

Задорожний О.В.

студент

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Бондар В.Ю.

асистент кафедри менеджменту підприємства
*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Zadorozhnyi Oleksii

Student

*National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

Bondar Valeria

Assistant of the Department of Enterprise Management
*National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Задорожний О.В., Бондар В.Ю. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільності національної економіки. Створення й реалізація ефективної стратегії антикризового управління підприємством в кризові періоди – єдиний шлях до підвищення конкурентоспроможності фірми, зростання продуктивності, мінімізації витрат та максимізації прибутків, тощо. При проведенні наукового дослідження використовувалися методи індукції, дедукції, історичний і логічний методи. Метою роботи було визначення низки концептуальних засад ефективного управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільності національного господарства. Досліджено сучасні тенденції розвитку вітчизняних й міжнародних компаній в кризових умовах. Проведено історичні паралелі щодо функціонування фірм за часів військових конфліктів та рецесій. Визначено вплив на розвиток сучасного бізнесу кризи COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ в Україну в 2022 році. Встановлено значення проведення інноваційної діяльності на підприємстві за несприятливих зовнішніх умов, що доводить досвід всесвітньо відомих корпорацій. Визначено методи підвищення використання ресурсів й капіталу. Окреслено можливості й перспективи компаній в періоди дестабілізації економіки, до яких передусім варто віднести диверсифікацію діяльності або переформатування з метою заповнення нових ринкових ніш й максимізації прибутків. Запропоновано підходи до антикризового управління підприємством у періоди непередбачених змін. Відмічено, що навіть за умов глобальної нестабільності ринків існують шляхи забезпечення ефективного функціонування компанії, втілюючи стратегію менеджменту бізнес-процесів фірми, що ґрунтується на концептуальних засадах антикризового управління.

Ключові слова: ринки, економічна нестабільність, криза, бізнес-процеси, стратегія розвитку.

Zadorozhnyi Oleksii, Bondar Valeria. Conceptual principles of business process management of the enterprise in conditions of instability of the national economy. Creation and implementation of an effective strategy of anti-crisis management of the enterprise in crisis periods is the only way to increase the competitiveness of the company, increase productivity, minimize costs and maximize profits, etc. The instability of the processes of the modern economy requires the company to ensure professional management, quick adaptation to changes in market conditions, management of the company's business processes according to the approaches of rationalism. The methods of induction, deduction, historical and logical methods were used during the scientific research. The purpose of the work was to determine a number of conceptual principles of effective management of the enterprise's business processes in conditions of instability of the national economy. Modern development trends of domestic and international companies in crisis conditions were researched. Historical parallels are drawn regarding the functioning of firms during military conflicts and recessions. The impact of the COVID-19 crisis and the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine in 2022 on the development of modern business is determined. The importance of carrying out innovative activities at the enterprise under unfavourable external conditions is established, which is proven by the experience of world-famous corporations. Methods of increasing the use of resources and capital

have been determined. The opportunities and prospects of companies in periods of economic destabilization are outlined, which include diversification of activities or reformatting in order to fill new market niches and maximize profits. Approaches to anti-crisis management of the enterprise in periods of unforeseen changes are proposed. It is noted that even under conditions of global market instability, there are ways to ensure the effective functioning of the company, embodying the company's business process management strategy, which is based on the conceptual principles of anti-crisis management. The relevance of research on the topic of effective management is substantiated, based on the peculiarities of the functioning of modern companies in conditions of instability of the national and world economies.

Key words: markets, economic instability, crisis, business processes, development strategy.

Постановка проблеми. Низка глобальних та регіональних процесів, що слугують першопричиною нестабільності економічної, політичної й безпекової ситуації в Україні та Європі, обумовлюють необхідність впровадження значних змін в управлінні бізнес-процесами підприємств широкого спектру галузей. Криза COVID-19, що нині відійшла на другий план, слугувала тригером зміни формату функціонування компаній, проте професійно побудована система менеджменту деяких підприємств, як світових, так і вітчизняних, забезпечила зростання доходної частини, інколи – в рази. Сьогодні економіка України стоїть на порозі нових викликів, обумовлених широкомасштабними бойовими діями на території нашої держави. Створення системи антикризового управління бізнес-процесами підприємства забезпечує можливість ефективного використання капіталу й ресурсів, запобігає банкрутству чи рецесії фірми, відкриває можливості функціонування в нових нішах, що неодмінно виникають при дестабілізації ринкових структур. Дані аспекти підкреслюють актуальність дослідження даної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тему організації антикризового управління бізнес-процесами на підприємстві досліджували такі вітчизняні науковці як Довба І.В., Сойма С.Ю. [1], Омельниченко О.С. [5]. Значним науковим внеском в контексті дослідження проблеми створення ефективної, гнучкої й універсальної системи менеджменту бізнес-процесів є праці таких міжнародних фахівців як М. Хаммер, Дж. Мендлінг, І. Вебер, Л. Чжу, К. Кабанільяс, Ф. Даніель.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є визначення концептуальних засад антикризового управління бізнес-процесами шляхом аналізу практичного досвіду функціонування міжнародних та вітчизняних компаній в умовах глобальної чи регіональної кризи, рецесії, деформації ринкових структур, нестабільності економічних умов.

Вклад основного матеріалу дослідження. За своєю етимологією термін «управління бізнес-процесами», як вважають Довба І.В., Сойма С.Ю., розуміє діяльність суб'єктів управління з використанням засобів впливу відповідно до заданих стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможності продукту, здатного задовольнити умови внутрішніх і зовнішніх споживачів й забезпечення можливості стабільного розвитку компанії в динамічних ринкових умовах [1]. Концептуальний підхід до управління бізнес-процесами, на нашу думку, означає розробку й втілення ефективної організаційної моделі на підприємстві, що забезпечить мінімізацію втрат, збільшення ефективності використання капіталу й ресурсів, що проявляється, зокрема, в ефекті синергії ($2+2=5$).

Зовнішні виклики, з якими стикається більшість вітчизняних чи міжнародних компаній, слугують факторами, що значно ускладнюють прийняття тих чи інших управлінських рішень. В умовах глобальної нестабільності економічної ситуації та деформації ринкових структур, прийняття «хибних» рішень навіть на тактичному рівні може обернутися для фірми стратегічною помилкою і, як наслідок, слугувати тригером втрати компанією конкурентоспроможності. Тому антикризове управління підприємством в сучасних ринкових реаліях не можливе без забезпечення професійного менеджменту, проведення економічного та маркетингового аналізу, контролю за низкою бізнес-процесів фірми [2; 3].

Фінансова криза 2008 року, значно дестабілізувала світову економічну систему: коливання на фінансових ринках, відтік капіталу, інфляція, недовіра до банків – лише частина всіх наслідків даної рецесії, що торкнулася більшості країн. На мікроекономічному рівні це вилилося у накопичення боргів, падіння попиту, зменшення інвестицій, тощо [4]. Проте, як доводить світова практика, навіть за кризових ситуацій підприємство, адаптуючись до зовнішніх умов, здатне успішно функціонувати, більше того – демонструвати високі економічні результати. До обов'язкових умов розвитку компанії попри дестабілізацію ринків варто віднести: зменшення витрат, упровадження системи професійного управління й формування клієнтоорієнтованого підходу. Необхідно розуміти, що занадто висока частка витрат не дає можливості інвестувати в інновації, без чого неможливий розвиток самої компанії, що призводить до економічного застою, втрат ринкових позицій і, як наслідок, банкрутства бізнесу. З метою ефективного використання капіталу й ресурсів, як зазначає О.С. Омельниченко, економічні принципи мають реалізовуватися через таку організаційну систему, яка дозволяє встановити місця виникнення витрат, їх норми та центри відповідальності. Побудова лінійних та функціональних зв'язків менеджерів і спеціалістів паралельно з організацією детального аудиту витрат дозволить визначити місця виникнення затратної частини та можливості їх оптимізації [5]. Це підтверджує і досвід функціонування європейських компаній за умов фінансової кризи 2008-го року. Так, іспанська мережа супермаркетів «Mercadona» впровадила так званий «солідарний підхід до клієнта», що базується на зниженні цін та стратегічному зменшенні витратної частини підприємства. Обрана система організації бізнесу виявилася достатньо ефективною навіть за умов дестабілізації ринкових структур, що дозволило компанії стати найбільшою роздрібною мережею Іспанії, що нині включає 1635 супермаркетів [6].

Важливість побудови професійної управлінської структури й ефективної системи обліку витрат, як невід'ємної частини менеджменту в нестабільних умовах можна побачити на негативному прикладі американського промислового гіганта «General Electric». В умовах різкої зміни зовнішніх умов в часи кризи 2007–2008 років компанія зазнала небачених втрат: за один рік акції компанії впали на 42%. У 2009 р. дивіденди було скорочено з \$1,24 до \$0,82. Тоді спасінням для «G.E.» послужувало виділення кредиту від Федеральної Резервної Системи США розміром 16,1 млрд доларів шляхом викупу боргових зобов'язань. У 2015-му було прийнято рішення стосовно придбання французького підприємства «Alstom» вартістю 9,5 млрд дол., що вважається одним із найбільших провалів корпорації, оскільки різкого виходу з рецесії так і не відбулося. У 2018-му році дивіденди було скорочено до мінімального рівня – 1 центу за акцію [7]. Прийняття хибних рішень на рівні топ-менеджменту, низькі темпи адаптації фірми до зміни ринкових умов та високі затрати – одні з причин неуспішності «General Electric» у 21 ст.

Криза COVID-19, що розпочалася в 2019 році, стала новим чинником дестабілізації світової економіки, наслідками чого стало скорочення активності у більшості секторів господарства, крах на фондовому ринку (2020 р.), зростання темпів інфляції, тощо. Проте, постраждали не лише сфера послуг і фінансові ринки, рецесія відобразилася й на промисловості. Яскравим прикладом негативного впливу є автомобілебудівна галузь. Під час пандемії в США продажі автомобілів впали на 40%, «Велика трійка» машинобудівних компаній зачинили власні заводи (General Motors Company, Ford Motor Company і Fiat Chrysler Automobiles (FCA) US LLC) [8]. У таких умовах для подолання кризи потрібен перехід на організаційну структуру, яка забезпечить стабільне функціонування підприємства й швидку адаптацію до зміни ринкових умов. Виходом із ситуації, коли на продукцію чи послуги різного роду попит постійно зменшується, може слугувати впровадження інновацій з метою оновлення вже наявного продукту, або ж створення принципово нового. На перший погляд подібне рішення може бути розцінене як недоречне з економічної точки зору за умов кризової ситуації в країні чи регіоні, проте саме нововведення в періоди рецесії забезпечують можливість ефективного функціонування підприємства. Дану тезу підтверджує досвід багатьох міжнародних компаній. Так, з початку «ковідної кризи» відкрилися нові перспективи в галузі комп'ютерних технологій. У зв'язку з переходом на віддалений формат роботи працівників багатьох вітчизняних та світових підприємств, різко зріс попит на он-лайн сервіси дистанційного зв'язку. Компанії, що першими запропонували ринку найоптимальніший продукт, не просто пережили рецесію, а й значно примножили власні статки. Наприклад, доходи американського сервісу Інтернет-комунікацій «Zoom Video Communications» за 2021 фінансовий рік зросли на 326% [9] завдяки виводу порівняно нового продукту на ринок, незважаючи на дестабілізацію світової економічної системи.

Сьогодні в Україні економічні проблеми, викликані кризою COVID-19, відійшли на другий план. Ескалація військово-політичної ситуації у 2022 році призвела до різкого падіння національної економіки. Так, за прогнозами Міністерства економіки України, реальний

ВВП держави до кінця року впаде щонайменше на 35-40% [10]. Це, у свою чергу, створює чималу загрозу для життєдіяльності компаній як в нашій державі, так і на європейському континенті, враховуючи особливості глобалізації економічної системи. Підприємства, зокрема, страждають через втрату ринкових позицій, унаслідок зменшення ємності самого ринку як такого. Передусім це пов'язано із значним відтоком споживачів з України в інші держави. Так, станом на вересень 2022 року, за підрахунками Організації Об'єднаних Націй, з України виїхали понад 7 млн біженців [11].

За умов військово-політичних конфліктів, як відомо, від національного господарства вимагається у першу чергу забезпечити внутрішні потреби держави. Це досягається переводом економіки держави на «військові рейки». З точки зору управління бізнес-процесами, саме перепрофілювання підприємства відповідно до змін ринкового попиту може забезпечити стабільне функціонування компанії під час кризової ситуації. Дану тезу підкреслює низка історичних прикладів розвитку всесвітньовідомих компаній.

У часи, коли США вступили в Другу світову війну, виробництво легкових автомобілів на компанії «Ford» фактично зупинилося. Глобальні військово-політичні процеси у світі не могли не відобразитися на характері функціонування промислових підприємств, у тому числі в самих Сполучених Штатах. У 1942 р. компанія «Ford» повністю переформатувалася на випуск авіаційних двигунів, танків, бомбардувальників та іншого військового обладнання, замовником якого слугувала держава. Рішення про переорієнтацію виробництва на підприємстві подібного характеру несе за собою низку технічних складнощів, проте саме це забезпечило значні замовлення та фінансування у відповідних обсягах [12].

Військовий конфлікт на території України в 2022 році знову призводить до прийняття серйозних рішень стратегічного характеру, одним з яких є перепрофілювання виробництва. Так, наприклад українська компанія «Kvertus», відомий виробник систем безпеки, враховуючи сучасні реалії, налагодила виготовлення антидронових рушниць, що не може не користуватися попитом на вітчизняних ринках озброєння [13]. Ще пару років тому в Україні фактично не існувало діяльності подібного роду. Проте сьогодні виникла окрема ніша як нова можливість в контексті розвитку вітчизняних промислових підприємств.

В контексті впливу нестабільного зовнішнього середовища на функціонування сучасних підприємств, важливою складовою управління бізнес-процесами є аналіз дій, що не додають цінності при впровадженні виробничих бізнес-процесів. До таких можна віднести:

- перевиробництво, що призводить до утворення надмірних запасів продукції, виготовленої без попереднього замовлення. Витрати виникають і при оплаті праці, оскільки при замороженому виробництві працівники не створюють і не виробляють економічних благ;
- втрати часу через затримки між виробничими процесами або за значної автоматизації виробництва внаслідок простою;
- неефективна внутрішньогосподарська логістика;
- зайва обробка деталей та сировини, що тягне за собою додаткові витрати: як матеріальні, так і часові;
- надлишок запасів, що потребує утримання відповідних складських приміщень, їх технічного обслуговування тощо;

- зайві операції через непрофесійну систему організації та логістики (пошуки деталей, технологічних карт і т.д.;
- дефекти на виробництві;
- нерезалізований творчий потенціал співробітників [14].

Даний перелік підкреслює, що витрати можуть виникати не лише на етапі виробництва, а й під час впровадження інших бізнес-процесів: розробки проекту, виводу продукції на ринок, замовленні сировини, зберіганні запасів і т.д. На нашу думку, створення ефективною системи антикризового управління підприємства передусім має будуватися на наступних принципах:

1. Упровадження професійного менеджменту компанії – вирішення багатьох можливих проблем «в корені», оскільки прийняття «гарантовано правильних» управлінських рішень забезпечить високий рівень адаптивності підприємства до нестабільних ринкових умов.

2. Відповідно до специфіки діяльності підприємства доцільно обрати найбільш оптимальну організаційну структуру з метою недопущення кризи перевиробництва.

3. Втілення підходу раціоналізму стосовно автоматизації виробничих процесів та використання людської праці є одним із багатьох чинників мінімізації витрат фірми.

4. Впровадження інновацій, проведення реінжинірингу бізнес-процесів, розробка якісних логістичних ланцюгів – один з ключів від економічного успіху компанії, оскільки використання застарілих технологічних підходів й недосконалих логістичних систем тягне за собою збільшення витратної частини підприємства, не забезпечивши попит споживачів у якісному та функціональному відношенні.

5. Контроль за якістю виробленої продукції. Товари з дефектом, випущені на ринок, неодмінно слугуватимуть тригером втрати ринкових позицій, знецінення бренду в очах споживачів, послаблення конкурентоспроможності фірми.

Висновки. На основі проведеного вище ретроспективного аналізу зазначимо: досвід вітчизняних та світових компаній доводить, що навіть за умов глобальної дестабілізації ринків, значних темпах інфляції, падінню попиту існує можливість забезпечення високої результативності функціонування підприємств. Порухення «спокою» в економіці, як правило, породжує нові «ніші» (в епоху війн виникає потреба на виробництво технічних засобів, за умов глибоких пандемій попитом користуються он-лайн додатки та інновації в сфері послуг, тощо). Ті компанії, що першими запропонують найоптимальніший продукт, стануть «переможцями» кризи. Проведення професійного менеджменту, аналіз ринків, визначення слабких та сильних сторін, викликів та можливостей, впровадження інновацій, створення цінності продукту для клієнту разом з оптимізацією витрат – універсальний «рецепт» підвищення ефективності (а значить і успішності) підприємства.

Дослідження питання антикризового управління бізнес-процесами, безперечно, є актуальною темою в подальшому, оскільки зовнішні умови, в яких функціонує підприємство, не є сталими, навпаки – фінансові кризи змінюються економічними, ринки постійно знаходяться у невизначеному стані, а споживчий попит все складніше прогнозувати. Це ставить перед бізнесом нові завдання та критерії розвитку. Створення ефективної управлінської, організаційної, виробничої систем, що взаємодіють між собою, забезпечує можливість оперативного виявлення й вирішення проблем того чи іншого характеру, проте методи, які використовуватимуть підприємства, не є статичними в часі. Саме тому проведення більш глибокого дослідження питання управління бізнес-процесами в перспективі неодмінно матиме практичний зміст, що підкреслює актуальність розвитку даної теми в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 130–133. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-6-2016.pdf#page=130> (дата звернення: 28.11.2022).
2. Ареф'єва О., Дерігін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 12 (24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/421> (дата звернення: 28.11.2022).
3. Маркетинг / О.В. Зозульов та ін.; за ред. С.О. Солнцева. Київ: Знання, 2011. 207 с.
4. Massa, I. The impact of the global financial crisis: What does this tell us about state capacity and political incentives to respond to shocks and manage risks? Literature review. Part 1: The effects of the global financial crisis on developing countries. ODI, London, UK (2012) 28 pp. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a80e5274a31e000062e/60895-part1_crisis_lit_review-effects_of_GFC.pdf (дата звернення: 28.11.2022).
5. Омельниченко О.С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901> (дата звернення: 28.11.2022).
6. Weakness vs. opportunity: Companies that turned the crisis into their greatest ally. EAE business school. 2020. URL: <https://www.eae.es/en/news/eae-news/weakness-vs-opportunity-companies-turned-crisis-their-greatest-ally> (дата звернення: 28.11.2022).
7. The Rise and Fall of General Electric (GE) Investopedia. 2021. URL: <https://www.investopedia.com/insights/rise-and-fall-ge/#2008-ge-in-crisis> (дата звернення: 28.11.2022).
8. General Motors, Ford and Fiat Chrysler to temporarily close all US factories due to the coronavirus. CNBC. 2020. URL: <https://www.cnbc.com/2020/03/18/general-motors-ford-and-fiat-chrysler-to-close-all-us-factories-due-to-the-coronavirus-sources-say.html> (дата звернення: 28.11.2022).
9. За рік прибуток Zoom зріс на 326% завдяки попиту на віддалену роботу в умовах пандемії та самоізоляції. *Forbes*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/ru/news/za-rik-dokhid-zoom-zris-na-326-zavdyaki-popitu-na-viddalenu-robotu-v-umovakh-pandemii-i-samoizolyatsii-02032021-1101> (дата звернення: 28.11.2022).
10. Реальний ВВП України у 2022 році впаде на 35-40%. *Укрінформ з посиланням на МВФ*. URL: <https://v.gd/Jvr3oh> (дата звернення: 28.11.2022).
11. The number of Ukrainian refugees registered in Europe has exceeded 7 million – new UN data. *Voice of America*. 2022. URL: <https://goo-gl.me/Ll2aw> (дата звернення: 28.11.2022).

12. Історія «Ford». *Офіційний сайт «Ford»*. 2022. URL: <https://ford.dp.ua/about/istoriya-ford/> (дата звернення: 28.11.2022).
13. Про компанію. *Офіційний сайт «Kvertus»*. 2022. URL: <https://kvertus.ua/company/> (дата звернення: 28.11.2022).
14. Liker, Jeffrey K. The Toyota way. 14 management principles from the world's greatest manufacturer. 2004. С. 61–64.

References:

1. Dovba I.V., Soima S.Yu. (2019) Osoblyvosti optymizatsiyi upravlinnya biznes-protsemy pidpriumstva ta metody yikh udoskonalennya [Peculiarities of optimizing the management of the enterprise's business processes and methods of their improvement]. *Economy and society*, no. 6, pp. 130–133. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-6-2016.pdf#page=130> (accessed 28 November 2022).
2. Arefieva O., Derigin O. (2021) Kontseptual'nyy pidkhd do antykryzovoho upravlinnya biznes-protsemy pidpriumstv v umovakh transformatsiyoi ekonomiky [A conceptual approach to anti-crisis management of business processes of enterprises in the conditions of a transformational economy]. *Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, no. 12 (24). Available at: <https://amp.org.ua/index.php/journal2/article/view/421> (accessed 28 November 2022).
3. Zozulyov A.V., Kubyshina N.S. (2011) Marketyng [Marketing]. Kyiv: Knowledge, 207 p. (in Russian)
4. The impact of the global financial crisis: What does this tell us about state capacity and political incentives to respond to shocks and manage risks? Overseas Development Institute. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a80e5274a31e000062e/60895-part1_crisis_lit_review-effects_of_GFC.pdf (accessed 28 November 2022).
5. Omelnychenko O.S. (2016) Napryamy optymizatsiyi vytrat v systemi upravlinnya [Directions of cost optimization in the management system]. *Efficient economy*, no 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901> (accessed 28 November 2022).
6. Weakness vs. opportunity: Companies that turned the crisis into their greatest ally (2020) EAE business school. Available at: <https://www.eae.es/en/news/eae-news/weakness-vs-opportunity-companies-turned-crisis-their-greatest-ally> (accessed 28 November 2022).
7. The Rise and Fall of General Electric (GE) (2021) Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/insights/rise-and-fall-ge/#2008-ge-in-crisis> (accessed 28 November 2022).
8. General Motors, Ford and Fiat Chrysler to temporarily close all US factories due to the coronavirus (2020) CNBC. Available at: <https://www.cnbc.com/2020/03/18/general-motors-ford-and-fiat-chrysler-to-close-all-us-factories-due-to-the-coronavirus-sources-say.html> (accessed 28 November 2022).
9. Zoom's revenue grew 326% year-over-year thanks to demand for remote work amid the pandemic and self-isolation. (2021) *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/ru/news/za-rik-dokhid-zoom-zris-na-326-zavdyaki-popitu-na-viddalenu-robotu-v-umovakh-pandemii-i-samoizolyatsii-02032021-1101> (accessed 28 November 2022).
10. Realnyi VVP Ukrainy u 2022 rotsi vpade na 35-40% [The real GDP of Ukraine in 2022 will fall by 35-40%]. *Ukrinform z posylanniam na MVF*. Available at: <https://v.gd/Jvr3oh> (accessed 28 November 2022).
11. The number of Ukrainian refugees registered in Europe has exceeded 7 million – new UN data (2022) *Voice of America*. Available at: <https://goo-gl.me/L12aw> (accessed 28 November 2022).
12. Istoriiia "Ford". *Ofitsiynyi sait "Ford"* (2022) [History of "Ford". Official website of "Ford"]. Available at: <https://ford.dp.ua/about/istoriya-ford/> (accessed 28 November 2022).
13. Pro kompaniiu. *Ofitsiynyi sait "Kvertus"* (2022) [About the company. The official website of "Kvertus"]. Available at: <https://kvertus.ua/company/> (accessed 28 November 2022).
14. Liker, Jeffrey K. (2004) The Toyota way. 14 management principles from the world's greatest manufacturer, pp. 61–64.