

УДК 331.103.2

С. В. Князь,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-1759>

Р. Р. Русин-Гриник,
PhD, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Ю. І. Ковальчук,
аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5381-5591>

О. Р. Бахор,
аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2081-6504>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.31

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

S. Kniaz,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship
and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University

R. Rusyn-Hrynyk,
PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Environmental
Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University

Yu. Kovalchuk,
Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship and Environmental
Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University

O. Bahor,
Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship and Environmental
Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University

THE ESSENCE OF TACTICAL MANAGEMENT MECHANISMS IN THE ACTIVITIES OF E-BUSINESS SUBJECTS

Механізм тактичного управління є одним із ключових компонентів системи управління підприємством, що забезпечує короткострокове планування та рішення завдань, що стоять перед підприємством. Лінійна взаємодія механізму тактичного управління з іншими механізмами управління на підприємстві є дуже важливою, після чого вона забезпечує здійснення збалансованого та ефективного управління. Крім того, механізм тактичного управління лінійно взаємодіє з механізмами стратегічного та оперативного управління. У свою чергу, стратегічне управління надає механізму тактичного управління інформацією про довгострокові плани та визначення стратегічної цілі та переваги підприємства. Оперативний механізм управління забезпечує реалізацію стратегічного плану та виконання тактичних завдань на практиці. У статті розглянуто сутність дефініцій "тактика" та "управління". Відзначено, що тактика у сфері менеджменту підприємства є важливою складовою стратегією організації, яка дозволяє досягти конкретних цілей та завдань відповідно до визначених планів та ресурсів. Виокреслено основні сутнісні характеристики так-

тики. Визначено та охарактеризовано основні характеристики дефініції "управління". У свою чергу, стратегічне управління надає механізму тактичного управління інформацією про довгострокові плани та визначення стратегічної цілі та переваги підприємства. Оперативний механізм управління забезпечує реалізацію стратегічного плану та виконання тактичних завдань на практиці. Механізм тактичного управління надає оперативному управлінню інформацію про поточний стан підприємства та визначає конкретні тактичні завдання, необхідні для досягнення загальних стратегічних цілей.

The mechanism of tactical management is one of the key components of the enterprise management system, which provides short-term planning and solutions to the tasks facing the enterprise. The linear interaction of the mechanism of tactical management with other management mechanisms at the enterprise is very important, after which it ensures the implementation of balanced and effective management. In addition, the mechanism of tactical management interacts linearly with the mechanisms of strategic and operational management. In turn, strategic management provides the mechanism of tactical management with information about long-term plans and determination of the strategic goal and advantages of the enterprise. The operative management mechanism ensures the implementation of the strategic plan and the implementation of tactical tasks in practice. The article examines the essence of the definitions of "tactics" and "management". It was noted that tactics in the field of enterprise management are an important component of the organization's strategy, which allows achieving specific goals and objectives in accordance with defined plans and resources. The main essential characteristics of tactics are outlined. The main characteristics of the definition of "management" are defined and characterized. The linear interaction of the mechanism of tactical management with other management mechanisms at the enterprise is very important, after which it ensures the implementation of balanced and effective management. In addition, the mechanism of tactical management interacts linearly with the mechanisms of strategic and operational management. At the initial stage of work on strategic planning, the mechanism of tactical management provides strategic management with the necessary information and analysis of the current state of the enterprise, which is reflected in the development of planning goals and strategic tasks. In turn, strategic management provides the mechanism of tactical management with information about long-term plans and determination of the strategic goal and advantages of the enterprise. The operative management mechanism ensures the implementation of the strategic plan and the implementation of tactical tasks in practice. The mechanism of tactical management provides operational management with information about the current state of the enterprise and determines specific tactical tasks necessary to achieve general strategic goals.

Ключові слова: тактика, управління, стратегічне управління, підприємство, стратегія підприємства.

Key words: tactics, management, strategic management, enterprise, enterprise strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Механізм тактичного управління є важливою складовою системою управління на підприємствах, яка забезпечує досягнення мети в короткостроковій перспективі. Застосування тактичного управління дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та досягати більш ефективних результатів діяльності підприємства. Актуальність дослідження механізму тактичного управління зумовлена потребою розуміння його природи та особливостей для підвищення ефективності управління підприємством. Управління підприємством у сучасних умовах вимагає швидкого реагування на зміну ринкових умов та конкурентних тисків, що змушує керівників використовувати тактичні прийоми та інструменти. Дослідження механізму тактичного управління сприятиме удосконаленню інструментарію керівників підприємств та забезпечує більш точну інформацію для прийняття рішень. Вивчення механізму тактичного управління дозволяє визначити основні фактори, які впливають на його ефективність та використовувати їх для роз-

робки та реалізації оптимальних стратегій управління. Актуальність дослідження механізму тактичного управління полягає у необхідності адаптуватись підприємству до різних типів контрагентів та галузей, враховуючи їх особливості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням тактичного та стратегічного управління загалом присвячено ряд праць, як зарубіжних вчених так і українських, а саме: Б. Райана, К. Друрі, К. Уорда, В. Андрійчук, О. Боднар, Ю. Воскобійник, О. Гудзь, С. Кваша, М. Кісіль, А. Мазур, М. Малік, О. Ходаківська, О. Шпикуляк, О. Шпичак та ін. Проаналізувавши літературні джерела, ми дійшли висновку, що не існує якогось єдиного чи сталого визначення "тактика" та "управління".

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ НАПИСАННЯ СТАТТІ

Метою написання статті є теоретичне обґрунтування аспектів сутності механізмів тактичного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Достовірні знання про механізм тактичного управління допоможе керівникам підприємств зменшити ризики та негативні наслідки реалізації помилкових рішень. Тактичне управління є необхідним елементом успішної роботи будь-якої компанії, тому розуміння економіко-управлінської природи механізму тактичного управління необхідне для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Висока динаміка розвитку бізнес-середовища та зміна позицій у різних галузях економіки змушує підприємство змінюватися, вдосконалювати його процеси та стратегії, що також потребує поглиблення розуміння механізму тактичного управління. Дослідження економіко-управлінської природи механізму тактичного управління дозволяє керівникам на практиці представити ці знання для вирішення конкретних завдань, що підвищують ефективність управління підприємством. Тактичне управління має ключову роль у сталому розвитку підприємства, тому дослідження економіко-управлінської природи механізму тактичного управління може допомогти знайти оптимальний шлях досягнення цієї мети та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Перед тим, як виділити сутнісні характеристики механізму тактичного управління і виділити його компоненти розглянемо сутність дефініцій "тактика" та "управління". Так, в Українському тлумачному словнику тактика це: "...галузь військової науки, наука про застосування бойових частин, засоби і засоби ведення бойових дій на полі бою..." [1]; в Оксфордському словнику англійської мови — "...мистецтво або наука розташовувати військові або морські сили в бойовому порядку, а також організовувати та маневрувати ними під час дії; також дія або практика утилізації сил таким чином; військові або морські дії, що здійснюються за допомогою вмілого розташування та пересування військ, кораблів, літаків [2]; в Merriam-Webster Dictionary — "... 1) наука і мистецтво розташування і маневрування силами в бою; 2) система або спосіб процедури..." [3]; в Енциклопедія сучасної України — "...програма дій на малих просторах, спрямована на досягнення мети в рамках загальної стратегії..." [4]; у Тлумачному словнику української мови — "...це сукупність і вимоги до використання зброї та інших засобів ведення бою на різних етапах бойових дій..." [5]; в Кембри-

жському словнику англійської мови — "...спосіб організації, спосіб або план досягнення певної мети" [6]; у словнику Коллінза — "...мистецтво і наука про детальне керівництво та управління рухом або маневром сил у бою для досягнення мети чи завдання..." [7].

Таким чином, відзначимо, що тактика у сфері менеджменту підприємства є важливою складовою стратегією організації, яка дозволяє досягти конкретних цілей та завдань відповідно до визначених планів та ресурсів. За науковим стилем, основними сутнісними характеристиками тактики є:

1. Конкретність та деталізація. Тактика повинна бути конкретною та детально проробленою, після чого вона передбачає виконання певної комісії дій з призначенням досягнення певного результату.

2. Орієнтованість на короткострокові цілі. Тактика повинна бути спрямована на досягнення короткострокових цілей, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах.

Тактика повинна бути орієнтована на ефективне використання ресурсів підприємства, оскільки це дозволяє досягти поставлених цілей з мінімальними затратами.

Щодо дефініції "управління", то її трактування також бувають різними. Так, у Словнику Merriam-Webster управління — це "...дія або мистецтво управління: ведення або нагляд за чимось (наприклад, бізнесом)..." [3]; в Оксфордському словнику — "...процес поведінки з речами або людьми або контролю над ними..." [2]; у Кембриджському словнику — "...контроль і організація чогось..." [6]; у Словнику Коллінза — "...контроль і організація бізнесу чи іншої організації" [7]; у Словнику Макміллана — "...процес роботи з речами або людьми в організації або контролю над ними..." [8].

Отож, на основі проаналізованих джерел основними характеристиками дефініції "управління" є такі:

1. Контроль (управління фактично пов'язане з організацією і контролем діяльності, щоб досягти певних цілей або результатів);

2. Організація (управління включає організацію ресурсів та діяльності, щоб досягти певної мети або результату);

3. Керівництво (управління керівництвом і спрямуванням дій та ресурсів, щоб досягти певної мети або результату).

Ці характеристики можуть варіюватись у залежності від джерела, проте, в загальному, ці основні поняття є загальними для остаточних визначень управління.

**Таблиця 1. Відмінності між поняттями
"стратегічне управління", "тактичне управління"
і "оперативне управління"**

Стратегічне управління	Тактичне управління	Оперативне управління
- орієнтоване на довгострокову перспективу і спрямоване на досягнення стратегічної мети організації; - зосереджене на визначенні довгострокової стратегії та забезпечення досягнення стратегічної мети організації у майбутньому; - має на меті визначення головних напрямків розвитку організації та вирішення стратегічних проблем; - вимагає від керівництва високого рівня розуміння зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та організації місії для розробки довгострокової стратегії; - вимагає аналізу багатьох факторів, таких як зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентні переваги та інноваційні можливості; - може включати в себе використання моделей та симуляцій, щоб побачити можливості розвитку організації та їх вплив на майбутнє.	- може включати в себе використання технологій та інформаційних систем, щоб забезпечити ефективну координацію дій та моніторинг результатів; - використовує для розв'язання конкретних проблем або досягнення конкретних цілей, які не потребують значних змін у стратегії організації; - забезпечує більш конкретні та оперативні рішення, які можуть бути змінені в контексті ситуації; - забезпечує використання різноманітних інструментів, таких як планування, координація, контроль та корекція дій; - традиційно використовується для досягнення конкретних результатів у найближчий час; - включає в себе використання конкретних ресурсів, таких як люди, гроші, обладнання та матеріали, для досягнення короткострокових цілей.	- пов'язане зі щоденною діяльністю організації, зокрема з управлінням виробництвом та контролем за виконанням завдань; - має на меті забезпечення ефективної діяльності організації в межах короткострокових цілей; - зосереджене на забезпеченні відповідності досягнення в системі «план-факт»; - забезпечує використання рутинних процедур, щоб забезпечити ефективну роботу організації; - постійно зосереджене на миттєвому реагуванні на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність організації; - фактично зосереджене на ефективній роботі в режимі реального часу і може включати в себе рішення незначних проблем або приймати швидкі рішення.

Щодо словосполучення поняття "тактика управління" (тактичне управління), то у науковій літературі наводяться такі трактування: у Бізнес-словнику — "...передбачає короткострокові дії, які вживають менеджери для реалізації стратегій..." [9]; у The Balance SMB — "...процес ефективного планування, спрямування та контролю над вашою організацією для досягнення вищих рівнів продуктивності. Він передбачає планування та керування короткостроковими діями та цілями, які підтримують вашу загальну стратегію..." [10]; у BusinessDictionary — "...короткострокові кроки, вжиті для досягнення конкретної мети, яка сприяє загальному успіху бізнесу. Менеджмент Тактика значно відрізняється залежно від ситуації та типу бізнесу, але часто включає заходи щодо скорочення витрат, аналіз ефективності та стратегічне планування..." [11]; у Investopedia — "...короткострокові дії, вжиті бізнесом або організацією для досягнення конкретних цілей або завдань. Ці дії сприяють загальному успіху бізнесу чи організації. Тактика відрізняється від стратегії, яка є довгостроковим планом досягнення конкретних цілей..."

[12]; у Словнику бізнес-термінів — "...комплекс короткострокових заходів, які реалізуються в процесі управління з призначення досягнення конкретних цілей та завдань, що сприяють досягненню загальної мети підприємства..." [13]; у Енциклопедії сучасної України — "...складова частина функції управління, яка забезпечує реалізацію тактики відповідно до стратегії, відповідає організації. та здійснення дій у межах окремих підрозділів організації з метою досягнення конкретних завдань, має строкову спрямованість..." [14].

На підставі узагальнення огляду та аналізу літературних джерел, можемо стверджувати, що тактичне управління є системою методів та прийомів, що застосовуються на практиці керівниками різних рівнів управління з метою досягнення мети в короткостроковій перспективі. Ця система включає в себе вивчення та аналіз ситуації, розробку та реалізацію стратегії, встановлення конкретних цілей та завдань, використання різноманітних інструментів управління та

моніторингу результатів діяльності з планової корекції дій та досягнення оптимального результату.

Так, якщо розглядати тактичне управління як систему методів та прийомів, то можна виділити наступні структурні компоненти цієї системи: аналіз ситуації: оцінка поточної ситуації в організації та зовнішньому середовищі, що використовує аналіз, конкурентів, клієнтів і ринку технологій; визначення мети: формулювання короткострокових цілей, які повинні бути досягнуті в процесі тактичного управління; розробка плану дій: визначення конкретних кроків та методів, які необхідно вписати для досягнення визначених цілей; організаційне планування: встановлення структури та розподіл завдань між співробітниками, визначення ресурсів, деякі для реалізації плану дій; виконання плану: реалізація запланованих кроків та вжиття деяких заходів; контроль та оцінка: періодична оцінка результатів та контроль за виконанням плану дій, внесення корективу за необхідності; комунікації: забезпечення ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками, а також зовнішніми стейкхолдерами.

У табл. 1 наведено відмінності між поняттями "стратегічне управління", "тактичне управління" і "оперативне управління".

Отож, стратегічне тактичне та оперативне управління — це тривалі, взаємопов'язані процеси, які вимагають різних видів аналізу, планування та виконання завдань, щоб забезпечити успішну діяльність організації. Тактичне управління зосереджено на досягненнях короткострокових цілей за допомогою конкретних ресурсів, стратегічне управління — на досягненнях довгострокових цілей через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та розробку відповідної стратегії, а оперативне управління — на миттєвому реагуванні на використання змін у середовищі та підтриманні ефективної роботи організації в режимі реального часу. При використанні цих типів управління організація повинна зосередитися на забезпеченні збалансованого підходу до розвитку та використовувати різні інструменти та методи для досягнення своїх методів. Тактичне управління може використовувати технології та інформаційні системи, стратегічне управління може включати в себе використання моделей та симуляцій, а оперативне управління — ефективний моніторинг і оцінювання результатів діяльності організації. Збалансований підхід до управління може допомогти організації досягти успіху та зберегти конкурентну перевагу.

У свою чергу, механізм тактичного управління доцільно трактувати як комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, що розробляються керівниками на короткостроковій основі з метою досягнення конкретних цілей та завдань. Цей механізм включає в себе аналіз поточної ситуації, формування тактичних рішень, планування дій, організацію виконання завдань, контроль та оцінку результатів. Механізм тактичного управління відіграє важливу роль у досягненні короткострокових цілей та завдань організації, допомагає забезпечити ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства та підвищити оперативність управлінських рішень. Основними складовими механізмом тактичного управління є планування, координація, контроль, оцінка та корекція дій. До інструментів тактичного управління можна віднести методи аналізу даних, інструменти комунікації, розподіл завдань та інші.

На рівні тактичного управління можна виділити наступні методи та інструменти:

— методи аналізу даних: ці методи необхідні для акумулювання, оброблення та аналізуван-

ня інформації про стан різних процесів та подій у компанії. Серед них можна виділити метод SWOT-аналізу, аналіз вартості, аналіз портфеля продукту тощо;

— інструменти комунікації: ці інструменти допомагають забезпечити ефективний обмін інформацією між керівниками та співробітниками компанії, а також зовнішніми партнерами. Серед них можна виділити електронну пошту, відеоконференції, соціальні мережі та інші;

— інструменти планування та контролю: ці інструменти дозволяють керівникам компанії планувати свої дії та контролювати їх виконання з призначенням досягнення конкретної мети. Серед них можна виділити графіки та плани робіт, системи моніторингу та контролю виконання завдань тощо;

— інструменти розподілу завдань: ці інструменти дозволяють керівникам ефективно розподіляти завдання між співробітниками компанії з досягненням максимального результату. Серед них можна виділити методи делегування повноважень, системи відстеження та контролю виконання завдань тощо;

— інструменти пошуку та розвитку талантів: ці інструменти дозволяють керівникам компанії розмістити талановитих та кваліфікованих співробітників, розвивати їхній потенціал та стимулювати до досягнення високих результатів.

Вибір конкретних інструментів залежить від типу організації, її цілей, характеристик конкретної ситуації та інших факторів. Наприклад, для аналізу даних можуть використовуватися різноманітні статистичні математичні методи, інструменти, програмні засоби тощо. Для комунікації між працівниками використовуються різні засоби зв'язку, електронна пошта, програмні засоби для спільної роботи над проектом тощо. Розподіл завдань виконується за допомогою програмних засобів для управління проектами, методів делегування повноважень, розподілу відповідальності тощо.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Механізм тактичного управління є одним із ключових компонентів системи управління підприємством, що забезпечує короткострокове планування та рішення завдань, що стоять перед підприємством. Лінійна взаємодія механізму тактичного управління з іншими механізмами управління на підприємстві є дуже важливою, після чого вона забезпечує здійснення збалансованого та ефективного управління. Крім того, механізм тактичного управління

лінійно взаємодіє з механізмами стратегічного та оперативного управління. На початковому етапі роботи над стратегічним плануванням механізм тактичного управління забезпечує надання стратегічному управлінню необхідної інформації та аналіз поточного стану підприємства, що відображається в розробці планових цілей та стратегічних завдань. У свою чергу, стратегічне управління надає механізму тактичного управління інформацією про довгострокові плани та визначення стратегічної цілі та переваги підприємства. Оперативний механізм управління забезпечує реалізацію стратегічного плану та виконання тактичних завдань на практиці. Механізм тактичного управління надає оперативному управлінню інформацію про поточний стан підприємства та визначає конкретні тактичні завдання, необхідні для досягнення загальних стратегічних цілей.

Література:

1. Український тлумачний словник: у 2-х т. / Т.1. Т.2 / за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1982. 334 с.
2. Оксфордський словник англійської мови онлайн: веб-сайт. URL: <https://www.oed.com/>.
3. Merriam-Webster Dictionary Online: веб-сайт. URL: <https://www.merriam-webster.com/>.
4. Енциклопедія сучасної України. Том 29. К.: Наукова думка, 2020. 361 с.
5. Словник української мови: в 11 томах. К.: Наукова думка, 1970—1980. Т. 10. 152 с.
6. Cambridge English Dictionary Online: веб-сайт. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tactics>.
7. Collins Dictionary Online: веб-сайт. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/tactics>.
8. Словник Макміллана: веб-сайт. URL: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/management>.
9. Бізнес-словник: веб-сайт. URL: <https://www.businessdictionary.com/definition/management-tactics.html>.
10. The Balance SMB: веб-сайт. URL: <https://www.thebalancesmb.com/tactical-management-definition-2948147>.
11. BusinessDictionary: веб-сайт. URL: <https://www.businessdictionary.com/definition/management-tactics.html>.
12. Investopedia: веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-tactics.asp>.
13. Словник бізнес-термінів: веб-сайт. URL: <https://www.businessua.com/termin/taktika-upravlinnya>.
14. Енциклопедія Сучасної України: енциклопедія [електронна версія] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. веб-сайт. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=11144.

References:

1. Bilodid, I. K. (1982), *Ukrayins'kyi tлумachnyy slovnyk [Ukrainian explanatory dictionary]*, Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
2. Oxford English Dictionary Online (2023), available at: <https://www.oed.com/> (Accessed 25 March 2023).
3. Merriam-Webster Dictionary Online (2023), available at: <https://www.merriam-webster.com/> (Accessed 25 March 2023).
4. Naukova dumka (2020), *Entsyklopediya suchasnoyi Ukrayiny [Encyclopedia of modern Ukraine]*, vol. 29, Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
5. Naukova dumka (1970-1980), *Slovnyk ukrayins'koyi movy [Dictionary of the Ukrainian language]*, vol. 10, Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
6. Cambridge English Dictionary Online (2023), available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tactics> (Accessed 25 March 2023).
7. Collins Dictionary Online (2023), available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/tactics> (Accessed 25 March 2023).
8. Macmillan's Dictionary (2023), available at: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/management> (Accessed 25 March 2023).
9. Business dictionary (2023), available at: <https://www.businessdictionary.com/definition/management-tactics.html> (Accessed 25 March 2023).
10. The Balance SMB (2023), available at: <https://www.thebalancesmb.com/tactical-management-definition-2948147> (Accessed 25 March 2023).
11. BusinessDictionary (2023), available at: <https://www.businessdictionary.com/definition/management-tactics.html> (Accessed 25 March 2023).
12. Investopedia (2023), available at: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-tactics.asp> (Accessed 25 March 2023).
13. Glossary of business terms (2023), available at: <https://www.businessua.com/termin/taktika-upravlinnya> (Accessed 25 March 2023).
14. Dzyuba, I. M. Zhukovs'kyi, A. I. Zheleznyak, M. H. (2023), *Entsyklopediya Suchasnoyi Ukrayiny [Encyclopedia of Modern Ukraine]: entsyklopediya [elektronna versiya]*, Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen' NAN Ukrayiny, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2023 р.