnogo rozvitku pidpriyemstv [Transformation of management systems in conditions of digitalization and innovative development of enterprises]. *Ekonomichnij visnik NTUU «Kiyivskij politehnicnij institut»*, no. 25, pp. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.9>