

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.16>

УДК 338

В. В. Коненко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>*

ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

V. Konenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

DIGITAL TOOLS FOR ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT DURING THE PERIOD OF MARTIAL LAW

Обґрунтовано необхідність адаптації бізнесу в умовах воєнного стану під умови розвитку цифрового середовища бізнесу. Визначено шляхи розвитку бізнесу: прискорення цифровізації, оцифрування функцій продажу та пошук цифрових партнерів для виходу на ринок. Досліджено теоретичні

аспекти та прикладні засади застосування цифрового інструментарію антикризового управління бізнесом в період воєнного стану.

Досліджено причини виникнення кризової ситуації в діяльності підприємств через трансформаційні перетворення з урахуванням загроз зовнішнього середовища.

Серед найголовніших проблем у сфері впливу цифрової економіки на бізнес найважливішими визначено: погрози кібератак, фінансові та підприємницькі ризики, скорочення робочих місць. Представлено модель цифровізації діяльності для підприємств. Наведено стандартизовану процедуру прийняття рішення щодо цифровізації. Визначено послідовність завдань для малого та середнього бізнесу щодо переходу до цифрових рішень у кризовій ситуації.

The article proves that enterprises are forced to adapt to the conditions of the development of the digital business environment, carrying out digital transformation, because the successful decisions of individual companies made it possible to identify digital transformation as a key trend of today. The need to establish the impact of digital transformations on the conditions of doing business under martial law is substantiated. The reasons for the emergence of a crisis situation in the activities of enterprises due to transformational transformations, taking into account the threats of the external environment, are analyzed.

Ways of business development have been determined, among which the most important are: acceleration of digitization, digitization of sales functions, and search for digital partners to enter the market. The theoretical aspects and practical principles of the use of digital tools of anti-crisis management of business during the period of martial law are studied.

Among the most important problems in the sphere of the impact of the digital economy on business, the following are identified as the most important: threats of cyber attacks, financial and business risks, job cuts.

It has been proven that the rejection of digital transformation can increase the technological gap with competitors who actively use new technologies.

A model of digitalization of activities for enterprises is presented, which includes the implementation of 4 phases: 1) experiment as an understanding of the possibility of digitalization; development of basic skills; creation of a pilot project; formation of the working space; 2) introduction or development of a product/service; attraction of resources; search for financing; development of the release plan; 3) release planning; formation of structure and teams; growth plan; 4) optimization of business practices; establishing financial goals and results; data environment normalization.

A standardized decision-making procedure for digitization is presented. The sequence of tasks for small and medium-sized businesses regarding the transition to digital solutions in a crisis situation is defined. It was determined that the justification for choosing one of the three digital transformation options is determined by the existing level of digital maturity, the culture of learning, the history of the introduction of digital technologies, however, the digitalization of sales functions is mandatory in any scenario.

Ключові слова: *воєнний стан, бізнес, бізнес-процеси, антикризове управління, цифровізація, цифровий інструментарій.*

Key words: *martial law, business, business processes, anti-crisis management, digitalization, digital tools.*

Постановка проблеми. Нині Україна переживає непрості часи. Після оголошення на території України воєнного стану та початку активної фази бойових дій більша частина бізнесу була фактично паралізована через різноманітні обставини, починаючи від морального та психологічного шоку до економічного спаду ділової активності та неможливості здійснення діяльності підприємствами, які знаходяться на території проведення бойових дій. Поряд із реальним воєнним фронтом очевидним та життєво необхідним є

запуск потужного економічного фронту.

Підприємства змушені адаптуватися під умови розвитку цифрового середовища бізнесу, здійснюючи цифрову трансформацію, адже успішні рішення окремих компаній дозволили визначити цифрові перетворення як ключовий тренд сучасності. Але ефекти реалізації цифрових рішень можуть мати не тільки позитивний вплив на розвиток багатьох сторін діяльності суспільства, а і призводити до загроз виживання та розвитку різних бізнесів, які намагаються монетизувати цифрові переваги. Цифрові рішення можуть виявитися згубними для підприємств у силу впливу нових, неврахованих чинників. Тому важливо встановити вплив цифрових перетворень на умови ведення бізнесу та дати оцінку можливості виникнення кризової ситуації в діяльності підприємств через трансформаційні перетворення з урахуванням загроз зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання реагування на виникнення кризових ситуацій на підприємствах та застосування антикризових інструментів розглядаються у працях таких науковців, як: Бутко А. Д. [1], Мізіної О. В., Криворучко К. О. [7], Шершньової З.Є. [10] та багатьох інших. Проте, в умовах трансформації діяльності підприємств під впливом процесів діджиталізації, питання розроблення ефективних заходів антикризового реагування з використанням сучасного та інноваційного цифрового інструментарію є досить актуальними та потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів та прикладних засад застосування цифрового інструментарію антикризового управління бізнесом в період воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміна внутрішніх бізнес-процесів як адекватна реакція на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стає чи не єдиним шляхом трансформації діяльності в кризові періоди. Особливість поточної кризи полягає в тому, як істотно змінилися способи взаємодії зі споживачем через різні заходи.

Підприємства України в період воєнного стану були змушені швидко:

- 1) використовувати цифрові технології, щоб вони могли адаптуватися та впроваджувати інновації;
- 2) випробувати нові бізнес-моделі;
- 3) задовольняти виникаючі та раніше невідомі потреби клієнтів;
- 4) розробляти нові бізнес-процеси та практики;
- 5) переглядати моделі співробітництва та командної роботи.

В практику антикризового виживання повинні бути впроваджені нові методи, включаючи цифрову трансформацію, і нові прийоми когнітивного менеджменту.

Цифрова трансформація не є ідеальним процесом, і у своєму впровадженні в діяльність підприємства (у тому числі і малого бізнесу) долає значні труднощі [4].

Серед найголовніших проблем у сфері впливу цифрової економіки на бізнес розглядаються:

- погрози кібератак. Інформація не тільки дає можливості для комунікації та прийняття достовірних рішень, а й створює можливості для здійснення маніпуляцій із споживачем інформації;
- фінансові та підприємницькі ризики. Рішення про зміну бізнес-процесів на користь цифрових рішень вимагає додаткових витрат, які можуть не окупатися. Крім того, прийняті рішення можуть не призвести до очікуваних результатів, що тягне за собою підприємницькі ризики;
- скорочення робочих місць. Цифрові рішення часто призводять до зростання загрози звільнення працівників;
- бар'єри в галузі цифровізації бізнесу не дозволяють малим підприємствам бути обізнаними в галузі підтримки бізнесу, а також бути почутими та підтриманими.

Заявлені основні проблеми у сфері впливу цифровізації на бізнес доцільно звести до двох:

- 1) фінансові відносини;

2) високий ступінь невизначеності, що обумовлений низьким (недостатнім) рівнем цифрової компетентності працівників.

Аналіз впроваджених проєктів цифровізації [3, 5] показує, що цифрові рішення нині нерозривно пов'язані з когнітивними інструментами, з прийомами когнітивного менеджменту. Когнітивний менеджмент націлений на розуміння знання як інформації, що дозволяє зробити висновок, що сучасна трансформація неможлива без когнітивних підходів.

Важливо відзначити, що одним із принципів когнітивного менеджменту є збереження стратегічних альтернатив, що дає можливість бачити динаміку хаотичної зміни інформації, що є важливим при побудові сценаріїв виживання.

Більшість сучасних когнітивних моделей реалізується на основі цифрових технологій, тому цифрові рішення повинні включати когнітивні технології (особливо в частині когнітивних моделей).

Також є підходи до цифровізації, які зводять успіхи цифровізації до завдань моніторингу та контролю. Криза окреслюється невідповідністю ключових показників нормативним значенням. Це призводить до того, що більшість запропонованих рішень мають індивідуальний характер. Така спроба зведення антикризової моделі до системи індикаторів не цілком прийнятна для малого та середнього бізнесу. Більш того, індивідуалізація стає однією з вимог до стратегій малого та середнього бізнесу [8].

Цифрова трансформація містить загрозу посилення кризових факторів при перетворенні бізнес-моделей, що більш властиво бізнесу, який давно функціонує. Проте руйнівний вплив кризи вимагає використання цифрових можливостей для виживання, змінюючи підхід до впровадження цифрових інновацій. Перехід до цифрових технологій є складним завданням для малих середніх підприємств, які не були віднесені до категорії затребуваних період воєнних дій (таких як туризм або театральне мистецтво, наприклад). При цьому відомий досвід стартапів, які намагалися (і цілком успішно) скоригувати свої бізнес-моделі.

Необхідність швидкої цифрової трансформації (протягом останніх місяців) стала першорядним завданням через руйнівні зміни в контакті зі споживачами. При цьому слід пам'ятати, що відмова від цифрової трансформації може збільшити технологічний розрив від конкурентів, які активно використовують нові технології. Тож в даній ситуації важливо вирішити такі питання:

- результативності діагностики, тобто точного встановлення проблем функціонування та розвитку бізнесу;
- застосування цифрових технологій – чи впорається цифрова трансформація з проблемами.

Однією з перешкод на шляху трансформації бізнес-моделі є відсутність сприйняття змін навколишнього середовища менеджерами. Однак, воєнний стан змусив майже всіх повірити в те, що в діловому середовищі справді відбулися різкі та суттєві зміни, при цьому більшість дослідників впевнені, що ці зміни зберігатимуться в післявоєнний період [6].

Представники малого та середнього бізнесу для забезпечення конкурентних позицій та майбутньої цифровізації своєї діяльності вирішують на сьогоднішній день стратегічні завдання:

- по-перше, встановлення більш тісних відносин з постачальниками та замовниками;
- по-друге, підвищення рівня власної операційної ефективності;
- по-третє, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Різні проблеми, з якими стикаються малі та середні підприємства, включають зниження купівельної спроможності клієнтів, обмеження взаємодії та робочого часу, брак сировини, скасування замовлень, зменшення надходжень коштів та порушення ланцюжка поставок. Очевидно, що виконання цих трьох завдань неможливе без відповідних фахівців та належного фінансування. Подання трьох груп бізнес-процесів та можливих рішень показано в табл.1.

Таблиця 1. Можливості цифровізації різних груп бізнес-процесів у малому та середньому бізнесі

Групи бізнес-процесів	Цифрові інструменти (системи, продукти, програмні рішення)
<i>Завдання 1. Встановлення більш тісних відносин з постачальниками та замовниками</i>	
Взаємодія із постачальниками	Системи SCM (Supply Chain Management)
Взаємодія із замовниками (споживачами)	Системи CRM (Customer Relationship Management)
<i>Завдання 2. Підвищення рівня власної операційної ефективності</i>	
Управління сурсами	ERP (Enterprise Resource Planning)
Управління бізнес-процесами	BPM-системи (Business Process Management)
Управління аналітичною складовою (аналіз даних)	Технології Big Data, Data mining, OLAP-cube, хмарні обчислення, Google Analytics та ін.
Забезпечення сучасними технологіями співробітників підприємства з метою ефективного виконання завдань	Office 365, використання CRM системи
<i>Завдання 3. Підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг</i>	
Управління продукцією (контроль, зберігання, надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management) і PDM (Product Data Management), GIS-технології
Маркетингова діяльність, в т.ч. цифрові інструменти інтернет-маркетингу	Використання інструментів Google Analytics, Google Adwords, SEO, SMM

В даний час багато малих та середніх підприємств застосовують антикризове управління з метою підвищення організаційної стійкості і відновлення своїх організаційних функцій для нормальної роботи. Стійкість включає здатність організації підтримувати свої звичайні організаційні функції.

Одним із суттєвих перешкод здійснення цифрової трансформації є тривалість таких дій (час реалізації першого проекту), особливо в малому бізнесі, який часом не має власних спеціалістів.

Вимоги щодо швидкості змін спираються на сподівання, що в післявоєнний період можливості будуть ще більшими, якщо фірми зможуть використовувати цифрові технології вже зараз. Така невизначеність є нормальним явищем для керівників бізнесу, які зазвичай мають високий підприємницький дух, і з цієї причини від них очікується гнучкість та адаптація [2].

Модель цифровізації діяльності для підприємств включає реалізацію

4-х фаз:

Фаза 1. Експеримент як розуміння можливості цифровізації; розвиток базових навичок; створення пілотного проєкту; формування робочого простору.

Фаза 2. Впровадження або розвиток продукту/послуги; залучення ресурсів; пошук фінансування; розвиток плану випуску.

Фаза 3. Планування випуску; формування структури та команд; план зростання.

Фаза 4. Оптимізація бізнес-практики; встановлення фінансових цілей та результатів; нормалізація середовища даних.

Часто підприємства стикаються з дилемою під час перетворення традиційних бізнес-моделей на цифрові. З одного боку, вони повинні мати можливість скористатися поточними можливостями, використовуючи існуючі бізнес-моделі, які орієнтовані лише на короткострокову перспективу. З іншого боку, фірми повинні створювати інновації, які підтримуватимуть їхнє виживання в майбутньому. Підприємець несе стратегічну відповідальність за баланс між короткостроковим реагуванням та довгостроковим баченням. Ці проблеми зазвичай вирішуються з використанням організаційної структури, яка може підтримувати перетворення бізнес-моделі [9]. Процес пошуку нової організаційної структури може створити розбіжності серед вищого керівництва, які заважають бізнесу прагнути радикальної трансформації бізнес-моделі.

Стандартизована процедура прийняття рішення щодо цифровізації наведена на рис. 1. Завдання, які необхідно вирішити бізнесу при виборі сценарію цифровізації є послідовністю дій для реалізації цифрового переходу.

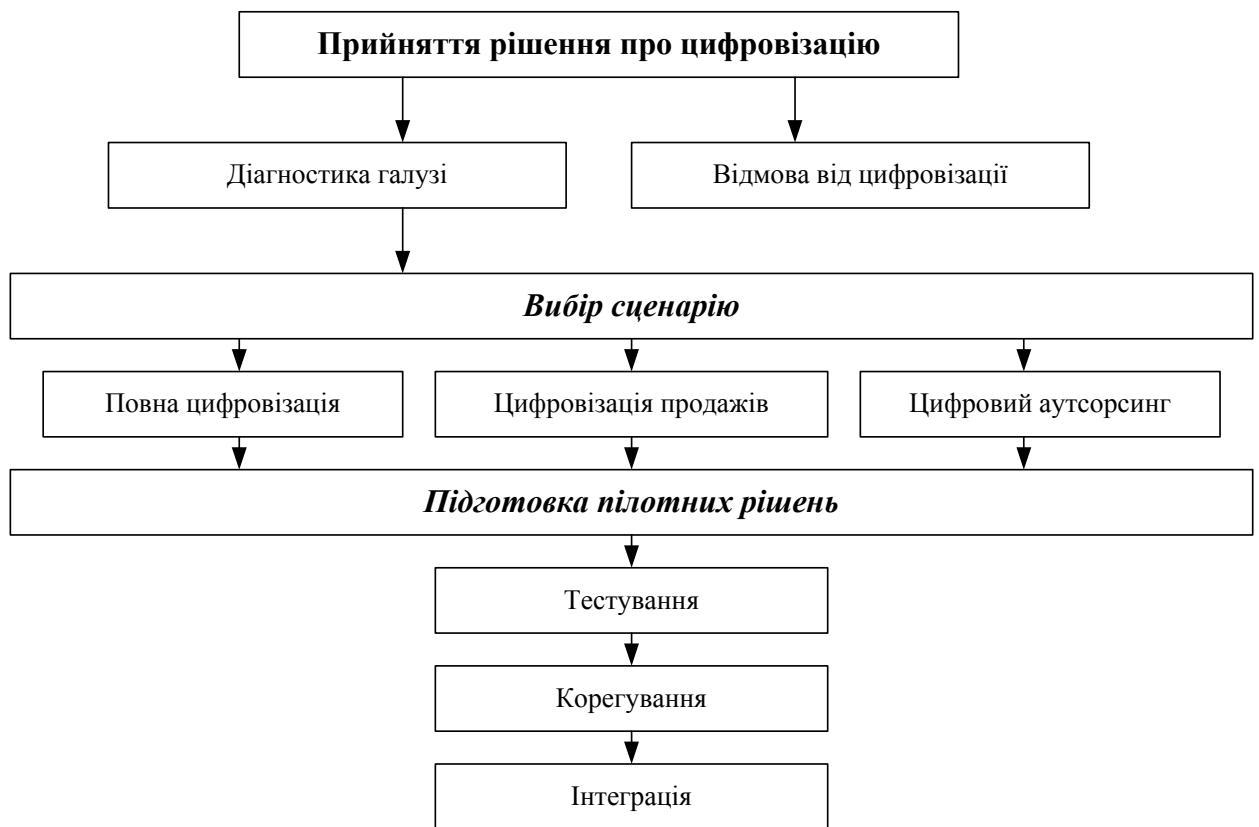


Рис. 1. Прийняття рішення про цифровізацію

Така послідовність дій, які деталізують загальні завдання, може застосовуватися також і не в кризовому періоді, причому деякі з них будуть скориговані. Поданий перелік завдань вимагає застосування технологій управління проектами та для малого підприємства інтервал часу не повинен перевищувати 30 днів, а за наявності доступних платформ не більше 2 тижнів.

Слід також звернути увагу, що такі аналітичні рішення, як бізнес-аналітика, цифровий маркетинг вимагають істотних ресурсів, та не дають миттєвого результату. Тому методи та прийоми цифрового маркетингу, повинні застосовуватися не раніше стадії зростання операційної ефективності або на стадіях післякризового відновлення.

Отже, послідовність завдань для малого та середнього бізнесу щодо переходу до цифрових рішень у кризовій ситуації включає:

- уточнення шляхів і способів впровадження цифрових інновацій та вибір стратегічного сценарію цифровізації;

- аналіз знань та організацію навчання фахівців, включаючи самонавчання;
- зміну організаційної структури та функцій (допоміжних процесів), що створюють можливість для подальших цифрових проєктів;
- організацію продажів у цифровому середовищі (самостійно або на основі галузових чи універсальних інтеграторів);
- управління доступом до різних джерел даних, платформ, фінансових технологій, а також управління ресурсами;
- формування набору необхідних цифрових технологій з урахуванням їх старіння і необхідності оновлення, і навіть тестування нових доступних технологій;
- зростання операційної ефективності (у кризовий період – недопущення розривів у платежах).

Розглянемо ці завдання більш детально. *Уточнення шляхів і способів впровадження цифрових інновацій та вибір стратегічного сценарію цифровізації.* Насамперед, необхідно сформулювати цифрове бачення власного бізнесу у цифровому форматі. Цифровий образ бізнесу не допускає для його формування залучення сторонніх консультантів, тому необхідно здійснити збір даних про кращі практики. Після сформованого уявлення про цифрове майбутнє бізнесу необхідно розробити стратегію початку такого стану з урахуванням розгляду можливості цифровізації функцій (всіх чи обраних). Цей етап вважається завершеним, якщо буде створено проєктну команду для реалізації пілотних рішень.

Аналіз знань та організація навчання фахівців, включаючи самонавчання. Проєктна команда повинна сформулювати перелік джерел доступних знань, необхідних для вирішення цифрових перетворень. При цьому важливим завданням цього етапу є організація самонавчання з метою скорочення часу для отримання цифрових рішень. Незважаючи на поширені рекомендації щодо запрошення зовнішніх фахівців, кризові вимоги швидкого отримання цифрових результатів потребують використання внутрішніх

ресурсів.

Зміна організаційної структури та функцій (допоміжних процесів), що створюють можливість для подальших цифрових проектів. Необхідно провести функціональний аналіз бізнес-процесів, розглянути можливості впровадження нових функцій, для того щоб вийти на рівень цифрових технологій, що розвиваються в бізнесі. При цьому слід уникати створення функцій за принципами «так має бути», що призведе до зайвих витрат. Відповідно до нового набору функцій має бути змінена (скоригована) організаційна структура. За невеликої чисельності персоналу ця частина реформування повинна виконуватися самим власником.

Організація продажів у цифровому середовищі (самостійно або на основі галузевих чи універсальних інтеграторів). Насамперед, необхідно здійснити вибіркове впровадження цифрових технологій: окремих завдань, послуг, оплати тощо. Наступний крок полягає у перепроєктуванні каналів продажів, поєднуючи ці рішення з можливим цифровим просуванням на ринкових сегментах. Вибираючи продукти або послуги для вибіркового тестування, пріоритетними є продукти/послуги, які придатні для цифрового маркетингу, що встановлюється шляхом аналізу найкращих практик (з урахуванням регіону).

Управління доступом до різних джерел даних, платформ, фінансових технологій, а також управління ресурсами. У цифровій економіці основним ресурсом є споживачі, тому необхідно розуміти, де будуть зберігатися дані про покупців, і хто матиме до них доступ. Крім того, спрощення процесів продажів призводить до можливості зростання спонтанних покупок, що не вимагають складних дій або складного вибору для споживача, так як часто цифрового покупця відлякують нестандартні процедури. Великі можливості містяться у співпраці з партнерами, які також просувають продажі, тому партнерські мережі стають потужним інструментом цифрового просування. Такі рішення мають передбачати також: формування портфеля різних цифрових та фінансових технологій; використання своїх платформ онлайн-

торгівлі, залучення даних цифрової аналітики, залучення споживачів через соціальні мережі.

Зростання операційної ефективності (у кризовий період – недопущення розривів у платежах). Для досягнення операційної ефективності слід максимально відмовлятися від функціональних бізнес-моделей та переорієнтуватися виключно на продуктові бізнес-моделі, у тому числі кінцеві послуги. Розвиток партнерства слід зберігати лише у перспективних ланцюжках створення вартості з урахуванням зростання на етапі відновлення економіки. Особливе місце в цьому блоці займає освоєння нових навичок, що ведуть до зростання продуктивності праці.

Виконання великих індивідуальних замовлень від промислових чи державних замовників забезпечить фінансову стійкість. Тому пошук замовлень від споживачів стає одним із інструментів перепроєктування бізнес-процесів, але слід розуміти, що такі можливості обмежені. Важливу роль тут набувають менеджери, які здійснюють продажі на таких сегментах, що дозволяє формулювати ідеї від партнерів, розширюючи продуктовий портфель.

Для подолання кризових проблем ми рекомендуємо використовувати наступні сценарії.

Сценарій 1. Швидкий перехід до цифрових бізнес-моделей. Для цього сценарію характерна разова цифровізація, яка виконується у стислі терміни. Безперечно, що такий сценарій можливий, якщо вже на підприємстві запроваджені цифрові технології, але в обмеженому ступені, що створює фундамент для проведення подальшої цифрової трансформації. Такі рішення ведуть до значних змін та змінюють конкурентну позицію. Слід розуміти істотні ризики такого переходу, але в період воєнного стану він може виявитися єдино прийнятним, якщо галузь, в якій представлене підприємство, стрімко оцифровується. Проте серед цифрових технологій ця конкурентна позиція не протримається довго, оскільки існує можливість наслідування з боку конкурентів. При такому підході кожен проект має

конкретну мету та певні часові рамки за підтримки групи спеціальних команд, що працюють з проєктним підходом.

Сценарій 2. Цифрова організація продажів. Рішення про проведення цифрової трансформації у сфері продажів допомагає компаніям отримувати дохід за рахунок створення клієнтського досвіду і вони очікують, що це врятує їх від банкрутства. Для забезпечення виживання цей сценарій призначений для всебічного використання цифровізації функції продажу. Він зосереджений на створенні додаткового цифрового доходу для виживання. Як правило, підприємства, які обирають цей сценарій, повинні бути знайомі з основами поведінки в соціальних мережах і мати досвід ініціювання використання цифрових технологій для спілкування з покупцями. Для такого сценарію потрібний високий рівень креативності, щоб розуміти потреби ринків.

Цей шлях є найпопулярним серед малих та середніх підприємств, хоча є деякі сумніви в тому, що впровадження цифрових технологій буде, як і раніше, корисним для таких фірм у майбутньому.

Цифрова трансформація функції продажів – це той крок, який може досягти мети. Фактично підприємства зацікавлені у проведенні комплексної цифрової трансформації, але через свій низький рівень цифрової зрілості вони вирішують оцифрувати лише функцію продажів.

Сценарій 3. Цифрові партнери виходу ринку. Передбачається передача цифрових функцій партнерам (аутсорсинг), звертаючись до цифрових маркетплейс, платформ B2B і т.д. Таке рішення є раціональним, якщо бізнес забезпечує гнучкість у поєднанні з накопиченими знаннями з виробництва продуктів для різних клієнтів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Безумовно, такий вибір є тимчасовим вирішенням проблеми відсутності у фірми цифрових знань. Цей сценарій дає можливість здійснення трансформаційних змін за відсутності цифрових компетенцій. Трансформація цифрових технологій змінює поведінку фірм, що діють у межах однієї бізнес-системи, отже бізнес-

контекст фірм також мав змінитися. Ці зміни у діловому середовищі можуть дати можливість бізнесу продовжувати свою діяльність, готуючись до переходу, щоб у майбутньому стати більш цифровим. Тому вибір даного сценарію вважається короткостроковим рішенням, проте дає можливість передбачити довгострокову цифрову перспективу.

Таким чином, розвиток бізнесу може йти трьома шляхами: прискорення цифровізації, оцифрування функцій продажу та пошук цифрових партнерів для виходу на ринок. Обґрунтування вибору одного із трьох варіантів цифрової трансформації визначається існуючим рівнем цифрової зрілості, культурою навчання, історією впровадження цифрових технологій. Цифровізація функцій продажу за будь-якого сценарію є обов'язковою.

Література

1. Бутко А. Д. Теорія економічного аналізу. Київ: КНТЕУ, 2012. 411 с.
2. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 79-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_1_17
3. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4□12. URL: doi.org/10.31673/2415-8089.2019.030412
4. Довбенко В.І. Оцінювання ефективності застосування новітніх інформаційних технологій в економіці. *Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології* : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19–20 верес. 2019 р. Київ, 2019. С. 92–95.
5. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7332> (дата звернення: 06.01.2023)
6. Матвейчук Л.О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. Вісник

- Запорізького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. № 4 (40). С. 116–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_4_20.
7. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6672> (дата звернення: 06.01.2023).
8. Партин Г.О. Загородній А.Г., Пилипенко Л.М. Підприємницькі структури цифрової економіки та проблеми оцінювання ефективності їхньої діяльності. *Фінанси України*. 2021. № 1. С. 103-116. URL: http://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4775
9. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.
10. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

References

1. Butko, A. D. (2012), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [The theory of economic analysis], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
2. Vdovychenko, Yu.V. (2018), “Digital technologies as the basis and driving force of modern global economy”, *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 1, pp. 79-82, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_1_17 (Accessed 06 Jan 2023)
3. Hudz, O.Ye. (2018), “Digital economy: changing values and guidelines of enterprise management”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, [Online], vol. 2 (24), pp. 4–12, available at: doi.org/10.31673/2415-8089.2019.030412 (Accessed 06 Jan 2023)
4. Dovbenko, V.I. (2019), “Evaluating the effectiveness of the latest information technologies in the economy”, *Pobudova informatsijnoho suspil'stva: resursy i tekhnolohii* : materialy XVIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Building an information society: resources and technologies: materials of the XVIII

International. scientific-practical conf.], Kyiv, Ukraine, September 19-20, pp. 92–95.

5. Konenko, V. V. (2019), “Development of business process engineering algorithm”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7332> (Accessed 06 Jan 2023).
6. Matveichuk, L.O. (2018), “Digital economy: theoretical aspects”, *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 4 (40), pp. 116–127, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_4_20. (Accessed 06 Jan 2023)
7. Mizina, O. V. and Kryvoruchko, K. O. (2018), “Anticrisis management in the modern management of enterprises”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6672> (Accessed 06 Jan 2023).
8. Partyn, H.O. Zahorodnii, A.H. and Pylypenko, L.M. (2021), “Entrepreneurial structures of the digital economy and problems of evaluating the effectiveness of their activities”, *Finansy Ukrainy*, [Online], vol. 1. pp. 103-116, available at: http://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4775 (Accessed 06 Jan 2023)
9. Rudenko, M.V. (2018), “Digitization of the economy: new opportunities and prospects”, *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 11, pp. 61–65. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.61 (Accessed 06 Jan 2023)
10. Shershn'ova, Z.Ye. Bahats'kyj, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2023 р.