

**Міністерство освіти і науки України /  
Ministry of Education and Science of Ukraine  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана /  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman**

# **СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

# **STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT**

**Збірник матеріалів / Proceedings**

**VI Міжнародної науково-практичної конференції /  
VI International conference**

**м. Київ / Kyiv  
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022**

**115 РОКІВ КИЇВ  
2022**

## Програмний комітет конференції

**Лук'яненко Д. Г.** - голова комітету – в.о. ректора КНЕУ імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор; **Сагайдак М. П.** - заступник голови комітету - завідувач кафедри менеджменту КНЕУ імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор; **Анжелкович М.** - декан Факультету інформаційних технологій та інженерії, Університет «УНІОН - Нікола Тесла» (м. Белград, Республіка Сербія); **Велбрук В.** – факультет менеджменту та продажів, доктор філософії Вищої школи Хайльброннського університету, проф. д-р (Німеччина); **Веспери В.** – науковий співробітник з організаційних досліджень та управління людськими ресурсами (HRM), Університет “Magna-Graecia” в Катандзаро, PhD, доцент (м. Катандзаро Італія); **Востряков О. В.** - декан факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана, к.е.н., доцент; **Гагнідзе І.** - Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, PhD, доцент (м. Тбілісі, Грузія); **Гуджраті Р.** – директор кампусу, KS Group of Institutions, доктор, професор (Наваншахр, Індія); **Йохна М. А.** - завідувач кафедри менеджменту Хмельницького національного університету, д.е.н., професор; **Карий О. І.** – завідувач кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», д.е.н., професор; **Касич А. О.** – завідувачка кафедри управління та смарт інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, д.е.н., професорка; **Кожушко Л. Ф.** - завідувач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства і природокористування, д.т.н., професор; **Краснокутська Н. С.** - завідувач кафедри менеджменту і оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», д.е.н., професор; **Кузнецова І.О.** - завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету, д.е.н., професор; **Кузьміна-Мерліно І.** - доктор економіки, професор кафедри економіки, фінансів та управління Інституту транспорту і зв'язку (м. Рига, Латвія); **Лекашвілі Е.** – Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, PhD, доцентка (м. Тбілісі, Грузія); **Мікаберідзе Т.** - декан, заступник директора Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, Ph.D., професор (м. Тбілісі, Грузія); **Мучова Е.** – завідувач кафедри економіки, Університет економіки в Братиславі, PhD, професор (м. Братислава, Словацька Республіка); **Настасе К. Є.** - декан факультету економіки та державного управління, кафедра економіки, ділового управління та туризму, PhD, професор, Університет «Стефан чел Маре» (м. Сучава, Румунія); **Папачашвілі Н.** - директор Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, PhD, професор (м. Тбілісі, Грузія); **Парімал Ч. Б.** - професор школи економіки, декан департаменту зв'язків із студентами та міжнародних зв'язків, доктор, Адамас Університет (м. Колката, Індія); **Петрович Н.** – Університет Ніша, факультет електротехніки, аспірант (Ніш, Республіка Сербія); **Радосавлевич М.** - декан Факультету бізнесу та права, Університет «УНІОН - Нікола Тесла», доктор наук, професор (м. Белград, Республіка Сербія); **Роблек В.** – незалежний дослідник, аспірант, факультет організаційних студій (Ново-Место, Словенія); **Саркісян К.** – кафедра міжнародних економічних відносин Економічної академії ім. Д. Ценова, PhD, доцентка, (м. Свіштов, Болгарія); **Фіністерраду Пасу А. М.** – декан факультету соціальних і гуманітарних наук, факультет менеджменту та економіки, Університет Бейра Інтеріор, PhD, доцентка (м. Ковільян, Португалія).

*Матеріали друкуються в авторській редакції.*

**УДК 336.1:334.021:005.2(06)  
С 91**

**Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI  
С 91 Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. –  
К.: КНЕУ, 2022. 370 с.  
ISBN 978-966-926-416-9**

Окреслено виклики та соціально-економічні тренди, під впливом яких перебувають сучасний бізнес та національні економіки країн світу. Ключовим чинником трансформації діяльності українських підприємств на сьогодні виступає військова агресія РФ, що загострила кризу після пандемічних обмежень та призвела до руйнації, релокації виробничих потужностей, а також масштабних економічних та емоційно-психологічних втрат. У фокусі уваги зберігаються такі імперативи, як глобалізація та діджиталізація, вплив яких на сучасні суспільні та економічні процеси суттєво інтенсифікується, як внаслідок трансформації бізнес-процесів через глобалізацію ланцюгів створення вартості та цифровізації операційної та комерційної діяльності, так і актуалізацію такого феномену, як глобальне громадянство.

**УДК 336.1:334.021:005.2(06)**

**ISBN 978-966-926-416-9**

© КНЕУ, 2022

## ***Передмова***

Нові реалії, у яких функціонують вітчизняні організації, підприємства та установи, державні інституції, приватний бізнес, суттєво впливають як на суб'єктів господарювання, так і на економіку країни в цілому. Військова агресія призводить до руйнування не лише критичної інфраструктури, вимушеного закриття достатньо великої кількості бізнес-організацій або їх релокації, а й до морально-психологічного виснаження особистості, яка може реалізувати свій потенціал, зокрема в ролі керівника або менеджера. Відтак відбувається переосмислення традиційних і вже відомих інструментів менеджменту та імплементації нових його стратегічних імперативів.

За оцінками експертів, Україні для відновлення виробничо-господарського комплексу, інфраструктурних об'єктів та природних ресурсів знадобляться не лише мільярди вкладень, а й достатньо великий проміжок часу і нове управлінське мислення. З орієнтацією на трансформаційні процеси, що наразі відбуваються у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ, однією із пріоритетних моделей менеджменту є гібридна модель, що поєднує у собі традиційні моделі та інструментарій ситуаційного менеджменту. Отже, виклики VUCA-світу, на які нашаровані пандемічні обмеження COVID-19 та військова агресія, спричинили переосмислення ціннісних орієнтирів сучасного менеджменту, в центрі уваги якого залишається людиноцентризм. В цьому зв'язку детального вивчення потребують такі проблемні питання, що стосуються розвитку менеджменту в умовах конфлікту та високих ризиків, глобальних трендів трансформацій менеджменту, зміни сучасної парадигми стратегування, перегляду і переосмислення концепції сталого розвитку та зміни моделей бізнесу, домінант розвитку менеджмент-освіти.

*Михайло Сагайдак,  
д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*

## ***Foreword***

Organizations, enterprises and state institutions, private business in Ukraine and the economy as a whole are under the significant influence of the new reality. Military aggression leads to the destruction of critical infrastructure, the forced closure of a large number of business organizations or their relocation. Another consequence is the moral and psychological exhaustion of an individual who can realize his potential, in particular in the role of a leader or manager. Therefore, there is a rethinking of traditional and already known management tools and the implementation of its new strategic imperatives.

According to experts, Ukraine will need not only billions of investments, but also a sufficiently long period of time and a new management mindset to restore the industrial and economic complex, infrastructure facilities and natural resources. With a focus on the transformational processes that are currently taking place in connection with the full-scale invasion of Russia, one of the priority management models is a hybrid model that combines traditional models and tools of situational management. So, the challenges of the VUCA world, on top of which the pandemic restrictions of COVID-19 and military aggression are layered, have caused a rethinking of the value guidelines of modern management, the focus of which remains human-centric. In this regard, problematic issues related to the development of management in a conflict and high-risk context, global trends of management transformations, changes in the modern paradigm of strategizing, revision and rethinking of the concept of sustainable development and changes in business models, dominant in the development of management education, require further research development.

*Sahaidak Mykhailo,  
Doctor in Economics, Professor,  
Head of Management Department,  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

## Scientific Committee

**Lukianenko Dmytro** – Chairman of the Scientific Committee, Rector of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor (Kyiv, Ukraine)

**Sahaidak Mykhailo** - Vice-Chairman of the Scientific Committee, Head of Management Department of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor (Ukraine)

**Anjelkovich Maja** – Dean of the Faculty of Strategic and Operational Management, University “Union Nikola Tesla”, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade (Belgrade, Republic of Serbia)

**Finisterra do Paço Arminda Maria** – Dean of the Faculty of Social and Human Sciences, Department of Management and Economics, University of Beira Interior, PhD, Associate professor (Covilhã, Portugal).

**Gagnidze Ineza** – Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, PhD, Associate Professor (Tbilisi, Georgia)

**Gujrati Rashmi** – Campus Director, KC Group of Institutions, Dr., Professor (Nawanshahr India)

**Karyi Oleh** – Head of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, Doctor of Economics, Professor (Lviv, Ukraine)

**Kasych Alla** - Head of the Department of Management and Smart Innovation, Kyiv National University of Technology and Design, Doctor of Economics, Professor (Kyiv, Ukraine)

**Kozhushko Leonid** – Head of the Management Department, National University of Water Management and Natural Resources Use, Doctor of Technical Sciences, Professor (Rivne, Ukraine)

**Krasnokutska Natalia** – Head of the Management and Taxation Department, National Technical University “Kharkiv Polytechnic University”, Doctor of Economics, Professor; (Kharkiv, Ukraine)

**Kuznetsova Inna** – Head of the Management of Organizations and Foreign Economic Affairs Department, Odessa State Economic University, Doctor of Economics, Professor (Odessa, Ukraine)

**Kuzmina-Merlino Irina** - Department of Economics, Finance and Management, Transport and Telecommunication Institute, Dr., Professor (Riga, Latvia)

**Lekashvili Eka** – PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia)

**Mikaberidze Tamta** - Dean, Deputy Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism, Sul Khan-Saba Orbeliani University, Ph.D., Professor (Tbilisi, Georgia)

**Muchova Eva** - Head of the Department of Economics, University of Economics in Bratislava, PhD, Professor (Bratislava, Slovak Republic)

**Nastase Carmen Eugenia** - Dean of the Faculty of Economics and Public Administration, Department of Economics, Business Administration and Tourism, PhD, Professor, University “Stefan cel Mare” of Suceava (Suceava, Romania)

**Papachashvili Nino** - Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism Sul Khan-Saba Orbeliani University, Ph.D., Professor (Tbilisi, Georgia)

- Dr. Parimal Chandra Biswas** – Professor, School of Management, Dean, Students Affairs and International Relations, Adamas University (Kolkata, India)
- Petrović Nenad** – University of Niš, Faculty of Electronic Engineering, PhD Student (Niš, Serbia)
- Radosavljević Milan** – Dean of the Faculty of Strategic and Operation Management, University “UNION – Nikola Tesla”, Doctor of Sciences, Professor (Belgrade, Serbia)
- Roblek Vasja** – Independent Researcher, PhD Student, Faculty of Organization Studies (Novo Mesto, Slovenia)
- Sarkisyan Karina** – International Economic Relations Department, D. Tsenov Academy of Economics, PhD, Associate Professor, (Svishtov, Bulgaria)
- Vesperi Walter** – Research Fellow in Organization Studies and Human Resources Management (HRM), PhD, “Magna-Graecia” University of Catanzaro (Catanzaro, Italy)
- Vostriakov Olexander** – Dean of the Economics and Management Faculty of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, PhD, Associate Professor (Kyiv, Ukraine)
- Wellbrock Wanja** – Faculty of Management and Sales, Hochschule Heilbronn University PhD, Prof. Dr. (Germany)
- Yokhna Mukola** – Head of the Management Department, Khmelnytsky National University, Doctor of Sciences, Professor (Khmelnitsky, Ukraine)

### ЗМІСТ

<b>SECTION 1. MANAGEMENT IN CONFLICT-AFFECTED AND HIGH-RISK CONTEXT / СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ВИСОКИХ РИЗИКІВ</b>	16
Chrisitne Falkenreck, Grzegorz Leszczyński, Marek Zieliński ADJUSTING B2B SALES INTERACTIONS TO COVID19	16
Kubareva I. V. COMMUNICATIVE TOOLS FOR CONFLICT RESOLUTION IN PROJECTS	21
Kubiniy N.J, Kubiniy V.V. INTENTION FOR TRUST IN A SYNERGIC ECONOMIC SYSTEM	23
Sahaidak M. P., Tepliuk M. A. HARMONIZATION OF RESPONSIBLE CONSUMPTION AND SUSTAINABLE PRODUCTION MANAGING UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	26
Tokarieva Z.I. REPUTATION RISKS AS A CHALLENGE FOR MANAGEMENT IN HIGH-RISK CONTEXTS	29
Банщиков П.Г. ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗА УМОВ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА / Banshchykov P.H. TOOLS OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT	33
Батенко Л.П., Кудлай Л.О. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ / Batenko L. P., Kudlai L. O. TOOLS OF MANAGEMENT IN TERMS OF WAR	36
Бовш Л.А., Міщенко В.Р. ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ РЕСТОРАННОГО БРЕНДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Bovsh L., Mishchenko V. RESTAURANT BRAND INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION DURING WAR	39
Бокій О.В. ПРОДОВОЛЬЧА ПІДТРИМКА НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Vokiy O. V. FOOD SUPPORT OF THE POPULATION UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	42
Голіонко Н.Г., Гнovenко Д.О. МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N., Gnovenko D. MEDIATION AS A MEANS OF SOLVING CONFLICTS IN THE ORGANIZATION	45
Іванова Н.С., Попова Ю.С. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Ivanova N. S., Popova Y. S. FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY	48
Калінін О.В. ПАРАМЕТРИ СТІЙКОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ / Kalinin O.V. PARAMETERS OF SUSTAINABILITY OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GEOPOLITICAL SECURITY	52

Колос І.В. ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПОТОКАМИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ / Kolos I. V. APPLICATION OF LEAN TOOLS IN FLOW MANAGEMENT IN MODERN REALITIES	54
Кравчук О.І., Варіс І.О. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРЕДАТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА / Kravchuk O. I., Varis I.O. TRENDS OF THE MANAGER'S TRANSFERABLE COMPETENCES DEVELOPMENT	57
Олесневич О.М. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ / Olesnevych O. ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY AS A MODEL OF DEVELOPMENT OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION	62
Онiкiєнко Н.В. НОВІ ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ / Onikiienko N. NEW EFFECTIVE METHODS OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF HIGH RISKS	65
Пак Н.Т., Верзун І.А. ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Verzun I. FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN AREA OF PUBLIC MANAGEMENT	69
Пак Н.Т., Юсковець І.М. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ / Pak N.T., Yuskovets I.M. MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE ORGANIZATION: APPROACHES AND METHODS	73
Прохорова Є.В. ВІЙСЬКОВІ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ В БІЗНЕСІ: ЩО СПІЛЬНОГО? / Prokhorova Y. MILITARY STRATEGIES AND TACTICS IN BUSINESS: WHAT DO THEY HAVE IN COMMON?	77
Семенюк А.М. УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ / Semeniuk A. MANAGEMENT OF PARTNERSHIP INTERACTION OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL	79
Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є МЕНЕДЖМЕНТ МСБ В УМОВАХ ВІЙНИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ / Smyrnov Y.V., Smyrnov Y. Y. SME-MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR: FUNCTIONAL ASPECT	82
Соболева Т.О., Живіцька Є. ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Sobolieva T., Zhyvitska Y. APPROACHES TO EVALUATING A BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT EFFICIENCY	87
Стожок А.Ю. ВПЛИВ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА СОЦІАЛЬНУ МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ / A. Stozhok IMPACT OF STRUCTURAL CHANGES ON THE SOCIAL MOBILITY OF EMPLOYEES	89
Тізеш П.П. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. METHODOLOGY FOR ASSESSING INNOVATIVE CULTURE AS A COMPONENT OF THE REGION'S INNOVATIVE POTENTIAL	91
Федулова І.В. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИТУАЦІЙ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВІДПОВІДНО ДО МОДЕЛІ «SYNEFIN FRAMEWORK» / Fedulova I.V. THE "SYNEFIN FRAMEWORK" MODEL FOR PROBLEM SOLVING	94



Фоменко Б.О. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ / Fomenko B.O. MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DURING THE RELOCATION PERIOD	98
Шершньова З.Є., Полтавець Є.В УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shershnyova Z.E., Poltavets E. MANAGEMENT OF THE PROVIDING OF THE SYSTEM OF ANTI- CRISIS MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	100
<b>SECTION 2. GLOBAL TRENDS IN MANAGEMENT TRANSFORMATION /</b> <b>СЕКЦІЯ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	103
Vardiashvili M. SOME ISSUES OF ACCOUNTING FOR LONG-TERM CONTRACTS	103
Батенко Л.П., Діброва О. ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ ДО ГІБРИДНИХ СИСТЕМ / Batenko L., Dibrova O. EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT: FROM SOME ELEMENTS TO HYBRID SYSTEMS	106
Батенко Л.П., Пінчук А. ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Batenko L., Pinchuk A. FEATURES OF THE DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN PUBLIC ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	109
Бойда С., Собко А. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ / Boyda S., Sobko A. METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE WORLD MARKET	112
Віннікова І.І., Пономаренко І.В. ВИКОРИСТАННЯ PROJECT MANAGEMENT В СУЧАСНИХ УМОВАХ / Vinnikova I. I., Ponomarenko I. V. USE OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS	116
Волошина-Сідей В., Лесік М. РОЛЬ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ / Voloshyna-Sidei V., Lesik M. THE ROLE OF MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT	119
Голіонко Н.Г. УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N. MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION	123
Голіонко Н.Г., Кондратьєва К. А. АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N., Kondratieva K. A. MODERN DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS	127
Голіонко Н.Г., Лашина Г. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ / Holionko N., Lashyna H. FEATURES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION	130
Гужва В.М., ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКОЛОГІЧНІЙ СФЕРІ / Huzhva V.M. DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE ENVIRONMENTAL SPHERE	134

Діденко Р.В. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОЛІВАРІАНТНОСТІ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Didenko R.V. RETROSPECTIVE ANALYSIS AND SYSTEMATIZATION OF TOOLS OF POLYVARIANCE IN PROJECT MANAGEMENT	137
Коваль П.О., Полторак А.С. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА БІЗНЕС МЕНЕДЖМЕНТ / Koval P. O., Poltorak A. S. GLOBAL TRENDS AND THEIR IMPACT ON BUSINESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES	139
Королюк Т.О. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ / Koroliuk T.O. PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICES	141
Кузьмін Д.В., Весперіс С.З. ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЛІ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ 4.0 / Kuzmin D.V., Vesperis S.Z. ASPECTS OF THE ROLE OF INFORMATION IN THE PROCESSES RELATED TO THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT IN THE EMERGENCE OF INDUSTRY 4.0	144
Лазаренко Ю.О., Бражник В. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Brazhnyk V. SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT	149
Лінькова О. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ / Linkova O. MANAGEMENT TRANSFORMATION	151
Нечаєва І.А. РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІТИКА ІНФОРМАЦІЇ (ДАНИХ) В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ / Nechayeva I.A. THE ROLE AND PLACE OF INFORMATION (DATA) ANALYTICS IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS	154
Нотевський Є., Востряков О.В. РОЛЬ ESG-КОНЦЕПЦІЇ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ / Notevskyi Y., Vostriakov O. THE ROLE OF THE ESG CONCEPT IN ACHIEVING THE GOALS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT	159
Панасюк О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR / Panasiuk O.O. DIGITAL TRANSFORMATION OF HR	161
Расулова А.М., Бовш Л.А., Салімон О.М. ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ / Rasulova A., Bovsh L., Salimon O. CLOUDY TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES DISTRIBUTION CHANNELS	163
Рєпін К.С. РОЗВИТОК ЕКО-ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЧАСИ ТУРБУЛЕНТНИХ ЗМІН / Riepin K. S. ECO-ENTREPRENEURSHIP IN CHALLENGING TIMES	167
Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Sahaidak M.P., Andryuschenko A. R. DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM	169
Сагайдак М.П., Воробей Д.С. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА / Sahaidak M.P., Vorobei D.S. MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF A	172

**BUSINESS ORGANIZATION UNDER THE TRANSFORMATION CONDITIONS OF THE ENVIRONMENT**

Стовба Т.А. ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ / 176  
Stovba T.A. TRENDS IN DIGITAL MANAGEMENT OF SEA PORTS

Щербина О.В., Шкуренко М.І. HR-АНАЛІТИКА: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / 179  
Shkurenko M.I., Shcherbyna O.V. HR – ANALYTICS: ADVANTAGES AND CHALLENGES

**SECTION 3. MODERN PARADIGM OF STRATEGIZING / СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГУВАННЯ** 180

Lekashvili E.R., Gaprindashvili G.J. ACTUALIZAGTION OF COORDINATED 180  
INDUSTRIAL POLICY ISSUES: EUROPEAN UNION EXPERIENCE FOR GEORGIA

Oksana Ostrohliad ANALYTICAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC 187  
SECURITY

Барабаш Л. РЕФОРМА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ 189  
ВОЄННОГО СТАНУ / Barabash L. TAX REFORM IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATUS

Батенко Л.П., Степанець А.А. СУЧАСНІ ЗАСОБИ СТРАТЕГУВАННЯ В 192  
КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ / Batenko L.P., Stepanets A.A. MODERN MEANS OF STRATEGIZING IN THE CORPORATE SECTOR

Біловодська О.А. МЕТОДИ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙ ЗА ФОРМАМИ 196  
ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Bilovodska O. A. METHODS OF GENERATING INNOVATION IDEAS BY ORGANIZATION ACTIVITIES FORMS

Галушка З.І. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 199  
/ Halushka Z. STAKEHOLDER APPROACH IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Данилевич Н.С., Рудакова С.Г. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ 203  
ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВІДДАЛЕНІЙ РОБОТІ / Danylevych N.S., Rudakova S.G. DIRECTIONS OF THE PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT DURING REMOTE WORK

Ємельяненко Л.М., Дмитрієва О.В., Дмитрієва Д.С. ФОРСАЙТ-ПІДХІД ДО 206  
СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Yemelianenko L., Dmitriieva O., Dmitriieva D. FORESIGHT APPROACH TO STRATEGIC ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Жегус О. СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ 210  
ВИКЛИКІВ / Zhegus O. STRATEGY AS A DRIVER OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Карий О.І. ТУРИЗМ І ВІЙНА: ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО 214  
МЕНЕДЖМЕНТУ / Karyu O.I. TOURISM AND WAR: TASKS FOR CRISIS MANAGEMENT

Лазаренко Ю.О., Адаменко В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО 216  
ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Adamenko V. SPECIFIC FEATURES OF FORMING AN EFFECTIVE PRODUCT PORTFOLIO OF A BUSINESS ORGANIZATION

Омельяненко Т.В., Бакота Х., Дротік І. РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022 / Omelianenko T., Bakota K., Drotik I. RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022	220
Осокіна А.В., Волошинівська Т. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ / Osokina A., Voloshynivska T. MAIN BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY: EVOLUTIONARY TRANSFORMATION OF THE CATEGORY	224
П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Piatnytska G.T., Hryhorenko O.M. STRATEGIC HR-MANAGEMENT: EVOLUTION AND TECHNOLOGIES DURING WAR	228
Пак Н.Т., Байдалка С.О. НОВА ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Baidalka S. A NEW THEORY OF PUBLIC ADMINISTRATION	231
Прохорова Є.В., Кобринська А. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Prokhorova Y., Kobrynska A. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION	234
Тізеш П.П. КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. COMPONENTS OF THE INNOVATION POTENTIAL OF THE REGION	237
Шведкий В.А. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ / Shvedkyi V.A. STRATEGIC DEVELOPMENT OF SUPPLIER COMPANIES ON THE ENERGY MARKET OF UKRAINE	241
<b>SECTION 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS CHANGES /СЕКЦІЯ 4. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ</b>	243
Almaraz Sofía De León, Sobolieva Tetiana, Azzaro-Pantel Catherine ENERGY FUTURE: ARE HYDROGEN SUPPLY CHAINS A SUSTAINABLE OPTION?	243
Charekishvili Lia ICT AS DOMINANT IN MANAGEMENT	246
Gagnidze Ineza FROM INDUSTRY 4.0 TO INDUSTRY 5.0 – THE WAY FOR WELFARE OF SOCIETY 5.0	249
Gogorishvili Irina, Seturidze Rusudan PROBLEMS HINDERING THE DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN GEORGIA	253
Keshelashvili G., Jibuti M. TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS	256
Kuzmina-Merlino Irina INTEGRATED REPORTING AS A MANAGEMENT TOOL FOR A COMPANY SUSTAINABLE PERFORMANCE	259

Mikiashvili N.G. INNOVATIONS AS A BASIS FOR MACROECONOMIC STABILITY	261
Sepashvili Eka GLOBAL ECONOMIC DIGITALIZATION: NEW CHALLENGE FOR COUNTRY DEVELOPMENT	265
Seturi Maia SOME ISSUES OF MARKETING ACTIVITY IN THE TOURISM AND HOSPITALITY	268
Вербa В.А., Гижко Я.С. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН / V. A. Verba, Hyzhko Y.S. MANUFACTURER'S BUSINESS MODEL: PREREQUISITES, DRIVERS AND RISKS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES	271
Володькіна М.В., Данилюк В.О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ / Volodkina M.V., Danyliuk V.O. CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING	276
Гончар В.В. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД / Gonchar V.V. STRATEGIC SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION IN A CRISIS PERIOD	279
Данилюк В.О., Володькіна М.В. ЗМІНА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПАРАДИГМИ: ПРИЧИНИ, ПРОЦЕС, НАСЛІДКИ / Danyliuk V.O., Volodkina M.V. TECHNOLOGICAL PARADIGM CHANGE: CAUSES, PROCESS, CONSEQUENCES	283
Дем'яненко С.І. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ / Demianenko S. FACTORS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODELS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INFORMATIZATION	286
Жуковська В.М. ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Zhukovska V. M. ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	290
Каличева Н.Є., Масан К.О., Тупікова М.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / Kalycheva N.E., Masan V.V., Tupikina K.O. DIGITALIZATION IN TRANSPORT: ADVANTAGES AND CHALLENGES	292
Марченко М.М. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ / Marchenko M.M. BUSINESS MODEL OF A LEARN STARTUP	294
Маслак М.В., Перерва П.Г. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ФАКТОР ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Maslak M.V., Pererva P.G. INTELLECTUALIZATION OF ECONOMY AS A FACTOR OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT	297
Миколайчук І.П. РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН / Mykolaichuk I.P. THE ROLE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HIGHLY EFFICIENT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS	302

Мовчанюк А.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ / Movchaniuk A.V. CONCEPTUAL BASES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	305
Нестеренко І.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / Nesterenko I. FORMATION OF THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	310
Новосьолова О.С., Левченко О.Ю. СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ / Novosolova O., Levchenko O. MODERN BUSINESS MODELS	313
Осокіна А.В., Івашук Д.В. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ / Osokina A. V., Ivashchuk D. V. BUSINESS DIGITALIZATION TRENDS: THE NATURE OF CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS	316
Осокіна А.В., Удочкін М.В. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ B2B / Osokina A. V., Udochkin M.V. IMPROVING BUSINESS ORGANIZATION CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE B2B MARKET	319
Рєпін М.С. ГНУЧКИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ / Riepin M. S. AGILE SUPPLY CHAIN: FRAMEWORK FOR DIGITALIZATION LOGISTICS	322
Салій Ю.М., Щербина О.В. ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ / Saliy Yu.M., Shcherbyna O.V. TRENDS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY	324
Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. ДІДЖИТИЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИКТУ КОМПАНІЙ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГОСПОДАРЮВАННЯ / Skopenko N., Yevsieieva-Severyna I. DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT	327
Скоробогатова Н.Є. ЗМІНА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ В NEXT NORMALITY / Skorobogatova N. Ye. CHANGING THE MODEL OF BUSINESS ORGANIZATION BASED ON A BALANCED APPROACH IN NEXT NORMALITY	331
Федотова Т.А. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ / Fedotova T. A. THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN THE NATIONAL ECONOMY	335
Шатілова О.В., Шишов А.С. ЕКОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shatilova O.V., Shyshov A. S. ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION	338

<b>SECTION 5. DOMINANTS OF MANAGEMENT EDUCATION DEVELOPMENT / СЕКЦІЯ 5. ДОМІНАНТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ</b>	342
Banit Olga TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN TRAINING TECHNOLOGIES	342
Fleşeriu Cristina, Nuno Amaral Jerónimo, Angele Tamuleviciute-Seksteliene, Lifintsev Denys DIGITAL TOOLS IN MANAGEMENT EDUCATION	345
Giga Kikoria, Marek Sikora, Zezva Sanikidze STUDENT EMPLOYMENT - AN EMPIRICAL ANALYSIS IN POLAND	347
Gudz Piotr, Gudz Maryna MODERN TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT-EDUCATING	350
Sharashenidze Alexander, Matskava Maia THE IMPORTANCE OF EVENT MARKETING ON THE EXAMPLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN GEORGIA	354
Tavartkiladze M. VOCATIONAL EDUCATION CHALLENGES IN THE TOURISM SECTOR OF GEORGIA	357
Короткова К.О. ГІБРИДНА СТРАТЕГІЯ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ/ Korotkova K. O. HYBRID LEARNING STRATEGY AS A NEW FORM OF EDUCATIONAL PROCESS	361
Ліщинська В.В. ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОКТОРІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ / Lishchynska V. PRACTICE OF USING PROCTORING TECHNOLOGY IN MANAGEMENT EDUCATION	364
Сімшаг І.О. НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ / Simshah I. ESTABLISHMENT OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION DURING THE WAR AND POST-WAR STATES	367

## СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

***Анотація.** Розкрито нову парадигму стратегування як драйверу змін в організації для забезпечення її функціонування та подальшого розвитку в умовах нової нормальності. Процеси, події та явища, що відбуваються, зумовлюють необхідність переосмислення та нового уявлення реальності і реактивного реагування шляхом прийняття проактивних управлінських рішень щодо змін для освоєння виявлених або створених нових можливостей.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегування, зміни, стратегема, нова нормальність.*

«Дуже креативний, мислить вільно і нестандартно» – так гласить заголовок інтернет-ресурсу, характеризуючи Героя нашого часу, Головнокомандувача Збройних сил України Валерія Залужного [1]. В умовах обмежених ресурсів, надзвичайно високого рівня небезпеки та ризику, саме грамотне управління і створення потужної команди, силами якої розробляються нестандартні і переможні стратегії, досягається перевага та створюються умови для просування ЗСУ і перемоги. Події 2022 року змусили згадати, що теоретична база стратегування та первинні знання зі стратегічного управління зародилися у військовій сфері. Наразі відбувається їх трансформація та розвиток відповідно до сучасних викликів, унаслідок чого вони набувають нових сенсів.

Необхідність підтримання функціонування держави у період війни, зумовила формування ще одного, не менш важливого фронту – економічного. Здавалося б бізнес почав відновлюватися після наслідків боротьби з пандемією, і вже нічого не зможе його зупинити. Але чергове потрясіння, яке стало ще більшим викликом показало розгубленість управлінців та власників бізнесів, втрату більшістю з них надій і відмову від боротьби. Якщо повна зупинка або призупинення функціонування суб'єктів господарювання на територіях, на яких ведуться військові дії, та тимчасово окупованих є зрозумілим і не потребує додаткових пояснень, то та складна ситуація, яка створилася на більш безпечних територіях, зумовлена шоком, повільністю реагування, низькою здатністю до прийняття адаптивних чи проактивних рішень і управління в критичних умовах.

Події 2019-2020, 2022 років засвідчили, що кризові потрясіння стають частішими, з важко прогнозованими наслідками щодо термінів та глибини їх впливу. І теза щодо питання наступного руйнівного і поки що безіменного спалаху, це не питання «чи» – чи буде він, а питання «коли» – коли він буде [2]. Динамічні та глибинні зміни стали атрибутом нової нормальності, і готовність до них є не необхідністю, а невід'ємною вимогою сучасного управління. Проте у вітчизняному реальному секторі економіки наслідки негативних подій сприймаються більшістю керівниками та власниками бізнесу як криза, крах, провал, а їх масштаби – як катастрофа, що неминуче призводить до несприятливих ситуацій. Така «сліпота» та страхи зумовлюють хаос, дестабілізують діяльність підприємств, нівелюють усі їх досягнення та результати. Очікування, що ситуація сама собою вирішиться і рішення тільки після цього відновлюватися, причому за старими принципами і технологіями, утворюють ще більшу прірву між спроможністю підприємства функціонувати і можливостями та умовами зовнішнього середовища. Важливо розуміти і бачити, що в кожній групі чинників макросередовища (політико-правових, економічних, соціально-демографічних, науково-технічних, культурних, природного характеру) мають місце асинхронні зміни і впливи, як позитивні, так і негативні. Тому управлінцям важливо чітко



усвідомлювати загрози, а ще більш важливо шукати і знаходити в змінах і наслідках нові можливості.

Військова агресія стала драйвером інтеграційних процесів України, свідченням цього є прискорення руху до активного включення в економічне середовище Євросоюзу і відкриття нових ринків для вітчизняних товаровиробників і надавачів послуг на основі цифрових технологій. Європейський бізнес та звичайні люди позитивно сприймають українські товари та послуги, готові купувати їх і тим самим сприяти підтримці у боротьбі за незалежність та суверенітет. Ураховуючи зазначене, в умовах суттєвого зменшення місткості вітчизняного споживчого ринку виникають нові можливості, пов'язані з переорієнтацією на експорт українських товарів та послуг.

Для допомоги вітчизняним підприємцям в експортній діяльності в межах проекту «Дія. Бізнес» окремо створено онлайн-платформу, яка об'єднує всю актуальну та необхідну інформацію щодо аналізу ринків світу, огляди індустрій, торговельні місії та міжнародні виставки, інструменти для пошуку партнерів. На платформі розміщено аналітику нахшталт «Експорт агрокультур у вересні 2022 року», довідкові матеріали - «Дотримання стандартів ЄС щодо енергоефективності», постійно оновлюються та публікуються «Дайджести запитів на партнерство для експортерів», які включають інформацію щодо тендерних можливостей в країнах ЄС в рамках Угоди про публічні закупівлі Світової організації торгівлі, а також про запити на партнерство від іноземних компаній. Крім інформаційних матеріалів онлайн-платформа містить навчальні матеріали (Гайд з використання маркетингових онлайн-інструментів для експортерів) та освітні онлайн-курси (Просування власного бренду на Amazon, ETSY, Shopify та eBay, Як відкрити магазин на Shopify за 15 хвилин )[3].

Прикладом успішного кейсу використання можливості масштабуватися шляхом освоєння ринків інших країн є Львівська SMM-агенція «Hmara agency» [4]. Їх історія успіху почалася з пошуку ідей щодо виживання в умовах не просто падіння, а відсутності попиту вітчизняних клієнтів на їх послуги з початку військової агресії. Після двотижневої зупинки командою працівників було проведено брейншторм для пошуку нових можливостей для SMM-агенції. У результаті було усвідомлено, що попит на їх послуги з боку вітчизняного, зокрема й локального бізнесу буде низьким. В командному обговоренні ситуації народилася ідея виходу на міжнародний ринок, використовуючи сучасні цифрові технології. Ураховуючи обмеження, пов'язані зі знанням іноземних мов, вирішили шукати клієнтів серед українців, які мають бізнес за кордоном. Обраний маркетинговий інструмент – таргетована реклама послуг SMM-агенції для українських діаспор за кордоном. Для реалізації ідеї розробили відповідний креатив та запустили рекламу в соціальних мережах; розмістили інформацію у чатах, на сайтах діаспор; організували та провели онлайн-зустрічі з українськими підприємцями. У результаті реалізації нової стратегії отримали замовлення на два проекти запуску соціальних мереж: перший – для будівельної кампанії в Японії, другий – для салону краси в Нью-Йорку. По мірі стабілізації ситуації вирішили відновлювати попит на послуги агенції в Україні. Для бізнесу із «гарячих точок» запропонували спеціальний пакет послуг зі знижками, намагалися далі приваблювати локальний бізнес. Поряд з цим запустили креативно-волонтерський проект, у межах якого розробляли та продавали патріотичні стікер-паки з популярними військовими мемами, весь дохід від реалізації яких відправляли у фонд «Повернись живим», що сприяло покращенню іміджу та збільшенню трафіку цільової аудиторії в соціальні мережі.

Іншим прикладом виходу із патової ситуації є кейс Хлібзаводу «Кулиничі», який разом з розвинутою фірмовою роздрібною мережею до війни був лідером регіонального ринку з виробництва та продажу хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів. По території, на якій був розташований завод у Харківській області, велися постійні обстріли, снаряди попадали і на територію підприємства, руйнуючи його цехи та обладнання. Для порятунку підприємства було прийнято рішення щодо передислокації його у більш

безпечний регіон на захід України. Хоча завод отримав значні втрати, але залишилося головне – ефективна бізнес-модель, конкурентоспроможні технології, лідерські амбіції та відданий і високопрофесійний персонал. Стартувало будівництво нового підприємства у Львівській області. За інформацією департаменту економічної політики Львівської облдержадміністрації на новому підприємстві, що будується, обов'язково будуть бомбосховища. На заводі працюватимуть 3 000 робітників, причому 500 з них переїдуть з Харківщини, інших 2500 набиратимуть з місцевих [5]. Відповідно до відпрацьованої бізнес-моделі планується відкрити близько 200 фірмових точок-пекарень "Кулиничі" з цілодобовим обслуговуванням в кожному населеному пункті Львівщини. Відповідно до офіційної інформації завод у Харкові працюватиме й надалі, незважаючи на будівництво у Львові", а фірмовий хліб і буде постачатися до харківської роздрібної мережі. Таким чином, для порятунку підприємства було знайдено і використано нову можливість освоєння іншого регіонального ринку з подальшою перспективою виходу на національний ринок, і каталізатором даної стратегії розвитку стала війна, що зумовила значні загрози та втрати.

Наведені кейси є прикладом ефективного стратегування в умовах критичної ситуації. Не усвідомлюючи того, але базуючись на інтуїції, професійному досвіді, особистих амбіціях лідерів цих компаній, драйву команди здійснено переорієнтацію на основі нового уявлення реальності, що дозволило знайти проривні стратегічні рішення. Отже стратегування в умовах нових викликів, перш за все, потребує адекватної оцінки і сміливого сприйняття ситуації, миттєвого реагування та прийняття конструктивних управлінських рішень, спрямованих на пошук нових перспектив і можливостей їх реалізації.

Хоча інформаційні шуми як про наближення пандемії коронавірусу та її швидкого поширення і карантинних заходах боротьби з нею, так і про підготовку до військового наступу на Україну, були постійними в інформаційному середовищі, людський фактор працював не на користь бізнесу. Люди не очікували, що їх безпосередньо торкнеться те чи інше лихо, сподівалися на щасливий випадок. Недооцінили ситуацію більшість управлінців та володарів бізнесу. І в 2020 році, і в 2022 ефект несподіванки спрацював як ступор, люди опинилися в іншій реальності, назву якій згодом дали нова нормальність. Перші, найскладніші тижні війни супроводжувалися тотальним потрясінням, яке охопило майже усіх людей в Україні, значна частка одразу втратили роботу та/або бізнес. Лише за два тижні почали оговтуватися та шукати вихід із ситуації, що склалася. Не маючи запасного варіанту, альтернативної стратегії, відновлення було дуже повільним, а значна частка підприємств й досі не працюють. Загалом за даними дослідження, проведеного Центром розвитку інновацій, разом з Офісом з розвитку підприємництва та експорту, у межах національного проекту Дія.Бізнес спільно з Advanter Group, на кінець червня 2022 р. 46,8% підприємств повністю або майже повністю припинили роботу з 24 лютого. При цьому лише 4,5% вказали на те, що знайшли можливість навіть збільшити обороти, порівнюючи з довоєнним періодом. Для забезпечення виживання або відновлення бізнесу 19% підприємств змушені були здійснити релокацію у більш безпечні регіони, 43,6% переорієнтувалися на розвиток експорту. Більше 50,5% бізнесу на момент дослідження знаходилися у процесі обдумування та інтуїтивного управління, ще 11,1% – не бачили сенсу в формуванні бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій, у той же час 33,4% вже адаптувалися та мали стратегію дій [6]. Більшість представників бізнесу й зараз знаходяться на етапі інтуїтивного управління, що значно уповільнює їх інтеграцію у нове бізнес-середовище і загрожує втратою наявних можливостей, нахшталт посилення конкурентної позиції в умовах, коли слабкі конкуренти вийшли з ринку.

Умови нової нормальності потребують формування нового стратегічного мислення, яке на відміну від традиційного, пов'язаного з виявленням та аналізом загроз для визначення того, чого потрібно уникати і запобігати, полягає у пошуку можливостей і розуміння того, до чого потрібно прагнути, тобто переходу від опору, протидії викликам до

проактивності. Крім того, швидкість та складність процесів, що відбуваються, зумовлюють необхідність виконання більшої кількості управлінських операцій в одиницю часу та обмеженість часу на прийняття рішень, що потребує перегляду технологій розробки та прийняття управлінських рішень.

Подальші трансформаційні процеси будуть сприяти формуванню нового світогляду управлінців та актуалізації таких підприємницьких компетентностей як стратегічне мислення і здатність до стратегування. Безпрецедентні виклики зумовили наступний етап еволюції теорії стратегування, базисом якої становиться стратегема реактивного реагування на події та явища, усвідомлення нової реальності та ініціація змін у відповідь на нові безпрецедентні виклики. Наслідком цього буде вибудовування нових моделей організаційної поведінки, заснованих на пошуку та/або цілеспрямованому створенні, освоєнні нових можливостей. Відповідно до цього змінюється ідеологічний конструктив стратегування, що вимагає розвитку теоретичних засад нового концепту, що породжує принципово нові стратегіми, та прикладного інструментарію динамічного стратегічного мислення із здатністю проактивного бачення нових можливостей у майбутніх змінах та викликах.

Особливістю даного етапу еволюційного розвитку теорії стратегування є орієнтація на продукти глибинного критичного аналізу, здобуті нові знання з результатів досліджень реальних об'єктів, вивчення та накопичення досвіду суб'єктів господарювання в умовах нової нормальності та подальше їх втілення у прикладний інструментарій та практичні рекомендації для управлінців. На зміну довготривалих стратегій, які були спрямовані на вирішення впродовж довгих років переважно одних і тих самих проблем, приходять динамічне стратегування, у процесі якого реактивно мають осмислюватися нові виклики і проблеми, вирішення яких потребуватиме постановки і досягнення відповідних цілей переважно новим способом. У новому стратегуванні формуватиметься модель стратегічного мислення, описана філософом С. Дацюком, який визначає його як таке мислення, що у ставленні до світу виходить з уявного – з принципово нових знань, які ще не підтверджені жодною практикою, зі спроби освоїти нові вміння, започаткувати нові традиції, зі спроби використати ресурси, що стануть ресурсами тільки в принципово нових умовах, в нових середовищах, які зараз не дуже ще й можна виокремити, побачити, зрозуміти їх потенціал на майбутнє. Невід'ємною складовою стратегічного мислення науковцем визначено світоглядне мислення і чуттєвий світ в якості емоційного інтелекту [7]. Відповідно до нової парадигми стратегування в умовах нової нормальності базується на осмисленні подій, процесів, явищ, їх наслідків, формуванні на цій основі нового уявлення реальності, воно стає інструментом динамічних перетворень в організації шляхом пошуку нових можливостей та ініціації змін для перезавантаження і апгрейду (*upgrade*).

### Список використаних джерел

1. Жданов: Залужний – уже натовський генерал. Він дуже креативний, мислить вільно і нестандартно. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/war/zhdanov-zaluzhniy-vzhe-natovskij-general-vin-duzhe-kreativnij-mislit-vilno-ta-nestandardno-1629513.html>
2. Кошарна О., Шимків Д., Устинова О. Нова нормальність/KPMG Review Magazine #8. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf>
3. Експортний напрям. Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/>
4. Як креативна агенція Hmara за допомогою критичного мислення вийшла з кризи. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-kreativna-agencia-hmara-za-dopomogou-kriticnogo-mislenna-vijsla-z-krizi>
5. Хлібзавод "Кулиничі" переїжджає з Харкова. URL: <https://2day.kh.ua/ua/kharkow/khlibzavod-kulynychi-pereyizhdzhaye-z-kharkova>
6. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>

*Наукове видання*

# **Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / Strategic Imperatives of Modern Management**

**Збірник матеріалів  
VI Міжнародної науково-практичної конференції**

*21 жовтня 2022 р.*

*Видано в авторській редакції*

Підписано до друку 14.11.22. Формат 60×84/8  
Друк. арк. 15,42. Зам. № 22-5738

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
03680, Україна, м. Київ, пр. Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)

E-mail: [litera\\_kneu@ukr.net](mailto:litera_kneu@ukr.net)