https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-3
УДК 330

ОЛІЙНИК Вікторія
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
https://orcid.org/0009-0008-9286-5568
ЄФРЕМОВ Ілля
Національний університет «Чернігівська Політехніка»
https://orcid.org/0009-0001-2012-2123

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті досліджуються сучасні тенденції та виклики міжнародного менеджменту в умовах глобальної невизначеності. Аналіз основних управлінських парадигм — японської, американської та європейської — дозволяє зрозуміти різницю у підходах до управління, що ґрунтуються на колективних і індивідуальних цінностях, соціальній відповідальності, рівні конкуренції та корпоративній культурі. Значна увага приділяється адаптації управлінських практик до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, включно з цифровими інноваціями та забезпеченням економічної, соціальної, енергетичної і фінансової безпеки. Українська парадигма менеджменту, яка знаходиться під впливом глобалізації та національних особливостей, прагне знайти власний шлях, що поєднує елементи патерналізму і ініціативності, що дозволяє підвищити стійкість підприємств та їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, глобальна невизначеність, управлінські парадигми, адаптація, конкурентоспроможність, цифрові інновації.

OLIINYK Victoriia
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
YEFREMOV Illia
Chernihiv Politechnic National University

MODERN TRENDS AND CHALLENGES IN INTERNATIONAL MANAGEMENT: STRATEGIC APPROACHES TO ADAPTATION IN CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY

Modern international management is under the constant influence of globalization and internationalization, which change the nature of doing business, expand the geography of markets and increase the importance of intercultural cooperation. In the conditions of global uncertainty, enterprises face numerous challenges that require managers not only to have high professional training, but also to be able to adapt strategies under the influence of external and internal factors. Management systems and business practices in different countries differ significantly, as they are formed under the influence of cultural, economic and social conditions.

The identification and research of the main approaches to management in the international context, in particular such paradigms as Japanese, American and European, allows to better understand the ways of adapting companies to the changing conditions of the world economy. In particular, the Japanese model focuses on collectivism and long-term loyalty, the American model on individualism and a technocratic approach, and the European model on social protection and a harmonious combination of rationality and cultural characteristics.

The article examines current trends and challenges in international management under conditions of global uncertainty. The analysis of major management paradigms—Japanese, American, and European—provides insights into the differences in management approaches based on collective and individual values, social responsibility, competition levels, and corporate culture. Significant attention is given to the adaptation of management practices to rapidly changing external conditions, including digital innovations and the assurance of economic, social, energy, and financial security. The Ukrainian management paradigm, influenced by globalization and national specifics, seeks to find its unique path by combining elements of paternalism and initiative to enhance the resilience and competitiveness of enterprises in the international market. The research results highlight the necessity of a strategic approach that considers each market's specificity, cultural differences, and management flexibility, enabling an effective response to challenges and adaptation to new conditions within the global economy.

Keywords: international management, global uncertainty, management paradigms, adaptation, competitiveness, digital innovations

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний міжнародний менеджмент перебуває під постійним впливом глобалізації та інтернаціоналізації, що змінюють характер ведення бізнесу, розширюють географію ринків та підвищують значення міжкультурної співпраці. В умовах глобальної невизначеності підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають від менеджерів не лише високої професійної підготовки, а й здатності адаптувати стратегії під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Системи управління та бізнес-практики у різних країнах суттєво відрізняються, оскільки формуються під впливом культурних, економічних і соціальних умов.

Визначення та дослідження основних підходів до управління в міжнародному контексті, зокрема таких парадигм, як японська, американська та європейська, дозволяє краще зрозуміти способи адаптації компаній до мінливих умов світової економіки. Зокрема, японська модель зосереджена на колективізмі та довготривалій лояльності, американська – на індивідуалізмі та технократичному підході, а європейська – на соціальному захисті й гармонійному поєднанні раціональності з культурними особливостями.

Враховуючи глобальні зміни, що охоплюють економічні, політичні та соціальні сфери, управлінські практики в Україні також зазнають змін, намагаючись інтегрувати найкращі світові підходи, зберігаючи водночас національні особливості. Український менеджмент прагне формувати унікальну парадигму, яка об'єднує риси патерналізму та індивідуальної ініціативи, відповідає сучасним викликам і сприяє підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Отже, дослідження сучасних тенденцій та стратегічних підходів до міжнародного менеджменту в умовах глобальної невизначеності є актуальним завданням. Воно дозволяє виявити ефективні моделі адаптації, які сприяють підвищенню стійкості компаній, а також слугують теоретичним і практичним підґрунтям для вдосконалення національних управлінських підходів, орієнтованих на інтеграцію в міжнародний економічний простір.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У дослідженнях Даниленка і Луцишина наголошується на важливості державної політики для забезпечення економічної безпеки в умовах зростаючої глобалізації, коли міжнародні ринки і потоки іноземних інвестицій впливають на внутрішню економічну стабільність. Бєльська підкреслює, що такі процеси потребують нових підходів до адаптації управлінських стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення стійкості компаній на глобальному ринку.

Публікації Климанської та Размєтаєвої, а також Коломієць і Третьякової, зосереджують увагу на впливі цифровізації, підкреслюючи ризики та загрози, що виникають через цифрові технології. Вони зазначають необхідність комплексних заходів для захисту економічної безпеки, які включають розробку цифрових стратегій, що можуть мінімізувати вразливість підприємств перед глобальними викликами. Питання енергетичної безпеки, досліджені Зеленою, та фінансової безпеки, проаналізовані Черняком, є важливими для стійкості економічної системи та посилення конкурентних позицій на міжнародному рівні. Автори наголошують на значенні доступу до енергоресурсів та стабільності фінансової системи, як національного, так і глобального значення.

Також питання соціальної безпеки та її ролі у підтримці економічної стабільності розкривають у своїх роботах Лєтухова і Ярмоленко, а також Тютюнник і Березняк. Вони стверджують, що соціальна стабільність, а також підтримка трудових ресурсів є ключовими факторами ефективного управління та конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Гаврилюк і Матяж, а також Пашко звертають увагу на стратегічне планування, яке має враховувати національні особливості, що сприяє досягненню довгострокових цілей та конкурентоспроможності у міжнародному середовищі. Ці автори відзначають важливість інтернаціоналізації та інтеграції міжнародних стандартів як ключових елементів стратегії.

У роботах Сидоренка та Лавренка аналізується необхідність використання адаптивних і антикризових підходів у стратегічному управлінні для подолання кризових явищ, що особливо актуально в умовах глобальної невизначеності. Вони підкреслюють важливість планування, яке відповідає викликам нестабільності та змінам у зовнішньому середовищі.

Таким чином, аналіз показує, що основні виклики міжнародного менеджменту полягають в інтеграції у глобальну економіку, цифровізації, забезпеченні енергетичної та фінансової стабільності, а також соціальної безпеки. Успішне управління у таких умовах залежить від стратегічного планування, яке інтегрує національні та міжнародні стандарти, передбачає адаптивність та здатність реагувати на непередбачувані обставини, забезпечуючи конкурентоспроможність на міжнародній арені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій та викликів міжнародного менеджменту в умовах глобальної невизначеності, а також визначення стратегічних підходів до адаптації управлінських практик, які дозволяють підвищити стійкість і конкурентоспроможність компаній на світовому ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогоднішній день розвиток менеджменту в Україні відбувається під впливом двох ключових тенденцій – інтернаціоналізації та глобалізації. Інтернаціоналізація пов'язана з розширенням географії ринків, на яких працює бізнес, і охоплює весь світовий економічний простір. Процес глобалізації, в свою чергу, характеризується домінуванням міжнародних угод над внутрішніми національними угодами між суб'єктами господарювання. Глобалізація являє собою високий рівень розвитку інтернаціоналізації, що включає перехід на новий етап виробничої, економічної та фінансово-господарської діяльності.

Основні риси глобалізації включають:

- різке зростання прямих іноземних інвестицій;

- підвищення рівня спеціалізації та кооперації в рамках господарської діяльності;
- ускладнення процесу забезпечення ресурсами через створення спільних підприємств та інших форм горизонтальної інтеграції.

Ці риси спрямовані на зміцнення контактів між менеджерами різних країн і створення єдиної системи управління. Нормативно-правове середовище багатьох країн, особливо в рамках міжнародних економічних і торговельних асоціацій, націлене на усунення митних бар'єрів, але зміни в законодавстві не завжди впливають на відмінності у системах управління. Перш за все, це культурні та інституційні відмінності, що суттєво впливають на управлінські практики в кожній країні.

Парадигми управління можна розглядати як методологічний підхід до прийняття управлінських рішень, формування стратегічних напрямків управлінського процесу, побудову команди менеджерів і формування корпоративного стилю її поведінки. Майкл Мескон, одна з ключових фігур в американському менеджменті, та його колеги виявили найбільш виразні культурні та інституційні відмінності в парадигмах управління в Японії, США, Європі та Азії.

Японська парадигма, що ґрунтується на патерналістичних цінностях, акцентує увагу на колективних цінностях, збереженні індивідуальності у складі групи, досягненні спільних цілей і побудові корпоративних відносин. Основні принципи японської парадигми включають:

- колективна відповідальність за результати та якість продукції;
- орієнтація на досягнення спільної мети;
- ротація працівників без фіксованого робочого місця на певний період;
- високий рівень довіри до підлеглих;
- сильний соціальний, економічний і правовий захист працівників;
- значущість кар'єрного планування як реальної можливості для розвитку навичок і навчання;
- раціоналізація та адаптація менеджменту до існуючих умов діяльності;
- трудова етика, що базується на дотриманні корпоративної культури та лояльності до колег;
- прагнення працівників до постійного розвитку та покращення виробничих процесів;
- оптимальна система заохочення творчості та новаторства.

Американська парадигма менеджменту є протилежною японській і базується на принципах рівності, конкуренції та співпраці, з використанням наукового менеджменту як основного методу. В американських компаніях завдання або доручення надаються індивідуально, тоді як у японській системі вони призначені для команди. Основні риси американської парадигми менеджменту включають:

- використання наукового менеджменту як базової школи промислового менеджменту;
- індивідуалізація керівників відповідно до їхніх особистих інтересів і потреб;
- застосування парадигм людських відносин для формування соціально-психологічного клімату та досягнення цілей діяльності;
- аналіз зовнішнього середовища та використання ситуаційного управління для встановлення стратегічних цілей.

В науковій літературі американський стиль управління характеризується технократичним підходом, який значно відрізняється від європейських культурних традицій. У європейській культурі домінує класицизм і виразно відчувається солідарність людського суспільства. Європейська парадигма управління не піддається єдиній формі, оскільки кожна країна має свої унікальні особливості. Наприклад, у німецькому та шведському менеджменті соціальний захист працівників є одним із головних пріоритетів і перевищує рівень в інших країнах. Об'єднавши деякі загальні риси, основні особливості європейської парадигми менеджменту можна резюмувати наступним чином:

- важливість наукового обґрунтування раціональності рішень і уникнення ідеологізації процесу прийняття рішень;
- розробка стратегічних цілей, програм і планів, які є актуальними для ситуацій, що створюються практичними, зовнішніми та внутрішніми факторами;
- усвідомлення того, що фактичні результати можуть відрізнятися від запланованих через відмінності в емоційному та психологічному настрої кожного працівника і прояв його творчої ініціативи;
- необхідність планування діяльності для творчого, колективного та інтерактивного навчання менеджерів усіх рівнів і працівників різних поколінь, що сприяє розвитку команди.

На сучасну управлінську парадигму України значно впливають національні особливості, релігійні традиції, родинні цінності та інтереси суспільства. Українська парадигма менеджменту має свою систему цінностей і відображає самобутність. Водночас деякі її аспекти, як-от патерналістичний підхід, близькі до японської моделі управління, але ініціатива часто ґрунтується на індивідуальних інтересах, що частково нагадує окремі елементи західних парадигм.

Процес стратегічного планування в міжнародній компанії можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних узагальнених блоків.

Вибір місії та цілей компанії має базуватися на аналізі зовнішнього середовища діяльності та власного потенціалу організації, адже сутність прийнятих рішень полягає у визначенні її конкурентного

місця на ринку. В умовах відкритої економіки це означає пошук ринкової ніші та оцінку рівня її заповненості. У цьому контексті особливе значення має дослідження відповідної галузі як:

- специфічної сфери діяльності, спрямованої на виробництво певної продукції із застосуванням певної технології;
- арени конкурентної боротьби.

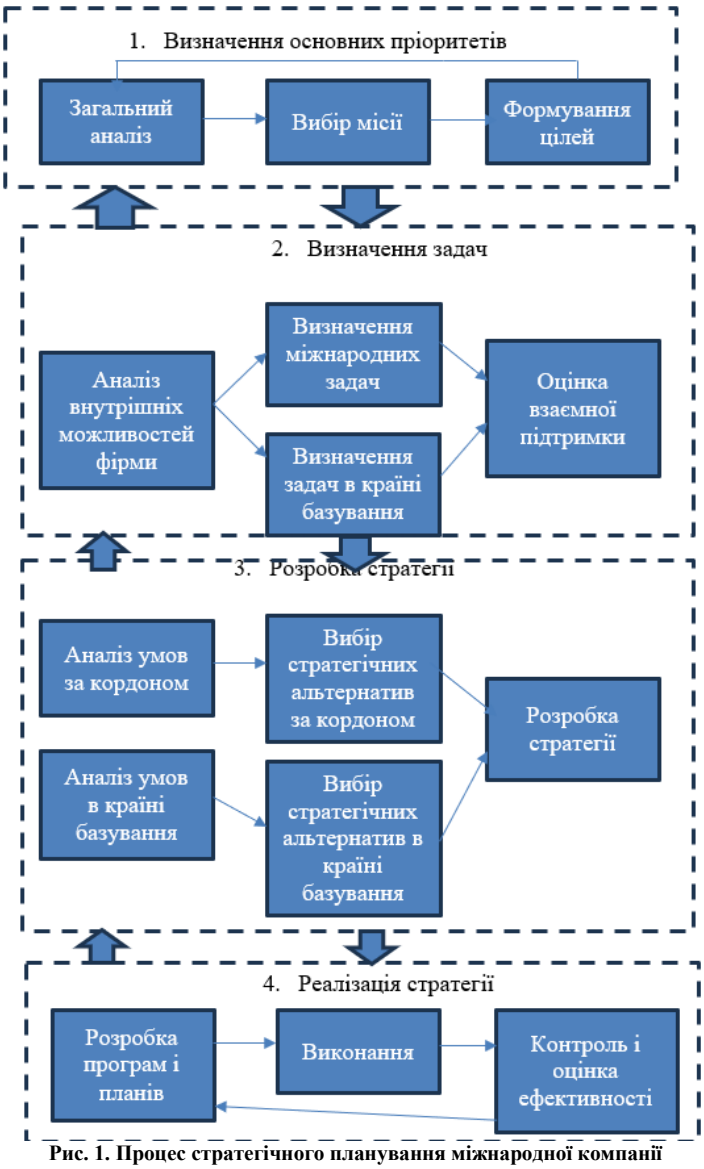

Рис. 1. Процес стратегічного планування міжнародної компанії

Склад і характер завдань компанії залежать від співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів її розвитку з довгостроковими цілями. Аналіз цих факторів охоплює п'ять основних напрямків:

Фінансові ресурси.Фінансовий аналіз включає:

- ✓ поточні та майбутні надходження коштів і потребу в них;
- ✓ можливість переміщення коштів;
- ✓ доступність капіталу;
- ✓ цілі щодо прибутку та дивідендів.

Трудові ресурси.Аналіз трудових ресурсів базується на:

- ✓ загальній кількості персоналу, включаючи поділ за категоріями та функціями;
- ✓ рівні використання персоналу;
- ✓ можливості переміщення працівників між підприємствами;
- ✓ можливості залучення додаткових ресурсів.

Виробничі ресурси.Оцінка використання наявних виробничих потужностей необхідна для оптимального завантаження та, що особливо важливо, для визначення доцільності розширення виробництва.

Аналіз ринку.Відповідність рівня та динаміки ринку встановленим цільовим показникам дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії на цільових ринках і може сигналізувати про потребу у коригуванні стратегії або довгострокових цілей. Вибір конкретних аспектів для корекції визначається

додатковими етапами аналізу, проте особлива увага приділяється двом аспектам: адаптації продукції для іноземних споживачів і співвідношенню між початковим та стимульованим попитом.

Вплив зовнішнього середовища.Розділ аналізу потенціалу компанії включає вплив зовнішнього середовища, а саме:

- ✓ зміни у системі постачання та коливання цін;
- ✓ коливання попиту;
- ✓ порівняльні переваги компанії;
- ✓ громадську думку.

У кожному з цих розділів аналізу поряд із визначенням поточного стану компанії здійснюється прогнозування майбутніх змін.

Стратегічні рішення щодо міжнародної діяльності. У центрі міжнародної діяльності компанії лежить сукупність стратегічних рішень, яка повинна бути раціонально сформована для ефективного управління. Це передбачає, що стратегія компанії:

Охоплює всі ключові аспекти взаємодії компанії з зовнішнім середовищем незалежно від її організаційної структури. Стратегія закордонних операцій має бути невід'ємною частиною загальної стратегії компанії та формувати скоординований набір дій для реалізації міжнародних цілей.

Забезпечує можливість послідовної реалізації генеральної мети компанії через поточні плани та оперативні рішення, адаптовані до умов, що постійно змінюються, а також до внутрішнього стану компанії.

Є внутрішньо узгодженою. Під час реалізації місії компанії можуть виникати внутрішні суперечності, які слід вчасно виявляти та виправляти, щоб уникнути конфліктів між тактичними та стратегічними рівнями.

Відповідає зовнішнім умовам міжнародної діяльності за двома напрямами:

- ✓ відносно рішень, що регулюють діяльність у межах країни;
- ✓ відносно зовнішнього середовища.

Орієнтована на оцінку тенденцій розвитку ситуації. П'ята характеристика дозволяє оптимізувати прийняті рішення, враховуючи швидкі зміни умов.

Надзвичайно важливо, щоб стратегія компанії розроблялася з урахуванням можливості адаптації до ситуації, передбачаючи різні варіанти дій відповідно до умов, що змінюються. Такий підхід ускладнює процес планування, але в умовах швидкоплинної економічної обстановки є необхідним.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний міжнародний менеджмент в умовах глобальної невизначеності потребує адаптивного підходу, що враховує багатовимірні культурні, економічні та інституційні відмінності. Основні парадигми управління, такі як японська, американська та європейська, демонструють різні управлінські підходи, які пов'язані з колективними та індивідуальними цінностями, соціальним захистом, рівнем конкуренції та корпоративною етикою. Японська модель підкреслює важливість колективної відповідальності та постійного розвитку, американська — індивідуалізм та технократичний підхід, тоді як європейська — баланс раціональності, соціальної солідарності та адаптивності до специфіки кожної країни.

Українська парадигма управління, яка формується під впливом процесів глобалізації та національних особливостей, прагне об'єднати елементи колективізму та індивідуальної ініціативи, при цьому враховуючи значущість патерналістичних цінностей, релігійних та родинних традицій. Це надає українському менеджменту унікальної самобутності, що може сприяти адаптації до викликів глобального ринку та забезпеченню конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Процес стратегічного планування для міжнародних компаній повинен бути гнучким і динамічним, що дозволяє адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі. Він має враховувати можливість швидкої зміни умов та передбачати варіативність дій для досягнення довгострокових цілей компанії. Стратегія повинна бути всебічно інтегрованою, внутрішньо узгодженою та орієнтованою на оцінку тенденцій розвитку. Важливим є не тільки визначення конкурентного місця на ринку, але й забезпечення сталого розвитку через аналіз фінансових, трудових, виробничих та ринкових ресурсів, а також можливості інтеграції інноваційних технологій.

Таким чином, міжнародний менеджмент, особливо в умовах глобальної невизначеності, потребує стратегічного бачення, орієнтованого на гнучкість, культурну чутливість і здатність до інноваційного мислення, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до складних викликів світового ринку та забезпечити їхню довготривалу конкурентоспроможність.

Література

1. Даниленко А. І., Луцишин Г. І. Економічна безпека держави: основи теорії і практики. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2019. 275 с.

2. Бєльська О. І. Цифрова трансформація економічної безпеки в умовах глобальних змін // Економічна безпека України. 2020. № 3. С. 45–58.

3. Климанська Л. Д., Размєтаєва Ю. С. Інформаційні виклики в системі національної безпеки // Науковий вісник МНТУ. 2021. № 2. С. 120–134.
4. Коломієць С. О., Третьякова О. В. Основи забезпечення фінансової безпеки держави. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 188 с.
5. Зелена Т. М. Енергетична безпека України: стан та шляхи покращення // Стратегічні пріоритети. 2022. № 1. С. 72–85.
6. Мельник В. В. Економічна безпека регіонів: підходи та інструменти забезпечення. Вінниця: Університет менеджменту, 2020. 220 с.
7. Луцишин Г. І., Гарафонова О. С. Роль державної політики у формуванні економічної безпеки в Україні // Економічний журнал. 2022. № 4. С. 33–50.
8. Пашко П. В. Теорія та практика державного управління економічною безпекою. Харків: ХНЕУ, 2018. 310 с.
9. Черняк В. І. Фінансова безпека та антикризова політика в умовах глобалізації // Економічна безпека. 2020. № 5. С. 89–104.
10. Кучер С. С., Березянська А. В. Виклики та ризики цифровізації у сфері економічної безпеки // Безпека економіки. 2021. № 2. С. 39–48.
11. Данильян О. Г. Екологічна безпека в системі національної безпеки України. Харків: Наукова думка, 2021. 145 с.
12. Гаврилюк І. О., Матяж С. В. Ефективність бюджетної безпеки: методи та оцінка // Економічні інновації. 2019. № 3. С. 55–67.
13. Лєтухова І. М., Ярмоленко Т. С. Соціальна безпека в системі економічної безпеки регіонів // Науковий вісник. 2022. № 6. С. 43–56.
14. Тютюнник О. І., Березняк В. В. Методи та механізми забезпечення економічної безпеки України. Київ: КНЕУ, 2019. 162 с.
15. Сидоренко М. П., Лавренко С. І. Стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки в умовах кризи // Глобальна економіка. 2021. № 4. С. 78–92.
16. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", Vol. 22 ISSUE 3, 2022 https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current
17. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova , Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. "Management theory and studies for rural business and infrastructure development Volume43 Issue2 Page237-248" 2021c https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355

References

1. Danylenko A. I., Lutsyshyn H. I. Ekonomichna bezpeka derzhavy: osnovy teorii i praktyky. Kyiv: KNU imeni Tarasa Shevchenka, 2019. 275 s.
2. Bielska O. I. Tsyfrova transformatsiia ekonomichnoi bezpeky v umovakh hlobalnykh zmin // Ekonomichna bezpeka Ukrainy. 2020. № 3. S. 45–58.
3. Klymanska L. D., Razmietaieva Yu. S. Informatsiini vyklyky v systemi natsionalnoi bezpeky // Naukovyi visnyk MNTU. 2021. № 2. S. 120–134.
4. Kolomiiets S. O., Tretiakova O. V. Osnovy zabezpechennia finansovoi bezpeky derzhavy. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, 2021. 188 s.
5. Zelena T. M. Enerhetychna bezpeka Ukrainy: stan ta shliakhy pokrashchennia // Stratehichni priorytety. 2022. № 1. S. 72–85.
6. Melnyk V. V. Ekonomichna bezpeka rehioniv: pidkhody ta instrumenty zabezpechennia. Vinnytsia: Universytet menedzhmentu, 2020. 220 s.
7. Lutsyshyn H. I., Harafonova O. S. Rol derzhavnoi polityky u formuvanni ekonomichnoi bezpeky v Ukraini // Ekonomichnyi zhurnal. 2022. № 4. S. 33–50.
8. Pashko P. V. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu. Kharkiv: KhNEU, 2018. 310 s.
9. Cherniak V. I. Finansova bezpeka ta antykryzova polityka v umovakh hlobalizatsii // Ekonomichna bezpeka. 2020. № 5. S. 89–104.
10. Kucher S. S., Berezianska A. V. Vyklyky ta ryzyky tsyfrovizatsii u sferi ekonomichnoi bezpeky // Bezpeka ekonomiky. 2021. № 2. S. 39–48.
11. Danylian O. H. Ekolohichna bezpeka v systemi natsionalnoi bezpeky Ukrainy. Kharkiv: Naukova dumka, 2021. 145 s.
12. Havryliuk I. O., Matiazh S. V. Efektyvnist biudzhetnoi bezpeky: metody ta otsinka // Ekonomichni innovatsii. 2019. № 3. S. 55–67.
13. Lietukhova I. M., Yarmolenko T. S. Sotsialna bezpeka v systemi ekonomichnoi bezpeky rehioniv // Naukovyi visnyk. 2022. № 6. S. 43–56.
14. Tiutiunnyk O. I., Berezniak V. V. Metody ta mekhanizmy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. Kyiv: KNEU, 2019. 162 s.
15. Sydorenko M. P., Lavrenko S. I. Stratehichni napriamy zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky v umovakh kryzy // Hlobalna ekonomika. 2021. № 4. S. 78–92.
16. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", Vol. 22 ISSUE 3, 2022 https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current
17. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova , Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. "Management theory and studies for rural business and infrastructure development Volume43 Issue2 Page237-248" 2021s https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355