

**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**

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ  
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ/  
СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ VS РЕАЛІЇ VUCA-СВІТУ**

**BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY UNDER  
UNCERTAINTY /  
ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES OF THE  
VUCA-WORLD**

**Збірник матеріалів / Proceedings  
міжнародної науково-практичної конференції /  
International Scientific and Practical Conference**

**м. Київ / Kyiv  
10 листопада 2021 р. / 10, November 2021**

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

*Михайло Сагайдак*, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Вероніка Верба*, д.е.н., професор кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Єлена Прохорова*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Тетяна Решетняк*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Тетяна Соболева*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Наталія Голіонко*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Наталія Гаращенко*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», президент ГО «Клуб економістів»; *Олена Шатілова*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Нандіні Басіста*, виконавчий директор, доцент Інституту вільних мистецтв Аміті, Університет Аміті, Мумбаї; Міждисциплінарний інститут безпеки людини та управління, Делі (Індія); *Мілан Радосавлевич*, декан факультету бізнесу та права, університет «УНІОН- Нікола Тесла» (Республіка Сербія); *Майя Анжелкович*, декан факультету інформаційних технологій та інженерії, університет «УНІОН- Нікола Тесла» (Республіка Сербія); *Інеза Гагнідзе*, PhD, доцент, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія); *Ека Лекашвілі*, PhD, доцент, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія); *Ніно Папачаїшвілі*, PhD, професор, директор Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбелані (Грузія); *Вальтер Веспері*, науковий співробітник з організаційних досліджень та управління людськими ресурсами (HRM), Університет «Магна-Граєсія» в Катандзаро, PhD, доцент (Італія); *Галина Турбан*, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного бізнесу Установи освіти "Білоруський державний економічний університет" (Республіка Білорусь); *Кармен Настасе*, PhD, професор, декан Факультету Економіки та публічного адміністрування Університету «Штефан чел Маре», Сучава (Румунія); *Каріна Саркісян-Дікова*, PhD, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Економічна Академія імені Д. Ценова, Свіштов (Болгарія)

*Матеріали друкуються в авторській редакції*

**Стратегія бізнес-організації** в умовах невизначеності : Збірник  
С 83 матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ,  
10 листопада 2021 р. : [Електронний ресурс], К.: КНЕУ, 2021. 298, [1] с.

ISBN 978-966-926-392-6

Розглянуто ключові проблеми методології формування, інструментарію розробки, способів реалізації стратегії організації в умовах VUCA-світу, а також актуальні проблеми управління організацією в контексті високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

УДК 005.21:330.341.1

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

### ***Передмова***

До притаманних сучасному світу характеристик, таких як мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність (VUCA-світ), до яких корпорації, середні й малі підприємства почали адаптувати свої стратегії, додалась коронавірусна інфекція, що призвела до встановлення тривалого карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів. На такий перебіг подій не розраховували, ані уряди країн світу, ані глобальні корпорації, ані підприємці, ані заклади вищої освіти. Окрім глобальних проблем, пов'язаних зі скороченням ВВП, обсягів торгівлі та загалом будь-якої ділової активності, не менш значущими стали проблеми переведення працівників на віддалену і дистанційну роботу, і пов'язаний з цим опортунізм; неспроможність керівного менеджменту компаній здійснювати організацію та ефективне управління працівниками у дистанційному режимі; зниження ділової активності та посилення турбулентності на галузевих ринках, погіршення логістики; зміни клієнтського досвіду та перехід бізнесу і клієнтів у онлайн, а з цим неготовність інтернет-провайдерів забезпечити якісними послугами своїх споживачів у зв'язку із збільшенням навантаження на мережу. Можна по-різному оцінювати вплив COVID-19 на бізнес, але він точно став потужним драйвером для формування нової парадигми управлінського мислення і прийняття рішень у турбулентному середовищі.

Це спричинює перегляд місії, візії і цінностей, а також формування нових стратегій з використанням таких адаптивних заходів до COVID-19, як-то моральна та соціальна відповідальність організацій, відповідальність лінійних керівників, виконання обов'язків працівників поза роботою, їх гнучка робота та управління віддаленими командами тощо. Цьому колу проблемних питань і приділено увагу в матеріалах конференції, а результати досліджень науковців, на нашу думку, позитивно вплинуть на формування нового управлінського досвіду, якого ще не мали менеджери будь-якої ланки.

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

### ***Foreword***

In recent years, quarantine restrictions have been added to the characteristics of the modern world, such as variability, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA), to which corporations and SMEs have begun to adapt their strategies, leading to long-term restrictive anti-epidemic measures. Neither governments in the world, nor global corporations, nor entrepreneurs, nor institutions of higher education relied on such a course of events. In addition to the global challenges of reducing GDP and trade, as well as any business activity in general, the problem of transferring workers to remote work has become no less significant. The latter is associated with the emergence of opportunism, the inability of management to organize and effectively manage employees remotely, reduced business activity and increased turbulence in industry markets, deteriorating logistics, changes in customer experience and the transition of business and customers online, and thus unpreparedness ISPs to support quality services to their customers in connection with the increasing load on the network. The impact of COVID-19 on business can be assessed in different ways, but it has certainly become a powerful driver for shaping a new paradigm of managerial thinking and decision-making in a turbulent environment.

This leads to a revision of the mission, vision and values, as well as the formation of new strategies using such adaptive measures to COVID-19, as moral and social responsibility of organizations, responsibility of line managers, performance of duties outside work, their flexible work and management remote commands, etc. This range of issues is addressed in the collection of conference proceedings. The results of research by scientists, in our opinion, will have a positive impact on the formation of new management experience, which has not yet had managers at various levels.

*Mykhailo Sahaidak,  
Dr. in Economics, Professor, Head of Management Department,  
State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## **Editorial Board:**

**Basistha Nandini**, Dr., Interdisciplinary Institute of Human Security and Governance, Delhi, Executive Director, Assistant Professor at Amity Institute of Liberal Arts, Amity University, Mumbai (India)

**Radosavljevic Milan**, Dean, Faculty for Business Studies and Law, University “UNION-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)

**Andjelkovic Maja**, Dean, Faculty of Information Technology and Engineering, University “UNION-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)

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

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

**Papachashvili Nino**, PhD, Professor, Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism Sulkhani-Saba Orbeliani University, Tbilisi (Georgia)

**Vesperi Walter**, PhD, Research Fellow in Organization studies and Human Resources Management (HRM) at the “Magna-Graecia” University of Catanzaro (Italy)

**Turban Galina**, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of International Business, "Belarus State Economic University" (Belarus)

**Nastase Carmen**, PhD, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Public Administration at University "Stefan cel Mare" of Suceava (Romania)

**Sarkisyan-Dikova Karina**, PhD, Associate Professor, Department of International Economic Relations at the D. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)

**Sahaidak Mykhailo**, Dr. in Economics, Professor, Head of Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Verba Veronika**, Dr. in Economics, Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Director of Management Consulting Institute SHEI KNEU named after V. Hetman (Ukraine)

**Prokhorova Yeliena**, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Reshetniak Tetiana**, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Sobolieva Tetiana**, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Holionko Nataliia**, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Harashchenko Nataliia**, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, President The Club of Economists NGO (Ukraine)

**Shatilova Olena**, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. СУСПІЛЬСТВО, КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ В ПАРАМЕТРАХ VUCA/ SECTION 1. SOCIETY, COMPETITION, AND BUSINESS ECOSYSTEMS IN VUCA PARAMETERS</b>	<b>11</b>
<b>Kharaishvili Eteri</b> THE IMPACT OF PROMOTING EXPORT OF FOOD PRODUCTS ON THE DEVELOPMENT OF LOCAL PRODUCTION IN GEORGIA	<b>11</b>
<b>Korohodova Olena, Rachel Korkor Nartey</b> FISCAL POLICY AND ITS INFLUENCE ON ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN THE CONDITIONS OF VUCA CHALLENGES	<b>16</b>
<b>Lazariashvili Tamar</b> DIRECTIONS FOR DEVELOPING THE PRODUCTION OF LOCAL AGRO-FOOD PRODUCTS IN GEORGIA	<b>19</b>
<b>Skorobogatova Natalia, Kot Tetiana</b> ENSURING BALANCED BUSINESS DEVELOPMENT IN THE VUCA-WORLD	<b>23</b>
<b>Turban Galina</b> NON-TARIFF MEASURES IN INTERNATIONAL TRADE	<b>26</b>
<b>Банщиків Петро</b> ВОДЕНЬ VS ЕНЕРГЕТИЧНА КРИЗА / <b>Banshchykov Petro</b> HYDROGEN VS ENERGY CRISIS	<b>30</b>
<b>Горлов Євген</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ СЕРЕДОВИЩ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА / <b>Horlov Yevhen</b> PECULIARITIES OF THE FORMATION OF INNOVATION-ACTIVE ENVIRONMENTS AT THE REGIONAL LEVEL IN THE CONTEXT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT'S UNRECOGNIZABILITY	<b>33</b>
<b>Грицаєнко Микола</b> ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ / <b>Hrytsaienko Mykola</b> ASSESSMENT OF THE LEVEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	<b>36</b>
<b>Денисенко Тетяна, Ракута Іван</b> ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РИТЕЙЛУ В М.ЧЕРНІГІВ / <b>Denysenko Tetiana, Rakuta Ivan</b> DYNAMICS OF DEVELOPMENT AND CURRENT STATE OF RETAILERS IN THE CITY OF CHERNIGIV	<b>39</b>
<b>Домбровська Софія</b> ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / <b>Dombrovska Sofiia</b> FORMATION OF BUSINESS ECOSYSTEM IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD	<b>42</b>
<b>Ліщинська Вікторія</b> ВПЛИВ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ НА РОЗВИТОК КРАФТОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ / <b>Lishchynska Victoria</b> THE INFLUENCE OF BUSINESS ASSOCIATIONS ON THE DEVELOPMENT OF CRAFT BUSINESS IN UKRAINE	<b>44</b>
<b>Маковоз Оксана, Крайня Діана</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПАРАМЕТРАХ VUCA / <b>Ma kovoz Oksana, Krainya Diana</b> MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IS IN PARAMETERS OF VUCA	<b>49</b>
<b>Решетняк Тетяна</b> ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ VUCA ТА СТРАТЕГІЧНІ КОНТЕКСТИ БІЗНЕСУ В ПАРАМЕТРАХ СЕРЕДОВИЩА BANI / <b>Reshetniak Tetiana</b> EVOLUTION OF THE VUCA CONCEPT AND STRATEGIC BUSINESS CONTEXTS IN THE PARAMETERS OF THE BANI WORLD	<b>52</b>

<b>Силкіна Юлія, Шудра Карина</b> ДІАЛОГ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ / <b>Sylkina Yuliia, Shudra Karyna</b> DIALOGUE WITH STAKEHOLDERS AS THE MAIN DIRECTION OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY	<b>56</b>
<b>Соболева Тетяна, Буркацький Микита</b> ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА / <b>Sobolieva Tetiana, Burkatskiy Mykyta</b> CHALLENGES TO SMALL BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT	<b>59</b>
<b>Теплюк Марія, Андрікевич В.О.</b> ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / <b>Tepluyk Maria, Andrikevych V.O.</b> INCREASING MOTIVATION OF WORK AS A FACTOR OF ENTERPRISING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE	<b>62</b>
<b>Якубова Катерина</b> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ІМІДЖУ У VUCA-СВІТІ / <b>Yakubova Katerina</b> PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL IMAGE IN VUCA-WORLD	<b>66</b>
<b>СЕКЦІЯ 2. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA: РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ/ SECTION 2. BUSINESS STRATEGIES IN VUCA ENVIRONMENT: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION</b>	<b>69</b>
<b>Brin Pavlo, Nehme Mohamad</b> CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A DEFENSIVE TOOL IN VUCA WORLD: VIEW FROM THE MARKETING PERSPECTIVE	<b>69</b>
<b>Seturi Maia</b> SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM AND ATTRACTIVE FACTORS OF TOURIST DESTINATIONS (EXAMPLE OF GEORGIA)	<b>73</b>
<b>Nugzar Todua, Urotadze Ekaterine</b> IMPACT OF SMART TOURISM TECHNOLOGIES ON TOURISTS SATISFACTION (CASE OF GEORGIA)	<b>78</b>
<b>Tsetskhladze Leila, Bakuridze Sopio</b> OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL AND MEDICAL TOURISM	<b>85</b>
<b>Vesperi Walter, Ingrassia Raimondo</b> CORPORATE MUSEUM AND ORGANIZATIONAL MEMORY IN AGRI-FOOD ORGANIZATION SECTOR	<b>91</b>
<b>Голіонко Наталія</b> ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-СВІТІ / <b>Holionko Nataliia</b> DIGITAL STRATEGY OF BUSINESS ORGANIZATION IN VUCA WORLD	<b>98</b>
<b>Грицаєнко Галина, Грицаєнко Ігор</b> ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ / <b>Hrytsaienko Halyna, Hrytsaienko Ihor</b> INVESTMENT PROVISION OF ENERGY EFFICIENCY OF THE NATIONAL ECONOMY	<b>101</b>
<b>Дем'яненко Сергій</b> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОБІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA / <b>Demianenko Serhii</b> AGRIBUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE VUCA ENVIRONMENT	<b>104</b>
<b>Дергачова Вікторія, Макарова Марина</b> ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 / <b>Dergacheva Victoria, Maryna Makarova</b> CHALLENGES AND PRIORITIES FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES IN A COVID-19 PANDEMIC	<b>107</b>
<b>Колос Ірина</b> КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ В ОЩАДЛИВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ / <b>Kolos Iryna</b> CLIENT-CENTRICITY STRATEGY IN LEAN ENTERPRISE MANAGEMEN	<b>110</b>

<b>Латинін Костянтин</b> СТРАТЕГІЧНИЙ ІНДІВІДУАЛІЗМ ТА ЙОГО ФІЛОСОФСЬКО-ПРАКТИЧНИЙ КОНТЕНТ / <b>Latynin Kostyantyn</b> STRATEGIC INDIVIDUALISM AND ITS PHILOSOPHICAL-PRACTICAL CONTENT	<b>113</b>
<b>Мешкова-Кравченко Наталія, Лашкевич Вікторія</b> ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ / <b>Mieshkova-Kravchenko Nataliya, Lashkevych Viktoriia</b> FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY ASSESSMENT IN THE BUSINESS STRATEGY FORMATION	<b>116</b>
<b>Миколайчук Ірина, Кроковна Ольга</b> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ У VUCA- СВІТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО САМОНАВЧАЄТЬСЯ / <b>Mykolaichuk Iryna, Krovkovna Olga</b> SELF-LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGY IN VUCA- WORLD	<b>119</b>
<b>Миколайчук Ірина, Сидоренко Олексій</b> КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ / <b>Mykolaichuk Iryna, Sydorenko Oleksii</b> TEAM INTERACTION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK	<b>123</b>
<b>Олійник Наталія, Олійник Олександр, Габріх Анастасія</b> СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / <b>Oliinyk Nataliia, Oliinyk Oлександр, Habrikh Anastasiia</b> SYSTEM SUPPORT OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD	<b>126</b>
<b>Омельяненко Тетяна, Короткова Ксенія</b> ГІБРИДИЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ВІДПОВІДЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ НА ВИКЛИКИ VUCA-СВІТУ / <b>Omelianenko Tetiana, Korotkova Kseniia</b> HYBRIDIZATION OF OPERATIONAL STRATEGY AS A RESPONSE OF BUSINESS-ORGANIZATIONS TO THE CHALLENGES OF VUCA-WORLD	<b>129</b>
<b>Парасій-Вергуненко Ірина</b> РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА / <b>Iryna Parasiy-Vergunencko</b> THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS IN SUPPORTING SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE	<b>133</b>
<b>Прохорова Єлена</b> РОЗВИТОК МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА / <b>Prokhorova Yeliena</b> STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP MODEL DEVELOPMENT	<b>137</b>
<b>Силкіна Юлія, Сидоренко Олексій</b> УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / <b>Sylkina Yuliia, Sydorenko Oleksii</b> UKRAINIAN EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY IN CONDITIONS OF VUCA-WORLD	<b>141</b>
<b>Стеценко Сергій, Моголівець Антон</b> АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДО V.U.C.A. – СЕРЕДОВИЩА / <b>Stetsenko Sergii, Moholivets Anton</b> ADAPTATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES TO V.U.C.A. - ENVIRONMENTS	<b>144</b>
<b>Стовба Тетяна</b> ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ У VUCA-СВІТІ / <b>Stovba Tatiana</b> INNOVATIVE CULTURE AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR WEAK SIGNALS IN VUCA-WORLD	<b>147</b>
<b>Чекан Ірина</b> ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ОПОРНІ СКЛАДОВІ ЙОГО РОЗВИТКУ / <b>Chekan Iryna</b> HUMAN POTENTIAL AND SUPPORTING COMPONENTS OF ITS DEVELOPMENT	<b>150</b>

<b>Шатілова Олена, Нікулін Вадим</b> МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / <b>Shatilova Olena, Nikulin Vadym</b> BUSINESS ORGANIZATION MARKETING STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION	<b>155</b>
<b>Шевчун Марина</b> СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ / <b>Shevchun Maryna</b> STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT	<b>158</b>
<b>Шершньова Зоя</b> СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕС КЛАСТЕРІВ / <b>Shershnova Zoia</b> STRATEGIC APPROACH IN BUSINESS CLUSTER DEVELOPMENT	<b>161</b>
<b>СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПАНІЙ У VUCA-СВІТІ / SECTION 3. INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF COMPANIES IN THE VUCA-WORLD</b>	<b>165</b>
<b>Cristofaro Concetta Lucia, Vesperi Walter, Ventura Marzia, Melina Anna Maria</b> DECISION MAKING IN ADVERSE EVENTS: A SELECTED LITERATURE REVIEW	<b>165</b>
<b>Charekishvili Lia</b> USING ICT BY ENTERPRISES AS INDICATOR OF HIGHER EDUCATION SYSTEM IN GEORGIA	<b>172</b>
<b>Roblek Vasja, Petrović Nenad N., Khokhobaia Merab, Gagnidze Ineza</b> THE ROLE OF AN INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANISATIONS IN VUCA WORLD	<b>176</b>
<b>Korohodova Olena, Ahmadreza Zare</b> THE INDUSTRY 4.0 TRENDS IN THE VUCA WORLD	<b>182</b>
<b>Верба Вероніка</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У ЦИФРОВОМУ СВІТІ / <b>Verba Veronika</b> TRANSFORMATION OF MANAGEMENT CONSULTING IN THE DIGITAL WORLD	<b>184</b>
<b>Гейдор Алла, Коцюк Альона</b> РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / <b>Heidor Alla, Kotsyuk Aliona</b> THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD	<b>189</b>
<b>Гринкевич Роман</b> МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ VUCA / <b>Grinkevich Roman</b> MODEL OF MANAGEMENT OF INNOVATION-ACTIVE ORGANIZATION IN VUCA CONDITIONS	<b>193</b>
<b>Жарінов Сергій</b> ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІБЛІОТЕК У VUCA-СВІТІ / <b>Zharinov Serhii</b> PECULIARITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF LIBRARIES IN VUCA-WORLD	<b>196</b>
<b>Круглов Віталій</b> ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РИНОК ПРАЦІ / <b>Kruhlov Vitalii</b> IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE LABOR MARKET	<b>200</b>
<b>Нежива Марія</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА: СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО БАНКУ ДАНИХ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА / <b>Mariia Nezhiva</b> INFORMATION AND ANALYTICAL WORK: CREATION OF THE INTEGRATED DATA BANK OF THE ENTERPRISE SECURITY SERVICE	<b>203</b>



<b>Сагайдак Михайло, Сімшаг Ірина</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ VUCA- ТА BANI-СВІТУ / <b>Sahaidak Mykhailo, Simshah Iryna</b> TRANSFORMATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF VUCA AND BANI WORLD	<b>205</b>
<b>Скоробогатова Наталя, Глушук Валерія</b> НЕОБХІДНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У VUCA-ЕКОНОМІЦІ / <b>Skorobogatova Natalia, Hlushchuk Valeriia</b> NECESSARY INNOVATIONS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN VUCA-ECONOMY	<b>210</b>
<b>Шумак Людмила</b> ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЕКТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В БУДІВНИЦТВІ У VUCA-СВІТІ / <b>Shumak Ljudmila</b> INNOVATIONS AND DIGITAL TRANSFORMATION OF DESIGN ENTERPRISES IN CONSTRUCTION IN VUCA-WORLD	<b>213</b>
<b>СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ВИКЛИКІВ VUCA: ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ / SECTION 4. MANAGERIAL CONTEXT OF VUCA-CHALLENGES: CHANGES IN MODELS OF LEADERSHIP AND DECISION MAKING</b>	<b>216</b>
<b>Hnedina Kateryna, Nahorni Pavlo</b> THE ROLE OF SOFT SKILLS IN STRATEGIC MANAGEMENT DECISION-MAKING: THE CHALLENGES OF THE VUCA ENVIRONMENT	<b>216</b>
<b>Lekashvili Eka, Dodashvili Veko</b> THE IMPACT OF MEDIATION AND ARBITRATION ON BUSINESS DEVELOPMENT IN GEORGIA (RESEARCH CONCEPT)	<b>219</b>
<b>Nuno Amaral Jeronimo, Lifintsev Denys</b> HUMOUR IN MANAGERIAL COMMUNICATION	<b>224</b>
<b>Parachashvili Tamar</b> PERSPECTIVES OF THE USE OF BLOCKCHAIN IN LAND MANAGEMENT	<b>228</b>
<b>Баніт Ольга, Мерзлякова Олена</b> УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «WELLBEING» У КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ / <b>Banit Olga, Merzlyakova Olena</b> IMPLEMENTATION OF THE WELLBEING CONCEPT IN THE CORPORATE ORGANIZATION CULTURE	<b>232</b>
<b>Барабаш Леся</b> ТРЕНДИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ VUCA-СВІТУ / <b>Varabash Lesia</b> TRENDS OF HARMONIZATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM IN THE REALITIES OF VUCA-WORLD	<b>236</b>
<b>Батенко Людмила</b> ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ «КЕНЕФІН» У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / <b>Batenko Liudmyla</b> USAGE OF SYNEFIN FRAMEWORK IN PROJECT MANAGEMENT	<b>239</b>
<b>Безгін Костянтин</b> СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНА ВЗАЄМОДІЯ, ЯК КЛЮЧОВИЙ КОНЦЕПТ MANAGEMENT 3.0 / <b>Bezgin Konstantin</b> SUBJECT-SUBJECT INTERACTION AS A KEY CONCEPT OF MANAGEMENT 3.0	<b>242</b>
<b>Жукова Ліліана, Муравецький Святослав</b> МЕТА-КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-СВІТІ / <b>Zhukova Liliana, Muravetsky Sviatoslav</b> META-COGNITIVE LEARNING MODELS AS A NEW FORM OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL ASSETS IN THE VUCA WORLD	<b>245</b>

<b>Жуковська Валентина, Стойко Вікторія</b> WELLBEING ЯК ОСНОВА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ / <b>Zhukovska Valentyna, Stoiko Viktoriia</b> WELLBEING AS THE BASIS OF ENGAGEMENT OF COMPANY EMPLOYEES	<b>248</b>
<b>Плотніченко Світлана, Лупандіна Галина</b> СУЧАСНИЙ УПРАВЛІНЕЦЬ В УМОВАХ VUCA СЕРЕДОВИЩІ / <b>Plotnichenko Svitlana, Lupandina Halyna</b> MODERN MANAGER IN A VUCA ENVIRONMENT	<b>252</b>
<b>Полторак Анастасія</b> ЗМІНА МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У VUCA-СВІТІ / <b>Poltorak Anastasiia</b> CHANGING LEADERSHIP AND DECISION MODELS IN THE VUCA WORLD	<b>255</b>
<b>Тарас Тетяна</b> ВИКЛИКИ VUCA: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОСВІТИ / <b>Taras Tatiana</b> VUCA CHALLENGES: QUALITY MANAGEMENT IN THE EDUCATION SYSTEM	<b>258</b>
<b>СЕКЦІЯ 5. БІЗНЕС-ОСВІТА: АДАПТАЦІЯ ДО НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ ЗІМН / SECTION 5. BUSINESS EDUCATION: ADAPTING TO UNPREDICTABLE CHANGES</b>	<b>262</b>
<b>Aladashvili Gela, Papachashvili Nino</b> THE ISSUE OF DEVELOPING DIGITAL COMPETENCIES IN FUTURE MANAGERS FROM THE EDUCATIONAL SECTOR PERSPECTIVE	<b>262</b>
<b>Avsajanishvili Eka, Nikvashvili Maia</b> CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN COVID 19 PANDEMIC	<b>267</b>
<b>Gagnidze Ineza</b> UNIVERSITY 4.0 – THE PART OF THE EDUCATION 4.0	<b>274</b>
<b>Khmaladze Merab, Giorgobiani Maia, Chitaladze Ketevan</b> COVID-19 AND LIVING STANDARD OF THE POPULATION OF GEORGIA	<b>280</b>
<b>Бондаренко Валерій, Бондаренко Ольга</b> ТРЕНДИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (УМОВАХ ПАНДЕМІЇ) / <b>Bondarenko Valerii, Bondarenko Olga</b> TRENDS, OPPORTUNITIES AND FEATURES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS (PANDEMIC CONDITIONS)	<b>285</b>
<b>Лінькова Олена</b> ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-ОСВІТИ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA / <b>Linkova Olena</b> BUSINESS EDUCATION TOOLS IN THE VUCA ENVIRONMENT	<b>290</b>
<b>Максименко Максим</b> ВПЛИВ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА / <b>Maksymenko Maksym</b> THE INFLUENCE OF THE UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT ON THE SOCIAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	<b>292</b>
<b>Педченко Ганна</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОСВІТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ / <b>Pedchenko Ganna</b> TRANSFORMATION OF BUSINESS EDUCATION IN THE CONDITIONS OF KNOWLEDGE ECONOMY	<b>296</b>

**СЕКЦІЯ 1. СУСПІЛЬСТВО, КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ В  
ПАРАМЕТРАХ VUCA / SECTION 1. SOCIETY, COMPETITION, AND BUSINESS  
ECOSYSTEMS IN VUCA PARAMETERS**



**Eteri Kharashvili,**  
Professor,  
Faculty of Economics and Business  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,  
Georgia  
[eter.kharashvili@tsu.ge](mailto:eter.kharashvili@tsu.ge)

**THE IMPACT OF PROMOTING EXPORT OF FOOD PRODUCTS ON THE  
DEVELOPMENT OF LOCAL PRODUCTION IN GEORGIA**

***Abstract.** On the background of structural changes and covid-19 pandemic, the problems of trade in food products are identified and the importance of local production in improving the food self-sufficiency of the population is substantiated.*

*The paper studies the impact of international trade on the development of local production and provides discussion of two alternative strategies: export promotion and import substitution. Positive aspects of these strategies are evaluated. Conclusions are made and recommendations are developed regarding the possibilities of increasing local production by promoting export of food products.*

***Key words:** food products, export promotion, local production, effectiveness of promotion programs.*

**Introduction.** In general, the share of food products in total export is quite small in Georgia. On the background of significant structural changes and the restrictions due to covid-19 pandemic, the international trade turnover of Georgia has reduced for the last two year; the problems have especially occurred in trade with food products. Economic growth is very important for improving living standards and reduction of poverty in Georgia. The scholars consider that the growth of agricultural sector in the country's GDP has much more effect on the reduction of poverty than any other sector (Thematic Group on Sustainable Agriculture, 2013). In addition, achieving sustainable food self-sufficiency through the development of local production is as much important for overcoming the challenges caused by the pandemic.

Agricultural sector plays a very important role in the development of local production in Georgia. According to 2021 data, this sector employees 48 percent of the population and accounts for 8 percent of the country's GDP ([www.geostat.ge](http://www.geostat.ge), 2021). Export and import data of agro food

products also prove that negative trade balance is still maintained and it is essential to reveal the possibilities of local production by promoting export.

The purpose of the study is to develop recommendations on the possibilities of increasing local production in Georgia based on the analysis of the mechanisms for promoting export of agro food products.

For achieving the purpose of the study various methods for collecting and analyzing information are used - desk research method was used for obtaining, sorting and analyzing secondary data; in particular, the data provided by the National Statistics Office of Georgia as well as by the Ministries of economic profile and the policy documents of the Parliament of Georgia are evaluated; scientific papers of Georgian and foreign scholars are analyzed; analysis, synthesis, induction and other methods are used to select and group data, to identify similarities and differences and to discover trends.

**Results.** Given the nature and structure of exports, export promotion system for food products is used practically in every country. In the economic theory on promoting export this refers to encouraging the activities of national exporters. In the modern world, export promotion represents an important part of trade policy in many countries, which is primarily reflected in the implementation of an active foreign trade policy.

Scholars believe that international trade has stimulating effect on the development of local production. From this perspective, two alternative strategies are generally discussed: 1. Exports promotion; 2. import substitution (Belloc, 2011).

One of the positive aspects of export promotion is that it allows developing countries to benefit from economies of scale; while import substitution is a strategy of the state, which focuses on replacing imported agro-food products through the increase of local production. It should be noted as well that in this case import substitution is seen as an increase in domestic production for meeting local demand and not for entering export markets. Self-sufficiency rates in Georgia are quite low today (Kharaisvili, Sagareishvili, 2016).

The country can benefit from import substitution strategy until a certain period of time. Once an appropriate level of local production is achieved, it is not possible to replace import any longer. Therefore, Georgia should also focus on strengthening export promotion. However, it is unanimous that developing countries find it difficult to establish themselves in international market, especially if local production is not sufficiently developed, the supply chain is weak and the demand for agro-food products in the country is mainly imported (Kharaisvili, 2017).

Obviously, quantitative evaluation of effectiveness of any strategy is quite difficult, but initially most countries focus on increasing local production, which in turn encourages promotion of export. In general, such approaches have a positive impact on economic development. Local

production is also low and several times less than that in EU countries. However, local production has significantly increased compared to the previous year. That's why it is true that food security in Georgia is unfavorable, but it means that the potential for improving production is also high. The Sustainable Development Goals Report (2018) by the United Nations states that in order to achieve sustainability, upliftment of economic growth is necessary and is directly linked to achieving food security, improve nutrition, and sustainable agriculture (Talikadze, 2020).

It should be also taken into consideration that in the context of the global pandemic, the issue of self-sufficiency for the products of inelastic demand (products essential for existence) has come up on the agenda of any country. The shortest way to achieve this is effective dialogue between local government, business, education and science, which is ensured in entrepreneurial universities. These problems are actively studied by scientists today (Dominici & Gagnidze 2021; Vesperi & Gagnidze, 2019; Gagnidze, 2018).

Currently, the country's export performance is largely influenced by globalization factors (Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I. 2021) as well as by innovation factors (Sobolieva, T. & Lazarenko, 2019).

The study of foreign trade balance of Georgia showed that during the pandemic the existing negative trade balance of the country including on food products is maintained; there are problems in food transportation; policy instruments for promoting transportation of food products need to be developed (Kharashvili, Gechbaia, Erkomaishvili, Lobzhanidze&Natsvlishvili, 2021). Wine is the only food product in the list of top export products. However, if the export potential of other agro-food products is assessed and appropriate promotion programs are launched, the production of local products will significantly increase. Increase in local production and promotion of export will be an important opportunity for achieving positive trade balance in case adequate financial resources are provided (Kharashvili, 2018).

On the one hand, increasing local production will encourage the development of export markets and, on the other hand, lead to the diversification of local production. In these conditions, it is important to use appropriate policy tools and indicators (Sobolieva, Harashchenko, 2020). The effective institutional and legal framework accelerates the process of economic liberalization and improve the local business environment. In this regard, tax factors play an important role (Lobzhanidze, 2017).

To achieve the goals named above, it is necessary to apply various export promoting tools; some of the most important are: export subsidy policy; removal of trade barriers; effective management of exchange rates; export lending; export insurance; offering special financial services; etc. First of all, it is necessary to improve the competitive business environment locally in order to promote export and at the same time meet the requirements of international market.

Competitiveness is nothing more than the creation of an environment for business by the state that ensures the production of competitive goods by firms operating in the country as well as abroad (Lobzhanidze, 2021).

The implementation of the export subsidy program is one of the main tools to promote local production. In addition, providing information on export markets is one of the important measures for promoting export from Georgia.

Removal of trade barriers is regarded as one of the main measures for promoting export. Developing, low-income countries often complain that the EU's protectionist policy in agriculture hinders the growth of their exports. However, in fact, the main obstacle for developing countries is not trade barriers, but their insufficient ability to comply with the standards and product quality. This issue is of special importance for Georgia, as the country has a good opportunity for agro-tourism development (Natsvlishvili, Kharaishvili, Lazariashvili, 2020); in addition, the country is able to export organic products to international markets (Natsvlishvili, Kharaishvili, Lazariashvili, 2020).

Fluctuations of exchange rate might be one of the impediments for export promotion. Frequent fluctuations are observed in the exchange rate of the Georgian national currency, which directly affects the prices of Georgian food products. It is important that the prices of agro-food products compete with the prices of imported products and make it stable in the international market. It is important that the prices of agro-food products can compete with the prices of imported products, so that they are stable in the international market.

Implementation of export promoting programs requires significant financial resources. Export lending and export insurance can be discussed in this regard. However, these services are less developed in Georgia and therefore, the effective implementation of export promotion programs is hindered.

**Conclusions.** A number of conclusions and recommendations are developed based on the study of the above problems:

- The growth of export is one of the main factors for the development of local food production in Georgia. In this regard, it is important to increase the scale of local production and increase productivity;
- The resource potential for increasing export is insufficiently used for the growth of local production. It is needed to identify the resource potential of exports and outline the ways to use it effectively based on the study of the demand for Georgian food products in the international markets;
- The types of export promotion programs and implementation priorities are not studied. It is recommended to select the forms and methods of specific promotion programs by

identifying export potential and diversification opportunities and based on international experience;

- Export promotion policy instruments are not developed. It is important to form export-oriented economic policy mechanisms. Export promotion policy should be in line with the improvement of investment climate and the financial system, as well as the simplification of tax and customs activities;
- The effectiveness of export promotion programs is not evaluated. Export promotion programs should be evaluated in quantitative and qualitative measures. In addition, programs need to be evaluated not only as a set of measures, but also as a process of selecting effective tools.

Thus, it is necessary to increase the export of Georgian agro-food products and encourage the growth of local production based on well-founded, effective promotion programs.

### *References*

1. Belloc, M. Di Maio, M. 2011. "Survey of the Literature on the successful strategies and practices for export promotion by developing countries " International Growth Centre, Working Paper
2. Dominici, G. and Gagnidze, I (2021) "Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (a systemic approach)". *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 19(1), 13-30. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>
3. Gagnidze, I. (2018) "From clusters to entrepreneurial universities and vice versa: ways of developing the local economy: a systemic approach", *Int. J. Markets and Business Systems*, Vol. 3, No. 2, pp.181–196. <https://doi.org/10.1504/IJMABS.2018.090515>
4. Kharaiashvili E., Gechbaia B., Erkomaishvili G., Lobzhanidze M. and Natsvlishvili I. Shipping policy of agri-food products and the formation of food markets in Georgia. 2021. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML. June 24, 2021. Batumi Navigation Teaching University. Web Conf. Volume 339, 2021 <https://doi.org/10.1051/mateconf/202133901001>
5. Kharaiashvili E., The Impact of Preferential Agro Credit on the Development of Agribusiness in Georgia, 2018. ECOFORUM. Volume 7, Issue 1(14), 2018.
6. Kharaiashvili E., DIRECTIONS FOR IMPROVING THE SUPPLY CHAIN IN THE AGRO-FOOD SECTOR OF GEORGIA. In *Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations*. International collective monograph. Volume 2. Section 6.: 6.2. p. 268. Tbilisi-Kherson, 2017.
7. Kharaiashvili E., Sagareishvili N. (2016), Export Promotion Programs of Georgian Agricultural Products and its Effectiveness, International Scientific Conference, Challenges of Globalization in Economics and Business, Tbilisi.
8. Lobzhanidze, N. (2021). The Impact Assessment of Competitiveness on Export Growth in Georgian Mineral Water Sector (based on Econometric Model). *International Scientific Journal of Economics. Ecology. Socium*, 5, 1-12, <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2021.5.1-1>.
9. Lobzhanidze, N. (2017) Impact of the tax system on small and medium sized entrepreneurship in Georgia. *Proceedings of Materials of International Scientific Conference Dedicated to the 65th birth anniversary of Professor George Tsereteli*, 1 (1). pp. 485-491. ISSN 978-9941-13617-7

10. Natsvlishvili I., Kharaiashvili E., Lazariashvili T. Impact of agro tourism on economic development of related sectors in the context of sustainable well-being (case of Georgia). *Int. J. Markets and Business Systems*, Vol. 4, No. 2, 2020.
11. Natsvlishvili I., Kharaiashvili E., Lazariashvili T., Bio-products market in Georgia: current challenges and development perspectives, *International Journal of Markets and Business Systems*, Volume 4, Issue 1, 2020. <https://www.inderscienceonline.com/toc/ijmabs/4/1>  
<https://doi.org/10.1504/IJMABS.2020.107305>
12. Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I. (2021) ‘Global technology trends through patent data analysis’, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 1037, 012059. doi:10.1088/1757-899x/1037/1/012059
13. Sobolieva, T. & Lazarenko, Y. Intellectual Property Management in the Shift Towards Open Innovation. *Int. J. Economics and Business*, Vol. XI, No. 2, (2019), pp.185-195. <http://dspace.tsu.ge/xmlui/handle/123456789/358>
14. Sobolieva, T., Harashchenko, N. (2020). Intellectual property indicators and renewable energy trends. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 23(4), 17-32. <https://doi.org/10.33223/epj/127911>
15. Talikadze Nino (2020), The link between sustainable food security and self-sufficiency (the case of Georgia), Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University, ISSN 2411-4383 <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/32901>
16. Thematic Group on Sustainable Agriculture and Food Systems of the Sustainable Development Solutions Network. 2013. *Solutions for Sustainable Agriculture and Food Systems*. Technical report for the post-2015 development agenda.
17. Vesperi, W. and Gagnidze, I. (2019) “Rethinking the university system: Toward the entrepreneurial university (The case of Italy)”. *Kybernetes*. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0662>
18. [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)



**Korohodova Olena**  
PhD, Associate professor,  
Department of International Economics  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
[o.korohodova@kpi.ua](mailto:o.korohodova@kpi.ua)



**Rachel Korkor Nartey**  
Student  
Department of International Economics  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
[rachelkorkornartey456@gmail.com](mailto:rachelkorkornartey456@gmail.com)

**FISCAL POLICY AND ITS INFLUENCE ON ENTREPRENEURIAL STRUCTURES  
IN THE CONDITIONS OF VUCA CHALLENGES**

*Keywords: VUCA concept, fiscal policy, COVID 19, VUCA CHALLENGES*



*Abstract. This article aims to talk about and analyze the influence of fiscal policy on the entrepreneurship structures in the VUCA concept. The role of fiscal policy in identifying the implications for policy across government is highlighted in this article. The influence of open banking on fiscal policy is given. The topic is also devoted to such problems as volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity affect government spending, taxations, and fiscal expenditure in this period we are in due to COVID 19.*

VUCA, short for variability, uncertainty, complexity, and ambiguity, was first used in 1987 to support Warren Bennis and Bert Nanus' leadership theories to describe or reflect on the variability, uncertainty, complexity, and ambiguity of general conditions and situations, and group behavior in organizations [1]. In this concept work, there is a description of the system and behavioral failures, which are characteristic of organizational collapses. As noted in [1], "Neither an organization's leadership nor its strategies are spared in today's VUCA world. Experiences, dogmas, and paradigms must all come under scrutiny; it is no longer a case of finding the one way or the management tool: standards give way to individuality".

We think that fiscal policy as the management of government spending and tax policies can make a great influence on the economy of entrepreneurship structures in VUCA challenges. Fiscal policy is closely connected with accommodative monetary and macroprudential policy and structural reforms of the national economy model system.

As for Ukraine, in 2020, the budget deficit of the general government sector to GDP was reduced from 5.8% to 5.24 %, while the state budget deficit - from 6% to 5.5% and amounts to UAH 246.6 billion. Due to the VUCA challenges, in the conditions of the uncertainty of the future before planning the budget deficit for 2021 to 2023, the Ministry of Finance of Ukraine had to reduce the forecast plan for the budget deficit in the medium-term perspective: 4.5% of GDP - in 2022 and 3.5% of GDP - in 2023 [2, 3].

One more influential factor on fiscal policy in the VUCA world, is the level of development of neo-banks, representatives of virtual banking. The private and business sectors are increasingly opting for contactless services, with the fewest intermediaries in client-bank communication [4]. This certainly has an impact on the issue of taxation in the context of VUCA-world.

In addition, these trends raise questions about the rights to disseminate data about the bank's customers related to the development of Open Banking technology. Given the number of cases of payment card fraud in Ukraine, the problem of security in the context of digitalization is particularly relevant for the domestic banking system. Ways to solve it can be the development and implementation of authentication and security standards, standards for information transmission [4]. In the conditions of open banking, taxation processes as a part of the fiscal policy

of Ukraine may become more transparent, but this requires improvement of legislation in the form of the adoption of certain institutions.

Many scientists and business organizations develop different methods of resolving the situation with changes in the state fiscal policy in a changing environment under the influence of VUCA trends. For example, the article [5] describes the government's challenge is to anticipate VUCA possibilities with limited predictability of what policy interventions will succeed. In this concept the ministry of finance identifies the implications for policy across government - builds scenarios - tracks spending impact during crises. This helps the government to: build scenarios for potential risks; identify early warning signs by tracking spending and revenue changes; attempt policy interventions and test for results and impact to public finances; learn, adapt, iterate; take lessons learned to improve scenario effectiveness in coming years [5].

As noted in [6], in the VUCA world, the line of thinking to make proper fiscal, monetary, and structural reforms is not enough. Governments must be able to manage economic and financial cycles from both financial development and capital flows. Thus, the main trends facing the state fiscal policy challenged VUCA and identified the impact on business structures in a rapidly changing environment are highlighted. It was determined that the pandemic factor had a significant impact on the fiscal policy of the state. It is noted that one of the trends in the modern world is the increase of open banking operations, which should be reflected in the relevant changes in tax policy.

## References

1. Leadership skills & strategies VUCA world. URL: <https://www.vuca-world.org/>
2. The Parliament of Ukraine Approved the Draft State Budget for 2021 URL: [https://mof.gov.ua/en/news/verkhovna\\_rada\\_skhvalila\\_proekt\\_derzhbiudzhetu-2021-2599](https://mof.gov.ua/en/news/verkhovna_rada_skhvalila_proekt_derzhbiudzhetu-2021-2599)
3. Ukraine fiscal expenditure. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/fiscal-expenditure>.
4. Глущенко, Я., Корогодова, О., Моїсєнко, Т., Сосновська, О., & Черненко, Н. (2021). Фактори консолідації капіталу в банківському секторі в умовах Індустрії 4.0 ТА COVID-19. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 3(38), 4–14. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237414>
5. Management tools the government can use in VUCA world <https://freebalance.com/blog/public-financial-management/2020-revealed-how-public-financial-management-helps-governments-in-a-vuca-world>.
6. Perry Warjiyo. Maintaining Resilience and Momentum of Growth in The VUCA World. Conference Proceeding 11th International Conference & Call for Paper Bulletin of Monetary Economics and Banking (BMEB) - Ed.1 - Print. 1. Jakarta: Bank Indonesia Institute, 2018. P.11-16.

**Tamar Lazariashvili,**  
PhD, Assistant Professor,  
Faculty of Economics and Business  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[tamar.lazariashvili@tsu.ge](mailto:tamar.lazariashvili@tsu.ge)

## **DIRECTIONS FOR DEVELOPING THE PRODUCTION OF LOCAL AGRO-FOOD PRODUCTS IN GEORGIA**

*Keywords: agro-food production, production potential, agriculture, export potential, post-pandemic development*

**Abstract.** *In terms of globalization, effective use of potential opportunities for increasing agro-food production is essential for addressing food security problem. The paper analyzes the trends in the production of Georgian agro-food products in terms of the pandemic, identifies the factors that hinder the development of the agricultural sector and studies the export potential of Georgian agro-food products. The paper evaluates the role of the state in increasing the production of Georgian agro-food products; measures for promoting growth in agricultural production are identified by using appropriate methods.*

*General and specific research methods are used in the present paper; in particular, analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, statistical (selection, grouping, observation, etc.) methods.*

*Based on the analysis, conclusions on the trends and development of agro-food production are made and recommendations on the ways of using potential opportunities for agricultural production in the post-pandemic period are proposed.*

**Introduction.** In recent years, Georgia has made some progress in finding and diversifying new export markets; however, for sustaining economic growth and reducing the country's negative trade balance a wide expansion of its export area is still needed. For this purpose, it is essential to study the problems that hinder the production of agro-food products in the country. Small scale of production which significantly reduces the competitive advantage of a company is considered to be a serious problem. Agriculture plays a special role in the development of local production in Georgia. According to 2021 data, this sector employees 48 percent of the population and accounts for 8 percent of the country's GDP ([www.geostat.ge](http://www.geostat.ge), 2021). The government needs to develop economic, legal and organizational mechanisms for promoting the production of Georgian agro-food products.

Given the role and importance of agricultural sector, measures for supporting this sector are exercised in almost every country around the world. These measures take various forms, starting

with the development of rural infrastructure and ending with the provision of certain subsidies to agricultural producers. The demand for locally produced products prevails in Georgia. The country has good climatic conditions for the production of diverse and high quality bio agricultural food products. Sustainable development of the sector will require development of bio-production to utilize export potential of Georgian bio-products both on Georgian and international markets (Natsvlashvili I., Kharashvili E., Lazariashvili T., 2020). The country is able to become self-sufficient in the production of agro-food products and replace imported goods with local production; therefore, development of agro-business can become one of the important components of economic growth. However, until current period, local production has not managed to replace imports, productivity and the level of self-sufficiency of the population with food products remains low, the growth rates achieved in agribusiness are not enough for sustainable development. The development of the agrarian sector in Georgia is hindered by the low level of agricultural lending. Due to the risks this sector faces, commercial banks refrain from lending to agriculture. This very important sector of the economy accounts for less than 2% of bank loans. Farmers are subject to special attention in almost all the developed countries in almost all developed countries, which is primarily expressed in providing them with interest-free loans. (Erkomaishvili G., Kobalava M; Lazariashvili T., Saghareishvili M; 2017). Investments in Georgia are less directed at supporting sectors such as agriculture (only 0.6% of total investments are directed to agriculture and the budgetary expenditures on agriculture constitute 3.0%) and the textile industry, for which Georgia has significant comparative advantages. They are less focused on job creation and productivity, but provide long-term prosperity and economic development (Erkomaishvili G; Kobalava M; Lazariashvili T; Damenia N, 2018). Therefore, these problems need to be studied and analyzed.

**Results.** The current scales of local agricultural production partially satisfy demand for bread and related products, wine, beer, vegetables, potatoes and fruits on food market in Georgia. The share of domestic products on food markets are as follows: fruits - about 45-48%, grapes - 40-45%, vegetables - 75-80%, beef - 25-27%, milk and dairy products - 38-42%. There are problems in the supply chain that hinder the production of local products (Kharashvili E., 2017).

The production of agri-food products is hindered by a number of factors; some of the most important are:

- Low productivity in the production of raw materials;
- Small scales of production;
- Inefficient use of resource potential; especially of agricultural land;
- Underdeveloped retail and wholesale food markets;
- Low level of cooperation in the field of primary production of agricultural products;
- Limited access to information and low level of knowledge in farmers;

- Imperfect legal framework; etc.

Resulting from the Covid-19, the agricultural sector has faced serious challenges. Lending by banks has been significantly reduced (Kharashvili E., 2018). Restrictions imposed in the country, including restrictions on transportation, have resulted in the problems of selling the produced goods. Closure of hotels, cafes and restaurants has led to additional problems in selling agricultural products. Low accessibility to agricultural facilities represents one of the serious problems as well. Most of the pesticides are imported; as a result of the existing restrictions due to the pandemic, there were problems in importing them; in addition, their price increased, mainly caused by the depreciation of the national currency. To support food production and food security in terms of the pandemic, the European Union, the Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia and the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) have allocated agricultural grants in the amount of GEL 2.2 million to 50 beneficiaries in Georgia. Financial support covers the production of vegetable, grain, potato, meat and dairy sectors, as well as honey and wine. The grants allow farmers, producers and small and medium-sized businesses to make capital investments, such as purchasing a tractor or other agricultural machinery and arranging a greenhouse. It should be noted that agriculture represents the sector which requires subsidies around the world. The current practice of deferred payment of taxes causes financial losses to exporting countries, which is mainly caused by exchange rate fluctuations. The fall of the national currency exchange rate hinders the import of products in many countries. The current crisis is exacerbating these problems and it is likely that food shortages will arise in importing countries in the short run. In the context of the global pandemic, the issue of self-sufficiency for the products of inelastic demand (products essential for existence) has come up on the agenda of any country. The shortest way to achieve this is effective dialogue between local government, business, education and science, which is ensured in entrepreneurial universities. These problems are actively studied by scientists today (Dominici & Gagnidze 2021; Vesperi & Gagnidze, 2019; Gagnidze, 2018). Despite the projects implemented by the state aimed at developing the agricultural sector, the situation in this sector is still unfavorable. However, growth trends are also observed (Natsvlishvili I., Kharashvili E., Lazariashvili T., 2020).

Elimination of the problems identified and development of agricultural sector require implementation of the following measures: development of the agricultural land market and introduction of modern approaches to land use - one of the urgent tasks for the development of the agricultural land market is the rational management of the agricultural land fund in the country; development of agricultural insurance market - development of agricultural insurance is considered as one of the important factors for the development of the agricultural sector. Agricultural insurance will help the rural population to reduce the damage caused by natural disasters and therefore, will

make their income more stable. The introduction of agricultural insurance will increase the interest of financial institutions in this sector. Financial resources will become available for farmers, which will contribute to stable development of the sector (G. Erkomaishvili, M. Kobalava, T. Lazariashvili, M. Saghareishvili 2017). Carrying out measures and marketing programs to promote popularization of national food products - a significant part of the food consumed in Georgia currently is imported, while the country has the ability not only to meet the demand of domestic market but also to become a net exporter of agricultural products. Export performance today is greatly influenced by globalization (Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I. 2021), as well as innovation factors (Sobolieva, T. & Lazarenko, 2019). The Ministry of Agriculture will closely cooperate with the private sector to help expanding the production of Georgian competitive products and advertise them to potential buyers and consumers in both local and international markets. It is important to develop international market entering strategies, establish an extensive marketing network, etc., which will create the basis for increasing the popularity of the country and growth of income. Georgian agricultural sector, with the right state policy and support, can achieve success and gain access to the world market with competitive agricultural products. (Erkomaishvili G., Kobalava M; Lazariashvili T; Saghareishvili M., 2017).

**Conclusions.** Priority directions for the production of local agricultural food products can be formulated as follows:

- Development of post-harvest technologies, expansion and modernization of storage and processing infrastructure;
- Improving knowledge of farmers and their competitiveness;
- Introduction of international standards in production;
- Diversification of export markets; promoting access to diversified markets;
- Cooperation among farmers;
- Development of alpine livestock;
- Development of information and consulting services, etc.

## References

1. National Statistics Office of Georgia [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge), 2021
2. Natsvlishvili I.,Kharashvili E.,**Lazariashvili T.**,Bio-products market in Georgia: current challenges and development perspectives, International Journal of Markets and Business Systems, Volume 4, Issue 1, 2020. <https://www.inderscienceonline.com/toc/ijmabs/4/1>  
<https://doi.org/10.1504/IJMABS.2020.107305>
3. Erkomaishvili G., Kobalava M; **Lazariashvili T**; Saghareishvili M., 2017.,„Consumer Market of Agricultural Products and Agricultural Policy in Georgia”World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering (Vol:11, No:10,2017). <http://www.waset.org/Publications>

4. Erkomaishvili G; Kobalava M; **Lazariashvili T**; Damenia N. Stimulating Policy for Attracting Foreign Direct Investment in Georgia. ICEBMM 2018: 20th International Conference on Economics, Business and Marketing Management . Barcelona, Spain, October 29-30, 2018. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:12, No:10, 2018. <https://waset.org/publications/10009719/stimulating-policy-for-attracting-foreign-direct-investment-in-georgi> .
5. Kharaiashvili E., Directions for Improving the Supply Chain in the Agro-food Sector of Georgia. In Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations. International collective monograph. Volume 2. Section 6.: 6.2. p. 268. Tbilisi-Kherson, 2017.
6. Kharaiashvili E., The Impact of Preferential Agro Credit on the Development of Agribusiness in Georgia, 2018. ECOFORUM. Volume 7, Issue 1(14), 2018.
7. Dominici, G. and Gagnidze, I (2021) “Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (a systemic approach)”. Interdisciplinary Description of Complex Systems 19(1), 13-30. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>
8. Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I. (2021) ‘Global technology trends through patent data analysis’, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 1037, 012059. doi:10.1088/1757-899x/1037/1/012059
9. Sobolieva, T. & Lazarenko, Y. Intellectual Property Management in the Shift Towards Open Innovation. Int. J. Economics and Business, Vol. XI, No. 2, (2019), pp.185-195. <http://dspace.tsu.ge/xmlui/handle/123456789/358>
10. Gagnidze, I. (2018) “From clusters to entrepreneurial universities and vice versa: ways of developing the local economy: a systemic approach”, Int. J. Markets and Business Systems, Vol. 3, No. 2, pp.181–196. <https://doi.org/10.1504/IJMABS.2018.090515>
11. Natsvlisvili I., Kharaiashvili E., **Lazariashvili T.**, Impact of agro tourism on economic development of related sectors in the context of sustainable well-being (case of Georgia). Int. J. Markets and Business Systems, Vol. 4, No. 2, 2020.
12. Sobolieva, T., Harashchenko, N. (2020). Intellectual property indicators and renewable energy trends. Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal, 23(4), 17-32. <https://doi.org/10.33223/epj/127911>
13. Vesperi, W. and Gagnidze, I. (2019) “Rethinking the university system: Toward the entrepreneurial university (The case of Italy)”. Kybernetes. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0662>

**Skorobogatova Natalia,**  
 PhD, Associate Professor,  
 Department of International Economics,  
 National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
[nskorobogatova@ukr.net](mailto:nskorobogatova@ukr.net)

**Kot Tetiana,**  
 student, Department of International Economics,  
 National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
[tetiana1kot@gmail.com](mailto:tetiana1kot@gmail.com)

## ENSURING BALANCED BUSINESS DEVELOPMENT IN THE VUCA-WORLD

*Keywords: instability, innovations, economic development, balanced assessment, principles of sustainable development.*

*Abstract: The authors analysed the approaches to determining the sustainable development of an enterprise and highlighted the key factors that shape it. The need to take into consideration the investment component to assess the balanced development of the enterprise was justified. The key factors that hinder the sustainable development of enterprises in the VUCA-world have been identified. The content of the investment and innovation model of enterprise development is analysed as an integral part of ensuring the stability of the enterprise.*

The modern economic system is characterized by a high level of instability caused by risk factors and uncertainty. The SOVID-19 pandemic has made a significant contribution to the increased level of uncertainty and risk, both in economic life and in the social, political, and environmental spheres. At the same time, the influence of Industry 4.0 technologies is significant, which, on the one hand, allow increasing economic efficiency, but have an ambiguous effect on the social and environmental spheres. Therefore, we believe that adherence to the principles of sustainable development of society will make it possible to comprehensively increase the efficiency of business, considering the interests of all stakeholders.

Sustainable development is one of the most important factors in ensuring the competitiveness of an enterprise in the VUCA world. Considering all approaches to the interpretation of the concept of "sustainable development of an enterprise", we can conclude that the main idea of this concept is to find the optimal ratio of socio-economic development and resource use, which would ensure environmental safety and not pose a threat. resource potential of future generations. In general, analysing the concept of "sustainable development of an enterprise", it should be noted that it is generally recognized that it is based on the implementation of the principle of "triple net profit", it combines the following components: economic, social and environmental. Thus, the economic component includes the optimal use of limited natural resources; the social aspect is based on fair distribution of goods, improvement of living conditions and ensuring social stability; The ecological aspect is the desire to ensure the integrity of biological and physical natural systems [3]. From the point of view of a systematic approach, the effective interaction of these components is the basis for constructing processes leading to the sustainable development of an enterprise [2]. It is important to note that the main component of sustainable development is still economic, since it ensures an efficient production process and economic growth of an economic entity and the economy as a whole.

However, during a crisis and during turbulent processes in the economy, in order to ensure the stability of the enterprise, the sustainable development strategy must be balanced in all its components. We propose to use the extended concept of sustainable development (economic, environmental, social and innovative components) [4], which allows to fully assess the possibilities



and consequences of the pandemic for the development and functioning of business in the new conditions. We believe that it is the expanded concept of sustainable business development with the addition of an innovative component that will make it possible to develop a balanced business development strategy in modern conditions. In the modern conditions of the VUCA-world, enterprises are faced with two problems: generating new ideas and looking for investments for their implementation. Therefore, one of the most important factors to consider when developing a sustainable development strategy is investment in innovation. The company needs to develop an investment and innovation strategy based on the search for the most effective ways and methods of investing resources in scientific and technological development to improve product quality and competitiveness, as well as to develop new markets in the long term. As a result of the effective implementation of this strategy, the company can receive additional profit and optimize the business process as a whole [1].

It is worth paying attention to the sources of financing for innovations, because only if there are sufficient investment resources, the innovation will be implemented. Considering all of the above factors, we can conclude that the process of forming investments and innovations is complex, since it involves the development of a strategy that considers all constraints and incentives and does not contradict the goals and objectives of the enterprise.

Implementation of the sustainable development strategy contributes to the stable development of companies, the national economy and the world economy. Having identified the trends that determine sustainable development goals around the world, we can indicate that companies are doing the following: implementing the ten principles of the UN Global Compact (59%); alignment of the main business strategy with goals (35%); develop products and / or services that contribute to the achievement of goals (39%); publicly communicate or disclose their methods and influence (31%); design business models that help achieve goals (24%); set corporate goals that are sufficiently ambitious, scientifically sound and / or consistent with the needs of society (25%). However, they face barriers such as extending the strategy to the entire supply chain (48%); business function strategy implementation (41%); lack of support from senior management (13%); non-recognition by investors (12%); complexity due to manufacturing conditions (9%) [5].

Analysing in detail the goals of sustainable development from the point of view of the world economy, the following result can be obtained. The rapid development of science and the fourth technological revolution have had a significant impact on the life of the population. After all, the introduction of innovative approaches to production increases its efficiency, and the use of new teaching methods is designed to ensure decent wages and living conditions. However, when innovating, companies must balance ethics and innovation to prevent negative impacts on people.

## References

1. Nakonechna O. Formation and implementation of innovation and investment strategy of sustainable enterprise development. *Economic science: economics and the state*. 2015. № 4. P. 48-51.
2. Pakulin S., Pakulina A. Management of sustainable development of modern enterprises. *The trajectory of science*. 2016. № 3. P. 2.1-2.17.
3. Pilipenko S. Strategic management of the enterprise on the basis of the concept of sustainable development. *Economics and Society*. 2020. № 21. P. 79-85.
4. Skorobogatova N. Sustainable development of an enterprise under industry 4.0 conditions, *International conference on creative business for smart and sustainable growth (CREBUS)*. IEEE, 2019: 1-5. DOI: 10.1109/CREBUS.2019.8840049
5. United Nations Global Compact. Progress Report. 2019. <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2F2019-UNGC-Progress-Report.pdf>

**Turban Galina,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Head of the International Business Department  
Belarus State Economic University  
TurbanGV@mail.ru

## NON-TARIFF MEASURES IN INTERNATIONAL TRADE

*Keywords: non-tariff measures, trade policy, trade restrictions, foreign trade*

*Abstract. Non-tariff regulation is one of the key instruments of the trade policy of states. Non-tariff measures significantly exceed customs tariffs. The UNCTAD classification identifies 16 groups of non-tariff barriers. There are three categories of non-tariff barriers: protectionist measures, assistance measures, and non-protectionist measures. Non-tariff measures are being introduced today to promote the achievement of sustainable Development Goals.*

The world experience of conducting foreign trade confirms that today non-tariff regulation is one of the key instruments of the trade policy of states. The problem of restricting market access using a wide range of non-tariff barriers and restrictions is a serious challenge for exporters from around the world. Non-tariff measures (NTMs) significantly exceed customs tariffs, amounting to about 1,6% of the world gross domestic product in the equivalent of economic costs [1].

According to the UNCTAD definition, non-tariff measures are defined as "policy measures other than conventional customs tariffs that have the potential to have an economic effect on international trade in goods, changes in trade volumes or prices or both" [1].

According to the UNCTAD classification, non-tariff barriers are grouped into three areas: technical measures, non-technical measures, and exports. In total, 16 groups of NTBs are identified in the classification.

A distinctive feature of non-tariff barriers and restrictions is that their impact is usually difficult to measure and quantify.

In article "Easing the burden of non-tariff barriers", Professor of Economics and Public Policy at the University of Michigan A. Diadorf identifies three categories of non-tariff barriers [2]:

- *protectionist measures*. Their goal is to help their own firms and industries at the expense of companies in other countries. The same goal was pursued by levying tariffs, the prevention of which was the main goal of the GATT and the World Trade Organization (WTO). Such non-tariff barriers as import quotas, localization requirements and public procurement practices are very similar to tariffs in their economic effect;

- *measures of assistance*. Their use is aimed at helping domestic firms and industries, but not explicitly at the expense of foreign partners. Domestic subsidies and most support measures during and after the global financial crisis fit this description. These measures have an adverse effect on foreign firms, but are not directed against them. In accordance with the international rules of the WTO, such measures are more difficult to deal with than protectionist ones. Governments will not give up their right to provide assistance to their companies, while international WTO rules cannot completely prohibit the use of such measures. The consequence of the application of such measures is the application of compensatory measures provided for by the relevant agreement within the framework of the WTO, which allow countries to protect themselves from the negative consequences of the use of subsidies.;

- *non-protectionist measures*. Such measures are not intended to help the domestic industry, pursuing other goals. The most common measures aimed at protecting the health and safety of people, animals and plants, and the environment. Despite the fact that these goals are legitimate and supported by many Governments, measures designed to achieve them often lead to economic damage for other countries. Like aid measures, the problem of excessive use of non-protectionist measures cannot be solved by a simple ban, because the declared goals are legitimate and important. For some measures, this can be achieved by agreeing on common standards or mutual recognition of different standards. For other policy areas, it may be effective to use the WTO dispute resolution mechanism, especially in terms of exerting pressure on countries to find alternative means to achieve their legitimate goals.

If at the beginning of 2000 there were a little more than 3 thousand in the world NTM, then by 2010 their number approached 10,5 thousand, and by 2020 it exceeded 13,5 thousand.

Moreover, according to UNCTAD data, the Asian region used the largest number of NTMs as of December 31, 2020 – 5263 measures, which is almost 3 times more than the number of measures applied by European countries (1803 measures) [1].

Along with the scale of application, the structure of the NTMs used has also changed in recent years. International trade today is largely regulated by the introduction of new technical barriers to trade (TBT), which affects more than 30% of commodity lines and almost 70% of world trade. By comparison, price control measures affect about 15% of world trade. Sanitary and phytosanitary measures (SPS) affect almost 20% of world trade. However, their use is largely associated with agriculture [1].

Border non-tariff measures such as inspection and certification requirements, quarantine, quotas and other border formalities are widespread. They cover more than 50% of world trade. The costs of such measures vary both in different countries and in different sectors. Costs tend to be higher in sub-Saharan Africa and in countries with economies in transition [1].

For better control over non-tariff measures, it was decided to include the issue of their regulation in the Sustainable Development Agenda for the period up to 2030. Thus, many NTMs are being introduced today to promote the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). Most NTMs are aimed at achieving the SDGs: 3 - good health and well-being, 12 - responsible consumption and production, 2 - hunger eradication and 16 - peace, justice and effective institutions.

The health of humans and the entire animal and plant world is directly related to the environmental situation in the world. Waste control requires special attention. Currently, about 300 million tons of oil-based plastic waste are produced annually. Most of this waste ends up in the oceans, having a detrimental impact on marine ecosystems and coastal communities, with the Asia-Pacific region being the most affected. Recognizing this problem, an increasing number of countries have begun to apply non-tariff measures in the form of bans on the production and trade of products in plastic disposable packaging. At the global level, the problem of plastic pollution is being addressed through the signing of the Basel Convention, which provides for the inclusion of plastic waste in a legally binding framework. In accordance with the convention, all exporting countries, including the United States, will now have to obtain official consent from importing countries to import products containing mixed and non-recyclable plastic waste. This measure is called non-automatic licensing.

As a visual demonstration of the effective use of trade protection measures, we can cite statistics demonstrating how the application of non-tariff measures by the EU in 2017-2018 allowed to reduce supplies in 2019-2020.:

- steel spare parts for cars from China by 57%;

- electric bicycles from China for 83%;
- hot-rolled products from Brazil, China, Iran, Russia and Ukraine by 71%;
- fittings from Belarus for 86%;
- seamless pipes made of cast iron or steel from China by 98%;
- thermal paper from the Republic of Korea by 90% [1].

The European Union actively uses all the non-tariff neoprotectionist tools at its disposal to protect the domestic market from both undesirable goods and from countries whose imports are undesirable for economic and/or political reasons. The most effective are SPS and TBT measures, licensing, as well as the use of trade protection measures – anti-dumping, special protective and compensatory.

Belarus, as a classic small open economy, is integrated into the world trade system. Being an export-oriented country with a foreign trade quota traditionally exceeding 100% of GDP (in 2000 – 146%, 2010 - 117%, 2019 - 133%), Belarus is significantly influenced by any discriminatory non-tariff measures of foreign trade partners.

Thus, as of May 2021, Belarus does not have the right to export to the EU or transit through its territory (for example, to the port of Klaipeda for subsequent re-export) of cattle and pork meat. Poultry exports are also prohibited, the only "exception" made by the European Union is that Belarus is allowed to transit poultry meat to the Kaliningrad region of the Russian Federation.

The EU classifies the Republic of Belarus as a country from which the import of seed and food potatoes is prohibited, despite the provision to the European Commission by the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Belarus of the requested information regarding survey plans, the legal basis for establishing infected territories and providing appropriate geographical maps, methods and results of laboratory tests, as well as the legislative framework of the Republic.

On August 14, 2018, the European Commission's Executive Decision No. 2018/1137 of August 10, 2018 introduced an additional measure to monitor compliance with phytosanitary requirements for wooden packaging originating from China and Belarus.

Despite the effectiveness of non-tariff measures and restrictions in international trade, there is an objective need to develop algorithms to minimize their negative impact on the export of goods. Overcoming restrictive measures of third countries, including non-tariff regulation measures, is a key task of business in an export-oriented policy.

### **Literature**

1. TRAINS: Non-Tariff Measures (NTMs) based on official regulations. [URL:https://trains.unctad.org/Default.aspx](https://trains.unctad.org/Default.aspx) (date of application 20.09.2021).
2. Alan Deardorff. Easing the burden of non-tariff barriers (International Trade Center, October 1, 2012) // Cited in Nontariff Barriers To Trade Rate Summary - US

Agency For International Development [Online access]  
<https://www.intracen.org/Easing-the-burden-of-non-tariff-barriers/> (date of application  
14.09.2021).

**Баншиков Петро,**  
к.е.н., професор кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
bpg@kneu.edu.ua

## **ВОДЕНЬ VS ЕНЕРГЕТИЧНА КРИЗА**

*Ключові слова:* водень, воднева енергетика, енергетична криза.

*Анотація.* В роботі розглянуто перспективи розвитку водневої енергетики в контексті подолання кризових явищ в енергетичній сфері.

**Banshchykov Petro,**  
Ph.D., Professor,  
Management Department,  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
bpg@kneu.edu.ua

## **HYDROGEN VS ENERGY CRISIS**

*Keywords:* hydrogen, hydrogen energy, energy crisis.

*Abstract.* The paper considers the prospects for the development of hydrogen energy in the context of overcoming the crisis in the energy sector.

Енергетичний сектор у 2020 – 2021 рр. перебуває у кризовому становищі. Зовнішньою ознакою цього стану є порушення співвідношення між попитом і пропозицією. Як наслідок цього порушення – суттєве зростання цін на енергоресурси. Така ситуація була спричинена комплексом чинників: вихід світової економіки із пандемічного скорочення обсягів діяльності, в тому числі й за рахунок кількісного пом'якшення, підтримка населення грошовими виплатами, несприятливі погодні умови (холодні зими, жарке літо, штиль протягом довгого періоду тощо), аварії на вугільних шахтах в Китаї з наступними перевірками інших та їхнім закриттям деяких з них та інші фактори.

Внутрішнім чинником виникнення дисбалансу на ринку електроенергії можна вважати порушення принципу гомеостазу функціонування енергетичної галузі. За цим принципом, енергетичний ринок має залишатися стабільним при суттєвому коливанні різних факторів. Для цього енергетичний комплекс повинен мати компенсаторний

механізм, який дозволяє нівелювати вплив негативних явищ. В енергетичній галузі такий механізм ґрунтується на формуванні відповідної структури генеруючих компаній. Саме співвідношення між встановленою потужністю електричних станцій різних типів дозволяє гнучко реагувати на суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Мова йде про наявність резервних потужностей, якими можна швидко маневрувати за різних негативних обставин. Наприклад, суттєве скорочення виробітку електроенергії на сонячних та вітрових електростанціях через несприятливі погодні умови має бути компенсовано значним збільшенням генерування електроенергії на інших типах електростанцій. Ми не ставимо зараз перед собою мети визначити оптимальну структуру галузі, ми лише констатуємо той факт, що в ній мають існувати резервні потужності. Це є необхідною умовою енергобезпеки та енергозабезпечення в будь-якій державі. Однак, важливим питанням є визначення типу електростанцій, які утворюють оптимальну структуру галузі та відповідно забезпечують стабільне її функціонування. Звісно, що при цьому потрібно враховувати економічні та екологічні аспекти. Наявність резервних потужностей вугільних та газових електростанцій дозволить компенсувати зменшення виробітку електричної енергії з відновлювальних джерел, але вони викидають великі обсяги шкідливих речовин у повітря. Тому зараз є актуальним питання впровадження водневої енергетики як балансуєчого елемента галузі.

Дослідження в сфері використання водню як енергетичного ресурсу здійснюються вже багато років, але в останній час вони суттєво інтенсифікувалися. Результатом цього стало використання водню в якості пального у транспортних засобах, застосування паливних елементів при опалюванні приміщень тощо. При цьому слід відмітити, що водень має таку ж саму температуру згоряння як природний газ, але його теплотворність у 3,5 рази більше, ніж у вуглеводного пального. Це забезпечує водню більшу ефективність у порівнянні з дизельним або авіаційним паливом. Тому вже виробляють серійно водневі легкові автомобілі, автобуси, найближчим часом планується ввести до експлуатації потяги та вантажні автомобілі. У короткій перспективі планується застосування водневих двигунів для повітряного та водного транспорту. Наразі здійснюються наукові пошуки використання водню як засобу акумулювання енергії. Враховуючи екологічну привабливість водневої енергетики, можна вважати її важливим елементом в оптимальній (тій, що забезпечує реалізацію принципу гомеостазу) структурі галузі. У стратегічній перспективі така структура не тільки дозволить компенсувати кризові явища в енергетиці, але й запобігти їх виникненню.

З екологічної точки зору, водень ідеально підходить для енергетичної галузі, але економічна доцільність його використання поки ще не очевидна. Це пов'язано з відсутністю

промислово-відпрацьованих технологій отримання, зберігання та транспортування водню. Виключеннями є тільки виробництво водню за допомогою технології парового риформінгу та його транспортування у невеликих балонах. Але ці технології не відповідають екологічним вимогам! Так, паровий риформінг супроводжується викидами вуглекислого газу, а для газових балонів, що витримують тиск у 2000 атм., застосовуються композитні матеріали, які отримують із вуглецю (карбонівий слід!). Лише ці технології забезпечують прийнятний рівень витрат. Так, для виробництва 1 кг водню може бути витрачено від 0,8 євро. Інша технологія, яку ЄС визначив як пріоритетну, заснована на електролізі води. Вона потребує великих витрат електроенергії. Вартість 1 кг такого водню становить від 2,5 до 6,3 євро. [1]. Більш того, ЄС вимагає, щоб цей водень був «зеленим», тобто при його виробництві використовувалася енергія, яка отримана з відновлювальних джерел (сонячні або вітрові електростанції). Це не дає можливості отримувати водень у великих обсягах через уривчастість генерування електроенергії.

Технології транспортування та зберігання водню також залишаються на рівні лабораторних досліджень і не відпрацьовані до промислового використання. Для цього є причини, що пов'язані з певними властивостями водню як газу. По-перше, водень є найлегшим газом (молекула має лише 1 атом), і тому його щільність становить лише 0,09 кг/м<sup>3</sup>. За таких умов, перевезення або зберігання газу у такому стані буде означати перевезення та зберігання, у більшій частині, повітря. Тому водень потрібно або скраплювати, або стискати. Температура його скраплення -253 С°. Навіть уявити собі складно, як буде відбуватися таке скраплення, підтримка відповідної температури у резервуарах газозовів та подальша регазифікація. Технологій таких не існує. Якщо не скраплювати водень, а лише стискати його, то вміст стисненого газу в балоні може коливатися від 6% до 17% в залежності від рівня тиску (350, або 750 атм.) [3]. Такі технології існують, і вони використовуються для водневих заправок, але розмір таких балонів не може бути великим.

Водень має ще таку властивість, як здатність випарюватися навіть із герметичних резервуарів (це пов'язано із малим розміром молекули). Крім того, молекули водню проникають до кристалічної решітки металів, що викликає їхній надшвидкий знос (стрес-корозію). Лабораторні дослідження свідчать, що металеві труби можуть витримати транспортування водню лише у 10% суміші з природним газом. Як будуть працювати компресорні станції, вимірювальне та інше обладнання поки ще не відомо.

Отже, неможливість транспортування у великих обсягах та тривалого зберігання водню обумовлює відсутність глобального та регіональних ринків цього товару. Залишаються можливості його виробництва та використання на місці споживання, що



призводить до появи лише місцевих ринків (водневі заправки, опалення приміщень за допомогою паливних елементів тощо). Проте, широке використання водню в зазначених напрямках з додаванням водного та повітряного транспорту дозволить відповідним чином змінити структуру енергетичної галузі та зменшити ризики виникнення кризових явищ.

#### *Список використаних джерел*

1. Алисия Гарсия-Эрреро, Симоне Тальяпьетра, Виктор Форзац. Перспективы развития водорода: глобальная стратегия. Эконс. [Электронный ресурс], режим доступа: <https://econs.online/articles/opinions/perspektivy-razvitiya-vodoroda-globalnaya-strategiya/>
2. Adam Christensen. Assessment of Hydrogen Production Costs from Electrolysis: United States and Europe International Energy Agency/ URL: [https://theicct.org/sites/default/files/publications/final\\_icct2020\\_assessment\\_of%20hydrogen\\_production\\_costs%20v2.pdf](https://theicct.org/sites/default/files/publications/final_icct2020_assessment_of%20hydrogen_production_costs%20v2.pdf)
3. Воднева енергетика. Матеріал з Вікіпедії [Електронний ресурс], режим доступу: [Воднева енергетика — Вікіпедія \(wikipedia.org\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Воднева_енергетика)

**Горлов Євген,**  
аспірант

Донецький національний університет ім. В. Стуса  
[y.horlov@donnu.edu.ua](mailto:y.horlov@donnu.edu.ua)

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ СЕРЕДОВИЩ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Ключові слова: регіональний інноваційний розвиток, інноваційно-активне середовище, інноваційна політика, інновації*

*Анотація. Перспективи розвитку національної економіки нерозривно пов'язані з економічним та інноваційним розвитком регіонів. У зв'язку з цим формування інноваційно-активних середовищ на регіональному рівні, побудова національної інноваційної системи та, як наслідок, економічний розвиток держави вимагають активної участі регіонів у впровадженні інноваційних процесів.*

**PECULIARITIES OF THE FORMATION OF INNOVATION-ACTIVE  
ENVIRONMENTS AT THE REGIONAL LEVEL IN THE CONTEXT OF THE  
EXTERNAL ENVIRONMENT'S UNRECOGNIZABILITY**

*Key words: regional innovation development, innovation-active environment, innovation policy, innovation*

*Abstract. Prospects for the development of the national economy are intrinsically linked to the economic and innovative development of the regions. As a result, the formation of innovation-active environments at the regional level, the creation of a national innovation system and, as a result, the economic development of the state require active participation of the regions in the implementation of innovation processes.*

В останні роки в дослідженнях інноваційної сфери, регіонам, як об'єктам аналізу приділяється все більше уваги. Це пов'язано з ростом тенденції розміщення інноваційних компаній або дослідницьких підрозділів міжнародних корпорацій в певних регіонах, формування регіональних інноваційних середовищ і мереж, розвитку певних галузей знань в обраних компаніями регіонах. Ці зміни, враховуючи глобалізацію економіки, визначають значимість регіону в сфері створення, поширення і комерціалізації нових знань і технологій.

Дослідженню питань особливостей формування регіональних інноваційно-активних середовищ або систем присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Л.І. Федулова, А.М. Поручник, І.О. Дегтярьова, І.Ю. Підоричева, В.І. Дубницький та інші.

Об'єктивний процес суспільного розвитку показує, що економічні та соціальні інтереси людей безпосередньо пов'язані з регіонами, а їх реалізація серед найважливіших проблем сучасного етапу висуває вимогу забезпечення ефективного регіонального розвитку. Інноваційна складова відіграє важливу роль в економіці будь-якої країни. По-перше, будь-яка держава завжди прагне бути конкурентоспроможною у світовій економіці, по-друге, інноваційна складова інвестиційного розвитку економіки завжди є пріоритетним напрямком економіки.

Доцільність формування регіональних інноваційно-активних середовищ обумовлюється такими факторами:

- облік індивідуальних особливостей соціально-економічної структури регіонів і прагнення до збереження і зміцнення вже сформованої в регіоні системи;
- створення сприятливих умов для розвитку інноваційного бізнесу, що дозволить вирішити ряд гострих соціально-економічних проблем шляхом створення нових робочих місць;
- формування регіонального інноваційно-активного середовища, як сукупності підприємств і організацій, які працюють в інноваційній сфері регіону;
- виділення регіонального інноваційно-активного середовища, як самостійного об'єкта управління, що є одним з ключових умов постійної орієнтації науково-дослідних організацій на реалізацію програм регіонального розвитку.

Регіональне інноваційно-активне середовище формується під впливом великої кількості об'єктивних для даного регіону факторів, включаючи його розміри, наявність природних, технічних, організаційних, інформаційних, інституціональних і людських ресурсів, які є довгостроковими детермінантами напрямку і швидкості еволюції інноваційної активності. У кожному регіоні через різні фактори формується свій промисловий комплекс, який займає особливе місце в територіальному поділі праці, використанні коштів виробництва, природних, трудових і грошових ресурсів. Все це обумовлює різноманіття цілей регіонального інноваційного розвитку.

Регіональна інноваційно-активне середовище об'єднує організації та підприємства, розташовані на одній території, які здійснюють діяльність по створенню, комерціалізації та поширенню інновацій. У той же час РІАС охоплює сукупність організацій інноваційної інфраструктури, органів регіонального управління та інституцій, які забезпечують реалізацію механізмів інноваційного розвитку та відповідають як особливостям, так і вимогам функціонування національної інноваційної системи.

Ефективність регіонального інноваційно-активного середовища залежить від позитивного впливу оточуючих його підсистем. Однак, ініціатором і координатором процесу становлення та розвитку регіональних інноваційних систем мають виступити уряд та органи регіонального управління (місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування), створюючи ефективні умови для розвитку конкурентного ринкового середовища, як основної рушійної сили інновацій та інші рамкові умови для підвищення інноваційної активності суб'єктів господарювання [1, с 27].

При цьому успішність підтримки розвитку РІАС спостерігається тоді, коли:

- держава своєчасно реагує на потреби РІАС, враховуючи підприємницький, географічний і історичний контекст;

- держава здатна посилити роль основних факторних умов, навіть роль шансу може бути успішно застосована при зосередженні державних зусиль і коштів;
- державні методи регулювання зосереджені на підтримці різних стадій життєвого циклу РІАС;
- держава надає необхідну інфраструктуру для підтримки та розвитку РІАС;

Сукупність цілей і варіантів державного управління регіональною соціально економічною системою утворює концепцію розвитку регіону й довгострокову стратегію, під реалізацією якої організуються спеціальні фінансові механізми та відповідні системи управління [2, с. 117].

На нашу думку саме держава, що на регіональному рівні представлена органами державної влади та органами місцевого самоврядування повинна стати каталізатором розвитку інноваційно-активних середовищ, адже вона має важелі впливу на регіональну інноваційну політику та може створити умови для інтеграції всіх зацікавлених сторін з метою симбіотичної співтворчості та забезпечення інноваційного розвитку [3].

#### *Список використаних джерел*

1. Підоричева І.Ю. Актуальні питання розвитку національних і регіональних інноваційних систем. Наука та інновації. 2015. Т. 11, № 2. С. 20-30.
2. Дубницький В. І. Регіональна соціально-економічна система: теоретичні аспекти державного управління та процесу розвитку. Економічні інновації. 2012. № 51. С. 116–125.
3. Безгін К. С. Імплементация нелінійної парадигми інноваційного менеджменту. Економіка України, №9(670). – Київ, 2017. – С. 59-71.

**Грицаєнко Микола,**  
к.е.н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
nick.grytsayenko@tsatu.edu.ua

### **ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

*Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, стейкхолдери, індикатори*

*Анотація. Розглянуто сутність соціальної відповідальності бізнесу. Запропоновано вдосконалену методіку розрахунку інтегрального індикатору соціальної відповідальності бізнесу. Розрахований рівень соціальної відповідальності вітчизняних агрохолдингів. Практичною цінністю підсумків дослідження є можливість застосування одержаних*

результатів у визначенні рівня соціальної відповідальності підприємств для порівняння та подальшого коригування.

**Hrytsaienko Mykola,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
Dmytro Motorny Tavriya State Agrotechnological University

## ASSESSMENT OF THE LEVEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*Keywords: business social responsibility, sustainable development, stakeholders, indicators*

*Abstract. The essence of social responsibility of business is considered. An improved method of calculating an integrated indicator of corporate social responsibility is proposed. The level of social responsibility of domestic agricultural holdings is calculated. The practical value of the results of the study is the possibility of applying the results in determining the level of social responsibility of enterprises for comparison and further adjustment.*

Важливою характеристикою підприємницької діяльності є його соціальна активність, яку науковці розглядають як соціальну відповідальність бізнесу, що є критерієм довіри до нього з боку стейкхолдерів – держави, клієнтів, працівників (фактичних та потенційних), інвесторів. На жаль, в теперішній час відсутня єдина методика оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу, яка необхідна для виявлення шляхів її вдосконалення та ефективності, що обумовлює актуальність та своєчасність дослідження.

На основі опрацювання літературних джерел пропонуємо власну дефініцію соціальної відповідальності бізнесу, яку доцільно визначати «... як інститут сталого розвитку економіки на основі закріплення законодавчих та соціальних норм впливу бізнесу на суспільство та навколишнє середовище» [1]. Розглядаючи соціальну відповідальність бізнесу з позицій інституціоналізму, наголошуємо на необхідності для всебічної її оцінки використовувати індикатори. Вважаємо доречним застосування методики визначення інтегрального індикатору соціальної відповідальності бізнесу [2], але пропонуємо додати у розрахунки індикатори змін податків / зборів до бюджету, а також соціальних інвестицій [1]:

$$I_{c.v.} = I_{v.p.} \times I_{п.} \times I_{ч.п.} \times I_{з.п.} \times I_{с.і.} \quad (1)$$

де  $I_{c.v.}$  – інтегральний індикатор соціальної відповідальності бізнесу;

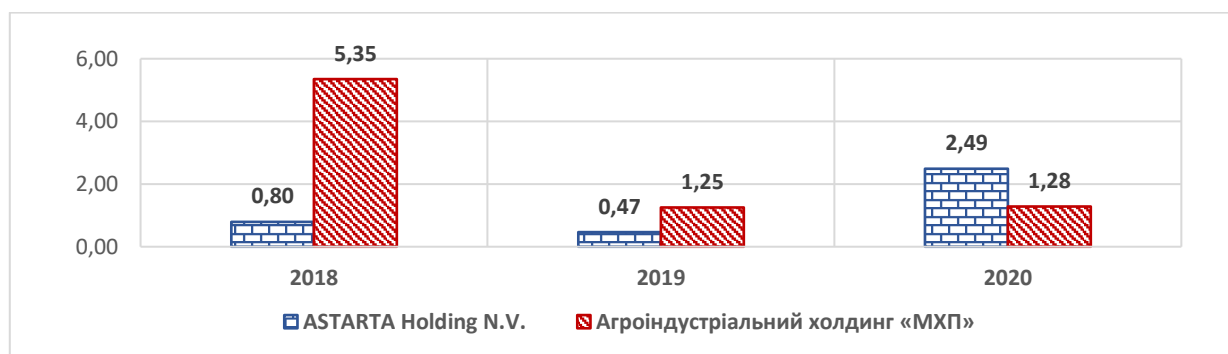
$I_{v.p.}$  – індикатор зміни валового прибутку;

- І п. – індикатор зміни податків / зборів до бюджету;
- І ч.п. – індикатор зміни чисельності працівників;
- І з.п. – індикатор зміни середньої заробітної плати;
- І с.і. – індикатор зміни соціальних інвестицій.

Особливу увагу акцентуємо на соціальних інвестиціях підприємства, які «... впливають на їхню ефективну діяльність за рахунок зростання продуктивності праці (через збільшення людського капіталу) та зниження трансакційних витрат (шляхом розвитку соціального капіталу)» [3, с. 191].

За даною методикою були проведені розрахунки інтегральних індикаторів соціальної відповідальності бізнесу двох провідних агрохолдингів України (рис. 1).

Найвищий рівень інтегрального індикатору соціальної відповідальності бізнесу був зафіксований в Агроіндустріальному холдингу «МХП» у 2018 р. – 5,35. Саме у цьому році соціальні інвестиції у порівнянні з попереднім роком зросли більше, ніж в три рази. В ASTARTA Holding N.V. цей показник найбільшого значення досягнув у 2020 р. – 2,49. При цьому найгіршим для обох агрохолдингів виявився 2019 р. – інтегральні індикатори ASTARTA Holding N.V. та Агроіндустріального холдингу «МХП» становили відповідно 0,47 та 1,25. Середній за 2018-2020 рр. рівень індикатору соціальної відповідальності бізнесу Агроіндустріального холдингу «МХП» (2,63) значно перевищував аналогічний показник ASTARTA Holding N.V. (1,26), що відповідає рівню та змінам основних показників нефінансових звітів компаній.



**Рис. 1. Інтегральні індикатори соціальної відповідальності бізнесу агрохолдингів**

*Джерело: розраховано на основі звітів компаній*

Пропонуємо вдосконалену методику оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу використовувати для порівняння та подальшого коригування відповідної діяльності підприємств. Вважаємо, що бізнес «... змушений прийняти на себе значну частину соціально-орієнтованих витрат, оскільки його власний розвиток напряму залежить від кваліфікації та інноваційних можливостей персоналу, а також наявності в нього особливих

зв'язків – соціального капіталу» [4], тому перспективи подальших досліджень соціальної відповідальності бізнесу мають стосуватися оцінки соціального капіталу.

#### *Список використаних джерел*

1. Грицаєнко М. І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*, 2021. №5. С. 17-29.

2. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 5-13.

3. Грицаєнко Г., Грицаєнко М. Соціальні інвестиції в соціальний капітал. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 188-194.

4. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2021. Вип. 7-8 (280-281). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/archive.php>.

**Денисенко Тетяна,**

к.т.н., доцент кафедри підприємництва і торгівлі  
НУ «Чернігівська політехніка»  
1403denisenko@gmail.com

**Ракута Іван,**

магістр  
НУ «Чернігівська політехніка»  
ivanpilot99@ukr.net

### **ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РИТЕЙЛУ В М.ЧЕРНІГІВ**

*Ключові слова: торгівля, ритейл, торгові мережі, ринок, роздрібна торгівля.*

*Анотація.* В роботі охарактеризовано динаміку розвитку та сучасний стан ритейлу в м. Чернігів з 2003 року по 2021 рік. Проаналізовано динаміку показників кількості мереж та підприємств роздрібною торгівлі продовольчими товарами, їх сегментацію за ціновою категорією.

**Denysenko Tetiana**

Ph.D., Associate Professor  
Department of Entrepreneurship and Trade  
Chernihiv Polytechnic National University

**Rakuta Ivan,**

Master's student  
Chernihiv Polytechnic National University

### **DYNAMICS OF DEVELOPMENT AND CURRENT STATE OF RETAILES IN THE CITY OF CHERNIGIV**

*Keywords: trade, retail, trade networks, market, retail trade.*

*Abstract. The paper describes the dynamics of development and the current state of retail in the city of Chernihiv from 2003 to 2021. The dynamics of indicators of the number of networks and enterprises of retail trade in food products, their segmentation by price category are analyzed.*

Сьогодні дуже мінливе, а бізнес-середовище дуже турбулентне. І для того щоб вижити і стати лідером необхідно вміти швидко адаптуватися. Зі зміною світу змінюються і технології – це не тільки поява нових електронних пристроїв чи винаходів, а й технологій управління та ведення бізнесу. Торгівля один із самих прибуткових видів бізнесу. В сучасних умовах класичний ритейл втрачає свої позиції, поступаючись електронній комерції.

Мета нашої роботи – аналіз динаміки розвитку та сучасного стану ритейлу продовольчих магазинів м. Чернігів.

На початку XXI століття, а саме 2003 р. у м. Чернігів з'являються перші мережі роздрібної торгівлі продовольчими товарами: всеукраїнська «ЕКО-маркет» (перші магазини в Україні) та місцеві - «Квартал» і «Союз» [1. 2]. У 2004-2005 р. ринок починають завойовувати всеукраїнські мережі «АТБ-маркет» [3] та «Сільпо» [4]. Ці мережі зайняли основну частку на ринку м. Чернігів. У 2008 році роздрібний ринок доповнила мережа «Велика Кишеня», проте згодом, мережа пройшла ребрендинг, та у 2016 р. змінила назву на «ВелМарт» [5].

Визначною подією 2019 р. було відкриття в місті мережі «METRO» у смарт-форматі «Бери Вези» [6]. Зараз стратегія Metro орієнтована на сегмент b2b (бізнес для бізнесу), а не на продаж товарів кінцевим споживачам. Відповідно, і новий магазин під дочірнім брендом Metro Group «Бери-Вези», в першу чергу, націлений на покупців з HoReCa і дистриб'юторів. Магазин працює відповідно до оновленої концепції торгових центрів малого формату METRO. Вона передбачає повноцінне обслуговування всіх груп клієнтів компанії, з посиленням фокусом на професійних – Trader (роздрібна торгівля) і HoReCa (готелі, кафе і ресторани).

Наймолодша торговельна мережа продуктових магазинів «Пчілка маркет» (основна локація м. Київ та область) відкрилася в м. Чернігів у 2021 р. [7]

Нами було проаналізовано тенденції розвитку мереж роздрібної торгівлі продовольчими товарами шляхом аналізу показника – кількість підприємств торгівлі. За кількістю магазинів лідером є «АТБ-маркет» - 20 магазинів. Другу сходинку займає локальна мережа «Квартал» 14 магазинів, на третьому місці із кількістю 10 магазинів - мережа «Союз». Одна із перших відкритих мереж «ЕКО-маркет» представлена на ринку міста сімома магазинами. Мережа «Сільпо» має 4 магазини, та по одному магазину мають



наступні мережі: «ВелМарт», «METRO», «Пчілка маркет». Загальна кількість магазинів у м. Чернігів на кінець 2021 р. – 58 підприємств.

Сегментація торговельних мереж продовольчих товарів за ціновою категорією товарів поділяє їх на преміум-сегмент (luxury), високий ціновий сегмент (high-priced) середній ціновий сегмент (middle-priced) та низький або бюджетний сегмент (low-priced). В м. Чернігів ритейлери продовольчих товарів преміум-сегменту не представлені. Представником високого цінового сегменту є мережа магазинів «Сільпо». До підприємств середнього цінового сегменту належать «ВелМарт», «METRO» та «Пчілка маркет». У бюджетному сегменті чотири мережі: «АТБ-маркет», «Квартал», «Союз», «ЕКО-маркет».

Мережа «АТБ-маркет» більшість своїх магазинів відкриває у спальних районах, перевагою є крокова доступність, з притаманною особливістю роботи - цілодобово. Решта магазинів низького цінового сегменту також розміщуються у спальних районах, але режим роботи до 22.00, чим і поступаються «АТБ». Середній сегмент, особливо оптові центри розміщуються на околицях міста. Магазини високого цінового сегменту розміщуються в торгово-розважальних центрах (точки великих скупчень людей).

Підбиваючи підсумок, за період з 2003 по 2021 відбулося зростання кількості торговельних мереж продовольчих товарів, а також збільшилась кількість магазинів.

Під впливом пандемії коронавірусу COVID-19 найважливішим резервом та напрямом розвитку роздрібної торгівлі стає використання інтернет-технологій. До використання інтернет-торгівлі долучилися мережі «АТБ» та «Сільпо». Девіз цих підприємств «замовляй, а ми доставимо до дверей». Саме завдяки такому впровадженню дані ритейлери підвищили конкурентоспроможність підприємств та завоювали ще більшу довіру серед потенційних споживачів.

#### ***Список використаних джерел***

1. Офіційний сайт «ЕКО-маркет» [URL: www.eko.com.ua](http://www.eko.com.ua) (дата звернення 10.10.2021)
2. Офіційний сайт ТОВ «Євротек» [URL:www.evrotek.com/ru/kvartal/](http://www.evrotek.com/ru/kvartal/) (дата звернення 10.10.2021)
3. Офіційний сайт «АТБ-маркет» [URL:www.atbmarket.com/uk](http://www.atbmarket.com/uk) (дата звернення 10.10.2021)
4. Офіційний сайт «Сільпо» [URL:silpo.ua](http://silpo.ua) (дата звернення 10.10.2021)
5. Офіційний сайт «ВелМарт» [URL:velmart.ua](http://velmart.ua) (дата звернення 10.10.2021)
6. Офіційний сайт «METRO» [URL:www.metro.ua](http://www.metro.ua) (дата звернення 10.10.2021)
7. Офіційний сайт «Пчілка маркет» [URL:pchjolkamarket.ua](http://pchjolkamarket.ua) (дата звернення 10.10.2021)

**Домбровська Софія,**  
к.е.н., старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку  
Одеський національний економічний університет  
[sonya0493@rambler.ru](mailto:sonya0493@rambler.ru)

## **ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ**

*Ключові слова: VUCA-концепція, екосистема, бізнес*

*Анотація. Розглянуто сутність і значення у сучасних умовах концепції VUCA-світу. Виявлено особливості та переваги концептуальних основ VUCA-відповіді К. Робертса. Встановлено важливість формування ефективної екосистеми бізнесу в умовах невизначеності економічного середовища. Запропоновано основні напрямки побудови екосистеми бізнесу з урахуванням мінливості.*

**Dombrovska Sofiia,**  
Ph.D., Senior Lecturer,  
Department of Financial Management and Stock Market  
Odesa National Economic University

## **FORMATION OF BUSINESS ECOSYSTEM IN THE CONDITIONS OF VUCA- WORLD**

*Keywords: VUCA-concept, ecosystem, business*

*Abstract. The essence and significance of the concept of VUCA-world in modern conditions are considered. Peculiarities and advantages of K. Roberts' conceptual bases of VUCA-answer are revealed. The importance of forming an effective business ecosystem in the conditions of uncertainty of the economic environment is established. The main directions of building a business ecosystem taking into account variability are proposed.*

На сьогоднішній час значне поширення у бізнес-середовищі отримала концепція VUCA-світу, яка охоплює практично всі сфери життєдіяльності суспільства. VUCA-концепція (Volatility – мінливість, Uncertainty – невідомість, Complexity – складність, Ambiguity – багатозначність [1]) характеризується швидкістю і непередбачуваністю змін ситуації, неможливістю планувати та прогнозувати майбутні умови і дії, складністю обґрунтувати причини і фактори, неоднозначністю і неясністю майбутнього.

Нові умови VUCA-світу вимагають від бізнес-стратегій передбачати адаптивність і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Відтепер необхідно мати нові відповіді на такі виклики. Можна відзначити перші спроби у даному питанні: так,

британський економіст К. Робертс розробив VUCA-відповідь на VUCA-виклик. Його ідея полягає в тому, що VUCA можна інтерпретувати і з позитивної точки зору: Vision – бачення, Understanding – розуміння, Creativity/Clarity – креативність/ясність, Agility – спритність, гнучкість, рішучість [2]. Така концепція полягає у:

- необхідності чітко поставленої мети, узгодженості та зосередженості на ключових завданнях зусиль усіх учасників;
- перманентному моніторингу очікувань учасників, здатності до співпраці, реагуванні на конструктивну критику;
- спрощенні (відкиданні зайвого), використанні інтуїції та досвіду, системному мисленні;
- рішучості в прийнятті рішень, адаптивності, інноваційності, постійному вдосконаленні.

VUCA-концепція передбачає пріоритетними горизонтальні зв'язки, ніж ієрархічні, налагоджене співробітництво, ніж контроль, а також важливість повноважень для досягнення необхідних результатів.

Надзвичайно важливим врахування зазначених особливостей є для формування ефективної екосистеми бізнесу країни [3].

Екосистема – це середовище співіснування держави, громади та бізнесу на умовах комфорту, прозорості та чесності. Бізнес-екосистеми все більше набувають популярності. Перед тим, як сформуванню стратегію екосистеми, доцільно вирішити питання, які полягають у тому, як можна допомогти іншим компаніям створити цінність, яку роль варто обрати, які можливості будуть у організації для адаптування умовам невизначеності.

Окрім того, щоб запропонувати бездоганну ціннісну пропозицію, варто зрозуміти як екосистема повинна працювати і яким треба бути посередником у процесі укладання контрактів, що звичайно потребує значних зусиль, проте забезпечує значний приріст цінності.

Сучасні бізнес-екосистеми повинні мати інноваційні клієнтоорієнтовані та інтегровані рішення. Сьогодні для клієнта важливим є не лише перелік того, що виробляє компанія, а для нього важливим є саме те, що він потребує.

Вкрай важливою є проблема розробки складної і стратегічно продуманої мережі відносин, яка б змушувала екосистему ефективно працювати. Така мережа відносин повинна базуватися на балансуванні між різними сферами, країнами, методами взаємодії і зобов'язувати організаторів екосистеми розподіляти отримані доходи. Поки що сучасно екосистема веде боротьбу за клієнтів, а доходи є низькими (або навіть отримують збитки).

Успішність екосистеми загалом має залежність від декількох факторів: угоди про розподіл доходу, угоди про спільні підприємства, можливості реструктуризації. Саме тому актуально зосередити всю увагу на внутрішніх KPI організацій, які формують екосистему, для того, щоб узгодити основні напрямки і цілі стратегії. Очевидно, що компанії не мають змогу самостійно створити систему, яка була б корисною для клієнтів і відповідала потребам партнерів. Деякі екосистеми генерують дохід, інші ж лише сподіваються на успіх у майбутньому, який можна досягти за рахунок підвищення відданості клієнтів і посилення задоволення клієнтів. У кінцевому результаті будь-яка екосистема повинна формувати відчутну цінність для організатора – і це становить вимогу, про яку варто не згадувати у сфері вільного фінансування, де приватні резерви грошових коштів конкурують за інвестиції, а платформи перебувають на піку своєї актуальності. Тому в умовах VUCA-світу сьогодні - це час для того, щоб мати нову філософію створення стратегії. У процесі розвитку мережа екосистем зазнає як значних успіхів, так і ефектних провалів. І саме ці успіхи продемонструють необхідну ціннісну пропозицію для клієнтів і визначають можливості роботи з партнерами з метою отримання додаткової цінності організатором.

#### *Список використаних джерел*

1. Мир VUCA. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> (дата звернення: 13.10.2021).
2. Kevin Roberts on the VUCA world. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL_o) (дата звернення: 13.10.2021).
3. Гросул В. А., Жилякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 393-399.



**Ліщинська Вікторія,**  
к.е.н., старший викладач кафедри  
менеджменту,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
[victoria.leshchinska@gmail.com](mailto:victoria.leshchinska@gmail.com)

## **ВПЛИВ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ НА РОЗВИТОК КРАФТОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ**

*Анотація.* Статтю присвячено аналізу ролі бізнес-об'єднань у формуванні підприємницького середовища в Україні. Охарактеризовано значення поняття «бізнес-об'єднання», види бізнес-об'єднань та їх переваги для підприємців. Охарактеризовано

основні моделі формування бізнес-об'єднань. Визначено бар'єри, які перешкоджають створенню бізнес-об'єднань на вітчизняних ринках крафтових та локальних продуктів.

*Ключові слова:* бізнес-об'єднання, бізнес-середовище, крафтовий бізнес.

**Victoria Lishchynska**  
Ph.D., Senior Lecturer, Management Department,  
Kyiv National Economic University named  
after Vadym Hetman  
[victoria.leshchynska@gmail.com](mailto:victoria.leshchynska@gmail.com)

## **THE INFLUENCE OF BUSINESS ASSOCIATIONS ON THE DEVELOPMENT OF CRAFT BUSINESS IN UKRAINE**

*Abstract.* The article is devoted to the analysis of the role of business associations in the formation of the business environment in Ukraine. The meaning of "business association" was described. The types of business associations and their benefits for entrepreneurs were described. The main models of forming a business association of entrepreneurs were described. Barriers have been identified that prevent the creation of business associations in the domestic markets of craft and local products.

*Keywords:* business associations, business environment, craft business.

Одним із ефективних напрямів реалізації спільних зусиль представників малого і середнього підприємництва щодо захисту своїх прав і законних інтересів, пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності, ефективних комунікацій з державними органами щодо створення сприятливих умов для бізнесу в Україні, забезпечення доступу до консультацій та інших професійних послуг є створення бізнес-об'єднань. У ринковій економіці бізнес-об'єднання відіграють суттєву роль у формуванні підприємницького середовища, створенні інфраструктури та просуванні інтересів мікро, малих та середніх підприємств (ММСП) на національному та локальних рівнях.

У найбільш загальному розумінні бізнес-об'єднання – це громадські формування підприємців, створені з метою формулювання, відстоювання та просування їх інтересів усіма законними способами [1,2]. До бізнес-об'єднань відносяться такі організації як бізнес-асоціації, бізнес-союзи, торгово-промислові палати, галузеві асоціації (спілки), клуби, спілки малих і середніх підприємств, союзи підприємців і промисловців, гільдії

підприємців, федерації роботодавців, асоціації (агенції) регіонального розвитку, регіональні фонди розвитку підприємництва та інші об'єднання [3].

Участь у бізнес-об'єднаннях передбачає цілу низку переваг для підприємців. Зокрема, бізнес-об'єднання дають змогу: налагодити контакти і ділові зв'язки для розвитку та просування власного бізнесу; отримати можливості виходу на нові ринки збуту продукції або послуг; отримати послуги, які передбачені сервісним пакетом бізнес-об'єднання; отримати доступ до фінансових, інформаційних, комунікаційних та інших ресурсів для розвитку бізнесу; покращити ділову репутацію та імідж; здобути нові знання, пройти навчання, отримати консультації від фахівців-експертів щодо розвитку бізнесу; консолідувати зусилля для розвитку ідей та відстоювання інтересів ММСП [4].

Попри те, що в Україні за даними Державної служби статистики зареєстровано понад дві тисячі бізнес-асоціацій, однак переважна більшість представників ММСП не відчувають свою приналежність до бізнес-спільноти [5,6]. Наприклад, в кондитерській та інших галузях харчової промисловості України переважають бізнес-спільноти у вигляді галузевих асоціацій. Галузеві асоціації створюються для координації спільних дій у напрямі посилення ринкових позицій підприємств-членів, активного захисту і лобювання їх інтересів на національному та регіональному рівнях. Робота галузевих асоціацій зосереджена переважно в напрямках покращення нормативного та технічного забезпечення галузі, підвищення якості продукції, формування інформаційної бази галузевих даних, допомозі і просування експорту продукції галузі, організації національних та міжнародних виставкових заходів, форумів. Однак до складу галузевих асоціацій входять переважно великі та середні виробники, відповідно інтереси мікро- та малих виробників, за звичай, такі асоціації представляють дуже обмежено.

На відміну від європейських країн, де крафтових виробників підтримують на рівні держави, а споживачі готові платити більше за «одичний» товар, в Україні вони розглядаються як прямі конкуренти великим виробництвом, і не мають права на якісь преференції. В Україні взагалі відсутнє відповідне законодавче регулювання для крафтових виробників.

Проведене нами опитування 138 вітчизняних виробників крафтових продуктів показало, що 73% опитуваних підприємців вважають, що участь у бізнес-об'єднаннях є важливою для розвитку їх бізнесу. Зокрема, 86% досліджених підприємців вважає, що регулярне спілкування та обмін досвідом з «рівними собі» підприємцями позитивно впливає на успіх їх бізнесу. Для 67% опитуваних виробників важливий доступ до бізнес-інформації про тренди на ринку, законодавчі зміни, інвестиційні проекти, гранти, тендери та програми сприяння розвитку бізнесу. Також 67% підприємців вважає, що залучення

зовнішніх експертів та консультантів є ефективним для розвитку їх бізнесу. Від участі у бізнес-об'єднаннях опитувані ММСП найбільш очікують: допомоги в: розширенні клієнтської бази, пошуку нових клієнтів та ринків збуту продукції; розширенні своїх бізнес-контактів, налагоджуванні ділових зв'язків для розвитку та просування бізнесу; отриманні доступу до фінансових ресурсів для розвитку бізнесу; популяризації крафтових продуктів; організації ярмарків, фестивалів; юридичному захисті своїх прав, лобіювання змін щодо спрощення умов ведення бізнесу.

Однак лише 23% опитуваних підприємців наразі є членами будь-якого бізнес-об'єднання. До ключових бар'єрів, які перешкоджають створенню бізнес-об'єднань, на думку опитаних підприємців, відносяться: ментальність українського бізнесу, а саме прагнення підприємців «виживати» поодиночі, не вступаючи до будь-яких об'єднань (57%); відсутність достатніх знань у підприємців про всі переваги бізнес-об'єднань (55%); відсутність у підприємців упевненості в тому, що інтереси членів об'єднання будуть реально враховуватися і захищатися (47%). До інших чинників, які впливають на розвиток і функціонування бізнес-об'єднань в Україні можна також віднести: брак фінансових ресурсів для сплати членських внесків; низький рівень представлення бізнес-об'єднань в інформаційному просторі; змішування функцій громадських організацій та господарських корпорацій [7].

Міжнародний досвід показує, що бізнес-об'єднання крафтових виробників можна створюватися за такими бізнес-моделями як peer to peer clubs, distributors/retailers clubs, end-customer clubs. Основними чинниками формування бізнес-клубів за так званим принципом «рівний серед рівних» (англ. peer to peer) можуть виступати спільні загрози, ризики або можливості розвитку виробників; спільні інтереси підприємців щодо підвищення результативності діяльності їх бізнесу та управління ним; або започаткування нового бізнесу, що може бути створений завдяки бізнес-інкубаторам та бізнес-акселераторам бізнес-клубу.

На відміну від спеціалізованих галузевих асоціацій, які об'єднують, здебільшого, виробників та працюють у горизонтальній площині, клуби стратегічних партнерів (англ. buyers' club, suppliers' club) працюють за вертикальною структурою та поєднують учасників різних рівнів ланцюга доданої вартості. Якщо розглядати бізнес-клуби з точки зору ланцюга доданої вартості, ініціювання їх створення може відбуватися з одного боку підприємцями, які є покупцями продукції крафтових виробників, тобто підприємствами роздрібною торгівлі, супермаркетами, ресторанами, готелями; з іншого боку підприємцями, які постачають свою продукцію крафтовим виробникам. Створення бізнес-клубів, по суті,

є комерційною тактикою, яку компанії використовують для створення ефективних альянсів з більшою кількістю ММСП.

Проведений аналіз міжнародного та українського досвіду по створенню бізнес-клубів виробників крафтових продуктів засвідчив, що збільшення кількості бізнес-об'єднань та організація навчання на їх базі сприятиме: розвитку малого та середнього підприємництва в Україні, популяризації крафтових продуктів, формуванню і розвитку гастрономічної культури споживання. Такі бізнес-клуби стануть локальними платформами для обміну професійним досвідом, навчання, поширення кращих практик, обговорення поточних викликів.

Отже, формування бізнес-об'єднань виробників крафтових продуктів сприятиме формуванню нових горизонтальних та вертикальних зв'язків в ланцюгах доданої вартості української економіки та розвитку крафтового виробництва в Україні. Подальша розбудова бізнес-об'єднань задля захисту та просування інтересів ММСП залишається актуальним стратегічним завданням для вітчизняного бізнесу та органів влади.

#### *Список використаних джерел*

1. Пашук Л.В. Розвиток членської бази бізнес-об'єднань: практичний посібник. Київ, 2018. 49 с.
2. Барановський М. Аналітичне дослідження стану залученості та зацікавленості в об'єднанні в асоціації представників місцевого бізнесу в розрізі 16 міст-партнерів Проекту «Проміс». URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Baranovsky\\_Reports\\_Ukr-1.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Baranovsky_Reports_Ukr-1.pdf) (дата звернення: 12.10.2021).
3. Федець І. Участь підприємців у бізнес-об'єднаннях як інструмент захисту своїх прав. URL: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/IER/2019/2019\\_pp\\_Business\\_associations\\_TFD1.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/IER/2019/2019_pp_Business_associations_TFD1.pdf) (дата звернення: 12.10.2021).
4. Ходько Н., Яйчєня О., Чорній Л. Діяльність бізнес-об'єднань: проблеми, потреби, перспективи. URL: [https://platforma-msb.org/msb\\_research/](https://platforma-msb.org/msb_research/) (дата звернення: 12.10.2021).
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.10.2021).
6. Аналітичний звіт «Індекс політики в сфері МСП. Країни Східного партнерства 2020». URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020\\_8b45614b-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020_8b45614b-en) (дата звернення: 12.10.2021).
7. Звіт про дослідження мікро-, малого і середнього підприємництва в Україні. URL: <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=135> (дата звернення: 12.10.2021).





**Маковоз Оксана**

д. е. н., доцент  
професор кафедри менеджменту та  
оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
Oksana.Makovoz@khpri.edu.ua



**Крайня Діана**

здобувач магістратури ННІЕММБ  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
diana.krainia@emmb.khpri.edu.ua

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПАРАМЕТРАХ VUCA**

*Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, стратегія, підприємство, параметри.*

*Анотація. Охарактеризовано генезис поняття конкурентоспроможність підприємства.*

*Досліджено управління конкурентоспроможністю підприємства в параметрах VUCA.*

*Доведено що конкурентоспроможність в умовах VUCA-світу слід оцінювати через стратегічну гнучкість та потенціал управління знаннями на підприємстві.*

**Makovoz Oksana**

Dr.sc.(Econ.), associate professor,  
professor of department of management and taxation  
National technical university «Kharkiv polytechnic institute»,

**Krainya Diana**

master's degree  
National technical university «Kharkiv polytechnic institute»

## **A MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IS IN PARAMETERS OF VUCA**

*Keywords: management, competitiveness, strategy, enterprise, parameters.*

*The genesis of the concept of competitiveness of the enterprise is described. The enterprise competitiveness management in VUCA parameters is investigated. It has been proven that competitiveness in the VUCA-world should be assessed through strategic flexibility and knowledge management potential at the enterprise.*

У сучасних умовах VUCA-світу потребують перегляду параметри управління конкурентоспроможністю підприємства. В контексті турбулентності в економіці проблема управління конкурентоспроможністю підприємства набирає особливу актуальність в зв'язку з мінливістю, невизначеністю та неоднозначністю бізнес-середовища. Виходячи з генезису поняття конкурентоспроможності, воно має декілька визначень, які можна систематизувати на два напрямки. Перший напрямок, конкуренцію розглядають як інструмент для підприємства, який дає можливість отримати інформацію про позицію на ринку шляхом аналізу параметрів діяльності інших підприємств. Другий аспект, конкурентоспроможність – це потенціал підприємства взаємодіяти з бізнес-партнерами, тобто аналіз можливостей організації та перспектив розвитку.

З урахуванням постійних змін в бізнес-середовищі підприємства повинні пристосовуватись до викликів часу та бути гнучкими в своїй діяльності або вони просто зникнуть. Адаптація підприємств до умов розвитку у VUCA-світі повинна спиратися на визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку стратегії підприємства на основі можливих сценаріїв розвитку ситуації. Невизначеність та динамізм процесів, які відбуваються у навколишньому середовищі, ускладнюють або унеможливають прогнозування розвитку підприємства на основі минулих тенденцій. Сьогодні основним завданням менеджменту та маркетингу є не довгострокове виживання підприємства та класичні методи розроблення його стратегії, а своєчасна трансформація, адаптація до нових умов функціонування. Окрім того, інвестори частіше зацікавлені у наявності перспективних ідей, що можуть бути втілені за короткий проміжок часу. Таким чином, в епоху швидкого розвитку цифрових технологій, гнучкого виробництва, можливостей зворотного зв'язку і швидкого реагування на зміни, стратегічне планування на довгострокову перспективу на основі минулих тенденцій стає не ефективним [1, С. 37-38].

М. Портер дійшов висновку, що, так зване, «колесо конкурентної стратегії», служить в якості засобу найбільш стислого відображення ключових аспектів конкурентної стратегії підприємства. Віссю колеса є цілі фірми, тобто загальне визначення її конкурентних намірів і конкретних економічних і неекономічних завдань. Спиці колеса – ключові напрями ділової політики фірми, за допомогою яких вона прагне реалізувати свої цілі. Переваги і слабкості компанії полягають в структурі її активів і компетенцій в порівнянні з конкурентами, у тому числі у фінансових ресурсах, технологічному стані, впізнанності брендів і так далі [2, с. 27-28].

Переважає більшість науковців та практиків вважають, що спритність бізнесу – це головна стратегія, яку підприємствам доцільно використовувати для готовності VUCA та досягнення успіху в середовищі VUCA. Щоб бути конкурентоспроможним потрібно стати

спритним, гнучким, чуйним, гнучким, хибким і швидко реагувати на виклики часу. Тобто менеджерам для управління конкурентоспроможністю в умовах VUCA-світу потрібно стати спритним з рішеннями, швидко реагувати на зміни ринків, стаючи динамічним і гнучким у прийнятті рішень. Дуже важливим параметром стає швидкість правильно відчувати, розрізняти і реагувати на зовнішні стимули, це полягає в відчутті різниці між виграшем і поразкою на сильно турбулентних ринках [3, с. 12].

Нетрадиційні чинники зазвичай ігноруються в їх впливі на результативність підприємства. Врахування параметрів VUCA розвиває та доповнює фундаментальну модель конкурентоспроможності, щоб оцінити роль управління на досягнення підприємства щодо оцінки стратегічної гнучкості, управління знаннями, корпоративного управління, пружності фірми, і прийняття інформації, комунікації, і технології на позиції підприємства. Результати дослідження свідчать, що прийняття інформації, комунікації, і технологія, і корпоративне управління значно впливають на розвиток підприємства [4, с. 470].

Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція в умовах VUCA-світу як основа стратегічного управління ринком є фундаментом формування та прояву розвитку на всіх рівнях. Управління конкурентоспроможністю підприємства в параметрах VUCA – це швидке реагування на виклики часу, вдосконалення якості продукції та стимулювання персоналу до постійного поліпшення. Для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства в параметрах VUCA слід розробляти стратегію розвитку на основі забезпечення дослідницької поведінки персоналу. На наш погляд, саме управління знаннями персоналу підприємства, прагнення робітників до самовдосконалення, отримання ними soft skill, буде сприяти підвищенню ефективності діяльності сучасного підприємства та запорукою конкурентоспроможності підприємства в умовах VUCA-світу.

#### *Список використаних джерел*

1. Попова Н. В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу : *монографія*. Х. : Видавництво «В справі», 2016. 320 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. 453 с.
3. Rimita K., Hoon S. N., Levasseur R. Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous business environment. *Journal of Social Change*. 2020. Т. 12. №. 1. Р. 10-18.
4. Parameswar N., Hasan Z., Dhir S. Role of management practices and their effects on firm performance: Emerging market context. *Strategic Change*. 2021. Т. 30. №. 5. С. 467-479.



**Решетняк Тетяна**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
[tatresh72@gmail.com](mailto:tatresh72@gmail.com)

## **ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ VUCA ТА СТРАТЕГІЧНІ КОНТЕКСТИ БІЗНЕСУ В ПАРАМЕТРАХ СЕРЕДОВИЩА BANI**

*Ключові слова: невизначеність, модель VUCA, модель BANI, складність, крихкість*

*Анотація: еволюціонування міждисциплінарної концепції невизначеності відображує модель BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible), що поглиблює VUCA сприйняття сучасного світу як змінного, невизначеного, складного й неоднозначного. Модель BANI описує світ як крихкий, неспокійний, нелінійний, непізнаваний, що змінює стратегічні контексти бізнесу: управлінського, диверсифікаційного, контекстів змін та перспективи.*

**Reshetniak Tetiana,**  
PhD, Associate Professor,  
Management Department,  
SHEI “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”  
[tatresh72@gmail.com](mailto:tatresh72@gmail.com)

## **EVOLUTION OF THE VUCA CONCEPT AND STRATEGIC BUSINESS CONTEXTS IN THE PARAMETERS OF THE BANI WORLD**

*Keywords: uncertain, model VUCA, model BANI, complex, brittle.*

*Abstract. The evolution of the interdisciplinary concept of uncertainty is reflected in the BANI model. She deepens the perception of the world through the prism of the VUCA model as volatile, uncertain, complex, ambiguous. The BANI model describes the world as (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible). These parameters change the strategic business contexts: managerial, diversification, change context and perspectives.*

Розвиток міждисциплінарної концепції невизначеності в економічній науці пов'язують з відомою моделлю VUCA, витоки якої надходять з кінця 80-х років минулого століття. Акронім, або, в деяких згадуваннях, аббревіатура англійських слів Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність)

характеризує сучасні уявлення про тип невизначеності в соціально-економічних системах, відповідні способи прийняття рішень та аналізу ризиків [1].

Концепція невизначеності набула розвитку та дещо своєрідного трактування в книзі американського антрополога й футуролога *Jamaïs Cascio* «Перед обличчям епохи хаосу» Спостереження характеру та мегатрендів сучасних соціально-економічних змін покладено в основу моделі BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) – акронім англійських слів, що зазвичай перекладають як крихкий, неспокійний, нелінійний, непізнаваний [2]. Модель BANI, на думку автора, більш точно описує параметри невизначеності сучасного соціально-економічного середовища.

*Brittle* розуміється як втрата системою запасу надійності, її крихкість, можливість зруйнуватись у будь-який час. Асоціація з актуальними подіями, що пов'язані з COVID, ілюструє приклад такої крихкості та ненадійності. Протягом тривалого періоду карантинних обмежень спостерігаються вияви кризових станів національних економік та занепад їх окремих галузей. Йдеться не просто про звичайні зміни, або динаміку ринків, а про втрату попиту на продукти та послуги певних їх сегментів. Одним з найвразливіших виявився ринок праці. За даними міжнародної рекрутингової компанії *Glassdoor* до 2030 р., протягом карантинного останову значно знизився попит на окремі професії та знецінилися профільні компетенції відповідних фахівців [3]. Причиною називають можливість заміни цього фаху іншим з відповідним перерозподілом функцій з використанням діджитал-технологій.

Проте, як відомо, карантинні обмеження лише каталізували процес діджиталізації, яка сама по собі трансформує соціальне середовище в усіх технологічних аспектах (виробничих, управлінських, освітніх, комунікаційних тощо). Дослідники соціальних аспектів менеджменту наголошують на значущості фізичного середовища формальних і неформальних комунікацій та їх ролі в ефективному обміні знаннями. Відомо, що реальна присутність та спілкування віч на віч сприяє формуванню стосунків довіри, щирості та відкритості, що своєю чергою створює умови для відкритої дискусії та вільного обміну знаннями між співробітниками. Вимушені умови віддаленої роботи змінили не лише робочий простір та технології управлінсько-комунікаційних процесів. Офіси, що залишалися пустими, демонструють крихкість того простору, який до цього вважався стійким та довготривалим.

*Anxious* буквально може означати тривожність, стурбованість, що породжується сприйняттям світу не лише як системи, що змінюється, а як такого, що може зникнути взагалі. Імовірність втрати існуючих умов життя, роботи, соціальних зв'язків породжує соціальний неспокій. В стані стурбованості підсилюється ризик втрати компетентностей,

зниження мотивації до навчання й розвитку [4]. Поступове формування Anxious-ментальності є абсолютно протилежною моделлю ментальності успіху, на якій базується більшість психологічних коуч-тренінгів з особистісного розвитку, що набули поширення в HR менеджменті за моделлю невизначеності VUCA.

Non-linear або нелінійність усіх процесів передбачає пояснювальну недостатність традиційної формальної логіки та причинно-наслідкового аналізу. Адже між подіями неможливо встановити лінійний причинно-наслідковий зв'язок, причинність точніше пояснюється складними взаємопов'язаними впливами та співвідношеннями, що є віддаленими у соціальному просторі й часі. Це означає, що у будь-який час неможливо точно визначити причину події та передбачити наслідок, а також визначити масштаб подій та подальші впливи.

Incomprehensible відображає сучасне сприйняття складності та неоднозначності навколишнього світу. За моделлю VUCA складність середовища означає різноманітність факторів впливу та багатоваріантність їх співвідношень. Звісно що будь-яке вивчення подібної складності передбачає отримання неоднозначних результатів й знання про VUCA-світ завжди залишаються неповними. За моделлю BANI йдеться не лише про складність та неоднозначність, але й про принципову непізнаваність середовища. Тобто дослідження середовища за допомогою формальних методів та причинно-наслідкового аналізу надаватимуть неповні та неточні знання про реальність [5; 6;7;8;9].

Г. Мінцбергу належить відома класифікація стратегічних контекстів з вирізненням управлінського (стилей управління), підприємницького, зрілого, диверсифікаційного, професійного, інноваційного та контексту змін [10]. Вважаємо за потрібне доповнити класифікацію контекстом перспективи, який в умовах варіативної невизначеності набуває специфічного значення та змістового впливу на прийняття рішень. Розгляд окремих стратегічних контекстів бізнесу крізь призму моделей невизначеності VUCA та BANI наведено в табл.1.

*Таблиця 1* – Стратегічні контексти бізнесу в параметрах моделей невизначеності VUCA та BANI

Стратегічні контексти	В параметрах моделі VUCA	В параметрах моделі BANI
Управлінський контекст	<ul style="list-style-type: none"> <li>орієнтир - управління стійкістю;</li> <li>лідерство та KPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>орієнтир - управління надійністю;</li> <li>емпатія та підтримка</li> </ul>
Диверсифікаційний контекст	диверсифікація бізнесу	диверсифікація компетенцій та навчання
Контекст змін	гнучкість та адаптивність	моделювання майбутнього
Контекст перспективи	<ul style="list-style-type: none"> <li>множинність сценаріїв майбутнього</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>непізнаваність майбутнього;</li> <li>м'які цілі;</li> </ul>

Стратегічні контексти	В параметрах моделі VUCA	В параметрах моделі BANI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моніторинг середовища</li> <li>• коригування стратегії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатність причинно-наслідкового аналізу, використання експертної інтуїції</li> <li>• непередбачуваність наслідків прийнятих рішень</li> </ul>

Модель BANI загалом відповідає умовам функціонування соціально-економічних систем, які в теорії невизначеності називають варіативною невизначеністю, або невизначеністю четвертого роду, що означає наскрізну зміну «правил гри» та формування квазіреальності, в якій недовірливі виявляються усталені інституційні норми та імперативи прийняття рішень. BANI-світ як сучасне сприйняття невизначеності відповідним чином змінює розуміння змісту стратегічних контекстів бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Baran B. E., Woznyj H. M. Managing VUCA. *Organizational Dynamics*. 2020. P. 100787. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787> (date of access: 03.11.2021).
2. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d/2020/04> (date of access: 03.10.2021).
3. Chamberlain A. Glassdoor Workplace Trends 2021. *Glassdoor Economic Research*. URL: <https://www.glassdoor.com/research/2021-workplace-trends/>(date of access: 03.10.2021).
4. Paresashvili, N., Okruashvili, N., & Edzveradze, T. (2020). Global Challenges In The Human Capital Formation Process (The Case Of Georgia). In *Management: Strategic Imperatives And Trends Of Transformations* (pp. 128-139).
5. Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world - Stephan Grabmeier. *Stephan Grabmeier*. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/2020/07>(date of access: 04.10.2021).
6. Reimer M. BloQ Article: BANI World - The Awakening of the Turkey. *BloQ / Babtec*. URL: <https://blog.babtec.de/en/bani-world-the-awakening-of-the-turkey/2021/01> (date of access: 01.10.2021).
7. Borges N. Design Thinking: A Core Skill For A Post VUCA World - Echos. *Echos*. URL: <https://schoolofdesignthinking.echos.cc/blog/2021/01/design-thinking-a-core-skill-for-a-post-vuca-world/> (date of access: 03.10.2021).
8. Taylor P., Sharrock E. Agile project management. *Make Your Business Agile*. Title: Make your business agile : a roadmap for transforming your management and adapting to the 'new normal' / Peter Taylor. Description: Abingdon, Oxon; New York, NY : Routledge, 2021., 2021. P. 56–71. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003031826-10> (date of access: 03.10.2021).
9. Shelley E. It is time we leave the VUCA-world behind. *UCT GSB Ideas Exchange*. URL: <https://www.gsb.uct.ac.za/ideas-exchange/management-fundamentals/it-is-time-we-leave-vuca-world-behind/2021/04> (date of access: 03.10.2021).
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / ред. Н. Каптуревский ; пер. з англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук. Спб : Питер, 2001. 686 с.

**Силкіна Юлія,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
[y.sylkina@knute.edu.ua](mailto:y.sylkina@knute.edu.ua)

**Шудра Карина,**  
студентка 4-го року навчання  
Київського національного торговельно-економічного університету

## **ДІАЛОГ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

*Ключові слова: стейкхолдери, підприємство, управління, партнерські відносини, стратегічні цілі.*

*Анотація. У роботі проаналізовано значення стейкхолдерів у розвитку та становленні бізнесу. Визначено можливості впливу стейкхолдерів на формування стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано, що підприємство повинно вести діалог зі стейкхолдерами, гармонійно з ними співпрацювати та завоювати їх довіру і авторитет.*

**Sylkina Yuliia,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Management Department,  
**Shudra Karina,**  
student of the 4th year of study  
Kyiv National University of Trade and Economics

## **DIALOGUE WITH STAKEHOLDERS AS THE MAIN DIRECTION OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY**

*Keywords: stakeholders, enterprise, management, partnership, strategic goals.*

*Abstract. The importance of stakeholders in business development and formation is analyzed in the work. The possibilities of the influence of stakeholders on the formation of strategic goals of the enterprise are determined. It is substantiated that the company should have a dialogue with stakeholders, cooperate harmoniously with them and gain their trust and authority.*

У наш час, актуальними залишаються такі питання як покращення ефективності, залучення кваліфікованого персоналу, збільшення прибутковості та вдосконалення конкурентоспроможності підприємства. Ці питання цікавлять будь-яку компанію, яка прагне досягти найкращих показників свого функціонування. Оскільки кожна організація в своїй діяльності взаємодіє з багатьма контрагентами, то важливо брати до уваги їх інтереси,



побажання і бачення співпраці. Метою будь-якого підприємства є збалансоване довгострокове задоволення інтересів не лише кінцевого споживача, але і зацікавлених сторін підприємства, які називаються стейкхолдерами.

Стейкхолдери – це особа або група осіб (юридичні або фізичні особи), яка має інтерес у фінансових та інших результатах діяльності підприємства та здатна здійснювати на неї вплив. Основними стейкхолдерами прийнято вважати власників компаній, споживачів, працівників, менеджерів, конкурентів, акціонерів, інвесторів, постачальників, засоби масової інформації, урядові організації та організації місцевих громад [1].

Стейкхолдерів можна поділити на 4 групи: низька зацікавленість/низький вплив (А), висока зацікавленість/низький вплив (В), низька зацікавленість/високий вплив (С) і висока зацікавленість/високий вплив (D) (рис.1).



Рис.1. Карта стейкхолдерів

Найбільш вагомими групами зацікавлених сторін слід вважати акціонерів, інвесторів, постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) розглядаються також як активні учасники процесу цілеутворення у сучасних компаніях [1].

Розглянемо на прикладі компанії Syngenta успішний досвід залучення стейкхолдерів (рис.2). Компанія Syngenta – світовий лідер агробізнесу, працює над залученням стейкхолдерів та вирішенням різних екологічних і соціальних питань. Syngenta розробила нову стратегію роботи зі стейкхолдерами, а саме проводить зустрічі для визначення їх потреб та узгоджує подальший план партнерства. Через інтерес компанії до потреб стейкхолдерів, коло важливих стейкхолдерів з кожним роком тільки зростає [2].

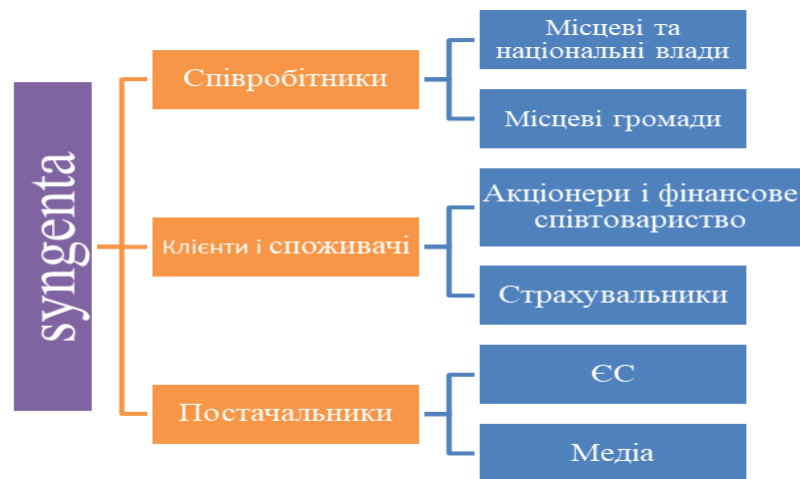


Рис.2. Стейкхолдери компанії Syngenta

Менеджери компаній мають усвідомлювати взаємозалежність своїх дій і їх результатів, які впливають на стейкхолдерів, повинні прагнути до досягнення справедливого розподілу між зацікавленими сторонами вигод і обов'язків, пов'язаних з діяльністю корпорації, беручи до уваги відповідні ризики і ступінь уразливості зацікавлених сторін, адже конфлікт з будь-яким стейкхолдером може негативно вплинути на роботу підприємства та її кінцевий результат [1]. Наприклад, можливе нехтування умов договору з постачальниками може призвести до затримання поставок, зростання браку та в кінцевому результаті припинення співпраці. Розріз інтересів та бачення співпраці, розходження в кінцевих цілях зі співробітниками може призвести до зменшення ефективності роботи компанії, скорочення кваліфікованих кадрів та відсутності стимулу для збільшення прибутковості компанії. Збільшення податків, відсутність підтримки, наявність високого рівня корупції та динамічність законодавства впливає на взаємозв'язок, ефективність виконання своїх обов'язків перед державою та довіру компаній до влади. Нехтування смаками та побажаннями споживачів вплине на кількість майбутніх клієнтів та зменшення прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Отже, багато в чому успіх компанії залежить від її взаємозв'язків зі стейкхолдерами. Підприємство повинно існувати в гармонійному оточенні зацікавлених сторін, підтримувати баланс між ними та не створювати конфліктних ситуацій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей організації. Важливо також враховувати, що стейкхолдери – це джерело “життєвої сили” для бізнесу і для його наповнення й підтримання потрібно включати конкретні механізми моніторингу та задоволення потреб впливових зацікавлених сторін. Створивши цінність для ключових стейкхолдерів, організація матиме авторитет і здійснить вклад у розвиток економіки своєї країни.

### *Список використаних джерел*

1. Хто такі стейкхолдери і як враховувати їх вигоди, переслідуючи свої інтереси . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategi.com.ua/event/steykkholdery-ikh-vyhody-vashi-interesy/>
2. КСВ компанії «Сингента». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.syngenta.ua/socialna-vidpovidalnist>

**Соболєва Тетяна,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
tetiana.sobolieva@kneu.ua

**Буркацький Микита,**

здобувач магістратури «Менеджмент бізнес-організацій»  
nickbur357@gmail.com  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові слова: управління, малий бізнес, розвиток, виклики в управлінні.*

*Анотація: дослідження спрямовано на розгляд основних викликів, з якими стикається малий бізнес в процесі управління розвитком, зокрема обумовлених сучасними ринковими умовами та світовими трендами.*

**Sobolieva Tetiana,**

Ph.D., Associate Professor, Management Department,

**Burkatskiy Mykyta,**

master's student “Management of business organization”  
SHEI KNEU named after Vadym Hetman

## **CHALLENGES TO SMALL BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT**

*Keywords: management, small business, development, challenges in management.*

*Abstract: the paper address the main challenges faced by small businesses in the development management process, in particular due to current market conditions and global trends.*

В структурі економік розвинених країн значне місце посідає малий та середній бізнес. Таким чином, підприємництво може виступати вагомим джерелом зростання ВВП, розвитку економіки та вирішення проблеми працевлаштування активного трудового населення [1,2]. В Україні інститут малого підприємництва вимагає суттєвої підтримки та розвитку, як з боку державних органів, так і сектору освіти [3]. Карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19, призвели до суттєвого загострення соціально-економічних проблем як в суспільстві, так і в бізнесі. Розвиток компаній, а доволі часто й

виживання, висуває суттєві вимоги до гнучкості та адаптивності управлінських реакцій на раптові та руйнівні зміни навколишнього середовища. Особливо актуальною темою розвитку в сучасних умовах є для малих підприємств. Незважаючи на високу гнучкість, малі підприємства стикаються із значними ресурсними обмеженнями, що суттєво впливає на вибір можливих стратегій розвитку. Додають невизначеності зміни попиту та уподобань споживачів, поширення нових технологій та зміна бізнес-моделей в наслідок діджитал-трансформації. Серед сучасних викликів також зауважують на високих ризиках зупинення діяльності, дефіциті ліквідності, втраті внутрішнього ринку збуту, невизначеності на зовнішніх ринках тощо [4].

Виклики, з якими стикаються сьогодні малі підприємства, обумовлюють відповідні управлінські реакції, спрямовані на збереження ринкових позицій та розвиток в сучасних умовах. В тому числі, вони будуть залежати від стадії розвитку малого підприємства (фази моделі життєвого циклу МСП) [5]. Незважаючи на різну структуру та стилі менеджменту, однакові етапи розвитку малих підприємств стикаються з однаковими викликами та проблемами в управлінні. Так, якщо перша фаза (початку існування) вимагає від управління сконцентрувати основну увагу на визначенні ціннісної пропозиції для ринку та залученні якомога більшої кількості клієнтів, наступна (виживання) сконцентрована на оптимізації фінансових потоків та прийнятті стратегічних рішень щодо напрямів та перспектив майбутнього розвитку [6]. Етап зростання висуває вимоги до підбору ефективної команди та чіткого контролю витрат та доходів, підвищення ефективності використання людського капіталу, посиленні конкурентних переваг та адаптації структури до збільшення масштабів діяльності [7].

Реалізація стратегії зростання бізнесу як один з типових шляхів розвитку, визначає виклик для компаній щодо залучення нових клієнтів. І якщо великий бізнес може в цьому випадку спиратися на відомий бренд або значно більші ресурси, малий бізнес має шукати інші шляхи збільшення клієнтської бази, роблячи наголос на високоякісному сервісі та ефективності комунікацій із споживачами [8]. Збільшення доходів та підвищення рентабельності також виступає постійним фокусом уваги для менеджменту, значної уваги вимагає мотивація та збереження цінних працівників компаній. Інноваційність та адаптивність управління малого бізнесу реалізується через гнучке та оперативне сприйняття нових технологій, впровадження їх в операційну та маркетингову діяльність. Використання цифрових технологій підвищує продуктивність та скорочує витрати, дозволяє обробляти та аналізувати великі обсяги інформації, збільшувати охоплення цільової аудиторії через використання соціальних мереж.

Карантинні обмеження за останні два роки поставили на порядок денний перед

багатьма фірмами малого бізнесу у всьому світі першочерговим питання виживання та швидкої адаптації до змін. 92% американських підприємців зазначили, що стикнулися з необхідністю заново «винайти» свій бізнес [9]. Аналітики роблять наголос на необхідності визначення своїх ключових клієнтів та вибудовування з ними довготермінової взаємодії [10].

Незважаючи на проблеми становлення вітчизняного сектору підприємництва, використання сильних сторін бізнесу та фахового підходу до управління дозволять посилити гнучкість та адаптивність малого бізнесу в умовах необхідності формувати відповіді на глобальні виклики сьогодення.

#### *Список використаних джерел*

1. Dynamics of high growth enterprises–“gazelles”–in Czech Republic /M. KrošlÁková, V. Kubičková, L. Jurkovičová, N. Kubinyi// Business Perspectives. – 2015. – №2. – p.27-35
2. Paresashvili, N., Okruashvili, N., & Edzgvradze, T. Global Challenges In The Human Capital Formation Process (The Case Of Georgia). In Management: Strategic Imperatives And Trends Of Transformations 2020 (pp. 128-139). ISBN 978-966-926-342-1.
3. Dominici, G. and Gagnidze, I Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (a systemic approach). Interdisciplinary Description of Complex Systems 19(1), 13-30, 2021, DOI: 10.7906/indecs.19.1.2 <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>
4. Тимченко, О. І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в умовах пандемії COVID-19 / О. І. Тимченко // Ефективна економіка. – 2021. – №6.
5. Wach K. A Typology of Small Business Growth Modelling: A Critical Literature Review / Entrepreneurial Business and Economics Review, 2020, Vol. 8, No. 1.
6. Churchil C.N, Lewis L.V. The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review – Режим доступу: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.
7. Gold B. Five Basic Strategies To Manage Business Growth // Forbes Finance Council. – 2018. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2018/03/19/five-basic-strategies-to-manage-business-growth/?sh=2b1ebbae174c>
8. Willmatt S. 7 biggest challenges SMEs face – and how to overcome them // small businesses.uk. – 2019. – Режим доступу: [https://smallbusiness.co.uk/7-biggest-challenges-smes-face-and-how-to-overcome-them-2548160/?gclid=CjwKCAjw2bmLBhBREiwAZ6ugoznCrARqkyJgsQGZwnDyTduYSD0Q1sj3Zj\\_mIK9oIKL-V3PxdY5zxoC\\_2oQAvD\\_BwE](https://smallbusiness.co.uk/7-biggest-challenges-smes-face-and-how-to-overcome-them-2548160/?gclid=CjwKCAjw2bmLBhBREiwAZ6ugoznCrARqkyJgsQGZwnDyTduYSD0Q1sj3Zj_mIK9oIKL-V3PxdY5zxoC_2oQAvD_BwE).
9. Guta M. 92% of US Small Businesses Have “Reinvented” Themselves During Pandemic Small Business Trends. Apr 26, 2021. Режим доступу до ресурсу: <https://smallbiztrends.com/2020/07/small-business-reinventing-during-pandemic.html>
10. 6 Tips To Grow Your Business In 2021 // Forbes Finance Council. – 2021. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/01/11/6-tips-to-grow-your-business-in-2021/?sh=48f1fde87b62>.

**Теплюк Марія,**  
к.е.н, доцент,  
**Андрікевич В.О**  
Студентка 4-го курсу 051 "Економіка"  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
[miss.andrikevich8@gmail.com](mailto:miss.andrikevich8@gmail.com)

## **ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові слова: конкурентоспроможність, мотивація, персонал.*

*Анотація: Забезпеченість організації трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів наданих послуг, ефективному використанню всіх потужностей, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку. Особливе значення цьому надає мотивація персоналу. Мотивація персоналу – це ефективна система методів для підвищення продуктивності праці. Мотивація є невід’ємною складовою, вона прямо впливає на прибуток. Щодо України, то мотивація персоналу на даний момент розвинена не на найкращому рівні. Наша країна має доволі потужний інтелектуальний та кадровий потенціал, але більшість компаній не ефективно використовують інструменти мотивації для своїх підлеглих.*

**Теплюк Марія**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
4th year student 051 "Economics"  
**Andrikevych V.O**  
KNEU named after Vadym Hetman

## **INCREASING MOTIVATION OF WORK AS A FACTOR OF ENTERPRISING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

*Key words: competitiveness, motivation, staff.*

*Abstract: Provision of the organization with labor resources, their rational use, high level of labor productivity contribute to the increase in the volume of services provided, the effective use of all capacities, mechanisms, costs, reductions. The motivation of the staff attaches special importance to this. Staff motivation is an effective system of methods to increase productivity. Motivation is an integral part, it directly affects profits. As for Ukraine, the motivation of the staff is currently not developed at the best level. Our country has a fairly strong intellectual and human resources potential, but most companies do not effectively use motivational tools for their subordinates.*

Актуальність цієї теми полягає в тому, що майже всі компанії хочуть отримувати максимальний прибуток та користь від свого підприємства, тому потрібно завжди моніторити різноманітні цікаві та ефективні способи мотивації персоналу, так як персонал – це найцінніший ресурс підприємства, і чим більше у нього вкладати та приділяти уваги, тим більша буде результативність та прибутковість компанії. Розуміння основних принципів, які спонукають співробітників до діяльності для досягнення цілей організації, дає сучасному керівникові потужний інструмент управління підприємством. Успіх від цього багато в чому залежатиме саме від ефективності збалансованості мотиваційних програм.

Вивченню теоретичних і практичних проблем еволюції мотивації праці, мотивації та самомотивації праці, теорій і класифікації мотивації праці присвячено ряд наукових праць, зокрема таких авторів, як У. Петті, А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон, Д. Рікардо, Ш. Фур'є, Р. Оукен, Е. Мейо, А. Файоль, Ф. Ротлісберг, Ч. Барнард, О. Гастева, П. Керженцева, П. Єсманського, М. Вітке, І. Шпильрейна, К. Кекчєєва, Девід Мак-Клелланд, Г. Цеховський, І. В. Вернадський, Т. Шульц та ін.[1]

На нашу думку, мотивація персоналу – це спонукання працівників на високоєфективну роботу, з винагородою для них зі задоволенням таких потреб як: фінансових, моральних, тощо. Але ми вважаємо, найбільшою винагородою, є відчуття поважності. Коли людина відчуває, що вона потрібна комусь й дуже важлива, тоді вона намагається робити все за для хорошого результату й досягнення всіх цілей підприємства.

Звичайно, матеріальна форма мотивації являється найпривабливішою для працівників. Можна сказати, що це всі фінансові стимули, які використовує компанія – заробітна плата, премії, бонуси, путівки та будь-які інші грошові заохочення, страхування життя і здоров'я, матеріальна допомога. Також, сюди слід віднести штрафи та утримання. На нашу думку, вони теж відіграють важливу роль у мотивації, так як вони допомагають уникнути працівнику неспіхів. Але слід робити такі умови, щоб до штрафних санкцій доводилось вдаватись якомога рідше.

Коли персонал добре мотивований у нього з'являється бажання виконувати ще більше та складнішу роботу, а це грає вагому роль для конкурентоспроможності підприємства. У результаті ефективність підприємства буде зростати, кількість задоволених споживачів буде примножуватись і підприємство буде виходити на більший дохід та з'явиться можливість розширяться та завойовувати нові частки ринку.

Формування системи мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом та менеджменту загалом. На кожному підприємстві формується і

використовується власна система мотивації, яка відображає корпоративну культуру, цілі підприємства, умови діяльності підприємства, а обґрунтована система мотивації є одним з основних факторів конкурентоспроможності, що дає змогу стимулювати, розвивати персонал, підвищувати ефективність його діяльності та на основі цього досягати поставлених перед підприємством цілей.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Система мотивації включає в себе два напрямки. Перший напрямок – це створення благоприємних умов праці, престиж роботи, нормальний психологічний клімат в колективі та можливість розвитку працівника. Другий – це система безпосереднього впливу на виробничу поведінку працівника. До цієї групи відносяться різні види матеріального і нематеріального заохочення працівників.

Система мотивації персоналу повинна включати в себе такі елементи: заробітна плата, соціальні гарантії, участь працівників у власності підприємства, участь працівників в управлінні підприємством, участь працівників у розподілі прибутку, ротація персоналу, особисте та публічне визнання, соціально-психологічний клімат в колективі.

Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на наступних принципах: комплексність (при формуванні системи мотивації потрібно брати до уваги сукупність організаційних, технічних, матеріальних, соціальних факторів); системність (передбачає усунення протиріч між елементами чи факторами системи мотивації); регламентація (встановлення певного порядку в мотивації персоналу у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контролі за їх виконанням); цілеспрямована творчість (система мотивації повинна стимулювати розвиток і виявлення творчості у працівників); орієнтація на результат; простота і зрозумілість (усі працівники повинні розуміти структуру системи мотивації та усвідомлювати, яких показників діяльності вони повинні досягти, щоб отримати винагороду); відкритість і об'єктивність (працівники повинні бути проінформовані про систему мотивації).

На нашу думку, формування ефективної моделі мотивації персоналу має будуватися на світовому досвіді, методи які можуть бути застосовані на наших українських підприємствах. Можна розглянути особливості формування зарубіжних систем мотивації на прикладі таких країн як Японія, США, Франція, Великобританія.



**Таблиця 1. Особливості формування зарубіжних систем мотивації [9]**

Країна	Основні фактори мотивація праці	Особливості мотивації праці
Японія	Майстерність, вік, стаж, результативність праці	Довічний найм; одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем; участь в прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; ініціативність; додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Великобританія	Дохід	Участь в прибутках; пайова участь в капіталі; трудове пайову участь; чисто трудову участь

**Висновок:** Мотивація персоналу – це найактуальніша тема для керівників організацій та самих працівників. За допомогою мотивації керівники спонукають свій найважливіший ресурс – працівників до ефективної праці та досягнення конкретних поставлених цілей. Добре продумана система мотивації персоналу буде рушійною силою для його розвитку та ефективного функціонування самого підприємства, що забезпечить йому належну конкурентоспроможність та місце на ринку.

#### *Список використаних джерел*

1. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності, Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1, ст.218
2. С.О. Гайдученко. Мотивація персоналу, Харків – ХНУМГ – 2017 – 110
3. Бондаренко С.А., Селіхов С.В. Формування системи мотивації персоналу виноробних підприємств на засадах інноваційних технологій, Том 8, Випуск 2/2016, ст.52
4. Ніколайчук Л.М. Форми та методи мотивації персоналу, Житомирський державний технологічний університет/ науковий керівник: к.е.н., доц. Мельничук Д.П.
5. Афанасьев, В.Г. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению: особенности и современные тренды / В.Г. Афанасьев // Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 4. - С. 274-277.
6. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. -2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
7. Захаров А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. – 2014. -№9. – С. 19-30.
8. Moses J.I. Worker Self management and the Reformist Alternative an Soviet Labour Policy / J.I. Moses // Soviet Studies. №2. – P. 220.

9. Зарубіжний досвід мотивації праці, електронний ресурс // Режим доступу: [\[http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html\]](http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html)

**Якубова Катерина**  
аспірантка кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»  
[katerina27od@gmail.com](mailto:katerina27od@gmail.com)

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ІМІДЖУ У VUCA-СВІТІ

**Ключові слова:** VUCA - світ, SPOD – світ, цінності, імідж організації.

**Анотація.** Розглянуто парадигми SPOD та VUCA-світу. Виділено цінності кожної з парадигм. Позначено цінності VUCA-світу з позиції зовнішніх та внутрішніх іміджевих характеристик організації.

**Yakubova Katerina**  
PhD Student, Management Department  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
[katerina27od@gmail.com](mailto:katerina27od@gmail.com)

## PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL IMAGE IN VUCA-WORLD

**Keywords:** VUCA-world, SPOD-world, values, image of the organization.

**Abstract:** The paradigms of SPOD and VUCA-world are considered. The values of each of the paradigms are highlighted. The values of VUCA-world from the standpoint of external and internal image characteristics of the organization are indicated.

У бізнес-середовищі все частіше використовується визначення VUCA-світ, яке прийшло на зміну SPOD – світу. Аббревіатура SPOD розшифровується як "Steady" (стійкий), "Predictable" (передбачуваний), "Ordinary" (простий), "Definite" (визначений). Цінностями такого середовища є стабільність, простота та визначеність. Це свого роду постійне та передбачуване економічне середовище, перебуваючи в якому компанії могли прогнозувати та вибудовувати довгострокові стратегії зростання та розвитку. Однак технічний прогрес, що стрімко розвивається, і процеси глобалізації зумовили виникнення VUCA-середовища. Його характерними особливостями є Volatility (мінливість, нестабільність, нестійкість, волатильність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) та Ambiguity (неоднозначність, неясність, двозначність, невизначеність). На зміну стійкості та передбачуваності прийшли складність, відсутність стабільності, невизначеність та неясність.

Така ситуація змушує організації або дотримуватися стабільних та зрозумілих парадигм, відстаючи при цьому від трендів сучасності та програючи у конкурентоспроможності. Або прийняти умови парадигми VUCA-світу з усіма його перспективами та цінностями. Цей вибір насамперед позначиться на іміджевих характеристиках компанії. Оскільки імідж є певним набором знаків, смислів і цінностей, що становлять «повідомлення» компанії, що сприймається цільовою аудиторією (зовнішньою та внутрішньою) однозначно [1]. Іншими словами, компанії повинні змінити свій меседж для зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Гнучкість.** Проявляється як у соціально-економічній діяльності компанії та її комунікаціях (зовнішній імідж), так і у гнучкості по відношенню до корпоративного бачення, місії та стратегії розвитку компанії (внутрішній імідж) [2]. Гнучкість у мисленні, поведінці та комунікаціях (на зовнішньому та внутрішньому рівні) дозволяє швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, створюючи при цьому найкращі рішення проблем. Гнучкість по відношенню до стратегії розвитку компанії дозволяє створювати бажаний образ майбутнього організації, концентруючи ресурси щодо його втілення (форсайт).

**Адаптивність до швидко мінливого середовища.** Довгострокові плани часто старіють на момент їх реалізації. Тому сучасні організації повинні володіти компетенціями вибудовування гнучких тактик для швидкої адаптації до зовнішніх факторів, що змінюються, без зміни стратегічного курсу. Для цього потрібно мати сет адаптаційних стратегій і підтримувати високий потенціал готовності організації до змін, що пов'язано з підтримкою креативної атмосфери. Це дасть можливість скористатися перевагами обставин, що швидко змінюються, використовуючи свої сильні сторони і нівелюючи слабкі.

**Креативність.** На зовнішньому рівні компанія має демонструвати відкритість взаємодій і готовність творчо приймати будь-яку інформацію, здатну поліпшити її. На внутрішньому рівні має бути забезпечене середовище, що формує прозорість робочих процесів, довіру та етику ділового спілкування. Також слід звернути увагу на створення культури творчості як командної, так і індивідуальної.

Подібного роду стратегії дозволять максимально використовувати людський потенціал, навички креативного мислення та компетенції для пошуку найкращих рішень в умовах невизначеності.

**Технологічність.** Трансформація інформаційних технологій та поява цифрових дозволили організаціям перетворити більшість внутрішніх процесів шляхом автоматизації та роботизації. На внутрішньому рівні технологічність пов'язана з цілеспрямованим виробництвом інновацій для виробництва та вдосконалення власних продуктів та послуг.

**Готовність до навчання.** Найбільш швидко та ефективно адаптацію організації до умов стрімких змін забезпечує навчання. Воно може бути як корпоративне та командне, так і індивідуальне. При цьому дослідження показують, що найбільш ефективними формами такого навчання є фасилітація (один з методів групової взаємодії, що дозволяє групі працювати творчо і результативно), гейміфікація (використання ігрових правил для досягнення реальних цілей), коучинг (управління емоціями та спрямування їх на пошук ефективних рішень) [3].

Таким чином, адаптація іміджу організації до умов VUCA-світу заснована на обліку VUCA-цінностей, що формуються, і включенні їх у зовнішні та внутрішні стратегії компанії. Ми виділили п'ять базових цінностей: гнучкість, адаптивність до швидкого середовища, креативність, технологічність і готовність до навчання. Трансляція їх у символіці, логотипі та місіях компанії, а також розробка мережі асоціацій, пов'язаних із продуктом або послугою, створює компанії імідж, конгруентний цінностям VUCA-світу. Що, безперечно, впливає на позитивне сприйняття її діяльності.

#### *Список використаних джерел*

- Беляева М. А. Азы имиджеологии: имидж личности, организации, территории: учебное пособие для вузов [Електронний ресурс] / М. А. Беляева, В. А. Самкова // Урал. гос. пед. ун-т. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/5934/1/uch00161.pdf>.
- George B. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World [Електронний ресурс] / Bill George // Forbes. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/?sh=739ed76513d8>.
- Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA world/N. Porova, V. Shynkarenko // Економічний часопис-XXI. – 2016. – No 156.

**СЕКЦІЯ 2. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA: РОЗРОБКА ТА  
РЕАЛІЗАЦІЯ/ SECTION 2. BUSINESS STRATEGIES IN VUCA ENVIRONMENT:  
DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION**

**Pavlo Brin**

Ph.D., Professor of Management and Taxation Department,  
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

**Mohamad Nehme**

Ph.D., Management and Taxation Department,  
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A DEFENSIVE TOOL IN VUCA WORLD:  
VIEW FROM THE MARKETING PERSPECTIVE**

*Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, marketing concept*

*Abstract: In the context of VUCA conditions, the paper offers a contribution to the sustainability of innovative business development. By focusing on changing consumer needs, taking into account stakeholder interests, and ensuring an efficient and effective supply chain of products and services, marketing and innovation can be integrated. The integration of such strategies builds trust with consumers and stakeholders, and contributes to socially responsible business practices. The paper presents characteristics of VUGA environment, followed by suggestion merging socially responsible strategies with the modern marketing concepts to address VUGA challenges and improve satisfaction of consumers and variant stakeholders in a sustainable manner.*

**Introduction.** In our modern world, where technological and marketing progress is explosive, and where public health, massive population and environmental catastrophes have increased, it has become difficult to predict the barriers and challenges that the future will present. Businesses are now required to break away from traditional patterns of performance and find new strategies that reflect real time challenges. These collective challenges, with their dynamic nature and frequent changes, are usually represented by the ‘VUCA’ acronym which was first used by the 'US Army War College' in 1998 (Whiteman, 1998). VUCA stands for business environment “Volatility”, “Uncertainty”, “Complexity” and “Ambiguity”. Supported by the Sustainable Development Goals (SDG), Corporate Social Responsibility (CSR) strategies have immense potential to address current and future challenges. This is especially true in today's era of hyper-transparency, characterized by social

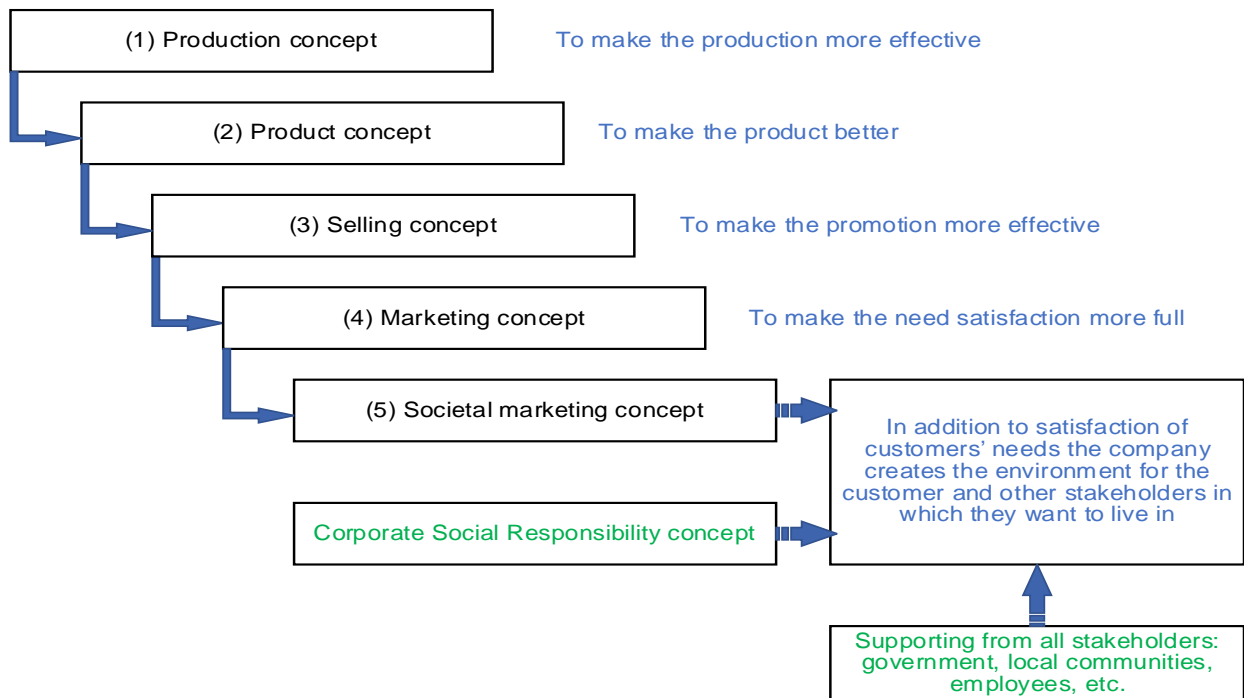
networks, increased public awareness, and regulatory pressure around issues such as climate change (de la Figuera, 2019). In these papers, a systematic literature review was conducted covering three knowledge areas, namely: VUCA, marketing perspectives and management integration for maintaining sustainability. Bill George, a senior professor in Harvard Business School, stated that traditional management methods seem no longer sufficient to address the volume of change we are seeing. He labeled this situation as VUCA 2.0. and suggested that leaders must deal with growing uncertainty, complexity, and ambiguity in their decision-making environments (George, 2017).

**Characteristic of VUCA environment.** In a VUCA world, core activities are essential to drive organizational performance like strategic planning and marketing (Bennetta & Lemoine, 2014; Brin et al., 2020). Volatility refers to all the unexpected problems and events that occur and are difficult to quantify and solve. The employees of an organization face various new situations every day, and in order to solve them they act more instinctively, based on past experience (Koudstaal, Sloof, & Praag, 2019). An uncertainty is a feeling of not knowing what is coming next, not knowing how something is going to turn out, and not being able to predict how things will turn out. Complexity identifies all the connections and interactions that occur within the company's systems “human resources, organizational, information, methodological”. An organization's increasing ambiguity refers to all unlinked and understandable information that does not have clear linking and cannot be understood at all hierarchical levels. A decision made in one department can affect another or the entire organization (Miniciu, Berar, & Dobera, 2020).

**Addressing VUGA challenges via corporate marketing perspectives.** The combination of social marketing and CSR can protect the company from a hostile environment since where all stakeholders have common interests. Therefore, the concept of social marketing combined with CSR helps mitigate VUCA environments by creating an environment that nobody wishes to leave, and everyone wants to keep. In a volatile environment, the innovative development of business organizations contributes greatly to their sustainability through rapid adaptations to the needs of consumers, flexible business processes, and considering the interests of stakeholders. The integration of marketing and innovation into business organizations provides such opportunities since marketing is focused on consumers' needs and has a significant influence on their behavior towards innovation. In its application, the consumer's needs in innovative products and services can be identified, a culture of innovation can be developed, a marketing strategy can be developed for implementation and promotion of the innovation, and the interests of business organizations and stakeholders can be interconnected. The VUCA world and digital society call for identifying the key areas of marketing

and innovation integration (Popova et al., 2020).

A sustainable innovation marketing development in business organizations is characterized by the following: effective use of digital communication; integrity in the application of digital communication; focus on establishing trust between a business organization, consumers and other stakeholders; and Corporate Social Responsibility. The ethical-philanthropic responsibilities seem to lead to a competitive advantage which is based on a desired customer response and reward (Brin & Nehme, 2019). This is in line with the main focus of corporate marketing, which is the meeting of stakeholder and societal needs (Podnar & Golob, 2007). The importance of ethical values creates an opportunity for an enterprise to gain the trust of the community and government, thereby boosting its reputation and increasing its competitiveness. Politics reform is an essential component of enhancing fairness in the marketplace. The practice of ecological stewardship contributes to international norms and allows enterprises to compete in global markets. The satisfaction of the external community sustains loyalty for an enterprise, while the satisfaction of the internal community stimulates credibility and innovation (Brin & Nehme, 2021). The concept of CSR should be incorporated into the social marketing concept, as the marketing concepts evolve to meet sustainable criteria.



**Figure 1. Evolution of the marketing concepts through adding the CSR concept in response to VUCA challenges.**

**Conclusion.** Based on the integration of marketing and innovation in a VUCA world and a digital society, the conceptual issues of innovative business development have been developed. Marketing strategies should take into account ethical, ecological, and social needs of customers. By focusing on the social responsibility of businesses, and by adopting a modern marketing concept, we can curb the current challenges faced in the VUCA world, and predict the future with greater accuracy. Integrating marketing and innovation begins with customer satisfaction. Creating a sustainable marketing strategy in the VUCA world requires managers to take the right decisions to shape the culture of innovation within an organization, align innovations to consumers' rapidly changing needs, and consider the interests of stakeholders in the process of innovation, which enables socially responsible business to flourish.

### *References*

1. Bennetta, N., & Lemoine, J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
2. Brin, P., & Nehme, M. (2019) Corporate Social Responsibility: Analysis of Theories and Models. *EUREKA Soc. Humanity*, 5, 22–30.
3. Brin, P., & Nehme, M. (2021). Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*, 13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)), 159-174.
4. Brin, P., Prokhorenko, O., Nehme, M., & Trabulsi, H. (2020). Strategic contribution of a business process to company's performance. *Journal of Information Technology Management*, 12(3), 82-99.
5. de la Figuera, M. (2019, July 16). *Responsible Management in a VUCA world*. Retrieved from LLYC: <https://ideasen.llorenteycuencia.com/2019/07/16/responsible-management-in-a-vuca-world/>
6. George, B. (2017, february 17). *VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/?sh=219fe23d13d8>
7. Koudstaal, M., Sloof, R., & Praag, M. (2019). Entrepreneurs: intuitive or contemplative. *Small Business Economics*, 53, 901-920.
8. Miniciu, M., Berar, F., & Dobera, R. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing: challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 236-254.
9. Podnar, K., & Golob, U. (2007). CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 326-340.
10. Popova, N., Kataiev, A., Krivoruchko, O., & Skrynkovsky, R. (2020). Marketing aspects of innovative development of business organizations in the sphere of production, trade, transport, and logistics in VUCA conditions. *Studies of Applied Economics*, 38(3), 1-14.
11. Whiteman, W. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Pennsylvania: U.S. Army War College.



**Seturi Maia,**  
PhD in Economics, Assistant Professor  
Faculty of Economics and Business,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[maia.seturi@tsu.ge](mailto:maia.seturi@tsu.ge)

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM AND ATTRACTIVE FACTORS OF TOURIST DESTINATIONS (EXAMPLE OF GEORGIA)**

**Key words:** *Sustainable development, Sustainable Tourism, Tourist destinations, Tourism and Hospitality marketing, Local attraction*

**Abstract** *Many factors contribute to the promotion and success of tourist destinations. An important issue among them is the positioning of the tourist destination. Each tourist destination should conduct an analysis to help it better identify its benefits. The natural environment factors, the services offered, the sights and many other things leave an impression on the tourists and have a great impact on their satisfaction. Moreover, tourists who are satisfied with the trip return to places of interest to them. Satisfied travelers leave their positive reviews, which affects the growth of the tourist flow. In order to maintain the attractiveness of the tourist destination, it is necessary to ensure the sustainable development of tourism. Which will have a positive impact on the economy, the environment and society. The present article examines this issue and gives the author's recommendations.*

### **INTRODUCTION**

Tourism in Georgia is considered an important part of the country's development strategy. Attractive conditions of tourist destinations give the international traveler an incentive to travel to a foreign country (Seturi, M; 2019). Marketing is of great importance in order to increase the efficiency of various enterprises in the tourism industry system (Todua, N; 2017). Georgian tourism regulators determine the development of the tourism market, promote the tourism infrastructure, create an attractive image of the country. The planning and implementation of their activities is based on marketing concepts. The use of marketing is also important for tourism enterprises, companies offering tour products (Seturi, M; 2018).

Sustainable development of tourism plays a big role in maintaining the attractiveness of tourist destinations. The low level of environmental awareness of the population hinders the growth of public involvement in this process and the exercise of public control in this way (Jashi, Ch; 2018).

Increased concern for the environment has sparked a new interest in ethics and social responsibility issues. Social responsibility companies teach their managers what is the right thing to do. Achieving sustainable development is impossible only through technological solutions, political regulation or financial instruments. One of the most important factors in the formation of a sustainable economy in any country is the arrangement and operation of an effective education system (Gagnidze, I; 2014). Environmental issues should be included in the educational programs of preschool institutions, schools, colleges and higher education institutions (Mghebrishvili, B; Mghebrishvili, A; 2020).

## **LITERATURE REVIEW**

In the context of sustainable development, it is believed that development should be economically viable, socially just and environmentally friendly. The future development of tourism is impossible without a careful attitude towards the environment, cultural monuments, without rational use of resources. Tourism was characterized by a fairly high rate of development in the pre-pandemic years in Georgia. Many factors have contributed to the development of the tourism sector in Georgia (Seturi, M.; Urotadze, E.; 2020).

It is necessary to have certain objective conditions in the tourist destination, such as a natural-climatic environment, favorable for the rest and health of the population, historical monuments, relevant infrastructure. But tourism can have a negative impact on the environment. Georgia has a number of conditions to be attractive country in terms of tourism. In Georgia, tourists have the opportunity to visit not only the beautiful nature and landscapes, but also more than 35 thousand historical monuments. As themselves visitors traveling to Georgia say in their reviews, "Georgia has everything for everyone: therapeutic mud, museums, churches, theaters, baths, casinos, clubs, cabriolet rental," and so on (Seturi, M; 2019).

Countries use the attractions and events sector to increase the attractiveness of their tourist destinations (Middleton, V; Fyall, A; Morgan, M. 2009). To ensure the sustainable development of the environment, part of the lands allocated as protected areas, that include national parks. Currently Georgia has thirteen National Parks with a total area of 445 767 ha (National Park). Countries where tourism has an important place try to attract tourists with sharply distinguished and unique attractions. A number of projects have been developed in this regard in Georgia. For example, the creation of a large-scale and multifunctional tourist zone - "Enguri" tourist center (Tourist zone), Shekviteli Dendrology \_ distinguished by unique collection of plants, excellent biodiversity study environment and original landscape (Shekviteli Dendrological Park; 2020).

Urban tourism is driven by economic strength, infrastructure, cultural and entertainment attractiveness. It all contains the appearance of the city, traditions, historical sites, architectural or archaeological treasures. Sharden Street, Abanotubani, Narikala, Mtatsminda, Funicular, New Bridge, entertainment and shopping facility "East Point", etc. - These places in Tbilisi are attractive for foreign tourists (Tbilisi Municipality). Building Tourist destinations image and branding using proper marketing measures is crucial. Brands have become increasingly important for tourist destinations (Kotler, Ph., Bowen, J. T., Makens, J. C., Baloglu, S., 2016). It is noteworthy that the branding of the capital of Georgia focused on hospitality. Marketing positioning of Tbilisi was developed by the slogan "The city, which love You". The goal of Tbilisi branding was to emphasis is placed on the uniqueness of the city (Lekashvili, E; 2015).

One of the interesting aspects of the attractiveness of tourist destinations is the local cuisine. Especially when it is varied, different and delicious. Wine tours are popular among tourists. In this regard, it should be noted that different regions of Georgia are distinguished by different cuisines. Also, wine made from grapes grown in different parts of Georgia is different. Wine tours are interesting for foreign tourists, because Georgia is known as one of the oldest wine-producing countries. Some Georgian wine brands are characterized by high awareness and approval in the domestic market and their sales abroad are growing (Seturi, M; 2016).

When choosing tourist destinations in Georgia, foreign tourists are interested in the information posted on the social network. At the same time, the media marketing activities carried out by Georgian travel companies by foreign tourists are assessed at an average level, which indicates inappropriate activities of local travel companies in social networks (Todua, N; 2019).

The functioning of cultural tourist facilities, which is related to the promotion of the history, culture, ethnography, material and spiritual heritage of a given country, makes the tourist places even more attractive. Especially for foreign tourists it is always interest to visit local sights. Effective Providing information is very important to attract tourists to local attractions. Very important improve informational campaigns and add some activities. It is essential to state from the beginning to attract different visitors to the sights, that all activities and associated guidance should have instructions translated in all most typical visitors languages (Minashkina, D; Happonen, A; 2019).

## **METHODOLOGY**

In the research process we used secondary data. We studied Georgian and foreign scientific works, analytical reports, information on the websites of certain Georgian organizations, data of the National Statistics Office. We analyzed the past situation and studied the current situation.

## **FINDINGS**

Georgia is an attractive tourist destination and has significant resources to ensure the satisfaction of tourists. The coronavirus pandemic has radically changed the tourism sector. The number of international visitors has dropped dramatically. The situation will have to improve gradually. The efficient and profitable functioning of tourism is important for the development of the country. But marketing approaches are not fully sufficiently used by organizations, enterprises, or individuals operating in the tourism industry. The increase in the number of tourists does not mean its profitable work yet. Not enough attention is paid to identifying the needs of the segment and preparing special marketing proposals for each of them. The satisfaction of tourists is simultaneously determined by several different factors. Unfortunately, the existing services in various service establishments are weak. The goal of sustainable tourism development should be to reduce the resistance caused by complex interactions between the tourism industry, visitors, the environment and the host community.

## **CONCLUSIONS**

In order to ensure the attractiveness of tourist destinations in the context of sustainable development, we believe that the main focus should be on the successful implementation of the following issues:

- Georgia is an interesting and attractive country for foreign visitors. , because it is different with its history and historical monuments, natural diversity and beauty, culture and cultural values, traditions. Which, in our opinion, needs to be maintained and warned by the government and the public of the country. Tourism development should be carried out within the country by ensuring the protection of the environment and the rational use of natural resources. It is important to protect, preserve and pass on the cultural heritage to future generations. In order for this country to remain a tourist-attractive place;
- This will help Georgia to position itself as a distinctive and unique tourist country on the international market. Moreover, based on this, it is possible to develop the country as a brand in the international market. Distinctiveness and especially uniqueness with certain signs creates a real precondition for the formation of positive emotions towards this brand;
- The formation of environmental awareness of the population in Georgia should become an important object of attention;
- In the context of sustainable tourism, it is necessary to reduce the resistance caused by the complex interactions between the tourism industry, visitors, the environment and the residents of the destination. Their implementation requires not only the development of appropriate standards of conduct, proper implementation of accreditation and certification, but also their control.

## References

1. Seturi, Maia. (2019). Factors Determining the Tourists' Satisfaction: Georgian Case. Proceedings of The 14th IAC 2019, 2019 - books.google.com .The 14th Multidisciplinary Academic Conference (14th IAC) in Prague; pp.95-104
2. [https://www.researchgate.net/publication/332846927\\_Factors\\_Determining\\_the\\_Tourists'\\_SatisfactionGeorgian\\_Case](https://www.researchgate.net/publication/332846927_Factors_Determining_the_Tourists'_SatisfactionGeorgian_Case)
3. Todua, Nugzar. (2017). The Role of Social Media Marketing in Tourism. Conference: 6th International Scientific-Practical Conference „Tourism: Economics and Business“ At: Batumi, Georgia, June 2017, pp.1-6
4. [https://www.researchgate.net/publication/317728667\\_The\\_Role\\_of\\_Social\\_Media\\_Marketing\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/317728667_The_Role_of_Social_Media_Marketing_in_Tourism)
5. Seturi, Maia. (2018). Some Aspects of Using Marketing Stimulation for Attracting Tourists.
6. III International Scientific Conference: Challenges of Globalization in Economics and Business. At: Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Faculty of Economics and Business. 2018, pp.338-341
7. [https://www.researchgate.net/publication/351049139\\_Some\\_Aspects\\_of\\_Using\\_Marketing\\_Stimulation\\_for\\_Attracting\\_Tourists](https://www.researchgate.net/publication/351049139_Some_Aspects_of_Using_Marketing_Stimulation_for_Attracting_Tourists)
8. Jashi, Charita. (2018). Environmentally Responsible Behavior for Achiving Tourism Sustainable development
9. [https://www.researchgate.net/publication/328556569\\_Environmentally\\_Responsible\\_Behavior\\_for\\_Achiving\\_Tourism\\_Sustainable\\_development](https://www.researchgate.net/publication/328556569_Environmentally_Responsible_Behavior_for_Achiving_Tourism_Sustainable_development)
10. Gagnidze, Ineza. (2014). The Role of International Educational Programs for Sustainable Development. Conference: “SYSTEMS THINKING FOR A SUSTAINABLE ECONOMY. Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice”, Volume 2.
11. [https://www.researchgate.net/profile/Ineza-Gagnidze/publication/269464188\\_The\\_Role\\_of\\_International\\_Educational\\_Programs\\_for\\_Sustainable\\_Development/links/548c679f0cf2d1800d7dc21e/The-Role-of-International-Educational-Programs-for-Sustainable-Development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ineza-Gagnidze/publication/269464188_The_Role_of_International_Educational_Programs_for_Sustainable_Development/links/548c679f0cf2d1800d7dc21e/The-Role-of-International-Educational-Programs-for-Sustainable-Development.pdf)
12. Mghebrishvili, Babulia; Mghebrishvili, Ana. (2020). Care about environment protection in the conditions of effectiveness of sustainable development conception (Example of Georgia). V International Scientific and Practical Conference: STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT, Kyiv, pp 253-258. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33638/simm\\_20\\_253-258.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33638/simm_20_253-258.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
13. [https://www.researchgate.net/publication/343050217\\_CARE\\_ABOUT\\_ENVIRONMENT\\_PROTECTION\\_IN\\_THE\\_CONDITIONS\\_OF\\_EFFECTIVENESS\\_OF\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_CONCEPTION\\_Example\\_of\\_Georgia](https://www.researchgate.net/publication/343050217_CARE_ABOUT_ENVIRONMENT_PROTECTION_IN_THE_CONDITIONS_OF_EFFECTIVENESS_OF_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_CONCEPTION_Example_of_Georgia)
14. Seturi, Maia., Urotadze, Ekaterine. (2020). Some Opinions About Sustainable Development and Tourism (Case of Georgia). In Proceedings of conference: Strategic Imperatives of Modern Management. At: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. April 2020; pp.286-289
15. [https://www.researchgate.net/publication/341279461\\_SOME\\_OPINIONS\\_ABOUT\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_AND\\_TOURISM\\_CASE\\_OF\\_GEORGIA](https://www.researchgate.net/publication/341279461_SOME_OPINIONS_ABOUT_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_AND_TOURISM_CASE_OF_GEORGIA)
16. World Heritage Sites. Georgian National Commission for UNESCO. [https://unesco.ge/?page\\_id=540](https://unesco.ge/?page_id=540)
17. Victor T.C. Middleton, Alan Fyall, Mike Morgan. Marketing in Travel and Tourism. Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, Fourth Edition, 2009, pp.9-11
18. National Park. Ministry of Environment Protection and Agriculture of Georgia. Agency of Protected Areas. <https://apa.gov.ge/ge/protected-areas/national-park>
19. Tourist zone will be arranged on Enguri Dam, July 20, 2017, Media Resource.

20. <https://reginfo.ge/economic/item/1617-enguris-bidroeleqtrosadguris-kashxalze-turistuli-zona-moexyboba>
21. Shekvetili Dendrological Park ready to receive visitors. Agenda.ge, 15 Jul 2020. Tbilisi, Georgia
22. <https://agenda.ge/en/news/2020/2253>
23. Todua, Nugzar (2019). Using Social Media Marketing For Attracting Foreign Tourists To Georgian Destinations. Globalization And Business, #7, June 2019, pp. 39-48. (In Georgian). <https://doi.org/10.35945/gb.2019.07.005/>
24. [https://www.researchgate.net/publication/348373678\\_USING\\_SOCIAL\\_MEDIA\\_MARKETING\\_FOR\\_ATTRACTING\\_FOREIGN\\_TOURISTS\\_TO\\_GEORGIAN\\_DESTINATIONS](https://www.researchgate.net/publication/348373678_USING_SOCIAL_MEDIA_MARKETING_FOR_ATTRACTING_FOREIGN_TOURISTS_TO_GEORGIAN_DESTINATIONS)
25. Tbilisi Municipality City Hall. Tourism. <https://tbilisi.gov.ge/page/13?lang=ge>
26. Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Seyhmus Baloglu. Marketing for Hospitality and Tourism. 7-th Edition, Pearson Publisher, 2016, pp. 262-269
27. Lekashvili Eka, Tbilisi as the Agent of the Tourism Market. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, 2015
28. <http://ejournals.atsu.ge/BLSS2015/eJournal/Alphabet/4314.html>
29. Seturi, M. (2016). Some Aspects of Successful Brand (at Tbilisi consumer's market), August 2016. Business Systems Laboratory 4th International Symposium. "Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice". At: Vilnius, Lithuania, 9788890824234; pp. 214-218. [https://www.researchgate.net/publication/325710282\\_Some\\_Aspects\\_of\\_Successful\\_Brand\\_at\\_Tbilisi\\_consumer's\\_market](https://www.researchgate.net/publication/325710282_Some_Aspects_of_Successful_Brand_at_Tbilisi_consumer's_market)
30. Daria Minashkina, Ari Happonen (2019). Experience report: foreigner's point of view on the Luumäki Independence Road sightseeing locations. DOI: 10.13140/RG.2.2.14318.23365/1. May 2019. LUT Scientific and Expertise Publications; pp.5-42
31. [https://www.researchgate.net/publication/333199304\\_Experience\\_report\\_foreigner%27s\\_point\\_of\\_view\\_on\\_the\\_Luumaki\\_Independence\\_Road\\_sightseeing\\_locations](https://www.researchgate.net/publication/333199304_Experience_report_foreigner%27s_point_of_view_on_the_Luumaki_Independence_Road_sightseeing_locations)

**Nugzar Todua,**  
 D.Sc., Professor,  
 Marketing Department,  
 Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[nugzar.todua@tsu.ge](mailto:nugzar.todua@tsu.ge)  
**Urotadze Ekaterine,**  
 Ph.D., Associate Professor,  
 Marketing Department,  
 Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[ekaterine.urotadze@tsu.ge](mailto:ekaterine.urotadze@tsu.ge)

## IMPACT OF SMART TOURISM TECHNOLOGIES ON TOURISTS SATISFACTION (CASE OF GEORGIA)

*Keywords: Smart Tourism Technologies (STT); Perception of STT; Tourists satisfaction.*

*Abstract. The article explores the role of smart tourism technologies in the modern tourism business.*

*The main determinants of smart travel technologies in the paper are informativeness, accessibility,*

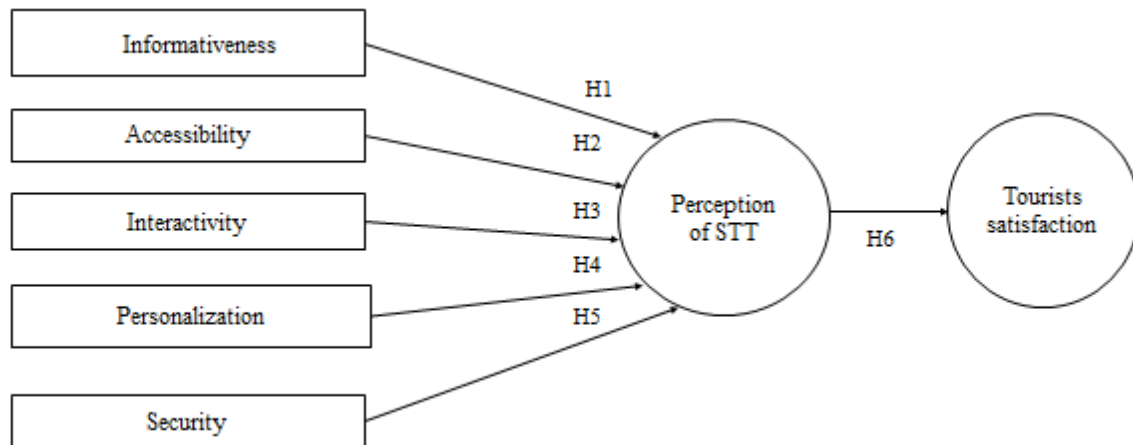
*interactivity, personalization and security. Based on the conducted marketing research, the assessments of the levels of smart tourism technologies offered by the Georgian destinations have been established. Using regression analysis, statistically significant values are obtained that reflect the impact of informativeness, accessibility, interactivity, personalization and security on the perception of smart tourism technologies, as well as the impact of perception of smart tourism technologies on Georgian Tourists satisfaction.*

**Introduction.** In the 21st century, the development of new technologies and means of communication is fundamentally changing the world. The introduction of Industry 4.0 leading technologies affects many sectors of the economy, including tourism (Stankov and Gretzel, 2020). Influenced by Industry 4.0, the concept of Tourism 4.0 envisages similar technological transformations in the field of tourism and hospitality, which brings significant public benefits (Buhalis et al., 2019). Consequently, the traditional tourism industry has entered the era of smart tourism (Neuhofer, 2012; Um and Chung, 2019). Smart tourism is a universal information service that tourists receive during the travel process (Li et al., 2017). Smart tourism technologies (STT) belong to any form of information technology that tourists use to find information, transactions, communications, and create content (Yoo et al., 2017).

STT includes general and specific applications that can enhance the tourists' experience and create added value (Neuhofer et al., 2015). STT includes both smart devices as well as social platforms, big data, ubiquitous connectivity through Wi-Fi, smartphones, mobile-connected devices, integrated payment methods, smart cards, artificial intelligence, and others, which have become particularly popular in recent times (Wang and Li, 2013; Gretzel et al., 2015; Pai et al., 2020). Researchers distinguish between different characteristics of STT, based on which we can distinguish the following: informativeness, accessibility, interactivity, personalization, and security (No and Kim, 2015; Huang et al., 2017; Lee et al., 2018; Jeong and Shin, 2020). Informativeness is the Integrity of quality, reliability, and accuracy of information provided by travel destinations via STT (Huang et al., 2017). Accessibility is a measure by which tourists can easily obtain and use the information offered by destinations through the STT (Huang et al., 2017). Users will find out more about destinations when STT access levels are high. Interactivity provides feedback and active communications with consumers when using STT (Tan et al., 2018). Personalization helps consumers to obtain specific information based on their needs through of STTs when planning travel (No and Kim, 2015; Jeong and Shin, 2020). Security is determined as the protection of consumers' personal information when

using the STT. Therefore, many researchers view it as an important component of STT (No and Kim, 2015; Huang et al., 2017). Despite numerous studies on STT, there is less work related to smart tourism development in considering the COVID-19 pandemic. However, it is clear that the COVID-19 pandemic is significantly expanding the use of smart travel technologies (Gretzel et al., 2020). It should also be noted that in the Georgian realities, some research has been carried out to study consumer behavior in the tourism sector (Apil et al., 2009; Todua and Jashi, 2016a; Todua and Jashi, 2016b; Todua, 2017a; Todua, 2017b; Todua, 2018; Todua, 2019a; Todua, 2019b; Urotadze, 2019a; Urotadze, 2019b; Urotadze, 2019c; Urotadze, 2020; Todua, 2020; Seturi and Urotadze, 2020), but the specifics of using STT have not yet been studied. To fill this gap, we conducted market research in February-March 2021. Based on the literature review, we propose the research's conceptual framework (see Figure 1) and the following hypotheses:

- H1: Informativeness associated with STT positively influence on the Perception of consumers.
- H2: Accessibility associated with STT positively influence on the Perception of consumers.
- H3: Interactivity associated with STT positively influence on the Perception of consumers.
- H4: Personalization associated with STT positively influence on the Perception of consumers.
- H5: Security associated with STT positively influence on the Perception of consumers.
- H6: Perception of STT positively influence on the consumers' satisfaction.



**Figure 1. Conceptual framework of research**

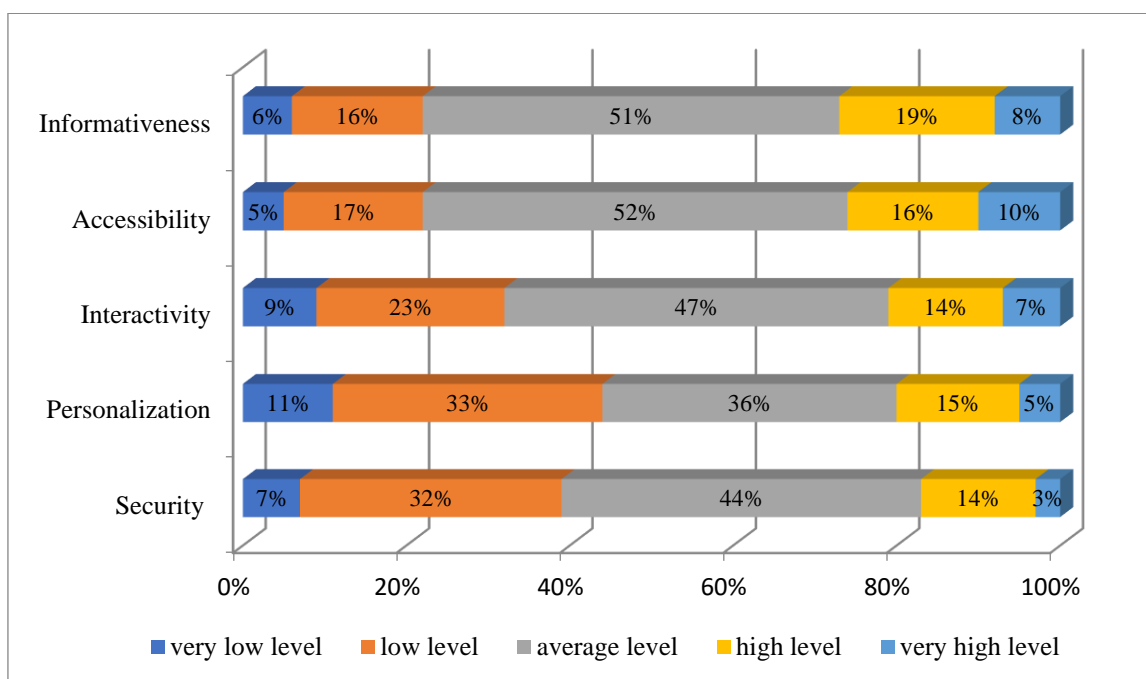
**Research Methodology.** The study was conducted a personal survey of respondents. A systematic random sampling method was used. The survey was conducted among 620 respondents



using a well-structured questionnaire. The survey involved 237 men and 383 women, whose ages ranged from 18 to 45 years and who are active internet users. The confidence interval is 95%, and the standard deviation is 1,96%. To assess the attitude of consumers to Smart Tourism, a five-point Likert scale was used. The data collected for the study were analyzed by applying SPSS 21.0 package. Regression analysis was used for processing the received data (Malhotra, 2010).

**Research Results.** The survey revealed the levels of STT information, accessibility, interactivity, personalization, and security offered by Georgian tourist destinations, which were assessed by respondents using a five-point scale, namely, in the order of values from 1 to 5 (see Figure 2). As the analysis shows, respondents mainly assess the characteristics of STT at an average level.

To test the hypothesis of interest, Regression analysis was carried out. Regression analyses were used to understand the interaction between the independent variables and the dependent variables. At first, investigated how the informativeness, accessibility, interactivity, personalization, and security of STT influences consumers' perception (see Table 1). The findings indicate the above variables are significant at the 5% level. This means that informativeness, accessibility, interactivity, personalization, and security are significant determinants of STT.



**Figure 2. Levels of informativeness, accessibility, interactivity, personalization and security of STT provided by Georgian tourist destinations**

Table 1. Regression analysis of the impact of informativeness, accessibility, interactivity, personalization and security on perception of STT

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Informativeness	Regression	3451.21	1	3218.12	321.602	0.000
	Residual	4172.44	618	9.92		
	Total	7623.65	619			
Accessibility	Regression	2391.26	1	3217.14	372.503	0.001
	Residual	4282.43	618	9.84		
	Total	6673.69	619			
Interactivity	Regression	2589.21	1	3428.19	321.302	0.000
	Residual	4185.42	618	8.89		
	Total	6774.63	619			
Personalization	Regression	3112.21	1	4113.18	971.401	0.000
	Residual	4267.41	618	6.81		
	Total	7379.62	619			
Security	Regression	3651.69	1	2919.17	573.405	0.000
	Residual	4267.47	618	9.71		
	Total	7919.16	619			

Source: SPSS output based on own data

Regression analysis was used to test how the perception of STT impacts on the consumers' intention to travel (see Table 2). The results suggest that perception of STT plays an important role in the Tourists satisfaction.

Table 2. - Regression analysis of the impact of perception of STT on Tourists satisfaction

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Perception of STT	Regression	3031.43	1	3218.71	393.518	0.001
	Residual	4261.45	618	9.95		
	Total	7292.88	619			

Source: SPSS output based on own data

In all cases discussed above  $P < 0.05$ . This means that the differences between the groups studied are statistically significant. In view of the above, we can say that the H1-H6 hypotheses have been supported.

**Conclusions.** Our research showed that Georgian consumers positively perceive the characteristics of the STT offered by travel companies. However, they evaluate them at an average level. At the same time, the impact of STT characteristics on the perception of Georgian consumers and the intention to travel is relatively high. Statistical analysis reveals the reliability of the model used in the study. The study results showed that the characteristics of the STT we selected are relevant to the tourism industry. Therefore, research results have a theoretical and managerial implication in terms of using STT in the field of tourism. The study results will help managers employed in the tourism industry to broaden their understanding of the characteristics of STT and actively use them to communicate with their customers.

**Acknowledgment.** The authors appreciative acknowledges the support of Center of Marketing Research at the Ivane Javakhishvili Tbilisi State University.

#### *References*

1. Apil, A. R., Kaynak, E., and Todua, N. (2009). Product Preference Differences of High and Low Ethnocentric Consumers in Georgia. *In Proceedings of the 18th World Business Congress: Management Challenges in an Environment of Increasing Regional and Global Concerns*, International Management Development Association (pp. 531-539).
2. Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., and Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, Vol. 30, No 4, pp. 484–506.
3. Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., and Xiang, Z.(2020). e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research. *Information Technology & Tourism*. Vol. 22, No. 3, pp. 187-203.
4. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., and Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, Vol. 50, pp. 558-563.
5. Huang, C. D., Goo, J., Nam, K., and Yoo, C. W. (2017). Smart tourism technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation. *Information & Management*, Vol. 54, No. 6, pp. 757-770.
6. Lee, H., Lee, J., Chung, N., and Koo, C. (2018). Tourists' happiness: are there smart tourism technology effects? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 23, No. 5, pp. 486-501.
7. Li, Y., Hu, C., Huang, C., and Duan, L. (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services. *Tourism Management*, Vol. 58, pp. 293-300.
8. Malhotra, N. (2010). *Marketing research: An applied orientation*. 6th ed., Upper Saddle River, N.J.; London: Pearson Education.

9. Neuhofer, B., Buhalis, D., and Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, Vol. 25, No.3, pp.243-254.
10. Neuhofer, B., Buhalis, D., and Ladkin, A., (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol.1, No.1-2, pp.36-46.
11. No, E., and Kim, J. K. (2015). Comparing the attributes of online tourism information sources. *Computers in human behavior*, Vol. 50, pp. 564-575.
12. Pai, C. K., Liu, Y., Kang, S., and Dai, A. (2020). The role of perceived smart tourism technology experience for tourist satisfaction, happiness and revisit intention. *Sustainability*, Vol. 12, No. 16, 6592.
13. Seturi, M., and Urotadze, E. (2020). Some opinions about sustainable development and tourism (case of Georgia). *In Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference: Strategic imperatives of modern management*, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, pp. 286-289.
14. Stankov, U., and Gretzel, U. (2020). Tourism 4.0 technologies and tourist experiences: a human-centered design perspective. *Information Technology & Tourism*, Vol.22, No.3, pp.477-488.
15. Tan, G. W. H., Lee, V. H., Hew, J. J., Ooi, K. B. and Wong, L. W. (2018). The interactive mobile social media advertising: an imminent approach to advertise tourism products and services? *Telematics and Informatics*, Vol. 35, No. 8, pp. 2270-2288.
16. Todua, N. (2018). Impact of Social Media Marketing on Consumer Behavior in the Georgian Tourism Industry. *International Academy Journal Web of Scholar*, Vol. 3, No. 5/23, pp. 11-16.
17. Todua, N., and Jashi, Ch. (2016a). Main Aspects of Service Quality in the Hotel Industry of Georgia. *In Proceedings of the 4th International Conference on Contemporary Marketing Issues*, Heraklion (Greece), pp. 431-435.
18. Todua, N., and Jashi, Ch. (2016b). Conceptual and Practical Aspects of Peace Marketing in Tourism (Georgian Case). *In Peace Marketing* (chapter XXVII), Bucharest: Editura universitara, pp. 346-356.
19. Todua, N. (2000). Service Quality Evaluation provided by Georgian Tourism Destinations. *In Proceedings of the 5th International Scientific Conference: Challenges of Globalization in Economics and Business*, Tbilisi, pp. 196-203.
20. Todua, N. (2017a). The Role of Social Media Marketing in Tourism. *In Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference : Tourism: Economics and Business*, Batumi, pp. 91-95.
21. Todua, N. (2017b). Social Media Marketing for Promoting Tourism Industry in Georgia. *In Proceedings of the 22nd International Conference on Corporate and Marketing Communications: Challenges of Marketing Communications in a Globalized World*, University of Zaragoza (Spain), pp. 168-171.
22. Todua, N. (2019a). Using social media marketing for attracting foreign tourists to Georgian destinations. *Globalization and Business*, Vol. 7, pp. 39-48.
23. Todua, N. (2019b). The impact of destinations image on tourists buying behavior. *In Proceedings of the 4th International Scientific Conference: Challenges of Globalization in Economics and Business*, Tbilisi, pp. 144-150.
24. Um, T., and Chung, N., (2019). Does smart tourism technology matter? Lessons from three smart tourism cities in South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 26, No. 4, pp. 396-414.

25. Urotadze, E. (2019a). The influence of social media marketing on consumer satisfaction in tourism industry. *In Proceedings of the 4th International Scientific Conference: Challenges of Globalization in Economics and Business*, Tbilisi, pp. 390-396.
26. Urotadze, E. (2019b). The influence of social media marketing on consumer satisfaction in tourism industry. *In Proceedings of the 4th International Scientific Conference: Challenges of Globalization in Economics and Business*, Tbilisi, pp. 390-396.
27. Urotadze, E. (2019c). Impact of social media on buying decision of tourism service consumers. *In Proceedings of the International Scientific Conference: Business Strategy: Futurological Challenges*, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, pp. 52-58.
28. Urotadze, E. (2020). The role of social media marketing in attitude towards Georgian consumers to travel agencies. *In Proceedings of the 7th Business Systems Laboratory International Symposium „Socio-Economic Ecosystems: Challenges for Sustainable Development in the Digital Era“*, University of Alicante (Spain), pp. 236-241.
29. Wang, D., Li, X. R., and Li, Y. (2013). China's “smart tourism destination” initiative: A taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 59-61.
30. Yoo, C. W., Goo, J., Huang, C. D., Nam, K., and Woo, M. (2017). Improving travel decision support satisfaction with smart tourism technologies: A framework of tourist elaboration likelihood and self-efficacy. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 123, pp. 330-341.

**Tsetskhladze Leila, PhD**

PhD in Business Administration, Assistant Professor,  
Department of Business Administration, Management and Marketing,  
Batumi Shota Rustaveli State University  
Cecxladze.leila@bsu.edu.ge

**Sopio Bakuridze,**

Doctoral Student,  
Department of Business Administration, Management and Marketing,  
Batumi Shota Rustaveli State University  
[sophiabakuridze@gmail.com](mailto:sophiabakuridze@gmail.com)

## **OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL AND MEDICAL TOURISM**

*Key words: recreational and medical tourism, human capital, medical service.*

*Abstract. Contemporary tourism is a complex and massive phenomenon; It`s a form to organize the vacation, means of getting to know the environment, sphere of services and entrepreneurship, a part of regional and state policy. There`s a large industry of using the recreational resources in modern developed countries, which brings significant revenues. The mentioned industry includes recreational enterprises, resorts, sanatoriums, holiday houses and others, the main purpose of which is to maintain*

*and improve human`s health. In the work, it`s been studied the possibilities and prospects of development recreational and medical tourism in Georgia.*

A great importance is attached to knowledge under the conditions of information and innovative economy, which has created a high demand on high-qualified specialists and intellectual labor – human capital. Human capital is represented to us as a combination of human knowledge, skills and experience, the use of which in production processes greatly increases the volume of the produced products and based on it country`s welfare is increased. It`s characterized with human capital the fact that it`s productive and produced at the same time. This latter means the investments, made in human capital on health, education, intellectual activity, raising the living standards, culture and others. The mentioned investment is exactly the expenditure for economy, the return of which is high production results of healthy and high-qualified human resources.

At first, education was considered as a key factor in formation of human capital, but in 1970ies M. Grossman presented the role of health capital, according to which a man is interested to invest in education and health in order to increase his own incomes in the future. As a result of it, human productivity is increased, what stipulates the economic growth [3]. Grossman M. Samuel Preston was the first who studied the correlation between health status and economic growth, which is known as the “Preston curve” and according to which, the countries, which have healthy population, have higher incomes and vice versa. [1]. health care and growth of vital activities have become an integral part of modern system of values [11].

The development of tourism industry around the world and at the same time stirring-up the interests towards the healthcare technologies and healthy lifestyle in all strata of population caused the emergence of new, perspective types of tourism. Among them it should be noted medical and recreational tourism, which means getting a variety of medical service in parallel of visiting tourist attractions. It`s not limited with only medical operations, surgical interventions, but it also implies the complex of its accompanying procedures, in particular: prevention of chronic diseases, preventive diagnostics at the initial stage of the disease, post-rehabilitation of the past complications or operations.

The growth rates of medical tourism are the highest among the other segments. Its growing is proved according to the fact that more than 50 countries have taken the development of the medical tourism at the level of state policy[7]. In 2017 year, a number of medical tourists consisted 14-16 million in the world. Medical tourist has enormous financial consequences. The average cost of each medical visit is 3800-6000 US Dollars and annual expenditure around the world consists of 45-72

billion US Dollars. The total cost of medical tourism is annually equaled to 439 billion US Dollars [2], In 2015-2017, the sector was increased with 6,4%, what is twice more than the growth of the world's economy (3,6%)[10].

The demand on the medical service is not a new phenomenon in the foreign country and it's possible to study it in the historical context. The facts of people traveling abroad to receive medical care have been known since ancient times, but this process has become more active since the 19<sup>th</sup> century. For example, with the growth of middle class, travelling to resort towns has become fashionable in Europe to improve the health conditions. During the 20<sup>th</sup> century, wealth people travelled from the world's less developed regions to the developed countries to access to the best medical institutions and high-qualified medical doctors. It should also be noted that in the modern conditions, the swings related to the medical tourism are different both quantitatively and qualitatively from earlier forms of health-related travel. The main difference is created with the growth of flows to the developing countries.

In the 21<sup>st</sup> century, the peculiarities of medical tourism are as follows:

- A number of people, sent for treatment, is increased;
- Travelling for the purpose of medical service from the developed countries to the developing countries is connected with the low prices of the service and access to the information via internet sources;
- New infrastructure and access to travelling;
- An aspiration of both private business and government to develop medical tourism as a potential source of getting the revenues.

Medical tourism industry is dynamic and unstable. It's influenced by economic climate, reforms in domestic policy, political instability, travel restrictions, advertising policy, geopolitical swings, introduction of innovative forms for treatment and etc. Many countries are trying to use their strengths to become a supplier of the medical tourism and get all possible benefits from this.

Inviting medical tourism in the country is connected with the growth of the costs, what causes the need to improve the infrastructure (e.g. arrangement of medical institutions, roads, telecommunications).

Finally, such kind of investments causes well-disposed side effects for both medical tourists and local population as well. Besides that, costs will be spent for personnel training and staffing, on creation of possible accreditation schemes and other demands, what is needed to attract tourists. In addition to the economic and financial benefits, "leakage" of advanced experience and technologies

should be taken into account. There`s a possibility to purchase and introduce new technologies, relationship with foreign patients and staff stipulates the growth of the quality, foreign patients service can increase throughput, what contributes qualification raising and the culture of personnel development. Some exporting countries have used the growth of the medical tourism and managed to return their own compatriots to their homeland countries, who were employed in foreign healthcare facilities and this somehow hindered “brain drain” process. The abovementioned has a dual advantage, on the one hand it gives a high-quality signal and on the other hand, it stipulates to return back valuable human resources.

Medical tourism is a growing trend in Georgia, because the level of the medical service of the country increases day by day, a number of high-qualified staff is increasing and accordingly reliability towards Georgian medical service is characterized by a stable trend from the foreign patients every year (table 1).

Table 1. Distribution of average monthly numbers of visits, carried out on the territory of Georgia by the international visitors according to the purpose of visit

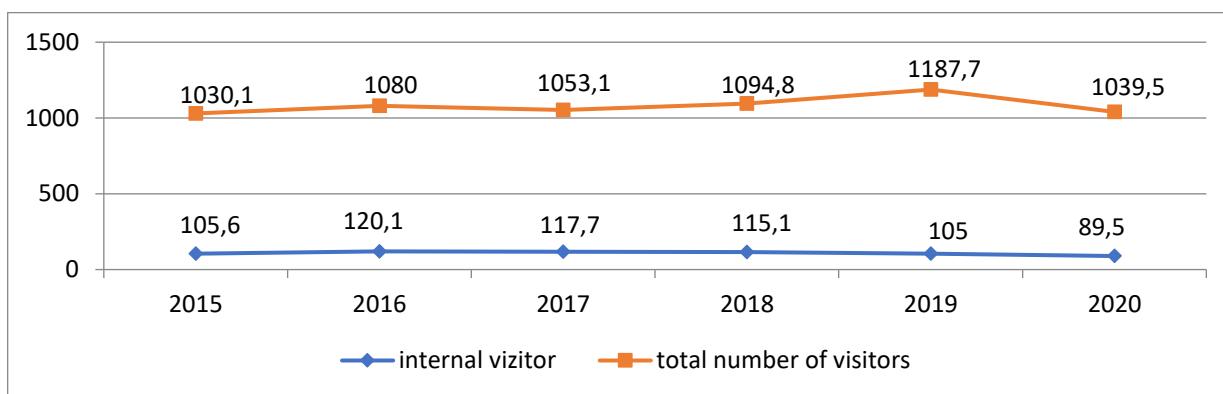
Purpose/year of the visit	2015		2016		2017		2018		2019–2020	
	thousa nd	%	thousa nd	%	thousa nd	%	thousa nd	%	thousan d	%
Vacation, entertainment, recreation	137,3	31,4	152,2	33,9	203,9	37,7	256,3	42,7	119,1	31,9
Visiting friends / relatives	103,1	23,5	104,5	23,2	120,2	22,2	121,9	20,3	90,3	24,2
Healts and Medical Care	18,7	4,3	17,1	3,8	14,6	2,7	16,4	2,7	9,6	2,6
shopping	41,5	9,5	42,2	9,4	51,6	9,5	41,5	6,9	27,1	7,2
Transit to cross another country	82,9	18,9	82,0	18,2	97,8	18,1	99,1	16,5	61,9	16,6
Professional/econo mic activity	47,4	10,8	45,5	10,1	44,3	8,2	52,0	8,7	49,0	13,1
other	7,1	1,6	6,0	1,3	7,8	1,4	13,0	2,2	16,6	4,4
total	438,0	100	449,4	100	540,2	100	600,3	100	373,5	100

Source: it`s been drawn up based on the data of National Statistics Office of Georgia.



The situation is relatively better in terms of travelling for treatment and improvement by the domestic visitors. In 2015-2016, the trend varies within the range 8-11%. In 2020 year, a number of travelling with the mentioned purpose fell till 8,6%, what is related to the pandemic and the restrictions, imposed due to it.

**Diagram 1. Distribution of average monthly numbers of visits, carried out on the territory of Georgia by the local visitors for the purpose of treatment-improvement, thousand.**



Source: it`s been drawn up based on the data of National Statistics Office of Georgia.

It should be noted that, there are world famous medical & health resorts in Georgia, which are used to treat various diseases. Among them are: Borjomi, Bakuriani, Beshumi, Kobuleti, Tskaltubo, Ureki, Shovi, Abastumani, Gudauri and others. For instance, Tskaltubo is versatile resort and its springs cure up to 60 diseases. “Borjomi” is incomparable resort, the healing properties of which are still known from the time of Tsarist Russia and etc. [4].

We think that the potential of medical and recreational tourism is not properly used in Georgia. As a rule, the success of medical tourism is determined by the country`s position towards to, state strategy for the development of state health programs and medical tourism, the existence of operating medical centers, which comply with the ISO standard or have JCI accreditation, also medical tourists entry and exit conditions in the country.

The development of medical tourism is greatly depended on marketing programs and its accompanying services, by which the patient is helped to choose the place of treatment, contact with the future doctor and prepare documents. There are too many clients, who trust the recommendations of medical agent.

From our point of view, the contributing factors for the development of medical tourism are:

- State and private investments in healthcare sector; contemporary arrangement of the medical centers, which will have international accreditation;
- Optimal compatibility between price and quality of medical service;
- Offer the low prices to the customers compares with other countries;
- Political and social stability of the country;
- Modern developed tourism infrastructure;
- A justifiable reputation of the quality of medical service;
- Successful use of the modern best practice and technology;
- Experienced medical staff, trained with modern standard, who knows linguist skills and have the relevant service training.

### *References*

1. Bloom David E., Kuhn Michael, Prettner Klaus. Health and Economic Growth. IZA – Institute of Labor Economics, NOVEMBER 2018, Bonn, Germany. <https://ftp.iza.org/dp11939.pdf>
2. Dalen James E., MD, MPH, ScD (Hon)a Joseph S. Alpert, MD Medical Tourists: Incoming and Outgoing. The American Journal of Medicine. Commentary, 2018. [https://www.amjmed.com/article/S0002-9343\(18\)30620-X/pdf](https://www.amjmed.com/article/S0002-9343(18)30620-X/pdf)
3. Grossman, M. The demand for health: a theoretical and empirical investigation. New York, Columbia University Press, 1972. <https://www.nber.org/books-and-chapters/demand-health-theoretical-and-empirical-investigation>
4. **Erkomaishvili Gulnaz**, Medical Wellness Resorts – Brend code of Georgia in theWorld. Batumi 2017. pp.129-133.
5. Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia. <http://www.economy.ge/?page=ecoreview&s=26>
6. National Statistics Office of Georgia. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/100/turizmis-statistika>
7. The Future of Wellness 2020. Global Wellness Trends Report. <https://www.globalwellnesssummit.com/wpcontent/uploads/2020/01/GlobalWellnessTrends2020.pdf>
8. Trade and Development, UNCTAD, Report 2020. <https://unctad.org/topic/macroeconomics/trade-development-report>
9. Weil David N. ,Health and Economic Growth. Brown University and NBER, USA. Handbook of Economic Growth, Volume 2B. 2014. [https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.brown.edu/dist/1/24/files/2018/10/Chapter-3-Health-and-Economic-Growth\\_2014\\_Handbook-of-Economic-Growth-1u57nzx.pdf](https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.brown.edu/dist/1/24/files/2018/10/Chapter-3-Health-and-Economic-Growth_2014_Handbook-of-Economic-Growth-1u57nzx.pdf)
10. Wellness Industry Statistics and Facts. . <https://globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/>
11. Verulava Tengiz, Human health – basis of economic growth (on the example of Georgia). The materials of international scientific conference “Challenges of Globalization in Economics and Business”. TSU, 2016.

Vesperi Walter, PhD\*  
Department of Management University of Messina  
[wvesperi@unime.it](mailto:wvesperi@unime.it)

Ingrassia Raimondo,  
Full Professor,  
Department of Economics, Business and Statistics University of Palermo  
[raimondo.ingrassia@unipa.it](mailto:raimondo.ingrassia@unipa.it)

\* Corresponding author

## **CORPORATE MUSEUM AND ORGANIZATIONAL MEMORY IN AGRI-FOOD ORGANIZATION SECTOR**

*Keywords: Corporate Museum, Knowledge Transfer, Organizational Memory Agri-food Sector*

*Abstract. The competitive environment is becoming more complex. For this reason, it is called VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous). Firms must identify new ways to maintain and increase their competitive advantage. Firms based their competitive advantage on the enhancement of knowledge and innovation. From this perspective, despite the vast literature on KM, corporate museums represent a little observed phenomenon. Corporate museums represent a new mechanism for the enhancement of knowledge and organizational memory. Despite this, studies on corporate museums focus only on the aspects of marketing and corporate branding. Few studies have addressed this phenomenon from the point of view of organizational memory and knowledge transfer. This study fits into this gap in the academic debate. From the point of view of organizational theory, the study analyzes the phenomenon of the corporate museum as a mechanism for transferring knowledge and organizational memory. This work uses a descriptive qualitative methodology. The study analyzes information from a public dataset. The analyzes focus on corporate museums in Italy, with particular attention to the agri-food sector. The results of this study highlight that the corporate museum assumes a strategic value to reduce the risk of “organizational oblivion” and increase the sharing of organizational culture. This study offers some initial observations on the phenomenon of the business museum and on the relationship with organizational memory.*

**1. Introduction.** In this competitive context, firms must increasingly base their competitive advantage on the enhancement and transfer of knowledge and innovation. Some sectors have shown a greater propensity to enhance and implement knowledge in their internal processes. Indeed, a current of studies shows this propensity of some sectors such as automotive (Canonico, et al., 2021) or in public administrations (Wiig, 2002; Syed - Ikhsan and Rowland, 2004; Massaro, et al., 2015). Some

entrepreneurial forms have also proved particularly inclined to the enhancement of knowledge such as start-ups (Myers, 2009), spin-offs (Antonelli, 2004; Vesperi & Gagnidze, 2019). Few studies, on the other hand, have focused on the agri-food sector (Vesperi, et al, 2021). Despite this little attention from the literature, the agri-food sector and agri-food organizations have an important “weight” in creating the value of a local economic system. Precisely for this reason, the agri-food sector and agri-food organizations represent a new challenge for KM scholars. Most agri-food organizations are micro and small dimensions (Ménard & Klein, 2004; James, et al., 2011) with low propensity for innovation and low investment in R&D and characterized by low-knowledge managerial practices. Despite this, the agri-food organizations in order to enhance traditional knowledge (Ragavan, 2001) have created corporate museums. Corporate museums are the object of great attention from scholars, involving a plurality of disciplinary fields. There are still few studies that deal with corporate museums connected to agri-food organizations, making use of theoretical frameworks based on organizational theory, and in particular by linking corporate museums to knowledge transfer and organizational memory. Studies on corporate museums have focused from the perspective of marketing (Piatkowska, 2014; Carù, et al., 2017) and corporate branding (Iannone, 2020) others in the more recent one of corporate culture (Nissley & Casey, 2002; Felipe, et al., 2017).

This study aims to offer some initial reflections to fill this gap in the literature. In particular, this study - in the context of organizational theory studies - analyzes the strategic role of the corporate museum as a form of organizational memory and assets capable of transferring knowledge. To achieve this goal, a descriptive qualitative methodology is used based on the analysis of secondary sources. We present the remainder of this work as follows: after this (i) introduction, (ii) the main theoretical elements on Corporate Museum, Organizational Memory and agri-food organizations are discussed. Following, (iii) the methodological process is illustrated. Finally, (iv) the main conclusions and suggestions for future research.

**2. Theoretical Framework. Corporate Museum and organizational memory.** The Corporate Museum phenomenon is a relatively young phenomenon. In his study Danilov (1992), he traces the first appearances of corporate museums in the United States, in the early 1900s. Danilov (1992) also notes that in the following years the first corporate museums appear in other countries, such as Great Britain (1906), Germany (1911) and Italy (last twenty years of the 20th century). The first corporate museums took on a historical nature, i.e. corporate spaces dedicated to collecting and exhibiting corporate documents, photographs and historical production machines, or they sought to reconstruct the history of the company or the contribution of the founder and other leaders to its growth. Alongside

these dedicated company spaces, factory visits take on the same function (Axelrod & Brumberg, 1997; Mitchell & Orwig, 2002; Lin, 2020). The main purpose, therefore, of the early corporate museums is to "collect" the company's artifacts (Iannone and De Chiara, 2019; Martinez, 2020). Some authors do not identify this configuration as a corporate museum, but as a corporate collection (Nissley & Casey, 2002; Booth & Rowlinson, 2006). The corporate collection has no strategic value, but represents a simple collection of organizational artifacts. In this way, the corporate museum takes on a strategic value. Corporate museums represent tools capable of sharing and transmitting the knowledge and values created within an organization, through the representation of organizational memory. The representation and narration of the organizational memory allows the organization to improve dialogue with its external and internal stakeholders (Sandberg & Tsoukas, 2020). Several authors have proposed corporate museum classifications. For example, Amari (2001) creates a classification based on the ownership of the museum (public or private ownership, single or multi-company). The same author provides a further classification based on the nature of the artifacts collected. On the basis of criteria, we can distinguish corporate museums into: generic of the product, generic of the sector, company history, territorial and complementary products. Only a few studies have investigated the phenomenon of corporate museums using theoretical frameworks of an organizational theory, in particular based on the constructs of organizational memory and the transfer of knowledge. This article explores corporate museums as a form of organizational memory and when used strategically as a tool for transferring knowledge from the organization to the stakeholders. The concept of organizational memory takes on different conceptions in the academic literature. An interesting line of studies focuses on the definition of organizational memory as a repository (Huber, 1991; Grant, 1996; Alavi & Leidner; 2001; Antunes & Pinheiro, 2020; Zahra, et al., 2020). According to this line of studies, organizational memory represents a collection of knowledge present within an organization in the form of documents, information material or any other form that can facilitate internal activities and with easy access. From this perspective, the artifact takes on a particular meaning. The corporate museum represents a form of organizational memory that must be used in a conscious and strategic way. The corporate museums allow the transfer of routine practices and knowledge through the narration of culture and organizational memory.

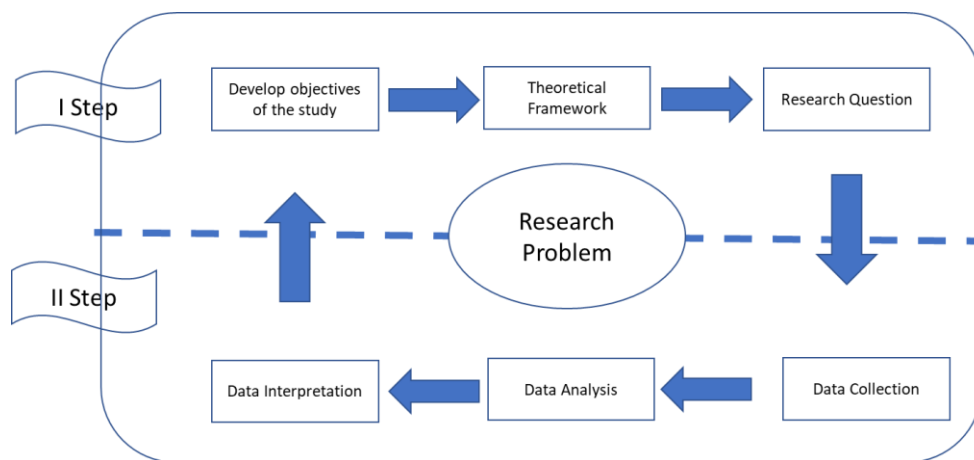
Organizational culture has distinctive and lasting characteristics and is part of the organizational memory. Organizational culture is linked to the nature and success of the company and are the starting point on which external relations and decision-making processes are based. Some of the elements that characterize the organizational culture are codified and shared in the formal documents of the

organization (such as official company documents, strategic plans, internal communications, disciplinary procedures). These documents become organizational artifacts, often exhibited and used in corporate museums. These artifacts make an organization immediately distinguishable from other organization. The organizational culture, also, influences the way the individuals work within the organization.

**3. Methodology.** This document aims to understand the phenomenon of corporate museums in Italy, in the agri-food sector. For this reason, this research presented is based on qualitative and descriptive study in order to comprehensively understand and frame the general dynamics of the phenomenon (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Ventura, et al., 2020). This study is based on a methodological process divided into two steps.

The first step aimed to frame the corporate museum as a new mechanism knowledge transfer and organizational memory. In this phase, by analyzing the main theoretical references, we tried to understand the strategic value of corporate museums, in order to understand them and evaluate the strategic role in the transfer of knowledge and organizational memory.

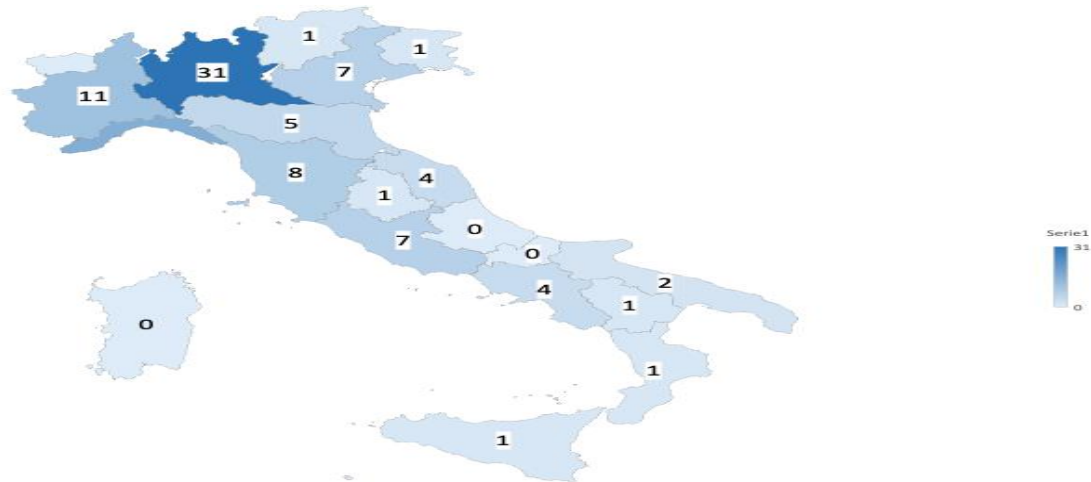
The second step - on the job - the corporate museums in Italy were identified. This phase was carried out by analyzing those present in the public and free dataset created by Museimpresa. Museimpresa is an Italian association, aims to promote the enhancement of business archives and corporate museums. The data were observed up to the date of 04/10/2021 (mm/dd/yyyy). In the dataset, 101 corporate museums in Italy are reported.



**Figure 1. Methodological Process**

Source: Our Elaboration

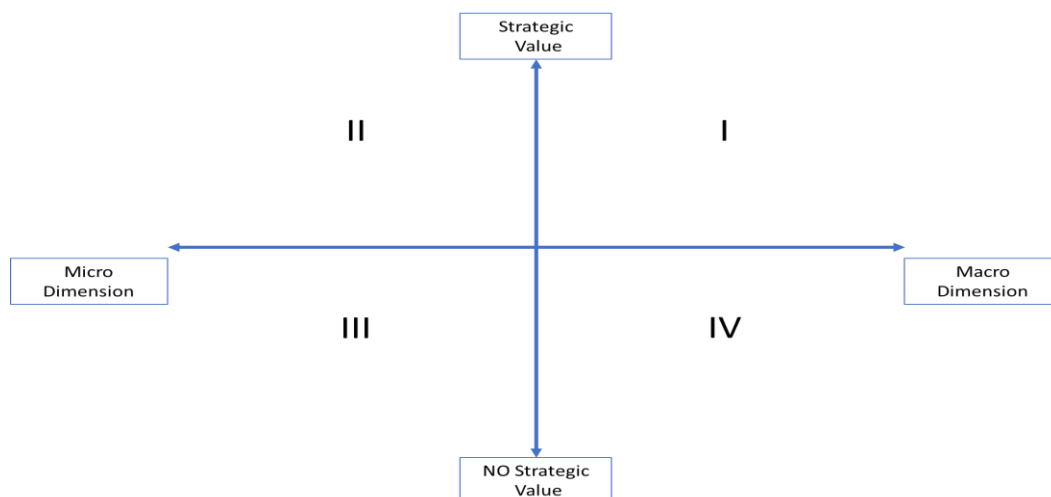
**4. Results.** The geographic distribution of corporate museums in Italy is shown in Figure 2. The dataset is made up of 101 corporate museums. From the observation of Figure 2 it emerges that the geographical distribution is not homogeneous. Lombardy is the region with the highest concentration of corporate museums. Lombardy was among the first Italian regions to experience the industrial revolution. The regions with the highest concentration of corporate museums are the regions with a widespread and consolidated industrial and entrepreneurial fabric. The Valle d'Aosta, Sardinia and Molise regions do not have company museums. The other regions have at least one company museum.



**Figure 2. Geographical distribution of Corporate Museum in Italy**

Source: own elaboration

From the analysis of the Museimpresa dataset, it emerges that over a third of company museums in Italy are connected to the agri-food sector. The massive presence of corporate museums linked to the agri-food sector highlights the economic impact of the sector.



**Figure 3. Framework on Corporate Museum**

Source: Own Elaboration

Figure 3 relates two aspects of corporate museums: the size (micro/macro) and the strategic value. The scheme makes it possible to classify corporate museums based on the strategic value that is provided to the organization. The second dimension is based on the breadth of organizational artifacts collected in the corporate museum

**Conclusions and Recommendations.** The challenges of VUCA competitive environment have become a central topic in academic (Mack, et al., 2015; Cousins; 2018) and practitioner debate. This has generated a copious and vast literature on the effects that entire sectors and organizations are facing. The agri-food sector (Vesperi, et al, 2021) and the corporate museums in the agri-food sector seem to have been neglected from these debates. This study aims to offer first reflections on corporate museums in the agri-food sector, from the point of view of organizational memory and knowledge transfer. The introduction of new innovation (or knowledge) in agri-food organizations has a direct and positive impact on the level of well-being. To respond to the rapidly changing competitive environment, agri-food organizations need to integrate different types of knowledge. Furthermore, agri-food organizations must design new mechanisms for the transfer of knowledge and enhancement of organizational memory.

This study is not without limitations. In fact, the main limitation of this study is represented by the dataset. The analyzed dataset does not include all corporate museums in Italy. Registration is on a voluntary basis, so some corporate museums may not be registered. Furthermore, since the purpose of the study was to offer an overview of the phenomenon and for convenience, a clear distinction was not made between corporate museums, historical archives and hybrid forms. Despite these limitations, the results of this study offer interesting insights for the development of future studies on the subject. In particular, a gap emerges in the literature on corporate museums, from the point of view of knowledge transfer and organizational memory.

#### *References*

1. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
2. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
3. Antonelli, G. (2004). Organizzare l'innovazione. *Spin off da ricerca, metaorganizzazioni e ambiente*.
4. Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.



5. Booth, C., & Rowlinson, M. (2006). Management and organizational history: prospects. *Management & organizational history*, 1(1), 5-30.
6. Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Fattoruso, G., Iacono, M. P., & Mangia, G. (2021). Visualizing knowledge for decision-making in Lean Production Development settings. Insights from the automotive industry. *Management Decision*.
7. Carù, A., Ostillio, M. C., & Leone, G. (2017). Corporate museums to enhance brand authenticity in luxury goods companies: The case of Salvatore Ferragamo. *International Journal of Arts Management*, 32-45.
8. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
9. Fait, M., Scorrano, P., Mastroleo, G., Cillo, V., & Scuotto, V. (2019). A novel view on knowledge sharing in the agri-food sector. *Journal of Knowledge Management*.
10. Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2019). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. *Studies in Higher Education*, 44(1), 3-19.
11. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
12. Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
13. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
14. Kinni, T. (1999). 'With an Eye to the Past: Transmitting the Corporate Memory'. *Corporate University Review*, 7(1).
15. Martinez, M. (2020). L'amore fra organizzazione e tecnologia" al tempo del digitale". *L'amore fra organizzazione e tecnologia" al tempo del digitale"*, 231-239.
16. Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of knowledge management*.
17. Ménard, C., & Klein, P. G. (2004). Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. *American journal of agricultural economics*, 86(3), 750-755.
18. Myers, P. S. (2009). *Knowledge management and organisational design*. Routledge.
19. Nissley, N., & Casey, A. (2002). The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. *British Journal of management*, 13(S2), S35-S45.
20. Piątkowska, K. (2014). The Corporate Museum: A New Type of Museum Created as a Component of Marketing Company. *International Journal of the Inclusive Museum*, 6(2), 29-37.
21. Polesana, M. A. (2011). *Communication mix: come comunica l'impresa*. EGEA spa.
22. Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 2631787719879937.
23. Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of knowledge management*.
24. Ventura, M., Vesperi, W., Melina, A. M., & Reina, R. (2020). Resilience in family firms: a theoretical overview and proposed theory. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(2), 164-186.
25. Vesperi, W., & Gagnidze, I. (2019). Rethinking the university system: Toward the entrepreneurial university (The case of Italy). *Kybernetes*.

26. Vesperi, W., Melina, A. M., Ventura, M., Coppolino, R., & Reina, R. (2021). Organizing knowledge transfer between university and agribusiness firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(3), 321-329.
27. Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
28. Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Hayton, J. (2020). What do we know about knowledge integration: Fusing micro-and macro-organizational perspectives. *Academy of Management Annals*, 14(1), 160-194.

**Голіонко Наталія,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
[Nataliia.holionko@kneu.ua](mailto:Nataliia.holionko@kneu.ua)

### **ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-СВІТІ**

*Ключові слова: цифрова стратегія, VUCA, бізнес-організація, цифрова трансформація*

*Анотація: досліджується динаміка середовища діяльності сучасних компаній, що характеризується зростаючою нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю для їх бізнес-результатів. Одночасно цифрові трансформації поширюються на все більшу кількість бізнес-організацій і потребують обґрунтованого власного розуміння ними впливу цифрових технологій на їх бізнес. Визначено, що цифрова стратегія допомагає проаналізувати діяльність і процеси, які потрібно трансформувати, щоб забезпечити кращі послуги для клієнтів.*

**Holionko Nataliia,**  
Ph.D., Associate Professor  
Management department  
SHEI “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”

### **DIGITAL STRATEGY OF BUSINESS ORGANIZATION IN VUCA WORLD**

*Keywords: digital strategy, VUCA, business organization, digital transformation*

*Abstract: the dynamics of the environment of modern companies determines the growing instability, invisibility, complexity and ambiguity for their business results. Digital transformations are spreading to an increasing number of business organizations and require a sound understanding of the impact that digital technology has on their business. Digital strategy instead looks at the activities and processes that need to be transformed to provide better services for customers.*

Зміни і перетворення в сучасному світі є дійсно єдиним стабільним явищем, яке швидко поширюється і впливає на діяльність бізнес-організацій. Експертами узагальнені характеристики нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного світу змін навколо нас у акронім VUCA. Генеруються безліч рекомендацій «належного» реагування та формування «потрібних» навичок і компетенцій як для окремих осіб/співробітників, так і для компаній та організацій. Посилення VUCA-змін відбувається на тлі стрімкого неспинного розвитку цифрових технологій, які останні десять років перетворюють всі без виключення бізнеси. В таких експоненційно-зростаючих цифрових умовах пом'якшення наслідків змін для компанії може забезпечити регулярне та системне вивчення нових можливостей середовища та їх впливу на поведінку споживачів, а також на її стратегію.

Дослідниками стратегічних змін в сучасних бізнес-організаціях все більше уваги та значення приділяється обґрунтуванню/формуванню цифрової стратегії. За класичним визначенням під *цифровою стратегією* розуміють застосування цифрових технологій до бізнес-моделі компанії для формування нових диференційованих можливостей бізнесу. Наразі передбачається, що у майбутньому вся бізнес-стратегія компанії буде цифровою.

В межах нашого дослідження визначимо зміст поняття «цифрова стратегія», його еволюцію та складові впливові елементи, що посилюють процеси переосмислення стратегії бізнесу у VUCA-світі та сприяють керуванню цифровими перетвореннями кожної бізнес-організації.

Еволюція розуміння потреби у цифрових стратегічних змінах в бізнесі розпочалась ще наприкінці ХХ ст., з початком епохи Інтернет та зростанням маловідомих тоді Amazon, eBay, Google, а згодом Facebook та інших переважно американських цифрових компаній. Звісно відгуком на початок перетворення/руйнування цілих галузей через розвиток цифрових технологій, став певний опір з боку традиційних бізнес-гравців. Хоча з часом такі компанії «старої гвардії» навчилися бачити і використовувати нові технологічні можливості для власного розвитку, того часу виклик для них був загрозливий.

Сьогодні зміст цифрової стратегії полягає здебільшого у зосередженні на використанні технологій для підвищення ефективності бізнесу чи-то через створення нових продуктів, чи-то через переосмислення поточних процесів. Цифрова стратегія визначає напрямок, яким буде рухатися організація для створення нових конкурентних переваг за допомогою ІТ. Причому враховуючи останніми роками майже повну інтеграцію технологій з бізнесом та їх стрімке

поширення, а також пов'язаним з цим рухом бізнес-організацій у напрямі цифрових трансформацій, цифрова стратегія і стратегія бізнесу стають по суті одним і тим самим. Отже, вважаємо, що сьогодні термін «цифрова стратегія» варто розуміти як обґрунтування зусиль на цифрових ініціативах компанії та створення відповідної дорожньої карти цифрових перетворень у ній.

Але поняття «цифрова стратегія» не є тотожним поняттю «цифрова трансформація бізнес-організації», яка на думку експертів стимулює зміни у трьох сферах: досвіді клієнта, операційних процесах та бізнес-моделі; а також вимагає координації у всій компанії та передбачає зміни у її бізнес-культурі. Уточнимо, визначення цифрової стратегії є ключовою початковою складовою процесу цифрової трансформації компанії. В цілому ж цифрова стратегія аналізує діяльність та процеси, які необхідно трансформувати компанії, щоб забезпечити кращі послуги для її клієнтів. Таким чином головним впливовим елементом, що стимулює/посилює процеси переосмислення стратегії бізнес-організації у VUCA-світі, на нашу думку, є саме поведінка і потреби її постійних та потенційних клієнтів. Іншими вагомими елементами, які сприятимуть успішним цифровим перетворенням організації є призначення лідера цифрових змін в компанії (генерального директора або директора з цифрової трансформації); визначення потенційних загроз і можливостей у цифровому бізнесі та їх співставлення з власними бізнес-цілями; оцінка у вимірних показниках ступеня розвитку поточного бізнесу з цифровими ІТ; та обґрунтування можливості створення відповідної основи для подальшого цифрового розвитку бізнесу в умовах VUCA-світу.

Одночасно допоможуть обґрунтувати власне розуміння/стратегію використання цифрових технологій певною компанією відповіді на наступні запитання [2]:

- 1) чи можуть цифрові технології змінити клієнта конкретної компанії;
- 2) чи впливають цифрові технології на ціннісну пропозицію для ключового клієнта;
- 3) чи змінюють цифрові технології бізнес, яким займається компанія;
- 4) як цифрові технології можуть покращити ключову компетенцію організації.

Сучасний досвід цифрових змін переважно американських та європейських компаній засвідчує, що відповіді на наведені питання допоможуть обґрунтувати власну цифрову стратегію та індивідуальне розуміння цінності цифрових технологій для певного бізнесу.

Отже, за понад-як двадцятилітній період цифрового розвитку бізнесів сучасні VUCA-виклики та швидкість змін не залишають бізнес-організаціям іншого варіанту дій, крім

оперативного системного осмислення та обґрунтування технологічних перетворень компанії в межах її цифрової стратегії.

#### *Список використаних джерел*

1. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / Суніл Гупта: пер. з англ. І. Ковалишеної. – К. : Вид. група КМ-БУКС, 2020. – 320 с.
2. Christine Reyes Evolving the Definition of Business Strategy // // Електронний ресурс: режим доступу <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy>

**Грицаєнко Галина,**  
к.е.н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
**Грицаєнко Ігор,**  
доцент кафедри технічного сервісу та систем в АПК  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
halyna.hrytsaienko@tsatu.edu.ua

## **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Ключові слова: інвестиції, енергоефективність, національна економіка, екологія*

*Анотація. Розглянуто інвестування в енергоефективність. Проаналізовані ключові показники інвестування в енергоефективність на різних рівнях національної економіки. Означені головні елементи ієрархічної системи інвестування в забезпечення енергоефективності та їхні особливості. Практичною цінністю підсумків дослідження є можливість застосування одержаних результатів у визначенні пріоритетних напрямів активізації інвестицій в енергоефективність та енергозбереження національної економіки.*

**Hrytsaienko Halyna,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
**Hrytsaienko Ihor,**  
Associate Professor, Department of Technical Service and Systems in AIC  
Dmytro Motorny Tavriya State Agrotechnological University

## **INVESTMENT PROVISION OF ENERGY EFFICIENCY OF THE NATIONAL ECONOMY**

*Keywords: investments, energy efficiency, national economy, ecology*

*Abstract. Investing in energy efficiency is considered. The key indicators of investing in energy efficiency at different levels of the national economy are analyzed. The main elements of the hierarchical system of investment in energy efficiency and their features are identified. The practical value of the research results is the possibility of applying the obtained results in determining the priority areas of intensification of investments in energy efficiency and energy saving of the national economy.*

Розвиток національної економіки залежить від процесів виробництва та споживання енергії, тому стратегічного значення для будь-якої країни набувають інвестиції в розбудову енергетичної інфраструктури. Саме створення стійкого енергетичного майбутнього вимагає особливої уваги до питань інвестування енергоефективності національної економіки, що обумовлює перспективність, своєчасність та актуальність обраної теми дослідження.

Вважаємо, що «... головними об'єктами інвестування будуть виступати видобуток та виробництво паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР) в середині країни, імпорт ПЕР, транспортування, а також ефективне використання та заощадження» [1, с. 5]. При цьому інвестиції в енергоефективність повинні сприяти збільшенню розмірів внутрішнього видобутку нафти та газу, а також максимальному використанню відновлюваних джерел енергії, скороченню та здешевленню імпорту ПЕР, зменшенню витрат на всіх фазах і стадіях виробництва та подальшого споживання ПЕР, енергозбереженню, покращенню стану навколишнього середовища внаслідок зменшення шкідливих викидів. Тобто, інвестування енергоефективності буде сприяти досягненню енергетичної та екологічної безпеки національної економіки.

У 2020 р. внаслідок пандемії COVID-19 суттєво зменшилися як попит, так і ціни на енергоносії, що вплинуло на інвестиційну діяльність в енергетиці та енергопостачанні. Світові інвестиції у постачання ПЕР у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. зменшилися 43,5%, або на 259 млрд. дол. США і склали 595 млрд. дол. США, у т. ч. інвестиції в постачання нафти і газу – на 47,9%, або на 245 млрд. дол. США (до 511 млрд. дол. США). При цьому інвестування енергетичного сектору скоротилися на 11,7%, або на 79 млрд. дол. США (до 678 млрд. дол. США), у кінцеве використання палива – відповідно на 13,4%, або на 33 млрд. дол. США (до 247 млрд. дол. США).

Загальносвітові інвестиції в енергетику та енергопостачання в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. скоротилися на 24,4%, або на 371 млрд. дол. США (до 1520 млрд. дол. США). При цьому МВФ прогнозує зменшення глобального ВВП на 6%, що впливає на зменшення глобальних

інвестицій в чисту енергію та енергоефективність, які в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. зменшилися на 10,7%, або на 68 млрд. дол. США (до 567,8 млрд. дол. США). У сферах поновлюваної енергії відбулося скорочення на 9,5%, або на 29,6 млрд. дол. США, в енергоефективності відповідно на 12,0%, або на 30,0 млрд. дол. США. Разом з тим питома вага інвестицій у чисту енергію та енергоефективність збільшилася на 3,8 в.п. і становила 37,3% у 2020 р.

Вважаємо, що «... в сучасних умовах, які характеризуються вкрай недостатнім рівнем фінансових можливостей переважної більшості не тільки підприємств та організацій, але й регіонів та сфер економічної діяльності країни, існує нагальна потреба в пошуку нових джерел фінансування природоохоронних заходів, серед яких необхідно виділити «зелені» облигації та «зелені» кредити для бізнесу» [2, с. 10, 11].

Разом з тим «... за рахунок більш широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій – впровадження системи «розумний будинок» – можна покращувати якість життя людини, при цьому суттєво скорочувати споживання природних ресурсів та сприяти збереженню природного середовища, що підтверджує доцільність інвестицій в цьому напрямі» [3, с. 28].

На основі дослідження було визначено, що розвиток енергоефективності та енергозбереження в Україні вимагає значних обсягів інвестування в збільшення внутрішнього видобутку нафти і газу, формування та ефективного використання потенціалу відновлюваної енергії, активізації заходів щодо максимального росту ефективності використання та збереження енергії на всіх рівнях національної економіки.

Вважаємо, що активізації залучення інвестицій в енергоефективність національної економіки сприятимуть державні гарантії, спрощення процедури укладання лізингових угод і надання відповідним інвесторам суттєвих фінансових преференцій.

#### *Список використаних джерел*

1. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Системний аналіз інвестицій в енергоефективність національної економіки. *Науковий вісник ТДАТУ*, 2021. Вип. 11, том 1. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/tsst/wp-content/uploads/sites/6/naukovyj-visnyk-tdatu-2021-vypusk-11-tom-1.pdf>. DOI: 10.31388/2220-8674-2021-1-9.
2. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Екологічні інвестиції як пріоритетний напрямок розвитку аграрної сфери економіки. *Науковий вісник ТДАТУ*, 2021. Вип. 11, том 1. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/tsst/wp-content/uploads/sites/6/naukovyj-visnyk-tdatu-2021-vypusk-11-tom-1.pdf>. DOI: 10.31388/2220-8674-2021-1-12.

3. Грицаєнко М.І., Грицаєнко Г.І. Інвестиції в енергоефективність «розумного будинку». *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021, № 1 (41). С. 22-29. DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-22-29.

**Дем'яненко Сергій,**  
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”  
serhii.demianenko@kneu.ua

### **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОБІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA**

*Ключові слова: агробізнес, стратегія, конкурентоспроможність, екологізація*

*Анотація. У статті висвітлені стратегічні напрямки розвитку вітчизняного агробізнесу в середовищі VUCA. Зокрема показано значення розширення експорту аграрної продукції та продовольства за рахунок підвищення їх конкурентоспроможності на відповідних ринках, впровадження інноваційних технологій, гарантування продовольчої безпеки населення та екологізації аграрного виробництва.*

**Demianenko Serhii,**  
DSc, Professor, Professor of  
Management Department, SHEE “Kyiv  
National Economic University named  
after Vadym Hetman”, Kyiv, Ukraine,  
serhii.demianenko@kneu.ua

### **AGRIBUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE VUCA ENVIRONMENT**

*Key words: agribusiness, strategy, competitiveness, greening*

*Abstract. The article highlights the strategic directions of development of domestic agribusiness in the environment of VUCA. In particular, the importance of expanding the export of agricultural products and food by increasing their competitiveness in relevant markets, the introduction of innovative technologies, ensuring food security and greening of agricultural production is shown.*

Аграрний бізнес, і, зокрема, сільське господарство – це галузь, що безпосередньо пов’язана з ризиком і невизначеністю та значною мірою відрізняється від інших галузей економіки, що викликає певні специфічні особливості функціонування аграрного менеджменту. Ця специфіка функціонування галузі й менеджменту ще більше посилилася в сучасних умовах так званого



середовища VUCA, коли під впливом глобальних кліматичних змін (підвищення середньорічної температури повітря та ґрунту, нестабільності опадів, посилення посух і вітрів), виникають коливання виробництва аграрної продукції, що спричиняє нестабільність ситуації на світових аграрних ринках і ринках продовольства. Крім цього зростають потреби суспільства в органічній сільськогосподарській продукції в контексті необхідності екологізації природного середовища та поліпшення здоров'я населення (1).

За таких умов потребує відповідної корекції стратегія розвитку вітчизняного агробізнесу. Стратегія розвитку аграрного сектора економіки країни базується на трьох основних складових:

1. Завданні покращити макроекономічні показники;
2. Гарантувати продовольчу безпеку населенню країни;
3. Забезпеченні екологічного виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів харчування.

Виконувати стратегічні завдання розвитку сектору мають два суб'єкти – держава і підприємства агробізнесу. При цьому зазначені елементи стратегії певною мірою суперечать один одному з позицій інтересів держави і підприємств агробізнесу. Зокрема екологізація виробництва не завжди відповідає інтересам бізнесу, а ринкові ціни на продукти харчування - інтересам держави.

Аграрний сектор може покращити макроекономічні показники економіки України за рахунок максимального розширення експорту продукції сільського господарства і продовольчих товарів, забезпечуючи позитивний торговельний баланс, коли експорт зазначеної продукції у вартісному виразі перевищує імпорт. Розширення експорту можливе за декількох чинників, зокрема, за рахунок зростання конкуренто-спроможності продукції і завоювання нових ринків її збуту. У вітчизняного агробізнесу є хороші перспективи для розвитку органічного виробництва, що в існуючих умовах має стратегічне значення для розвитку галузі.

Конкурентоспроможність продукції можна підвищити за рахунок трьох основних чинників – підвищення продуктивності землі й худоби, зниження собівартості продукції і підвищення її якості. Звідси випливає ще одне стратегічне завдання розвитку галузі – впровадження сучасних інноваційних технологій виробництва продукції та системи контролю її якості через забезпечення дотримання відповідних фітосанітарних стандартів, розвиток

ринкової інфраструктури (елеватори, транспорт, зокрема, дороги, морські порти). Роль держави в особі уряду – створити необхідні умови для інвестицій в галузь.

Основним завданням підприємств агробізнесу є зростання прибутку, його капіталізація і, як результат, зростання вартості активів, тобто зростання вартості підприємства. Звідси випливає ще одне стратегічне завдання – це розвиток ринку сільськогосподарської землі і надання можливостей перетворювати її в актив для аграрних підприємств, тобто можливості купувати землі сільськогосподарського призначення юридичними особами з відповідним статусом аграрного підприємства (за певних кількісних обмежень). Якщо цього не зробити втрачається сенс земельної реформи. Тому тут інтереси держави і підприємств мають співпадати – підприємства через нарощування експорту продукції і підвищення власної капіталізації позитивно впливають на макроекономічну ситуацію, а остання сприяє зростанню вартості активів підприємств, і, зокрема, сільськогосподарської землі.

Щодо стратегічного завдання гарантування продовольчої безпеки то це не означає лише наявність запасів продовольства на випадок надзвичайних ситуацій або самозабезпечення продуктами харчування власного виробництва. Продовольча безпека – це ще й можливість для населення придбати це продовольство за доступними цінами. Тобто певне поєднання рівня доходів громадян з рівнем цін на продовольчі товари. В цьому стратегічному завданні існують певні протиріччя між інтересами держави чи певних політичних сил, що знаходяться при владі, та інтересами підприємств агробізнесу. Тому стратегічним завданням у сфері забезпечення продовольчої безпеки є запровадження державою субсидій на продукти харчування населенню з низькими доходами. А щодо підтримки сільськогосподарських виробників, то така підтримка потрібна саме класичним фермерським господарствам і виробникам тваринницької продукції. Потрібно також розвивати обслуговуючі й збутові кооперативи для цих виробників.

Одним з напрямків екологізації аграрного виробництва є екологічна стратегія використання сільськогосподарської землі, що передбачає використання таких систем землеробства як органічного та безплужного (2). Перевагою цих систем землеробства є те, що вони зберігають вологу в ґрунті і пристосовані до багатьох кліматичних зон і місцевих умов. Впровадження зазначених систем землеробства – це стратегія адаптації до глобальних змін клімату, яка може використовуватись для покращення умов існування сільського населення в посушливих районах степу України і покращення, через зменшення фінансових ризиків, фінансової стабільності аграрних підприємств (3).

*Список використаних джерел*

1. Дем'яненко С. К вопросу о стратегии развития аграрного сектора экономики Украины // Економіка АПК - №1 - 2014 р. - с. 14-19.
2. Lakner Sebastian and Breustedt Gunnar (2017) Efficiency Analysis of Organic Farming Systems – A Review of Concepts, Topics, Results and Conclusions *GJAE* 66, № 2, 85-108
3. Фомічов М.В. Кліматичні зміни як чинник впливу на діяльність аграрних підприємств та розширення зрошувальних систем України. *Науковий вісник Ужгородського університету Сер.Економіка*. 2019. Вип. 1(53) - с.125-132

**Дергачова Вікторія**

д. е. н, професор кафедри менеджменту,

[dergacheva.viktoria@gmail.com](mailto:dergacheva.viktoria@gmail.com)

**Макарова Марина,**

Студентка кафедри менеджменту

НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»

[marina10makarova@ukr.net](mailto:marina10makarova@ukr.net)

**ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В  
УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

*Ключові слова: пандемія, фармацевтичні компанії, ризики, перспективи.*

*Анотація: У роботі визначено та надано характеристику викликів та стратегічних пріоритетів для фармацевтичних підприємств в умовах боротьби з пандемією коронавірусу COVID-19.*

**Dergacheva Victoria**

Ph.D. in Economics, Professor,

Management Department,

National Technical University of Ukraine

**Maryna Makarova,**

Student,

Management Department,

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

**CHALLENGES AND PRIORITIES FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES IN A  
COVID-19 PANDEMIC**

*Keywords: pandemic, pharmaceutical companies, risks, prospects.*

*Abstract: The article identifies and describes the challenges and strategic priorities for pharmaceutical companies in the fight against the COVID-19 coronavirus pandemic.*

COVID-19 поставив виклики багатьом аспектам фармацевтичних компаній, однак основна увага приділяється новим технологіям та створенню даних та вартості. Загалом COVID-19 забезпечує для компаній як можливості, так і ризики.

Біофармацевтичні компанії намагаються відкрити ефективні методи лікування та вакцини проти COVID-19. В даний час розглядається понад 233 лікування [1]. Хоча пандемія створила можливості для галузі біофармації продемонструвати цінність галузі, це також призвело до потенційних коротко- та довгострокових проблем.

Прямі наслідки пандемії включають призупинені випробування ліків, відмінних від препаратів COVID-19, затримку випуску продуктів, нездатність торгового представника здійснювати особисті візити, порушення ланцюга поставок та загальні затримки в комерціалізації ліків.

Інші виклики включають глобальну економічну нестабільність та невизначеність щодо регулювання торгівлі та ланцюгів поставок та постачань в майбутньому.

Незважаючи на те, що ці виклики продовжують порушувати галузь, пандемія також спонукала до створення багатьох вакцин проти COVID-19. Біофармацевтичні компанії та регуляторні органи вивчають можливості спільної роботи з метою впорядкування процесів розробки лікарських засобів та перегляду, що може призвести до появи нових бізнес-моделей. На запитання про найпопулярніші проблеми, які матимуть найбільший вплив на їхню компанію в наступному році, керівники фармацевтичних компаній поставили наступні виклики як найбільші [1].

1. Споживачі змінюють своє ставлення та поведінку різними способами - від більшого використання технологій та готовності ділитися даними до їх зацікавленості у використанні інструментів для прийняття рішень щодо призначення рецептів та догляду.

2. Наступними найбільш поширеними проблемами були загрози кібербезпеки та технології. Фармацевтичні компанії є головною мішенню для кібератак завдяки високим доходам, великим витратам на НДДКР, комерційній таємниці та опорі на технологію.

3. Адекватна віддача від інновацій. Дослідження Deloitte 2019 року вказує на те, що, хоча компанії біофарма зробили значні інвестиції в НДДКР для впровадження інновацій за останні 10 років, прибуток значно зменшився за той самий період - з 10,1% до 1,8%. Це являє собою середнє зниження на 0,83% на рік. Щоб змінити цю тенденцію, необхідна трансформаційна зміна продуктивності НДДКР [1].

4. Політична та регуляторна діяльність. Фармацевтичні компанії стикаються з низкою політичних та регуляторних питань - діяльність, яка впливає на темпи, з якими ліки виходять на ринок, ланцюги поставок та безпеку, податкові та цінові політики, що обмежують ставки оплати.

Серед основних пріоритетів фармацевтичних компаній у найближчі п'ять років можна виділити наступні.

Керівники фармацевтичних компаній вважають, що перетворення функцій із використанням цифрових технологій буде найвищим стратегічним пріоритетом у найближчі п'ять років [1].

Незважаючи на те, що керівники не надавали пріоритетів проблемам талантів, цілком очевидно, що стратегія розвитку талановитості потрібна для повного використання нових технологій та створення цифрової підтримки компанії або шляхом підбору персоналу, або через партнерські відносини.

COVID-19 прискорив інвестиційні тенденції для фармацевтичних компаній. Багатьом компаніям нічого не залишалось, як перенести багато своїх операцій у віртуальне середовище із цифровою підтримкою, починаючи від випробувань і закінчуючи продажами та іншими стратегічними та операційними функціями.

Фармацевтичні компанії також вважають НДДКР на сьогодні першочерговим пріоритетом. Злиття та поглинання, використання цифрових технологій (включаючи ШІ) для перетворення бізнесу, переорієнтація на стратегію терапевтичної галузі та збалансування нових можливостей та ризику також вважаються важливими протягом наступних п'яти років.

Присутність на світовому ринку продовжує залишатися головним напрямком діяльності компаній. Багато транснаціональних гравців, які раніше розглядали Китай переважно як джерело сировини або досліджень, зараз розглядають Китай як ключовий ринок збуту. Інші, хто раніше виходив на ринок через спільні підприємства з китайськими компаніями та науково-дослідними інститутами, тепер готові нарощувати своє зростання в Китаї шляхом ліцензування та придбання ліків. Багато компаній також зосереджуються на зростанні в регіоні ЄС та інших частинах світової економіки, іноді шляхом прямого виходу на ринок або поза ліцензуванням.

#### *Список використаних джерел*

1. Офіційний сайт Deloitte [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/pharmaceutical-industry-trends.html>

**Колос Ірина,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
[irynakolos2016@gmail.com](mailto:irynakolos2016@gmail.com)

## **КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ В ОЩАДЛИВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Ключові слова: постачальники, замовники, клієнтоорієнтованість, стратегія, ощадливе управління*

*Анотація. За результатами авторського дослідження встановлено доцільність розроблення клієнтоорієнтованої стратегії для ефективного ощадливого управління підприємством. Обґрунтування потоку створення цінності для окремого виду / групи продуктів з позиції замовника визнано однією з важливих і найскладніших проблем. Доведено неможливість створення цінності для замовника без залучення персоналу з ощадливим мисленням. Запропоновано критерії стимулювання для врахування особистісного внеску і відповідальності виконавця у процес створення цінності для споживача.*

**Kolos Iryna,**  
PhD, Associate Professor,  
Management Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## **CLIENT-CENTRICITY STRATEGY IN LEAN ENTERPRISE MANAGEMEN**

*Keywords: suppliers, customers, client-centricity, strategies, lean management*

*According to the results of the author's research, the expediency of developing a client-centricity strategy for effective lean management of the enterprise has been established. Substantiation of the value stream for a particular type / group of products from the customer's point of view is recognized as one of the most important and complex problems. The impossibility of value stream for the customer without the involvement of staff with lean thinking has been proved. Incentive criteria are proposed to take into account the personal contribution and responsibility of the performer in the process of value stream for the consumer.*

В турбулентних умовах сьогодення вирішального значення набуває узгоджена співпраця між постачальниками і виробниками з орієнтацією на створення цінності шляхом своєчасного задоволення в повному обсязі запитів, вимог, потреб, побажань замовників. Актуальною стає проблематика виокремлення споживача результатів виконання конкретних процесів і операцій з усвідомлення його важливості як кінцевого клієнта: зовнішнього / внутрішнього. Водночас, обґрунтування всіх рішень має фокусуватися на покращення взаємоузгоджених дій і запобігання / усунення непродуктивних витрат (втрат). Саме це обумовило необхідність і перспективність наукового пошуку, спрямованого на поглиблення теоретико-методичних підходів до розроблення клієнтоорієнтованої стратегії на засадах ощадливості.

Ефективне ощадливе управління підприємством забезпечується через реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії, при формуванні якої доцільно передбачити взаємоузгоджений необхідний набір правил, методів, перспективних дій і заходів для виконання місії, вирішення поточних і перспективних завдань, досягнення стратегічних цілей, спрямованих на максимізацію задоволення цінності кожного окремого клієнта і одночасне зміцнення конкурентної позиції. Пріоритетним цільовим орієнтиром і основним об'єктом управління в концепції ощадливого виробництва є цінність, яка розглядається як інтегральна характеристика і формується виробником з позиції споживача (очікувані якість, кількість, ціна, термін поставки).

Однією з важливих і найскладніших проблем є обґрунтування потоку створення цінності для окремого виду / групи продуктів з позиції замовника в межах окремого підприємства або в ланцюжку «постачальник – виробник – покупець» [1, с. 23]. Це створює економічні стимули для вироблення притаманної цінності, серед яких основними можна виділити:

- унікальний потік створення цінності з орієнтацією на замовника, що забезпечує нарощування грошового потоку як основної мети функціонування;

- інтеграція і співпраця в ланцюжку «постачальник – виробник – покупець» зі спрямованістю бізнес-процесів на формування цінності продукту для споживача, що зменшує розрив між очікуваним результатом і фактичним рівнем його досягнення.

Створення актуальної цінності для замовника неможливо без залучення до раціональної організації і вдосконалення (для пришвидшення тривалості) процесів виконавців і менеджерів з ощадливим мисленням. Можна стверджувати, що рушієм ощадливих трансформацій з

фокусуванням на створення цінності для кінцевого споживача є персонал з достатньо необхідним рівнем професійної компетентності.

В ході розроблення клієнтоорієнтованої стратегії в межах ощадливого управління підприємством інтереси окремого працівника є підґрунтям для впорядкування, адаптації та безперервного вдосконалення виробничого процесу. Як результат реалізації такого підходу, задоволення індивідуальних вимог клієнтів з мінімально доцільним рівнем втрат. Разом з тим, врахування особистісного внеску і відповідальності виконавця у процес створення цінності для споживача забезпечується через запровадження дієвої системи стимулювання за такими критеріями:

- сумлінне виконання посадових обов'язків;
- індивідуальні дії для створення цінності в межах робочого місця;
- раціональна командна робота в межах потоку створення цінності і розширення й зміцнення співпраці в ланцюжку «постачальник – виробник – покупець»;
- поєднання зусиль на всіх ієрархічних рівнях управління щодо постійного вдосконалення і безперервного розвитку.

Доречним стає обґрунтування альтернативних проєктів з ухваленням позитивного рішення щодо разового виготовлення конкретного виробу для підтримання високого рівня співпраці й лояльності замовників. Для обґрунтування управлінських рішень рекомендовано дотримуватися деяких запобіжних заходів. Це насамперед пов'язано з ідентифікацією чинників впливу на потік створення цінності і коректністю їх узгодження щодо конкретного моменту часу, технологічної послідовності, інформаційно-комунікаційних зв'язків виконавців і топ-менеджменту.

Таким чином, запровадження клієнтоорієнтованої стратегії спрямовано на залучення персоналу, який забезпечує створення цінності з позиції клієнта: (1) для зовнішнього споживача шляхом створення персоналізованого продукту; (2) для внутрішнього замовника через постійне вдосконалення процесів і досягнення цілей сталого розвитку.

#### *Список використаних джерел*

1. Kolos I. Substantiation of influence factors on the value stream in the context of lean enterprise management. *Technology Audit and Production Reserves*. 2020. 2 /4 (52). P. 20–27. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2020.202206>



Латинін Костянтин,  
аспірант,  
Ужгородський національний університет,  
njkubiniy@gmail.com

## СТРАТЕГІЧНИЙ ІНДІВІДУАЛІЗМ ТА ЙОГО ФІЛОСОФСЬКО-ПРАКТИЧНИЙ КОНТЕНТ

*Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічний індивідуалізм, конкурентоспроможність.*

*Анотація. Дано поняття стратегічного індивідуалізму в філософському наповненні та в контексті теорії конкурентоспроможності. З філософської концепції бізнесу під стратегічним індивідуалізмом показано значення цінностей даного суб'єкта, його унікальна позиція в соціумі та економічній площині та орієнтація на постійний розвиток. Описано стратегічний індивідуалізм як специфічний контент конкурентоспроможності (результат, умови розвитку) та як форма конкурентоспроможності (фрейм системи, логіка процесів).*

**Latynin Kostyantyn**  
PhD student  
Uzhhorod National University

## STRATEGIC INDIVIDUALISM AND ITS PHILOSOPHICAL-PRACTICAL CONTENT

*Key words: strategic development, strategic individualism, competitiveness.*

*Abstract. The concept of strategic individualism in the philosophical content and in the context of the theory of competitiveness is given. The philosophical concept of business under strategic individualism shows the importance of the values of the subject, its unique position in society and the economic plane and the focus on continuous development. Strategic individualism is described as a specific content of competitiveness (result, conditions of development) and as a form of competitiveness (system frame, process logic).*

Розвиток виступає основною категорією ринкової економіки й одночасно процесом практичних перетворень суб'єкта, що надають йому нових якостей. Одним з напрямків розвитку є інноваційний, тобто такий, що відбувається внаслідок генерування новацій, які є

підґрунтям інновацій. Інноваційний розвиток формує стратегічний потенціал потенціал, у складі якого «Organizational and economic potential is the basis for the implementation of the strategy; and, depending on the combination of potential opportunities and the adopted strategy»[1].

Інноваційний розвиток виступає основним шляхом формування конкурентних переваг від нано-рівня до макро-економічних систем внаслідок того, що створює стратегічний індивідуалізм (рис.1).



**Рис. 1. Стратегічний індивідуалізм в контексті конкурентоспроможності**

(складено автором)

Стратегічний індивідуалізм – філософська позиція бізнесу, в межах якої підкреслюється значення цінностей даного суб’єкта, його унікальна позиція в соціумі та економічній площині та орієнтація на постійний розвиток. Особливого звучання стратегічний індивідуалізм набуває в умовах інноваційно спрямованої інтенціональної економіки. [3]

Стратегічний індивідуалізм – це специфічний контент та форма конкурентоспроможності бізнесу.

Стратегічний індивідуалізм як специфічний контент конкурентоспроможності – це одночасно а) результат інноваційного розвитку економічного гравця та б) умова подальших стратегічних цілеспрямованих трансформацій.

Конкурентоспроможність як результат інноваційного розвитку – це індивідуалізм економічного актора, якій дозволяє сформуванню економічні, технологічні та соціальні переваги у порівнянні з конкурентами.

Під економічної конкурентоспроможністю як результатом інноваційного розвитку розглядаємо формування нових ресурсів, технологій або продуктів, впровадження яких забезпечує прибутковість більшого обсягу, ніж у суперників. Зростання прибутків надає в свою чергу можливості для економічного гравця інвестування в науково-дослідну та інноваційну діяльність, людський розвиток, оновлення матеріально-технічної бази.

Технологічні конкурентні переваги – це здатність компанії, регіону, країни передбачати технологічні тренди та використовувати їх для власного розвитку.

Інтелектуальна конкурентоспроможність являє собою формування потенціалу наукових досліджень, капіталізації інтелектуальної власності, що детально проаналізовано Sobolieva, T., Narashchenko, N. на прикладі енергетичного бізнесу.[2]

Соціальна конкурентоспроможність є результатом інноваційного розвитку у випадку перенесення результатів інноваційної діяльності в соціум, що оточує бізнес, забезпечення в якійсь мірі соціальної спрямованості інноваційного розвитку бізнесу, його вкладу в розвиток громади, що надає іміджеві дивіденди й певною мірою формує формалізований або неформалізований гудвіл.

Стратегічний індивідуалізм в якості конкурентоспроможності виступає умовою трансформацій, орієнтованих на майбутню, передбачає створення внутрішнього та зовнішнього оточення з позитивним впливом на бізнес.

Форма конкурентоспроможності – це а) майбутній фрейм бізнесу, що відображатиме філософські принципи розвитку та містити контент бізнесу, його системна форма б) логічний ланцюг зв'язків між процесами, що забезпечують інноваційний розвиток.

Функції стратегічного індивідуалізму впливають з його контенту як філософії та конкурентоспроможності (тобто практичного втілення).

Функції, що пов'язані з філософським змістом стратегічного індивідуалізму:

1. Визначення цілей розвитку бізнесу, які суттєвим чином відрізняються від цілей конкурентів, й відображають цінності компанії,
2. Дотримання принципів лібертаріанства [4], які забезпечують унікальність бізнесу.
3. Врахування діалектики передбачає готовність до конфлікту інтересів, протиріч та їх подолання.

Функції, що пов'язані з конкурентоспроможністю як змістовним наповненням стратегічного індивідуалізму:

1. Відповідальність перед працівниками, партнерами та контрагентами умови розвитку та його результати.
2. Відповідальність перед оточенням (соціумом та природою) за умови та результати розвитку.
3. Забезпечення оптимального та одночасно унікального фрейму системи бізнесу, якій визначає його ефективність та раціональність.
4. Узгодження логічності внутрішніх процесів з логікою розвитку навколишнього світу.

*Список використаних джерел*

1. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. *Challenges in Globalization in Economic and Business*. Proceedings of the 4th International Scientific Conference. Tbilisi University. Georgia. 1-2 November, 2019. p. 237-242. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://dspace.tsu.ge/handle/123456789/523?locale-attribute=en>
2. Sobolieva, T., Harashchenko, N. Intellectual property indicators and renewable energy trends | Wskaźniki własności intelektualnej i trendy w zakresie energii odnawialnej. 2020, *Polityka Energetyczna*, 23 (4), 17-32.
3. Кубиний Н.Ю. Философский бекгroud вероятности как категории интенциональной экономики. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2021. Випуск 1(57). С.48-53.
4. Кубиний Н.Ю., Молнар О.С., Єрохін С.А. Принципи лібертаріанства в інтенціональній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. №2, 2021., с. 47-56.

**Мешкова-Кравченко Наталія,**

ст. викладач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,

Херсонський національний технічний університет

[mknatvit@gmail.com](mailto:mknatvit@gmail.com)

**Лашкевич Вікторія,**

Магістр,

Херсонський національний технічний університет

[imigfamoye@gmail.com](mailto:imigfamoye@gmail.com)

**ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИ ФОРМУВАННІ  
СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ**

*Ключові слова: VUCA-світ, Форсайт, економічна безпека, оцінка*

*Анотація. Особливості бізнес-середовища в умовах VUCA зумовлюють зміну підходів до*

*стратегічного управління, зокрема формування школи стратегічного Форсайту. Ураховуючи ключові фактори успіху проведення Форсайту, розглянуто доцільність застосування адаптованого методу оцінки фінансово-економічної безпеки бізнесу як одного з методів доказовості при формуванні стратегії бізнесу.*

**Mieshkova-Kravchenko Nataliya,**  
senior lecturer Economics, Entrepreneurship and Economic Security Department  
Kherson National Technical University  
**Lashkevych Viktoriia,**  
Master,  
Kherson National Technical University

## **FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY ASSESSMENT IN THE BUSINESS STRATEGY FORMATION**

*Keywords: VUCA-world, Foresight, economic security, assessment*

*Abstract. The business environment peculiarities in the conditions of VUCA cause a change in approaches to strategic management, in particular the strategic foresight school formation. Given the key success Foresight factors, the adapted business financial and economic security assessing method feasibility as one of the business strategy formation evidence methods are observed.*

Формування стратегії бізнесу повинно враховувати як поточну ситуацію, так і тенденції змін бізнес-середовища. Бізнес-середовище в умовах VUCA-світу, який прийшов на зміну SPOD-світу, характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю і неоднозначністю, що вимагає нових підходів до стратегічного управління.

Школа стратегічного Форсайту сформувалася як відповідь на виклики VUCA-світу. Система методів і організаційних механізмів повинна забезпечувати: ефективну ідентифікацію та всебічний експертний аналіз чинників, які зумовлюють значні для компанії, особливо радикальні, зміни бізнес-середовища в середньо- і довгостроковій перспективах; планування узгоджених дій у вищого керівництва компанії, що передбачають передбачувані зміни і спрямовані як на підготовку до них, так і на формування сприятливих майбутніх умов ведення бізнесу [1].

Факторами успіху Форсайту вважають креативність, експертне знання, взаємодію і доказовість [2]. Результативність Форсайту суттєво залежить від компетентності фахівців, які його здійснюють. Відповідно, актуальним є формування здатностей до безперервного

самовдосконалення, співпраці, усвідомлення очікувань споживачів, сутності проблеми і значимості інноваційних підходів до її вирішення, гнучкості в прийнятті рішень.

Доказовість, як фактор успіху Форсайту, передбачає застосування методів, які дозволяють оцінити поточний стан та передбачити розвиток на основі відповідної документації і із застосуванням прийомів аналізу. Кількісні методи оцінки на базі статистичних даних та інших типів індикаторів є актуальними.

Стратегічний розвиток бізнесу напряму пов'язаний з його економічною безпекою. Захищеність дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку бізнесу. Відповідно, при розробці стратегії слід оцінити рівень економічної безпеки як самого суб'єкта господарювання, так і партнерів, наявних і передбачуваних. Саме результати оцінки слугують елементом доказовості.

Ґрунтуючись на розробленій Репіною І.М. [3] методиці діагностики підприємницького потенціалу, пропонується адаптований метод оцінки економічної безпеки підприємства [4]. Інформаційною базою для проведення аналізу є фінансова звітність, зокрема «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», що є перевагою в умовах ускладненого доступу до багатьох джерел інформації, незважаючи на розуміння важливості відкритості бізнесу.

Сукупність показників представлена чотирма групами – векторами моделі. Вибір таких індикаторів пов'язаний з необхідністю оцінки за першим вектором – обсяг і рентабельність – основних результатів діяльності; за другим і третім вектором – кадрова безпека і техніко-технологічна безпека – стан використання ресурсів і наявність умов подальшого розвитку; за четвертим вектором – фінансова безпека – стан і рівень реалізації фінансового потенціалу.

Слід зазначити, що ключовою складовою економічної безпеки є саме фінансова безпека, саме тому часто окреслюють саме фінансово-економічну безпеку. За необхідності, адаптований метод оцінки економічної безпеки можна звзвити до оцінки саме фінансової безпеки [5]. Векторами у моделі визначені: обсяг і рентабельність (чистий дохід та темп його зміни, валовий прибуток та темп його зміни, чистий прибуток та темп його зміни, рентабельність активів, продажу), фінансова стійкість (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт маневреності власного капіталу), платоспроможність (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності), ділова активність (коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт кредиторської

заборгованості).

Запропоновані підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки дозволяють оцінити поточний стан, відслідкувати динаміку рівня безпеки досліджуваного підприємства та оцінити надійність бізнес-партнерів, що дозволить сформувати сприятливі умови ведення бізнесу в майбутньому, урахувавши загрози VUCA-світу.

#### *Список використаних джерел*

1. Bereznoy A. Corporate Foresight in Multinational Business Strategies. *Foresight and STI Governance*. 2017. Vol. 11. № 1. P. 9-22.
2. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №18. С.250-255
3. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
4. Мєшкова-Кравченко Н. В. Тарасюк А. В. Оцінка економічної безпеки підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2021. №1(76). С. 204-212.
5. Mieshkova-Kravchenko N.V., Latkina S.A., Lashkevych V.O. Sales security as a direction of the enterprise's economic security. *Економічні інновації*. 2021. Т23. Випуск 3(80). С. 233-240.

**Миколайчук Ірина,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

[i.mykolaichuk@knu.edu.ua](mailto:i.mykolaichuk@knu.edu.ua)

**Кроковна Ольга,**

здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології

Київський національний торговельно-економічний університет

[Olhastar16@ukr.net](mailto:Olhastar16@ukr.net)

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ У VUCA- СВІТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО САМОНАВЧАЄТЬСЯ**

*Ключові слова: VUCA-світ, стратегія розвитку, організація, що самонавчається.*

*Анотація. У публікації розкрито сутність, зміст та значення організації, що самонавчається та функціонує у VUCA-світі. Обґрунтовано значення її стратегічного розвитку як чинника конкурентоспроможності та активного учасника змін. Наведено підходи до класифікацій стратегій розвитку самонавчальної організації Наведено головні тренди у навчанні працівників організацій та зміни стереотипів. Запропоновано рекомендації до навчання працівників, які допоможуть самонавчальним організаціям розвиватися та бути успішними у в VUCA-світі.*

**Mykolaichuk Iryna,**  
Ph.D., Associate Professor, Department of Management,  
[i.mykolaichuk@knute.edu.ua](mailto:i.mykolaichuk@knute.edu.ua)

**Krokovna Olga**  
Student of Faculty of Economics, Management and Psychology,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
[Olhastar16@ukr.net](mailto:Olhastar16@ukr.net)

## **SELF-LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGY IN VUCA- WORLD**

*Key words: VUCA-world, development strategy, self-learning organization.*

*Abstract. The publication reveals the essence, content and meaning of the self-learning organization operating in the VUCA-world. The importance of its strategic development as a factor of competitiveness and active participant of changes is substantiated. Approaches to classifications of strategies of self-learning organization development are presented. The main trends in training employees of organizations and changes of stereotypes are presented. Recommendations for training employees to help self-learning organizations to develop and be successful in the VUCA-world are offered.*

У теперішньому нестабільному VUCA-світі організації все більше цікавляться методами розвитку та вибору стратегії змін. Лідерами змін у ньому є організації-генератори та інтерпретатори ідей, які особливо гостро відчувають у них потребу. Водночас зростає актуальність способу поведінки самонавчальних організацій, для яких важливим моментом є модель, налаштована на постійний розвиток та передача знань – як у внутрішньому середовищі, так і за її межами. Актуальність стратегічного розвитку такого типу організацій базується на складових VUCA, що поєднує нестабільність (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) та неоднозначність (ambiguity). Кваліфіковані працівники, здатні застосовувати отримані знання на практиці, є запорукою успіху будь-якого бізнесу, тому важливим завданням сучасних організацій є об'єктивне оцінювання ефективності інвестицій у навчання персоналу.

За відомою у світі концепцією організації, що самонавчається П.Сенге, вона означає групу співробітників, які постійно розвивають свої здібності, щоб створювати бажаний продукт (послугу). Концептуальним змістом її розвитку є послідовність таких процесів: навчання, процес накопичення знань, управління знаннями та їх застосування для формування корпоративного мислення і прийняття управлінських рішень. В такій організації не можливо



уникнути процесу навчання, оскільки воно вбудоване у повсякденні операції, а швидкість, з якою організація навчається, може стати єдиною бажаною для неї конкурентною перевагою [1].

Самонавчальна організація не тільки ефективно функціонує із впровадженням різного роду інновацій в епоху VUCA, але й постає стимулом у впровадженні нових знань, створює умови для розвитку творчої ініціативи співробітників, впроваджує концепцію управління знаннями в повсякденну роботу [2, с378]. Її конкурентними перевагами є потреба у вдосконаленні компетенцій організації та професійному зростанні персоналу, освоєння нових ідей та технологій, можливість реалізовувати працівникам потребу у самореалізації – завдяки чому вони знаходять у ній свій сенс як форми соціалізації. Процеси роботизації, автономізації, HR-digital, аналізу майбутніх компетенцій формують вимоги до змін у розуміння стратегії навчання працівників, що формуватиме стратегічний розвиток організації, що самонавчається (табл. 1).

**Таблиця 1 - Зміни у стратегії навчання працівників та організації**

№	Чо'му потрібно розучитися	Чо'му потрібно навчитися
1	економити і заощаджувати гроші	рухатися за можливостями
2	накопичувати речі	вкладати в себе
3	орієнтуватися на інших	висловлювати себе
4	накопичувати знання про запас	бачити і вирішувати проблеми, шукати знання під задачі
5	"влаштовуватися на роботу"	створювати унікальну пропозицію на ринку праці
6	всі надії пов'язувати з університетом	постійної "перезавантаження" і довічного навчання
7	вбивати час	цікаво відпочивати і жити

*Джерело: складено авторами за [3]*

Можна зазначити декілька важливих рекомендацій, які допоможуть самонавчальним організаціям впроваджувати стратегії розвитку персоналу [4]:

1. Зв'язок навчання з результатами бізнесу і HR-аналітикою як інструмент отримання максимальної віддачі від інвестицій (ROI) в людський капітал. Виграють в світі VUCA ті, хто може генерувати ідеї і при цьому дуже добре розуміє їх актуальність.

2. Мікронавчання і залежність від контексту – це micro-learning (one-bite at a time) – передбачає надання навчального матеріалу в електронному вигляді

невеликими блоками. Вектор навчання і розвитку змінюється в бік контекстного відображення дійсності, тому зростає попит на гейміфікацію та різноманітні варіації інфографіки.

3. Новий рівень Talent Development - замість «тренінгу». Талановитий співробітник в бізнес-середовищі - це той, чиї компетенції значною мірою перевершують компетенції працівника з достатніми можливостями і навичками.

4. Вплив на залученість і диверсифікація підходів. Зростає кількість інструментів і методів для залучення персоналу в процес корпоративного навчання: коучинг, SCRUM – фреймворк гнучкої розробки. метод дизайн-мислення, кейс-навчання тощо.

Оскільки потенціал кожної людини обмежений, то ключ до навчання та розвитку персоналу полягає в диверсифікації підходів.

В VUCA- середовищі компаніям потрібно включити в стратегію розвитку 4 складові: бачення, розуміння, ясність, швидкість. Це те, що буде протистояти нестабільності, яка є тенденцією на сьогоднішній день. Стратегія самонавчальних організацій повинна базуватися на швидкості адаптації без втрат до сучасних економічних умов, працювати над постійним власним розвитком, розширювати можливості до відтворення нових бажаних результатів, а також актуалізувати корпоративні знання, за рахунок самонавчання співробітників і розвитку творчого потенціалу.

#### *Список використаних джерел*

1. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: «Олимп-Бизнес», 2011.
2. Миколайчук І.П. Суліменко О.С. Концепція створення та розвитку організації, що самонавчається. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури». Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції.* Львів, 23–25 травня 2019 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С.378-380.
3. Мир 2028: семь трендов, которые кардинально изменят нашу жизнь: URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=18059>
4. Верхняяцкая А. Чему и как учить сотрудников в VUCA-мире? URL: <http://www.management.com.ua/be/be447.html>

**Миколайчук Ірина,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
[i.mykolaichuk@knute.edu.ua](mailto:i.mykolaichuk@knute.edu.ua)

**Сидоренко Олексій,**  
здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології  
Київський національний торговельно-економічний університет  
[sidorenko.04.072001@gmail.com](mailto:sidorenko.04.072001@gmail.com)

## **КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ**

*Ключові слова: команда, командна взаємодія, віддалена робота.*

*Анотація. Розкрито зміст поняття «командна взаємодія» та її роль у VUCA-світі. Обґрунтовано вплив сучасного середовища на роботу команди. Визначено заходи, що найбільш доцільно рекомендувати керівникам для запровадження в організаціях в умовах віддаленої роботи команд. Наведено характеристику віддаленої (дистанційної) роботи в умовах змін та визначено основні правила для збереження бізнесу. Визначено можливості, які відкриваються для працівників в умовах віддаленої роботи та обґрунтовано важливість збереження здорових психологічних відносин у команді.*

**Mykolaichuk Iryna,**  
Ph.D., Associate Professor, Department of Management,  
[i.mykolaichuk@knute.edu.ua](mailto:i.mykolaichuk@knute.edu.ua)

**Sydorenko Oleksii,**  
Student of Faculty of Economics, Management and Psychology,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
[sidorenko.04.072001@gmail.com](mailto:sidorenko.04.072001@gmail.com)

## **TEAM INTERACTION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK**

*Keywords: team, team interaction, remote (distant) work.*

*Abstract. The meaning of the concept of «team interaction» and its role in the VUCA-world is revealed. The influence of the modern environment on the work of the team is substantiated. The most appropriate measures for recommending to managers to implement in organizations in the conditions of remote teamwork have been identified. The characteristic of remote (distant) work in the conditions of changes is given and the basic rules for business preservation are defined. The opportunities that*

*open up for employees in the conditions of remote work are determined and the importance of maintaining healthy psychological relations in the team is substantiated.*

Сучасний світ перестав бути стабільним та прогнозованим в умовах діджиталізації та зростаючої складності зовнішнього середовища. Його вплив позначається на процесі та результатах роботи більшості управлінських команд, значення і роль яких зростає в умовах зростання кількості інноваційних конкурентоздатних проєктів. Керівники та власники бізнесу все більше для збереження цінних командних гравців використовують віддалену (дистанційну) форму роботи, що в бізнесі називається явищем *telecommuting*. Якщо на умовах фрілансу людина може бут задіяна до одноразових проєктів з фіксованою або погодинною оплатою, то віддалений працівник залишається працювати у штаті компанії на постійній основі [1].

Внаслідок пандемії Covid-19 міжнародний бізнес наразі живе у нестабільних, невизначених, складних та неоднозначних умовах, що є складовими VUCA-світу. Так, умови невизначеності впливають на погіршення психологічного стану членів команд, що в подальшому може призвести до деструктивних конфліктів; водночас нестабільність середовища сприяє розвитку гнучкості у прийнятті рішень та розвитку креативності командної взаємодії; внаслідок непередбачуваної складності середовища численні підприємства закрилися та збанкрутували, а команди зруйнувалися; водночас неоднозначні умови сприяють виробленню альтернативних рішень, які дозволять не тільки зберегти команду, а й відкрити нові можливості для розвитку бізнесу.

Зміст командної взаємодії потрібно розуміти як перспективну модель корпоративного менеджменту; один з інструментів управління персоналом, що забезпечує ефективну діяльність підприємства за допомогою виявлення та поєднання навичок і психологічних якостей кожного співробітника [2].

В нових умовах існування бізнеси умовно поділились на три категорії: 1) працюють у звичному режимі або, навіть, більш інтенсивно, але вводять несуттєві обмеження (продуктові магазини, аптеки); 2) повністю трансформували свою діяльність (весь штат персоналу перейшов на віддалену (дистанційну) роботу); 3) «заморозили» свою діяльність (наприклад HoReCa сектор) [3]. Більшість компаній для збереження команд та бізнесу перейшли на дистанційну роботу для забезпечення поточного рівня ефективності роботи та налаштування належним чином взаємодії в колективі. В таких умовах керівникам досить складно ефективно управляти командами, оскільки відсутні особистісні контакти, виникає часткове нерозуміння психологічного стану кожного працівника команди, оскільки електронне спілкування не

відтворює елементи невербальної комунікації: жести, емоції, вираз очей тощо. Загалом у такі команди (територіально розділеній) люди ізольовані один від одного, що суттєво впливає на мотивацію та групову ефективність праці. Саме тому для якісної взаємодії команд в умовах віддаленої роботи необхідно притримуватися чітко визначених правил (табл.1).

Попри проблеми, викликані коронавірусною кризою, в роботі віддалених команд з'являються також нові можливості. Наприклад, співробітники краще оволодіватимуть знаннями комп'ютерних програм; можуть ефективно комбінувати нові навички, які з'явилися під час дистанційної роботи, зі звичними; команда може тісніше комунікувати, навіть у неформальній обстановці, обговорюючи робочі питання, стратегії тощо, що в цілому стає каталізатором ефективності роботи самої організації.

**Таблиця 1 - Правила ефективної командної взаємодії в умовах віддаленої роботи**

№	Правило	Зміст
1.	Збереження ментального здоров'я людей.	Запровадження тривалих програм психологічної підтримки персоналу: психологічні консультації, медитації, онлайн-заняття з йоги.
2.	Збереження командного духу.	Необхідність спілкування не лише про роботу: різноманітні челенджі, онлайн-вечірки, участь керівників у заходах.
3.	Формування культури дистанційної роботи.	Вибір платформи для комунікації, запровадження діджитал-етикету. Командна робота за допомогою відеодзвінків.
4.	Створення тісних зв'язків та відсутність контролю.	Регулярне використання інструментів для спільної роботи та проведення дозвілля. Керівник не повинен контролювати прогрес членів команди, а навпаки – показати підтримку і лояльність в непростих умовах.
5.	Забезпечення ефективної та комфортної роботи	Для збереження ефективності командної співпраці необхідно встановити вказівки: на електронні листи відповідати протягом визначеного часу, не телефонувати у певні проміжки часу.
6.	Використання Scrum-технологій.	Створення певного продукту поетапно, розбиваючись на декілька груп, які поетапно виконують визначені завдання та знаходяться в постійній взаємодії.

*Джерело: складено авторами з використанням [2]*

Отже, під час карантинних обмежень керівництво організацій повинно приймати виважені рішення, які завдяки збереженню бізнесу можуть також зберегти й команду. Попри економічні проблеми роботодавці несуть відповідальність за своїх працівників та їх родини, тому керівники повинні в першу чергу забезпечити сприятливий клімат в організації в умовах

дистанційної роботи та запобігати конфліктам. Такі заходи допоможуть повернутися до звичної, але нестабільної роботи з новими навичками.

*Список використаних джерел*

1. Тимофеева В. Віддалена робота: що це таке, навіщо і як? URL: <https://happy monday.ua/udalennaya-rabota>
2. Миколайчук І. П., Остапенко М. О. Методичний підхід до формування проектної команди на засадах SCRUM-технології. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. №1. С.53-57.
3. Виклик прийнято. Як діяти в нових умовах: 15 антикризових порад від HR-спільноти URL: <https://prohr.rabota.ua/viklik-priynyato-yak-diyati-v-novih-umovah-15-antikrizovih-porad-vid-hr-spilnoti/>

**Олійник Наталія,**  
к.т.н., доц., доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки  
Херсонський національний технічний університет  
nat-o@ukr.net

**Олійник Олександр,**  
аспірант  
Херсонський національний технічний університет  
oom-2008@ukr.net

**Габріх Анастасія,**  
магістр  
Херсонський національний технічний університет  
mel7.melori@gmail.com

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ VUCA-СВІТУ**

*Ключові слова: VUCA-виклики, VUCA-відповідь, економічна стійкість.*

*Анотація. В роботі розглянуто особливості діяльності підприємств в умовах VUCA-світу. Досліджено управлінські технології в бізнес-середовищі VUCA. Обґрунтовано необхідність системного забезпечення економічної стійкості підприємства у VUCA-світі.*

**Oliinyk Nataliia,**  
Ph.D, Associate Professor,  
Assistant professor of Economics, Entrepreneurship and Economic Security Department,  
Kherson National Technical University  
**Oliinyk Oleksandr,**  
PhD student,  
Kherson National Technical University  
**Habrikh Anastasiia,**  
Master`s degree,  
Kherson National Technical University

## **SYSTEM SUPPORT OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD**

*Keywords: VUCA-challenges, VUCA-response, economic sustainability.*

*Abstract. The paper considers the features of enterprise activity decision-making in the conditions of VUCA-world. Management technologies in the business environment VUCA are researched. The urgency of system support of economic sustainability of the enterprise in VUCA-world is substantiated.*

В сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства функціонують у нестабільному внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі із високим ступенем невизначеності та ризику прийняття рішень [1, с. 193]. Бізнес-середовище, яке характеризується невизначеністю та високим рівнем турбулентності, називають VUCA-світом, концептуальні засади якого наведено в таблиці 1.

В раніше проведених дослідженнях [3] встановлено, що стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів призводить до того, що у найближчі десятиліття сподіватися на процвітання може лише те підприємство, яке володітиме конкурентними перевагами в усіх сферах, зокрема у сфері зниження витрат, покращення якості, запровадження інновацій, розвитку знань та економії часу. В умовах VUCA-світу забезпечення економічної стійкості підприємств та їх адаптивності набуває пріоритетного значення. В основі процесу забезпечення економічної стійкості та сталого соціально-економічного розвитку підприємства знаходиться оцінювання рівня економічної стабільності підприємства [4, с. 137]. В сучасній економічній науці є численні методи оцінювання економічної стабільності, прогнозування та моделювання розвитку підприємств в умовах VUCA-світу. Методичні аспекти моделювання бізнес-процесів повинні

відповідати вимогам стратегічного управління, враховувати специфічні особливості кожного конкретного підприємства і спиратися на принципах проектного управління, таких як командна робота, системний підхід, процесний підхід, система менеджменту якості, система збалансованих показників і принцип постійного поліпшення [5, с. 2].

**Таблиця 1 - Концептуальні засади управлінських технологій в бізнес-середовищі VUCA**

<b>VUCA-виклики</b>	<b>VUCA-відповідь</b>
<b>Volatility</b> – нестабільність: несталі ситуації, непередбачувані за природою, швидкістю, динамікою змін	<b>Vision</b> – бачення: працівники мають розуміти, «куди та навіщо» рухається компанія
<b>Uncertainty</b> – невизначеність: відсутність інформації для прогнозування наслідків, планування дій	<b>Understanding</b> – розуміння: керівнику потрібно вийти за межі своїх компетенцій, комунікувати з працівниками
<b>Complexity</b> – складність: великі обсяги інформації, ситуації з великою кількістю складних елементів	<b>Clarity</b> – ясність: спрощення (відкидання зайвого, залишення сутності проблеми), системне мислення, використання інтуїції
<b>Ambiguity</b> – неоднозначність: відсутність чіткого розуміння правил гри, швидкі зміни бізнес-моделей в умовах цифровізації та пандемії коронавірусу COVID-19	<b>Agility</b> – гнучкість: здатність швидко приймати та виконувати рішення, підготувати низку альтернатив для реагування, брати відповідальність, бути ініціатором інновацій

*Джерело: складено авторами за [2, с. 55-56]*

Отже, забезпечення економічної стійкості підприємства пов'язане з реалізацією системного підходу та концептуальних засад стратегічного управління з урахуванням характерних рис VUCA-світу.

#### *Список використаних джерел*

1. Олійник Н.М., Макаренко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища. *Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи* : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 193-202.
2. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46-71.
3. Макаренко С.М., Копосов Г.О., Олійник Н.М., Калинська Т.А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання. *Таврійський науковий вісник : Науковий журнал*. 2010. Вип. 68. С. 281-288.
4. Методи та інструменти аналізу і прогнозування ринкової ситуації в забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання : монографія / за заг. ред. Н.В. Шандової. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 280 с. URL: <http://kntu.net.ua/ukr/content/view/full/67303>.



5. Makarenko S., Oliinyk N., Danko V., Kaplina Y. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare. *Journal of Economics and Management Sciences*. New York. 2020. Vol. 3. № 1. P. 1-12. URL: <https://doi.org/10.30560/jems.v3n1p1> (дата звернення 05.10.2021).

**Омельяненко Тетяна,**

д.е.н., професор кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

[omelianenko@kneu.edu.ua](mailto:omelianenko@kneu.edu.ua)

**Короткова Ксенія,**

здобувач 3-го освітньо-наукового рівня PhD  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

[korotkovakse@gmail.com](mailto:korotkovakse@gmail.com)

## **ГІБРИДИЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ВІДПОВІДЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ НА ВИКЛИКИ VUCA-СВІТУ**

*Ключові слова: операційна стратегія, гібридна стратегія, VUCA-світ.*

*Анотація. Розглянуто сутність гібридного підходу, зокрема як його можна застосовувати в формуванні операційної стратегії бізнес-організації. Визначено варіанти використання гібридної операційної стратегії, зокрема у комбінації стратегій постійного та змінного обсягу виробництва; стратегій масового виробництва в поєднанні з перевагами кастомізованого виробництва; традиційних стратегій, тобто орієнтованих на мінімізацію витрат та розвиток гнучкості операційних систем у поєднанні з елементами діджитал-стратегії.*

**Omelianenko Tetiana,**

Sc.D., Professor of Management Department,  
SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”

**Korotkova Kseniia,**

Applicant of PhD degree of Management Department,  
SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”

## **HYBRIDIZATION OF OPERATIONAL STRATEGY AS A RESPONSE OF BUSINESS- ORGANIZATIONS TO THE CHALLENGES OF VUCA-WORLD**

*Keywords: operational strategy, hybrid strategy, VUCA-world.*

*Abstract. The essence of the hybrid approach is considered, in particular how it can be applied in formation of operational strategy of the business organization. Options for using a hybrid operating strategy are identified, in particular in a combination of fixed and variable production strategies; mass production strategies combined with the benefits of customized production; traditional strategies, i.e. focused on minimizing costs and developing the flexibility of operating systems in combination with elements of digital strategy.*

**1. Гібридна операційна стратегія – чи існує така?** Іменник «гібрид» та прикметник «гібридний» від початку застосовувалися в науковій лексиці в біології ще з часів основоположника класичної генетики Грегора Менделя. У наші часи гібридизація, як процес поєднання, змішування, комбінування, охопила найрізноманітніші сфери людського буття. Так, з'явився гібридний автомобіль, оснащений одночасно двигуном внутрішнього згорання та електродвигуном; гібридна операційна – операційна, оснащена рентгенівським апаратом, КТ чи МРТ обладнанням, що дозволяє застосовувати нові методи малоінвазивної хірургії та скорочує час проведення операції; гібридна війна – тип конфлікту, що на думку фахівців [1] все частіше буде застосовуватися у цьому столітті. То ж постає питання: а як щодо стратегій бізнес-організації? І зокрема – щодо операційної стратегії?

Базовий постулат, з якого ми виходимо, такий: в чистому, тобто есенційованому вигляді все, і у тому числі – операційна стратегія, існує лише в теорії. У реальному житті все має відповідати вимогам змінного часу та конкретиці ситуації, що зумовлює необхідність застосування комплексного, комбінованого, або як заведено казати зараз – гібридного підходу. Стосовно операційної стратегії можна подати декілька показових прикладів практики її гібридизації.

**2. Гібридна стратегія організації операційної діяльності за функціонування бізнес-організації в реаліях короткострокового періоду.** Під короткостроковим періодом сучасна економічна теорія розуміє той, протягом якого обсяги виробництва продукції збільшуються або зменшуються, тобто є змінними, тоді як технологія й організація виробництва жодним змінам не піддаються [2, с.146]. Такі збільшення або зменшення виробничої активності спричинюються циклічними змінами ринкового попиту на продукцію/послуги через тиск фактору сезонності, або ж внаслідок дотримання регіональних культурних традицій, або ж завдяки дії інших специфічних, але добре відомих бізнес-організації та легко прогнозованих чинників.

З теоретичної точки зору за для ефективної організації операційної діяльності бізнесові організації, змушені діяти в умовах циклічних, але доволі точно прорахованих коливань ринкового попиту, можна застосовувати такі дві «чисті» стратегії, як стратегію постійного та стратегію змінного обсягу виробництва. Реалізація стратегії постійного обсягу виробництва передбачає накопичення запасів готової продукції у періоди спадного попиту (це пов'язане з виникненням додаткових витрат на складування, зберігання, а також із виведенням значних обсягів коштів, «омертвлених» у запасах, з обігу) та задоволення ринкового попиту у періоди його зростання за рахунок накопичених у попередній період запасів. Реалізація стратегії змінного обсягу виробництва передбачає точне слідкування за змінами попиту, що викликає виникнення додаткових витрат на залучення додаткового обладнання чи його простоїв, а також на оплату понаднормової роботи чи простоїв працівників.

На практиці ж бізнес-організації йдуть на формування гібридної операційної стратегії, яка являє собою певне сполучення двох зазначених вище «чистих». У разі використання гібридного підходу основне завдання – відшукати таку комбінацію, сумарні додаткові витрати за якою були б мінімальними (при цьому, звісно, мають забезпечуватися досягнення поставлених цілей та необхідний рівень якості продукції). Одним з можливих варіантів реалізації гібридної стратегії організації операційної діяльності бізнес-організації є такий: спочатку, у період спадного попиту йде робота у постійних обсягах виробництва, при цьому попит задовольняється повністю, а також формується деякий обсяг резервних запасів готової продукції; потім – зі зростанням попиту – відбувається збільшення обсягів випуску; а потім, у періоди пікового споживання, використовується стратегія змінного обсягу виробництва при задоволенні попиту продукцією із запасів, створених раніше. Хоча, слід зауважити, таких варіантів можна скомбінувати безліч.

**3. МС-стратегія як гібрид стратегій масового та одиничного виробництва.** «МС» в даному випадку є абревіатурою від англomовного найменування «Mass Customization», що найчастіше інтерпретується як «Масове виробництво на замовлення». МС-стратегія базується на поєднанні таких переваг стратегії масового виробництва, як великі обсяги випуску та низькі витрати, з перевагами стратегії одиничного (кастомізованого) виробництва, зорієнтованої на задоволення індивідуалізованих запитів кожного окремого споживача. МС-стратегія акцентується на тому, що стандартній від початку продукції надаються властивості та параметри відповідно до конкретних замовлень, тобто відбувається індивідуалізація продукції; при цьому замовник має можливість отримати саме те, що він бажає, але за низькими цінами

масового виробництва. Дана гібридна стратегія доволі широко почала застосовуватися починаючи з 80-х – 90-х років минулого століття; сферою найдоцільнішого її застосування є виробництво відносно нескладних і широковживаних споживчих товарів [3, с.449].

**4. Гібридна операційна стратегія сучасності – поєднання елементів традиційних та діджитал-стратегій.** Сучасним бізнес-організаціям необхідно бути максимально гнучкими для того, щоб бути конкурентоздатним в умовах функціонування VUCA-світу. При цьому, гнучкість повинна бути забезпечена ефективним поєднанням декількох стратегій, які надають очікуваного результату у використанні поодиноці. Наразі виокремлюють основну типологію операційних стратегій, в якій стратегії поділяються на традиційні (орієнтованих на мінімізацію витрат та розвиток гнучкості операційних систем) та сучасні (розвиток якості та оптимізація часу). [2, с.60]. Якщо традиційні стратегії є основою побудови діяльності більшості організацій, то по відношенню до сучасних стратегій – існує диверсифікація підходів. Однією із найбільш актуальних є діджитал-стратегія, яка полягає у процесі виявлення, формування та реалізації цифрових можливостей, які нададуть організації здатність бути конкурентоспроможною [4]. Якщо лише десять років назад діджитал-стратегія була додатковим елементом діяльності, наразі – наявність такої стратегії є життєвою необхідністю для бізнесу. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють або відцифровують спочатку окремі процеси в бізнес-організаціях, поступово формуючи цілісну віртуальну (цифрову) бізнес-модель і переводячи весь бізнес (чи його переважну частину) в «світ діджиталу». Але потрібно усвідомлювати той факт, що навіть при швидкій зміні зовнішнього середовища, фокусування лише на діджитал-стратегії буде неефективним через відсутність сприйняття такого підходу всіма сферами життя та верствами населення.

Використання гібридизованного підходу, тобто сполучення та рекомбінація елементів традиційних та діджитал-стратегій, дозволить організаціям здійснювати операційні зміни в короткі терміни для досягнення стратегічних цілей, при цьому досягається гнучкість організаційних процесів, визначаються розриви по функціям, критичним для досягнення успіху, задіюється весь технологічний потенціал, і компанія отримує можливість освоїти сучасні технології, що дозволяють їй успішно функціонувати в сучасному цифровому світі [5].

#### *Список використаних джерел*

1. John R. Davis Jr. Defeating Future Hybrid Threats // Military Review, September-October 2013.
2. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2013. – 277 с.

3. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2009. – 478 с.
4. Что такое digital-стратегия и зачем она нужна? DIGITAL BEE. URL: <http://digitalbee.com/blog/digital-marketing/chto-takoe-digital-strategiya-i-zachem-ona-nugna/>
5. Армитаж К. Трансформация операционной деятельности. Отчет Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/strategy-operations/solutions/operations-transformation-offerings.html>

**Парасій-Вергуненко Ірина,**  
д.е.н., професор, професор кафедри фінансового  
аналізу та аудиту Київського національного  
торговельно-економічного університету  
e-mail: [iparasiy@gmail.com](mailto:iparasiy@gmail.com)

## **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові слова: стратегічний аналіз, економічна безпека, зовнішнє середовище*

*Анотація: Розглянуто місце та значення стратегічного аналізу в системі економічної безпеки підприємства. Визначено зовнішні та внутрішні фактори негативного впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства. Виокремлено основні етапи та напрями стратегічного аналізу в системі економічної безпеки. Розроблено систему кількісних та якісних показників-індикаторів, на основі яких запропоновано здійснювати моніторинг внутрішніх та зовнішніх загроз для економічної безпеки підприємства*

**Iryna Parasiy-Vergunenko,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Professor at Financial analysis and audit Department,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
e-mail: [iparasiy@gmail.com](mailto:iparasiy@gmail.com)

## **THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS IN SUPPORTING SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

*Key words: strategic analysis, economic security, external environment*

*Abstract: The position and the significance of the strategic analysis in the economic security system of the enterprise have been reviewed. External and internal factors of the negative impact on financial and economic security of the enterprise have been determined. The main stages and directions of*

*strategic analysis in the economic security system have been distinguished. A system of quantitative and qualitative indicators was been developed, on it's basis the monitoring of the internal and external threats to the enterprise's economic security has been proposed.*

Характерними особливостями сучасних умов функціонування суб'єктів господарювання є нестабільність економічної ситуації, волатильність зовнішнього середовища, агресивний вплив бізнес-оточення, невизначеність та неоднозначність майбутніх подій, складність прогнозування розвитку компаній.

Проблема аналітичного забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання досліджувалась у наукових працях І.Бланка, Л.Гнилицької, Г.Іващенко, З.Петряєвої, Г.Ткачук та інших. Проте питання розроблення методологічних засад і методики стратегічного аналізу для діагностування стану його економічної безпеки та розроблення стратегії запобігання кризових явищ на підприємстві досліджені недостатньо і потребують пильної уваги науковців.

*Метою* даного дослідження є обґрунтування ролі та значення стратегічного аналізу в системі фінансово-економічної безпеки підприємства, визначення основних напрямів та етапів його проведення.

Система фінансово-економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з системою стратегічного управління на підприємстві. Система стратегічного управління визначає місію, бачення, цілі та цінності підприємства, забезпечує здійснення процесу стратегічного планування, а система економічної безпеки дає змогу визначити стратегічні небезпеки підприємства. Узагальнюючи наукові доробки вчених, під стратегічним аналізом економічної безпеки підприємства слід розуміти багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства, яке визначає найважливіші орієнтири, на основі яких розробляється стратегія розвитку системи безпеки та формується стратегічний план її забезпечення.

В системі економічної безпеки підприємства виділяють такі підсистеми: фінансову безпеку; кадрову безпеку; техніко-технологічну безпеку; інформаційну безпеку; політико-правову; екологічну; ринкову або комерційну безпеку [1, с. 182]. Ці підсистеми органічно пов'язані між собою і певним чином впливають одна на одну, проте визначальне значення, для формування загальної стратегії стабільного розвитку та функціонування підприємства має підсистема фінансово-економічної безпеки.

Важливим завданням стратегічного аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства є виявлення факторів негативного впливу на неї. До зовнішніх стратегічних загроз фінансово-економічної безпеки підприємства на рівні макросередовища відносять: загальноекономічну ситуацію в регіоні та країні; нестабільність нормативно-правової бази; кризові явища в економіці країни; нестабільність політики уряду; інфляцію; нестабільність валютної політики держави; природні катаклізми; військові дії та тероризм.

На рівні мезо-середовища до зовнішніх стратегічних загроз фінансово-економічної безпеки підприємства відносять: низький рівень інвестиційної активності в регіоні; несприятливі умови кредитування підприємств; недобросовісна конкуренція на ринку; посилення криміногенної ситуації в регіоні; рейдерство; поширення кримінальних і фінансових злочинів у фінансово-кредитній сфері.

До внутрішніх факторів, що підлягають дослідженню і є предметом внутрішнього стратегічного аналізу в системі фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно віднести: ефективність корпоративного управління; наявність системи внутрішнього контролю фінансового стану організації; факти корпоративного шахрайства; ефективний механізм внутрішнього фінансового моніторингу на рівні підприємства; фінансова грамотність керівництва; ефективність діяльності підприємства та його фінансовий стан.

Для здійснення стратегічного аналізу стану фінансової безпеки підприємства використовують стандартні методи дослідження: SWOT-аналіз, SPACE – аналіз, PEST-аналіз, PIMS - аналіз, SNW-аналіз, методи експертних оцінок, матричні методи портфельного аналізу, метод розробки сценаріїв розвитку подій [2, с. 232].

Проведення стратегічного аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства пропонуємо здійснювати в межах таких етапів:

- формування сукупності аналітичних індикаторів, що характеризують рівень економічної безпеки підприємства;
- збір інформації та розрахунок таких індикаторів;
- визначення граничних значень індикаторів (критеріальних оцінок) економічної безпеки підприємства;
- оцінка якісних показників економічної безпеки підприємства на основі експертних оцінок;
- визначення інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства;

– коригування стратегії залежно від факторів впливу зовнішнього середовища, зокрема впливу загроз, що виникають на макрорівні і впливають на стан галузевої, регіональної або національної безпеки;

– виявлення «слабких місць» підприємства, для яких характерна чутливість до змін зовнішнього середовища в частині погіршення економічної стабільності;

– коригування стратегії розвитку підприємства з урахуванням загроз зовнішнього середовища.

З методичної точки зору важливим етапом стратегічного аналізу є формування системи аналітичних показників (індикаторів) фінансово-економічної безпеки та визначення критеріїв допустимого їх рівня. Такі індикатори слугують методологічною базою формування стратегічних планів та тактичних дій превентивного характеру.

До *кількісних* індикаторів фінансово-економічної безпеки можна віднести всі показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, ліквідність та платоспроможність, його ділову активність, показники ефективності діяльності, структура та динаміка витрат по відношенню до доходів підприємства. Тісний зв'язок стану фінансово-економічної безпеки спостерігається з показниками конкурентоспроможності, які базуються на оцінюванні його частки ринку, ефективності використання внутрішнього потенціалу, динамічних характеристиках розвитку суб'єкта господарювання. Зазначені групи індикативних показників легко піддаються узагальненню шляхом формування інтегрального показника.

В перелік *якісних індикаторів* рівня фінансово-економічної безпеки пропонуємо включити такі як: стан підприємства на фінансовому та товарному ринках; імідж компанії; взаємовідносини з контрагентами, органами виконавчої влади, податковими органами; рейтинг підприємства у діловому партнерстві; виробництво конкурентоспроможної продукції; ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; наявність та динаміка неплатоспроможних дебіторів; якісний рівень кадрового потенціалу; життєва стадія функціонування підприємства; стан майнового потенціалу підприємства; наявність зовнішньоекономічних зв'язків; конкуренція в галузі; страхова, облікова та інвестиційна політика держави та підприємства;

Отже, стратегічний аналіз фінансово-економічної безпеки підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтири, на основі яких формується стратегія розвитку системи безпеки та розробляється стратегічний план її забезпечення. Подальші дослідження



даної проблематики повинні бути спрямовані на формування обліково-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства через поглиблення інформації управлінського обліку, в т.ч. для забезпечення управління ризиками чи загрозами підприємства; застосування систем обліку та аналізу, що інтегровані із іншими функціями управління, зокрема, ERP-системи; удосконалення інформаційного наповнення Звіту з управління як джерела інформації щодо ефективності управління економічною безпекою; напрацювання ефективного інструментарію стратегічного аналізу економічної безпеки через застосування методів портфельного та ситуаційного аналізу; розроблення факторних моделей впливу зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства.

#### *Список використаних джерел*

1. Цвай Х.І. Галайко Н.В. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства та шляхи їх усунення. Причорноморські економічні студії. 2016. №11. С.181-185.
2. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. Эльга, 2009. 776 с.



**Прохорова Єлена,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
[yeliena.prokhorova@kneu.ua](mailto:yeliena.prokhorova@kneu.ua)

### **РОЗВИТОК МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Ключові слова: стратегічне підприємництво, модель стратегічного підприємництва*

*Анотація. Узагальнено підходи до змісту стратегічного підприємництва. Запропоновано розвиток моделі стратегічного підприємництва на основі змісту етапів процесу стратегічного менеджменту.*

**Prokhorova Yeliena,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Management Department,  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### **STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP MODEL DEVELOPMENT**

*Keywords: strategic entrepreneurship, strategic entrepreneurship model*

*Abstract. Different approaches to the strategic entrepreneurship definition generalized. The developed strategic entrepreneurship model is presented as strategic management process stages.*

Концепція стратегічного підприємництва, яку впроваджено в наукові дослідження і практичну діяльність на початку 21 століття (Ireland R.D. et al., 2001) [1], включає два основних припущення: про пошук можливостей, що є ознакою підприємницької поведінки, і про спрямованість на досягнення конкурентних переваг, що є характерним для стратегічного менеджменту (Ireland R.D. et al., 2003) [2]. Більшість авторів (Foss N., Lyngsie J., 2011; Piispanen V-V., Paloniemi K., 2015; Hitt M. et al., 2017) [3, 4,5] повторюють висновок Ireland R.D. про те, що малі новостворені підприємства більш успішні у визначенні привабливих можливостей для підприємницької діяльності і менш успішні в розвитку і зміцненні конкурентних переваг, щоб використовувати можливості тривалий час. Натомість компанії, які існують більш тривалий час, краще розвивають і зміцнюють конкурентні переваги, але є менш успішними в пошуку підприємницьких можливостей, якими можна скористатися для використання наявних ресурсів і компетенцій. Стратегічне підприємництво має поєднати поведінку, спрямовану на пошук принципово нових можливостей, із поведінкою, спрямованою на порушення існуючих галузевих конкурентних умов або створення нових ринкових просторів (тобто поведінкою, яка спрямована на пошук конкурентних переваг).

Беручи за основу модель стратегічного підприємництва, запропоновану Ireland R.D. et al., 2003, а також ідеї Westgren R., Wuebker R. (2019) [6], порівняємо зміст етапів стратегічного менеджменту, які використовуються при підприємництві і стратегічному підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1. – Порівняння змісту етапів стратегічного менеджменту при підприємстві і стратегічному підприємстві

Етапи процесу стратегічного менеджменту	Зміст етапів	
	Підприємництво	Стратегічне підприємництво
Формулювання місії і стратегічних цілей	Використання підприємницького типу мислення	Використання підприємницького типу мислення
Аналіз зовнішнього середовища: пошук конкурентних переваг	Пошук можливостей	Пошук можливостей Пошук конкурентних переваг
Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз ресурсів і компетенцій	Аналіз ресурсів і компетенцій
Стратегічний вибір	Креативність Інновації	Конкурентна перевага Інновації
Впровадження стратегії	Менеджмент ресурсів Розвиток нових бізнес-моделей	Стратегічний менеджмент ресурсів

Порівняльний аналіз ілюструє, що ключова відмінність між підприємництвом і стратегічним підприємництвом простежується на етапі аналізу зовнішнього середовища: якщо підприємці зосереджуються лише на пошуку можливостей, то при стратегічному підприємстві одночасно відбувається і пошук можливостей, і пошук конкурентних переваг. Тому Piispanen V-V. та Paloniemi K. (2015) [4] вважають, що підприємці, які використовують стратегічне підприємництво, орієнтоване на зростання, здатні найбільш ефективно використовувати існуючі можливості для розвитку бізнесу, і, в той же час, здатні створювати нові бізнес-можливості, які бажані і досяжні для них і для діючих підприємств.

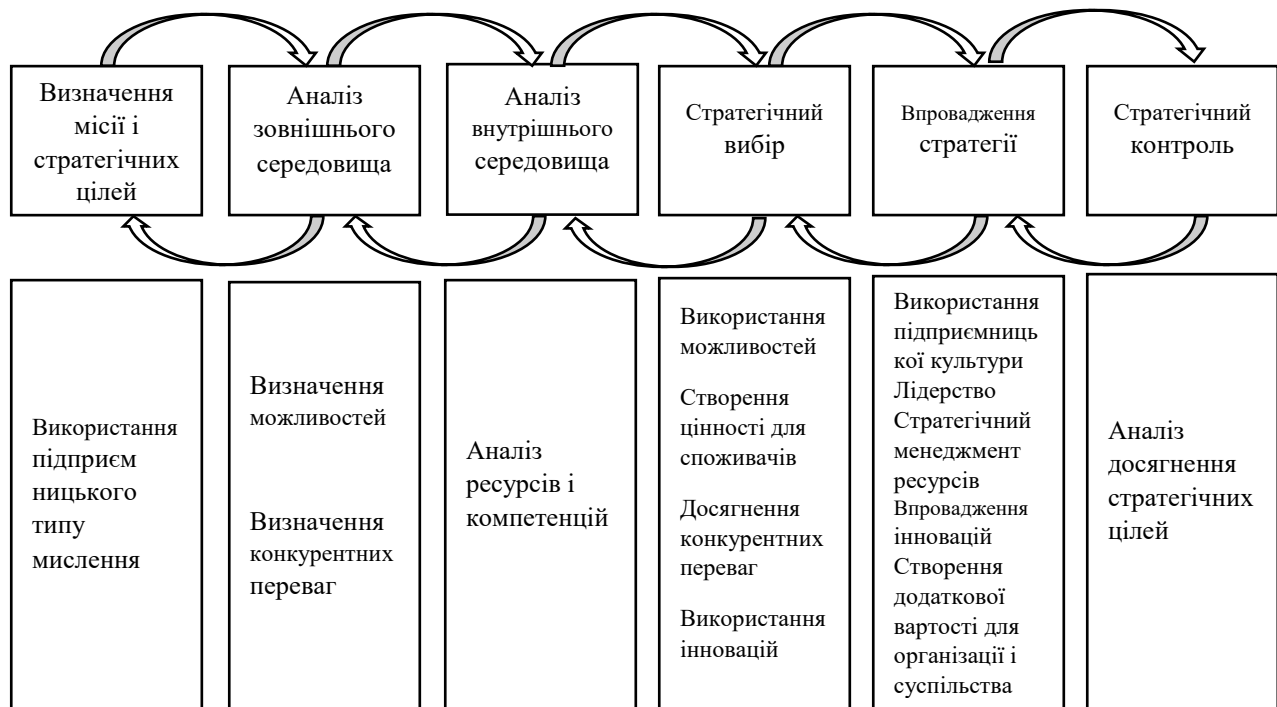
Характерними ознаками підприємництва є інновації, визначення можливостей та спрямованість на зростання (Luke B. et al., 2010) [7]. У базовій моделі стратегічного підприємництва, запропонованій R.D. Ireland et al. (2003), показано, як підприємницьке мислення, підприємницька культура і лідерство дозволяють стратегічно управляти ресурсами, розвивати креативність і впроваджувати інновації, що веде до досягнення конкурентної переваги і створення додаткової вартості. Подальший розвиток цієї моделі стратегічного підприємництва (Shepherd D.A., 2011) [8] включав вплив зовнішнього середовища, функціонування внутрішнього середовища в частині управління ресурсами для створення цінності в часі. Наступна удосконалена модель стратегічного підприємництва (Hitt M.A. et al., 2012) [9], яка ґрунтується на моделі 2003 року, побудована як багаторівнева модель «вхід-процес-вихід» і включає екологічні, організаційні та індивідуальні ресурси, які в динамічному процесі одночасного використання можливостей і створення переваг створюють цінність для суспільства, організацій та окремих людей. Ґрунтуючись на попередніх моделях стратегічного підприємництва, пропонуємо подальший розвиток цієї моделі, взявши за основу етапи процесу стратегічного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2. – Зміст етапів стратегічного підприємництва

Етапи процесу стратегічного менеджменту	Зміст етапів стратегічного підприємництва
Визначення місії і стратегічних цілей	Використання підприємницького типу мислення
Аналіз зовнішнього середовища	Визначення можливостей Визначення конкурентних переваг
Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз ресурсів і компетенцій
Стратегічний вибір	Використання можливостей Створення цінності для споживачів Досягнення конкурентних переваг Використання інновацій

Етапи процесу стратегічного менеджменту	Зміст етапів стратегічного підприємництва
Впровадження стратегії	Використання підприємницької культури Лідерство Стратегічний менеджмент ресурсів Впровадження інновацій Створення додаткової вартості для організації і суспільства
Стратегічний контроль	Аналіз досягнення стратегічних цілей

Джерело: складено на основі Ireland R.D., 2003; Hitt M.A., 2012



**Рис. 1. – Модель процесу стратегічного підприємництва.**

Джерело: авторська розробка

Графічно модель подано на рис. 1. Представлена модель стратегічного підприємництва ілюструє, як підприємницький підхід використовується на всіх етапах стратегічного менеджменту. Модель може бути розвинена і доповнена в результаті нових досліджень сутності підприємницької поведінки на всіх етапах процесу стратегічного менеджменту.

#### Список використаних джерел

1. Ireland, R. D., Hitt, M.A., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.

2. Ireland R.D. et al. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* 2003 29(6) 963–989 DOI: 10.1016/S0149-2063\_03\_00086-2
3. Foss, Nicolai J. and Lyngsie, Jacob. (2011). The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets, and Research Gaps (January 22, 2011). *HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP*, Daniel Hjorth, ed., Edward Elgar, 2011, SMG WP 7/2011, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1747711>
4. Piispanen V-V. та Paloniemi K. (2015). Entrepreneur balancing strategic and entrepreneurial actions in business development, January 2015. In book: *Understanding Work Experiences from Multiple Perspectives - New Paradigms for Organizational Excellence* (pp.8). Publisher: Bloomsbury Publishing India PVT. LTD. Editors: G D Sardana and Tojo Thatchenkery. – [https://www.researchgate.net/publication/270898365\\_Entrepreneur\\_balancing\\_strategic\\_and\\_entrepreneurial\\_actions\\_in\\_business\\_development](https://www.researchgate.net/publication/270898365_Entrepreneur_balancing_strategic_and_entrepreneurial_actions_in_business_development)
5. Hitt, Michael & Ireland, R. & Camp, Michael & Sexton, Donald. (2017). *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*. 10.1002/9781405164085.ch1.
6. Westgren R., Wuebker R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2019;1–22. <https://doi.org/10.1002/sej.1319>
7. Luke B., Kearins K., Verreynne M. (2010). A theory of strategic entrepreneurship. *Business*. [https://researchbank.swinburne.edu.au/file/16789672-e22b-49c4-879c-5030d4284018/1/PDF%20\(Published%20version\).pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/16789672-e22b-49c4-879c-5030d4284018/1/PDF%20(Published%20version).pdf)
8. Shepherd, D. A. (2011). Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making. *Journal of Management*, 37, 412–420.
9. Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., and Trahms C.A. (2012). *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*. Article in *SSRN Electronic Journal* · January 2012. DOI: 10.2139/ssrn.1994491

**Силкіна Юлія,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Київського національного торговельно-економічного університету  
[y.sylkina@knu.edu.ua](mailto:y.sylkina@knu.edu.ua)  
**Сидоренко Олексій,**  
студент 4-го року навчання  
Київського національного торговельно-економічного університету

## **УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ**

*Ключові слова: VUCA-світ, соціальна відповідальність бізнесу, пандемія.*

*Анотація. У роботі було визначено конкретні приклади соціальної відповідальності бізнесу в VUCA-світі, зокрема в умовах пандемії. Обґрунтовано важливість КСВ в діяльності підприємства з метою сталого розвитку. Запропоновано заходи для покращення боротьби з пандемією.*

**Sylkina Yuliia,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Management Department,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
**Sydorenko Oleksii,**  
student of the 4th year of study  
Kyiv National University of Trade and Economics

## **UKRAINIAN EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY IN CONDITIONS OF VUCA-WORLD**

*Keywords: VUCA-world, business social responsibility, pandemic.*

*Abstract: specific examples of corporate social responsibility in the VUCA world, in particular in a pandemic, were identified. The importance of CSR in the activity of the enterprise for the purpose of sustainable development is substantiated. Measures to improve the fight against the pandemic have been proposed.*

Далеко не секрет, що світ перестав бути стабільним та прогнозованим, тим паче у довгостроковому періоді. Так званий світ VUCA (з англ. VUCA – volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність), ambiguity (неоднозначність)) вимагає гнучкості у прийнятті рішень, зважених та оперативних реакцій на щоденні виклики [1]. Найпотужнішим каталізатором, що сприяв дестабілізації діяльності всіх сфер життя стала пандемія Covid-19. Тому, реаліями сучасності є життя в постійній трансформації.

В XXI столітті понад 80% найбільших світових компаній працюють на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з метою досягнення цілей сталого розвитку. У науковій літературі КСВ передбачає просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу та суспільству, сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку [2, с. 23]. Одним із ключових факторів успіху організації є її гнучкість. Лише та компанія, яка не тільки вміло пристосовується до змін у зовнішньому середовищі, а й може це зробити з користю для себе та суспільства, вийде на новий щабель розвитку. Адже соціальна відповідальність є вагомою конкурентною перевагою на ринку.

В умовах настання пандемічної кризи, підприємства повинні були не тільки залишитись «на плаву», мінімізуючи збитки, а й допомагати державам в боротьбі з корона вірусною хворобою. Об'єднавши зусилля, фінанси, людські ресурси та ідеї, підприємці можуть допомогти швидше подолати вірус. Українські соціально відповідальні компанії не стали винятком і спрямували максимально можливі зусилля на боротьбу з пандемією. Почався новий

етап розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні, що успішно продемонстрували такі компанії як: «Нова пошта», «Епіцентр», «PepsiCo», «ПриватБанк», «Укрпошта», МХП та інші (табл.1).

Таблиця 1 - Заходи з соціальної відповідальності бізнесу, спрямовані на боротьбу з Covid-19\*

№	Назва підприємства	КСВ заходи, спрямовані на боротьбу з Covid-19
1.	«Нова пошта»	«Нова пошта» виділила 25 млн. грн. на обладнання для лікування вірусних інфекцій у лікарнях Полтави та Полтавської області. Безкоштовно доставляє засоби індивідуального захисту та продукти до лікарень, дитячих будинків, військовослужбовцям та людям, що перебувають у складних життєвих обставинах.
2.	«PepsiCo»	Компанія пожертвувала на боротьбу з пандемією понад 30 млн. грн. Було закуплено більш, ніж 16 тис. захисних костюмів для медиків. Також компанія допомагає продуктами людям в складних життєвих обставинах.
3.	«ПриватБанк»	«ПриватБанк» виділив мільйон євро на 28 апаратів штучної вентиляції легень, які розподілили по всіх містах України.
4.	«Укрпошта»	«Укрпошта» на час карантину запустила безкоштовну доставку посилок до лікарень. Кожен може надіслати для лікарів і пацієнтів засоби індивідуального захисту.
5.	МХП	Холдинг МХП спрямував 14 млн грн на боротьбу з поширенням коронавірусу в Україні. За ці кошти придбали експрес-тести, захисні костюми з респираторами, окуляри та рукавички для лікарів.
6.	Vodafone Ukraine	Мобільний оператор Vodafone Ukraine купив чотири апарати штучної вентиляції легень до лікарень у Львові, Харкові, Житомирі та Луцьку. Також компанія закупила три тисячі захисних костюмів та респираторів.
7.	«Епіцентр»	«Епіцентр» закупив 100 апаратів штучної вентиляції легень з Китаю. Це лише перша партія апаратів: компанія підписала контракти на наступні поставки.

\* складено авторами на основі [3]

Період пандемії є складним для держави, бізнесу та населення. Адже через карантинні обмеження зупиняється діяльність багатьох підприємств і економіка не може повноцінно функціонувати, що

призводить до негативних наслідків: зростання безробіття, інфляції, збільшення державного боргу тощо. Звісно, що держава не в змозі повністю забезпечити соціальний захист громадян, тому соціально відповідальні компанії беруть цю місію на себе.

Отже, всі суб'єкти економічних відносин повинні об'єднати свої зусилля задля боротьби з пандемією, перейнявши не тільки досвід зарубіжних країн, а й самим вводити інноваційні рішення. Діяльність в умовах VUCA-світу цілком можлива в концепції «win-win» у відносинах «підприємство-населення».

Серед заходів, за рахунок введення яких підприємства можуть допомогти населенню в боротьбі з Covid-19 можна запропонувати наступні:

- 1) Створення єдиної інформаційної бази для пошуку партнерів і координації дій щодо вирішення суспільних проблем, пов'язаних з пандемією;
- 2) Фінансова і рекламна підтримка волонтерських організацій, які сприяють боротьбі з Covid-19;
- 3) Залучити до благодійних проєктів своїх клієнтів;
- 4) Забезпечення безперервних поставок медичних препаратів, засобів індивідуального захисту для населення;
- 5) Співпраця у сфері соціальної відповідальності з міжнародними партнерами по бізнесу.

*Список використаних джерел*

1. Мусійчук І. За принципом in-house. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/za-principom-inhouse.html>.
2. Полторак А.С. Ефективне управління фінансовими ризиками в системі економічної безпеки України // Агросвіт. – 2015. – № 1. – С. 34-39.
3. 20 бізнесів, які допомагають боротися з коронавірусом в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.the-village.com.ua/village/business/case/295765-20-biznesiv-yaki-dopomagayut-borotisyaz-koronavirusom-v-ukrayini>.

**Стеценко Сергій**

д.е.н., завідувач кафедри економіки будівництва  
Київський національний університет  
будівництва і архітектури  
stetsenko.sp@knuba.edu.ua

**Моголівець Антон**

к.е.н., доцент кафедри економіки будівництва  
Київський національний університет  
будівництва і архітектури  
moholivets.aa@knuba.edu.ua

**АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
ДО V.U.C.A. - СЕРЕДОВИЩА**

*Ключові слова: V.U.C.A.- середовища, система антикризового управління, цифрова трансформація, цифровізація*



*Анотація. Розглянуто вимоги V.U.C.A.- середовища до побудови системи антикризового управління підприємствами. Вибір індикаторів кризового розвитку, систем моніторингу і аналізу змін, реагування на негативні впливи має відбуватись із урахуванням невизначеності, мінливості, складності та двозначності навколишнього світу. Одним із засобів адаптації до зазначених вимог є цифровізація економіки.*

**Stetsenko Sergii**

*Head of the Department of Construction Economics,  
Doctor of Economics, Associate Professor  
Kyiv National University of Construction and Architecture  
stetsenko.sp@knuba.edu.ua*

**Moholivets Anton**

*Assistant of the Department of Economics of Construction  
Kyiv National University of Construction and Architecture  
moholivets.aa@knuba.edu.ua*

## **ADAPTATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES TO V.U.C.A. - ENVIRONMENTS**

*Keywords: V.U.C.A.- environment, crisis management system, digital transformation, digitization*

*The requirements of V.U.C.A.- environment to build a system of crisis management of enterprises are considered. The choice of indicators of crisis development, systems of monitoring and analysis of changes, response to negative impacts should take into account the uncertainty, variability, complexity and ambiguity of the world around us. One of the means of adaptation to these requirements is the digitalization of the economy.*

V.U.C.A. (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity тобто мінливість, невизначеність, складність та двозначність) – цей концепт уперше використано ще у 1987 році для опису невизначеності навколишніх умов і ситуацій, а згодом набув широкого використання у воєнній термінології та області антитерористичної діяльності, а ще пізніше - у нових ідеях стратегічного лідерства, які застосовуються в широкому контексті для формування стратегій різноманітних підприємств, організацій, корпорацій тощо. Наразі, із зростанням непевності, мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, V.U.C.A. має стати провідним концептуальним підходом формування стратегії, заснованої на гнучкості,

адаптивності, чіткому реагуванні на мінливі умови тощо, який здатен забезпечити високий ступінь конкурентоспроможності компанії у довгостроковому періоді.

Для забезпечення достатнього ступеня адаптивності, компанії мають досить критично підходити до застосування традиційного інструментарію стратегічного управління, який дозволяв досягати успіху під час стабільного функціонування (так званий S.P.O.D.-світ, а саме Steady (стійке), Predictable (передбачуване), Ordinary (просте), Definite (визначене) середовище).

У V.U.C.A. світі широко розповсюджений інструментарій економічного прогнозування, аналізу, моделювання не обов'язково втратить свою ефективність. Проте період, у якому той чи інший метод за інерцією тривалий час буде забезпечувати максимальну віддачу суттєво скорочується. Тобто підприємства мають варіювати, змінювати, адаптувати існуючий інструментарій буквально в оперативному режимі, при цьому генеруючі нові ідеї, методи, способи діяльності, які дозволять адаптуватися до наявних або постійно виникаючих викликів.

Високий рівень адаптивності і придатності для завдань антикризового управління показали методи нечітких множин, які мають високий ступінь гнучкості і можливості щодо урахування різноманітних впливів на розвиток підприємства [1, 2, 5, 6]. V.U.C.A.- середовище впливає на вибір індикаторів кризового розвитку, систему моніторингу і аналізу змін, підсистеми реагування на негативні впливи тощо.

Одним із засобів подолання невизначеності, мінливості, складності та двозначності навколишнього середовища є цифрова трансформація економіки на мікро-, мезо-, макрорівнях, що є одним із адаптивних інструментів економічних систем до особливостей функціонування у V.U.C.A.- світі.

#### *Список використаних джерел*

1. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва: [моногр.] За наук. ред. д.е.н., проф. Л.В. Сорокіної, к.е.н., проф. А.Ф. Гойко – К.: КНУБА, 2017. 425 с.
2. Tytok V., Bolila N., Ryzhakov D., Pokolenko V., Fedun I. CALS–Technology as a Basis of Creating Modules for Assessment of Construction Products Quality, Regulation of Organizational, Technological and Business Processes of Stakeholders of Construction Industry Under the Conditions of Cyclical and Seasonal Variations. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering. Volume 10, No.1, January – February 2021, pp. 271-276. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2021/381012021>
3. Stetsenko S., Sorokina L., Izmailova K., Bielienskova O., Tytok V., Emelianova O. Model of a Company Competitiveness Control by Means of Artificial Intelligence Tools. International Journal of Emerging Trends in Engineering Research. Volume 9. No. 2, February 2021, pp. 60-

65. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2021/08922021>

4. Беленкова О.Ю. Методологічні підходи до модернізації системи стратегічної конкурентоспроможності підприємств будівництва на засадах сталого розвитку. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 40/2. С. 29–41.

5. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.

6. Bielienskova O., Stetsenko S., Sorokina L., Molodid O., Bolila N. System of preventive action of construction enterprises on the basis of identification of anticrisis potential Scientific Journal of Astana IT University №3 2020 pp. 15-27.

7. Popova, Nadezhda. (2017). Розвиток підприємств торгівлі в умовах vuca-світу. [https://www.researchgate.net/publication/326479571\\_ROZVITOK\\_PIDPRIEMSTV\\_TORGI\\_VLI\\_V\\_UMOVAN\\_VUCA-SVITU](https://www.researchgate.net/publication/326479571_ROZVITOK_PIDPRIEMSTV_TORGI_VLI_V_UMOVAN_VUCA-SVITU)

8. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 208с.

**Стовба Тетяна,**

к.е.н., доцент кафедри економіки та морського права

Херсонська державна морська академія

[Stovba.t1210@gmail.com](mailto:Stovba.t1210@gmail.com)

## **ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ У VUCA-СВІТІ**

*Ключові слова: управління за слабкими сигналами, сильна корпоративна культура, чинники формування інноваційної культури.*

*Анотація: В умовах VUCA-світу виникає потреба управляти за слабкими сигналами зовнішнього середовища. Для подолання крижкості та вразливості підприємств в умовах недетермінованості та невизначеності оточення запропоновано використовувати наступні методи: опціональність, стратегію итанги, гормесис. Завчасне накопичування запасу гнучкості організації внаслідок розробки можливих сценаріїв розвитку дозволить усунути небезпеку або скористатись виникаючою можливістю. Тому в організації вкрай необхідно формувати інноваційну культуру. Визначено переваги сильної корпоративної культури та фактори, які впливають на неї.*

## **INNOVATIVE CULTURE AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR WEAK SIGNALS IN VUCA-WORLD**

*Keywords: management on weak signals, strong corporate culture, factors of formation of innovative culture.*

*Abstract: In the conditions of VUCA-world there is a need to prepare the decision in advance - on weak signals of external environment. Uncertainty of the external environment leads to the fragility and vulnerability of enterprises, to overcome which it is proposed to use the following methods: optionality, barbell strategy, hormesis. Early accumulation of flexibility will eliminate the danger or take advantage of the opportunity. Therefore, the organization must be established observation, sensitive to warning signals, for which it is essential to form an innovative culture. The advantages of a strong corporate culture and the factors that influence it are identified.*

Сучасність стрімко змінюється: нас оточує VUCA-світ, який характеризується нестабільністю (volatility), невизначеністю (uncertainty), складністю (complexity), неоднозначністю (ambiguity) [1]. В таких умовах бізнес за Н. Талебом стає крихким та вразливим [2]. Методами, що допомагають зменшити крихкість, є: опціональність, тобто створення такого стану, коли можлива свобода адаптаційних реакцій при зміні обставин або настанні несподіваних подій; використання стратегії штанги полягає в тому, аби повністю ухилитися від ризику з одного боку, але прийняти найбільший ризик з іншого, тобто передбачено максимальну безпеку в умовах максимального ризику. Внаслідок цього ризик втрати знижується, а ризик катастрофи зводиться до мінімуму. Ця стратегія передбачає обмеження збитків, а не збільшення придбання, бо зменшення значних втрат призводить до зростання придбання; застосування гормезису, який передбачає, що усунення або відсутність варіабельності та помилок заважають адаптації організації у мінливому середовищі. Наявність стрес-факторів дозволяє підприємству відпрацьовувати навички подолання опору до змін та адаптації до них [2].

Досягти успіху в умовах VUCA-світу може тільки той, хто відрізняється від усіх. Більшість підприємств працюють у «червоному океані», використовуючи традиційний підхід

аби обігнати конкурентів і зайняти зручну оборонну позицію на ринку [3]. Наразі виграшною є стратегія «блакитного океану», яка передбачає, що потрібно бути іншим, не орієнтуватися на інших гравців галузі, а для перемоги і утримання лідерських позицій на ринку потрібно позбавитись конкуренції завдяки інноваціям.

Керівництво та всі підрозділи організації мають позитивно сприймати зміни, бути готовими ухвалювати ризиковані рішення і вирішувати проблеми, спираючись на новий досвід, який варто накопичувати. В умовах нестабільності та невизначеності виникає потреба готувати рішення наперед – за слабкими сигналами зовнішнього середовища. Завчасне виявлення змін збільшує час можливої реакції на них. Замість очікування повної інформації щодо перетворень, організації варто заздалегідь визначити кроки, які необхідні за умови різних можливих сценаріїв розвитку подій, що створюють можливості та загрози [4, с. 432]. Завчасне накопичування запасу гнучкості дозволить усунути небезпеку або використати виникаючу можливість. Тому в організації має бути налагоджене спостереження, чутливе до попереджувальних сигналів, для чого вкрай необхідно формувати інноваційну культуру.

Сильна інноваційна культура в умовах VUCA-світу є одним із нематеріальних активів організації, який може підвищити конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства, а також приносити прибуток завдяки реалізації інноваційних ідей, згенерованих співробітниками компанії або тих, що надходять ззовні.

Сильна корпоративна культура надає наступні переваги: полегшує укладання угод, формуючи позитивне уявлення з боку споживачів, постачальників та партнерів підприємства; спрощує залучення фінансових ресурсів (інвестицій та запозичень), формуючи позитивний імідж підприємства; посилює ефективність впливу реклами, оскільки, з одного боку, безпосередньо пов'язана з рекламою, а з іншого, сприяє створенню репутації фірми; збільшує репутаційний капітал [5, с. 28].

На процес формування інноваційної культури впливає багато факторів. Перш за все, керівники мають усвідомити значущість впливу інновацій на бізнес, що викликатиме розуміння невідкладного підвищення власної кваліфікації та персоналу, розробки стратегічного бачення розвитку організації, залучення ініціативних, освічених та вмотивованих співробітників, які забезпечуватимуть креативне мислення та інноваційну діяльність, створення або придбання нових ідей, технологій тощо.

До основних факторів формування інноваційної культури слід також додати ставлення до роботи, головні орієнтири і стиль керівництва топ-менеджерів, наявність чіткої системи

цінностей, яку визнають та розділяють усі співробітники, спрямованістю цінностей на досягнення цілей порту, методи мотивації співробітників, які впливатимуть на ступінь відданості працівників цінностям підприємства, реакція керівників на проблеми, які виникають в організації, критерії відбору, призначення, просування і звільнення персоналу організації.

#### *Список використаних джерел*

1. Что такое VUCA-мир и как в нём жить? URL: <https://monocler.ru/chto-takoe-vuca-mir-i-kak-v-nem-zhit/> (дата звернення 20.09.2021).
2. Талей Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. Москва : ООО Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015. 762 с.
3. Ким Ч., Моборн Р. «Стратегия голубого океана» — краткое содержание : Блог о саморазвитии. URL: <https://4brain.ru/blog/> (дата звернення 20.09.2021).
4. Ансофф И. Стратегическое управление /пер.с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
5. Миколайчук Н.С., Миколайчук М.М., Стовба Т.А. Економічні аспекти формування інноваційної культури на підприємствах та регіональному рівні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3.Том 1. С. 26–33.

**Чекан Ірина,**  
аспірантка кафедри економіки і підприємництва,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,  
[nj kubiniy@gmail.com](mailto:njkubiniy@gmail.com)

## **ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ОПОРНІ СКЛАДОВІ ЙОГО РОЗВИТКУ**

*Ключові слова: людський розвиток, «mainstain», потенціал, конкурентоспроможність.*

*Анотація. Запропоновано поняття «mainstain людського розвитку», яке включає основні елементи стратегічного управління освітою впродовж життя: світові технологічні тренди, потреби студента, потреби бізнесу, потреби регіону. Умовою конкурентоспроможності виділена стратегічна адекватність людського потенціалу, під якою розуміємо здібності опанувати новими технологіями та працювати в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.*

## **HUMAN POTENTIAL AND SUPPORTING COMPONENTS OF ITS DEVELOPMENT**

*Key words: human development, mainstay, potential, competitiveness.*

*Abstract. The concept of "mainstay of human development" is proposed, which includes the main elements of strategic management of lifelong learning: global technological trends, student needs, business needs, the needs of the region. The condition of competitiveness is the strategic adequacy of human potential, which means the ability to master new technologies and work in conditions of high turbulence of the environment.*

Проблематика формування конкурентних переваг у системах будь-якого рівня (від нано-економіки до макро-) спирається на людський потенціал, як такий, що генерує нові ідеї й впроваджує їх у реальне господарське життя. Значення гуманітарних аспектів посилюється в умовах децентралізації політичного, а відповідно й економічного життя України [7]. Людський потенціал є складовою частиною стратегічного, як стверджують Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. (2019) «розвитку регіональної економіки» [3], слугує оціночним індикатором в процесі діагностики стану розвитку території за визначенням. Honcharenko I., Dubinina, M., Kubiniy, N. & Honcharenko, O. (2021). [1] Особливого значення увага до людського фактору та його розвитку посилилася в умовах високої мінливості середовища, що обумовило інтерес науковців та практиків сучасності до ідей Warren Bennis and Burt Nanus (1985) [4] про доцільність врахування таких особливостей сучасного світу як Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.

Важливим аргументом необхідності врахування людського розвитку є останні наукові тенденції, в межах яких розглядається можливість застосовувати рівень людського розвитку замість економічного розвитку: «Human development grew out of global discussions on the links between economic growth and development during the second half of the 20th Century. By the early 1960s there were increasingly loud calls to “dethrone” GDP: economic growth had emerged as both a leading objective, and indicator, of national progress in many countries i, even though GDP was never intended to be used as a measure of wellbeing ii. In the 1970s and 80s development debate considered using alternative focuses to go beyond GDP, including putting greater emphasis on

employment, followed by redistribution with growth, and then whether people had their basic needs met». [8]

Програмні документи ООН також містять твердження, що «The process of development – human development - should at least create an environment for people, individually and collectively, to develop to their full potential and to have a reasonable chance of leading productive and creative lives that they value». [8]

Для того, щоб розвиток здійснювався, в межах системи людського розвитку рекомендовано враховувати три напрямки (за рекомендацією UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME): люди, можливості, вибір.

В межах напрямку «Люди» є відхід від економічної парадигми, в рамках якої стверджується, що саме економічне зростання є метою, а в процесі її досягнення відбувається покращення життя. Нова парадигма доводить, що зростання економіки та доходу є умовою для людського розвитку та його засобом.

«Можливості» визначені вказаними вище програмними документами ООН як другий фактор, що визначає людський розвиток: for example, educating a girl would build her skills, but it is of little use if she is denied access to jobs, or does not have the skills for the local labour market». [8] Можливості також визначають вільний доступ до ресурсів, що повинні забезпечити держава та регіональна влада.

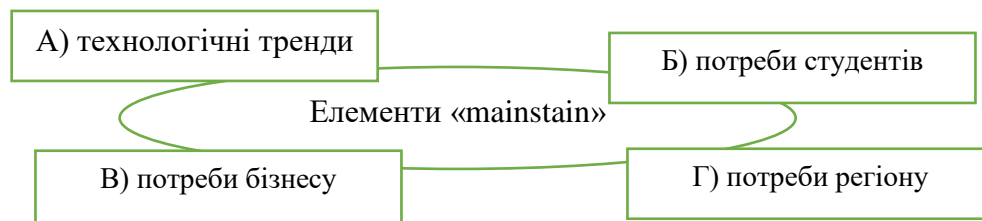
«Вибір» як третя частина розвитку людини також передбачає свободу. Але, якщо можливості стосуються більшою мірою доступу до ресурсів, то вибір означає більшу свободу прийняття рішень та дій, спрямованих на їх реалізацію. Вільний вибір має під собою не лише економічний сенс, але й самопочуття людини в соціумі, її самоповага та самореалізація. Крім цього, вільний вибір розширює економічні можливості людської складової економічного процесу за рахунок диверсифікації людського потенціалу (як результату свободи вибору) та розширення спектру розвитку бізнесу. Не лише потреби бізнесу формують ринок праці та пропозицію робочої сили певного професійного спрямування та кваліфікаційного рівня. Одночасно ринок праці, пропозиція диверсифікованої робочої сили, яка забезпечується наявністю вибору, дає поштовх економічним гравцям знаходити нові напрямки розвитку підприємницької діяльності.

Для того, щоб людський потенціал перетворився на реальні сили, які забезпечують конкурентні переваги, доцільно сформувати систему управління людським розвитком передбачає наявність стратегії людського розвитку, яка є:



- а) частиною стратегії розвитку всієї економічної системи;
- б) механізмом, що на практиці реалізує стратегічні цілі, відображені в стратегії розвитку регіону та стратегії розвитку людського потенціалу;
- в) метою функціонування економічної системи.

В межах системи управління людським розвитком в даному дослідженні рекомендовано виділяти фактор освіти та її ефективності. Ефективність дії регіональної системи управління розвитку людського потенціалу у сфері освіти базується на складових мейнстейну («mainstain»), під які розуміємо сукупність елементів, що визначають основні напрямки управління позитивною освітою в регіоні як основи розвитку людського потенціалу.



**Рис.1. Складові «mainstain» людського розвитку регіону (складено автором)**

А. Розвиток людського потенціалу значною мірою залежить від його стратегічної адекватності технологічним трендам, що складаються у світі і визначають майбутнє. Під стратегічною адекватністю людського потенціалу розуміємо здібності опанувати новими технологіями та працювати в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Значення технологій підкреслено оксфордськими дослідниками, які стверджують, що «In economics, it is widely accepted that technology is the key driver of economic growth of countries, regions and cities. Technological progress allows for the more efficient production of more and better goods and services, which is what prosperity depends on». [5]

Заслуговує уваги дослідження київських вчених Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I., стосовно глобальних технологічних трендів, проведеного на основі аналізу патентної активності, яке підтверджує перевагу кількості новацій у цифровій сфері [6], що визначає, в свою чергу, майбутнє економічного розвитку – сфери цифрової економіки.

Б. В процесі управління людським розвитком особливого значення набуває виділення ключових аспектів контенту навчання, наприклад, наголос на практичному спрямуванні підготовки фахівців, розширенні теоретичної платформи і т.п. Дослідження, проведене Ershovab I, Solodiankina I, показало, що “according to students, for successful employment they need the following: practical knowledge and skills (54%), basic theoretical knowledge (41%), the

ability to solve problems arising in the course of work (33%), etc. Students noted an acute lack of knowledge and skills in the following areas: practical knowledge and skills (39%), knowledge of a foreign language (33.5%), business communication skills (21%). It should be noted that 56% of students feel the need for additional education after graduation.” [2]

В). Потреби бізнесу є важливим елементом мейнстейну внаслідок його ролі у формуванні стратегічної регіональної конкурентоспроможності. Бізнес не може розвиватися без людського чинника, основи побудови його конкурентоспроможності. Доцільно відмітити, що тут виникає контрадикція управлінського характеру: з одного боку, підприємства вимагають практичної підготовки випускників вузів, а з іншого – життя в умовах інноваційного суспільства обумовлюють потреби бізнесу в інтелектуальне мобільній робочій силі, здатний генерувати нові ідеї та втілювати їх у життя. В цієї ситуації доцільно диверсифікувати регіональну освіту за напрямками, що базуються або на формування наукового та креативного людського потенціалу, або на підготовці кадрів суто в межах професійного спрямування.

Г). Потреби регіону – найбільш складна частина мейнстею внаслідок комплексності середовища та можливих протиріч. Потреби регіону тісно переплітаються у сферах економіки, соціуму, культури, інституційному середовищі і т. д. Саме на рівні регіону людський чинник як мета регіонального розвитку стає домінуючи: не може країна забезпечити людський розвиток, якщо такий відсутній в її регіонах. При всій значимості міжнародної мобільності робочої сили, саме на рівні регіону формується ринок праці – її джерело для місцевого бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Honcharenko I., Dubinina M., Kubiniy, N., & Honcharenko O. (2021). Evaluation of the regional public authorities activity. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(1), 90–99. Retrieved from <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2026>
2. Irina Ershova, Iuliia Solodiankina. Regional human capital development management in the process of globalization. *Globalization and its Socio-Economic Consequences*. 2020. URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf\\_glob20\\_02017.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_02017.pdf) (дата звернення 04.10.2021).
3. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. *Challenges in Globalization in Economic and Business*. Proceedings of the 4th International Scientific Conference. Tbilisi University. Georgia. 1-2 November, 2019. p. 237-242. [Electronic resource]. URL: <https://dspace.tsu.ge/handle/123456789/523?locale-attribute=en> (дата звернення: 05.09.2021).
4. Leaders: The strategies for taking charge, by Warren Bennis and Burt Nanus. New York: Harper & Row, 1985, 244 pp

5. *Ricardo Hausmann, José Domínguez*). Knowledge, Technology and Complexity in Economic Growth. *Harvard University*. URL: <https://rcc.harvard.edu/knowledge-technology-and-complexity-economic-growth>
6. Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I., 2021. Global technology trends through patent data analysis. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 1037, 012059. doi:10.1088/1757-899x/1037/1/012059.
7. Zinoviy Siryk, Nazariy Popadynets, Mykhaylo Pityulych, Olha Chakii, Inna Irtysheva, Olena Panukhnyk, Vasyl Hyk, Yana Fedotova, Yuliia Rohozian and Nataliia Lysyak. Decentralization of local self-government under the conditions of administrative-territorial reform in Ukraine // Accounting. Vol. 7 № 4. 2021. Pp. 781–790.
8. What is Human Development? <http://hdr.undp.org/en/content/what-human-development> (дата звернення: 04.10.2021).



**Шатілова Олена,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
olena.shatilova@kneu.edu.ua



**Нікулін Вадим,**  
здобувач ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
vadiknikyl58@gmail.com

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*Ключові слова: маркетингова стратегія, цифрова трансформація, цифрові маркетингові інструменти, Інтернет-реклама*

*Анотація. Розглянуто актуальні питання розроблення та реалізації маркетингової стратегії бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Охарактеризовано динаміку та обсяг ринку Інтернет-реклами в Україні. Визначені ключові цифрові компетентності сучасного маркетолога.*

**Shatilova Olena,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Management Department,  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
**Nikulin Vadym,**  
Applicant of EPP "Management of Business Organizations"  
of the second (master's) level of higher education  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
vadikniky158@gmail.com

## **BUSINESS ORGANIZATION MARKETING STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

*Keywords: marketing strategy, digital transformation, digital marketing tools, Internet advertising*  
*Abstract. Topical issues of development and implementation of marketing strategy of a business organization in the conditions of digital transformation are considered. The dynamics and volume of the Internet advertising market in Ukraine are characterized. The key digital competencies of a modern marketer are identified.*

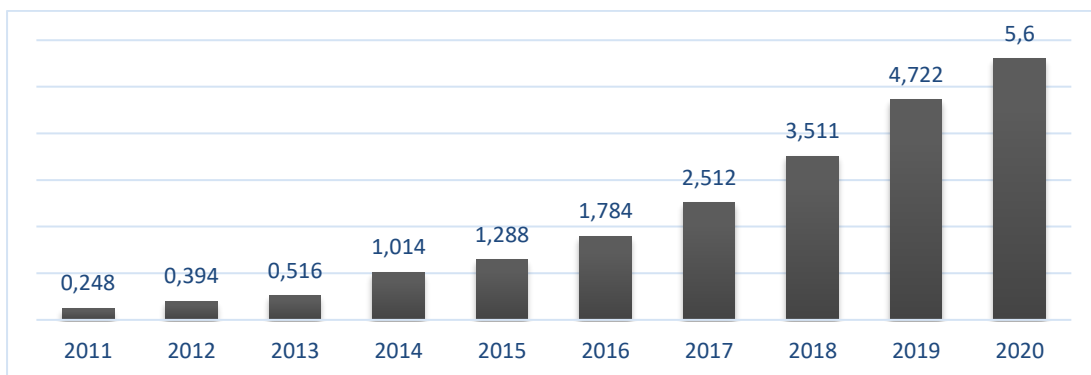
У сучасному світі цифрові технології стали невід’ємною частиною повсякденного життя. Одним з глобальних викликів сучасності є цифрова трансформація, яка проявляється на різних рівнях: на рівні суспільства, на рівні бізнес-середовища, на рівні окремих бізнес-організацій, а також на рівні окремих сфер в середині бізнес-організацій.

Оцифровування швидко захоплює майже всі аспекти повсякденного і професійного життя людей, зокрема, впливаючи на спосіб їх розповсюдження інформації та змінюючи звички і вподобання. Наразі, всю інформацію можна знайти на веб-сайтах та у соціальних мережах, які прийшли на зміну телебаченню, радіомовленню, а також друкованим засобам масової інформації. З розвитком цифрових сервісів зазнала змін і поведінка користувачів Інтернет-ресурсів, які поступово переходять у цифровий світ для спілкування, отримання інформації, а також вирішення своїх побутових і професійних задач. Можна з впевненістю констатувати, що сьогодні відбувається перехід від епохи промисловості та аналогових технологій до ери знань та творчості, якій притаманні інноваційність і широке використання цифрових технологій. Не виключенням в цьому контексті є й процеси розроблення та реалізації маркетингової стратегії бізнес-організацій.

Слід зазначити, що під впливом цифрової трансформації змінюється не стільки зміст і процедура розроблення маркетингової стратегії, скільки інструментарій її реалізації. На сьогодні, такі традиційні маркетингові інструменти, реклама на телебаченні та радіо, або друкована чи сувенірна продукція відіграють вже другорядну роль у просуванні продукції. Стимулювання збуту реалізується за рахунок збільшення кількості «цифрових точок дотику» між клієнтами та продуктами. Цілком природньо, що до обов'язків сучасного маркетолога увійшла безпосередня робота з веб-сайтами, блогами та соціальними мережами, електронною комерцією та усіма супутніми технологіями.

Соціальні мережі, такі як Instagram, Twitter та Facebook, глибоко увійшли в повсякденне життя людей, що, у свою чергу, сприяло стрімкому розвитку такого явища, як Інтернет-маркетинг. Загальний розмір українського ринку Інтернет-реклами за останні 10 років стрімко зріс і в першій половині 2020 р. склав 5,6 млрд грн. (рис. 1). Згідно з результатами дослідження ринку Інтернет-реклами, проведеного Українським Інтернет-товариством, найбільше рекламодавці витратили на банерну рекламу (38%) та цифрові вбудовані відео (44%) [1].

Зважаючи на цифровізацію сучасного бізнес-середовища в цілому і розвиток Інтернет-маркетингу зокрема, з'явився запит на так звані «цифрові стратегів». На веб-сайті Української Інтернет-Асоціації з'явився словник, що містить 250 медіа-термінів, які використовуються на ринку Інтернет-реклами, зазначається, що цифрові стратеги - це стратеги з маркетингу з досвідом роботи в Інтернеті, аналізом ринку, визначенням цільової аудиторії та моделями рекламної моделі [2]. Цифрові стратеги також формулюють маркетингові стратегії для іміджу бренду в Інтернеті та визначають найкращий набір інструментів для ефективного досягнення цілей бренду та передачі інформації про бренд споживачам. Отже, можна констатувати, що разом з розвитком цифрового маркетингового інструментарію відбувається зміна запитів щодо професійної кваліфікації сучасних фахівців у сфері маркетингу.



**Рисунок 1. Динаміка обсягу Інтернет-реклами за 2011-2020 рр., млрд. грн.**

*Джерело: [1].*

Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах пандемії COVID-19, процеси цифрової трансформації будуть лише пришвидшуватися, змінюючи усталені способи життя людей і правила ведення бізнесової діяльності по всьому світі і адаптуючи їх під нову реальність. Використання цифрових інструментів при розробленні та реалізації маркетингової стратегії дозволить бізнес-організаціям різних видів діяльності забезпечувати свою конкурентоспроможність, зокрема за рахунок задоволення таких відчутних та нематеріальних потреб своїх клієнтів, як безпечне спілкування та вибір продукту. Цифрова трансформація є неминучим процесом і основна увага для менеджменту бізнес-організацій має бути зосереджена на питанні, як знайти своє місце у новій глобальній цифровій економіці.

#### *Список використаних джерел*

1. Обсяг ринку онлайн-реклами. ELNews. URL: <https://elnews.com.ua/uk/obsyag-rynku-onlajn-reklamy-u-2019-roczy-sklav-126-mlrd-grn/> (дата звернення: 15.10.2021)
2. Глосарій сфери Інтернет-реклами. Інтернет Асоціація України. URL: <https://inau.ua/proekty/glosariy-sfery-internet-reklamy> (дата звернення: 15.10.2021)

**Шевчун Марина,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Київський національний торговельно-економічний університет  
ussr2011@ukr.net

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

*Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, стратегія розвитку, нестабільність.*

*Анотація: розглянуто поняття стратегії та стратегічного планування, розкрито його значення та роль у діяльності підприємств. Розглянуто сутність технологій стратегічного планування на підприємстві як неодмінної складової успішної реалізації стратегічного плану. Запропоновано сучасний дієвий інструмент стратегічної діяльності підприємств за економічної нестабільності.*

## **STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

*Keywords: strategy, strategic planning, development strategy, instability.*

*Abstract: the concepts of strategy and strategic planning are considered, its significance and role in the activity of enterprises are revealed. The essence of strategic planning technologies at the enterprise as an indispensable component of successful realization of the strategic plan is considered. The modern effective tool of strategic activity of the enterprises at economic instability is offered.*

Стратегічне планування та управління для багатьох торговельних підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Кожне підприємство, що діє в умовах ринкової економіки, є унікальним за своїми характеристиками. В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Закордонна практика показує, що торговельне підприємство повинно мати чітке бачення майбутнього, що визначає основний стратегічний напрям його розвитку або стратегію. Сьогодні під стратегією розуміють детальний, комплексний план можливої поведінки господарської одиниці за умов недостатнього рівня поінформованості про розвиток зовнішнього та внутрішнього середовищ у майбутньому, що передбачає здійснення формулювання місії, загальної мети, цілей і завдань довгострокового характеру, а також створення чіткого механізму ухвалення управлінських рішень з метою ефективного використання стратегічних можливостей, сильних сторін підприємства, ліквідацію слабких сторін та уникнення потенційних загроз задля оптимальної адаптації до мінливих соціально-економічних систем і досягнення максимально можливої прибутковості.

Стратегія виступає важливим складовим елементом успішної діяльності будь-якого конкурентоспроможного підприємства, адже саме вдало розроблена стратегія визначає

орієнтир напряму його розвитку. Відтак, вибір стратегії передбачає, що серед усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, які відкриваються перед підприємством торгівлі, керівництво обирає конкретний, якомога доцільніший та ефективніший напрямок. Проте в умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність формування адаптивного механізму підприємства до змінних умов зовнішнього середовища, а саме сфери безпосереднього впливу – галузі та сил галузевої конкуренції, що дозволяє реалізувати концепція стратегічного планування.

Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії. В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства пропонується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої служать такі показники [3]:

- стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягати успіху на ринку;
- стратегічні компетенції, що є сукупністю наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей (компетенцій) для розроблення і реалізації стратегії підприємства.

Для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво - має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації. Умовами успіху реалізації стратегії вважаються: забезпечення відповідності стратегії середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність фірми до змін. Проблемами, пов'язаними з



реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі фірми; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності.

Стратегічні рішення потребують певних знань. Для вибору ефективної стратегії розвитку організації або для формування власного підходящого стратегічного плану для конкретного підприємства, необхідно, щоб менеджер, який буде приймати стратегічне рішення, розумів принципи побудови стратегії, вмів аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації та вплив, який вони справляють, був здібний до стратегічного мислення.

#### *Список використаних джерел*

1. Мазаракі А. А. та ін. Внутрішня торгівля України: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
2. Захаров О.М., Зокін А.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи оцінки та механізми збільшення - URL: [http://www.logistics.ru/9/2/i20\\_64.htm](http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm)
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.
4. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством/ Довгань Л.Є., Мохонько Г. А. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №11. - С.118

**Шершньова Зоя**

к.е.н., професор кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
shershnova.zoia@gmail.com

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕС КЛАСТЕРІВ**

*Ключові слова: стратегія, ланцюги та мережі стратегій, кластери*

*Анотація: розглянуто роль стратегій у формування бізнес - кластерів, доведена необхідність балансування стратегій організацій, які входять до кластерів*

**Shershnova Zoia**

PhD, Professor, Management Department  
State Higher Education Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
shershnova.zoia@gmail.com

## **STRATEGIC APPROACH IN BUSINESS CLUSTER DEVELOPMENT**

*Keywords: strategy, chains and networks of strategies, clusters*

*Abstract: the role of strategies in the formation of business clusters is considered, the necessity of balancing the strategies of organizations that are part of the clusters is proved.*

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується пошуками ефективного співробітництва суб'єктів господарювання. Активно йдуть інтеграційні процеси для виконання складних багато профільних досліджень, виготовлення продукції, яка потребує об'єднання зусиль організацій різних організаційно – правових форм, галузевого спрямування, що працюють на різних вітчизняних та іноземних ринках тощо. При цьому, якщо ведеться економічне та правове обґрунтування доцільності та наслідків таких інтеграцій. Теорія та практика менеджменту довела, що сучасним найбільш доцільним напрямком є формування та розвиток кластерів бізнес – організацій, призначених для вирішення проблем трансформації систем управління економікою в цілому, окремих галузей та регіонів.

Створення та функціонування кластерів має за цільові настанови проведення спільних наукових досліджень з розробки інновацій різного типу; підвищення якості проведення маркетингових досліджень (у певній галузі, регіоні тощо); розробка та впровадження технологічних стандартів; спільне управління компетенціями (знаннями); створення та використання конкурентних переваг, базованих на спільному використанні ресурсів, спільних проектах (програмах розвитку), узгодженому плануванні цілей та стратегій, спільному управлінні витратами та доданою вартістю; зменшення ризиків тощо

Мета даної публікації полягає в тому, щоб на основі узагальнення базових теоретичних положень кластеризації господарюючих суб'єктів, а також досвіду успішного функціонування діючих кластерів, запропонувати перелік та основні вимоги до змісту етапів формування кластерів різного типу..

Досвід формування та функціонування кластерів виокремив такі стадії: створення кластеру → становлення кластеру (розвиток діяльності, залучення нових суб'єктів) → формування мережених зв'язків → органічне зростання → трансформація кластера → припинення діяльності кластерів. Кожна з цих стадій має особливості, залежні від типу кластеру. Разом з тим важливим є оцінка часових параметрів кластеру, які залежать від складності цілей та завдань, які вирішують його учасники. Час існування кластеру впливає на особливості органів управління, які формуються на період існування.

Можливий склад органів управління кластером, створеного на середньо- та довго строковий період може включати: Раду кластеру (яка здійснює стратегічне, операційне, інноваційне, логістичне, та маркетингове управління розвитком кластера), експертну групу, фахівців з обліку та оподаткування, логістиці, маркетингу, інновацій; бухгалтерського та податкового забезпечення; юридичного забезпечення; банківського, страхового та іншого фінансового забезпечення; інформаційно - медичного забезпечення діяльності кластеру.

На відміну від інших бізнесових організаційних формувань, ці органи управління мають тимчасовий характер, зумовлений часом існування кластеру. Вирішення складних, довготривалих проблем потребує стратегічного підходу щодо їх вирішення. Наявність стратегій у кожного претендента на участь у кластері дозволяє із самого початку відбирати відповідні підприємства та організації. Велику роль при цьому мають стратегії розвитку кожної з організацій – учасників кластеру, які можуть існувати та виконуватися як в межах кластеру, так й продовжують бути актуальними після ліквідації кластеру коли цілі його створення вже досягнуто. Це ще раз демонструє можливості стратегій до деякої міри компенсувати недоліки суто організаційних зв'язків внутрішніх систем управління організаціями.

Виходячи з того, що будь – яка бізнес – система – це багатоцільове утворення, існує необхідність координації цілей та стратегій різного спрямування як всередині організації, так й у межах кластера. Актуальними є формування спільних комплексних стратегій – економічного, соціального, організаційного, інноваційного та інших видів розвитку. Такий підхід може створити «стратегічний каркас» кластеру, на базі якого можуть формуватися стратегічні програми та проекти його розвитку.

Окремо, на наш погляд, доцільно ставити питання щодо розвитку теорії «ланцюгів стратегій», тобто стратегій, орієнтованих на послідовність їх виконання. «Ланцюги стратегій» можуть існувати в якості орієнтирів для послідовного пошуку (створення) інновацій різного типу, джерел фінансування, залучення учасників кластеру з необхідними компетенціями. Це особливо важливо для кластерів, побудованих на за вертикально інтегрованим принципом. Координація інноваційних, продуктових, ресурсних, виробничих та інших стратегій у «ланцюгу стратегій» полегшить процес планування стратегічних програм та планів різного рівня та спрямування, як інструментів виконання програм.

Стратегічний підхід щодо формування та виконання комплексних стратегій та «ланцюгів стратегій» сприяє реалізації можливостей спільного розвитку бізнес – організацій у межах використання стратегічного організаційного розвитку III рівня (СОР III рівня.).

*Список використаних джерел.*

1. Войнаренко М. Кластеризация в структуре предпринимательства, экономического сотрудничества и привлечения инвестиций. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.unecse.org/ie/wp8/documents/voynarenko/pdf>.
2. Задорский В.М. К вопросу о «кластеризации Украины». [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://ucluster.org/blog/2009/11/k-voprosu-o-klasterizacii-ukrainy/>
3. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства у контексті кластерної конкурентоспроможності // Вчені записки: Збірник наукових праць. Вип. – К.: КНЕУ, 2007. – 270с. (с.155 - 161).
4. Формування технологічних кластерів як точок зростання економіки України: монографія / [Л.І. Федулова, Г.Л. Норд, Н.О Руденко та ін]: за ред д-ра екон.наук, проф. Л.І. Федулової. – Миколаїв: Іліон, 2012. – 295 с.
5. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - № 2, Т.2 (246) – 2017. – 289 с. (с. 99 - 104)
6. Шершньова З.Є. Організаційно – методичні основи взаємодії між бізнес – організаціями та формування бізнес – альянсів. Збірник матеріалів У Міжнар. наук – практ. конф. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» – К.: КНЕУ 2020

### СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПАНІЙ У VUCA-СВІТІ / SECTION 3. INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF COMPANIES IN THE VUCA-WORLD

**Cristofaro Concetta Lucia**

Researcher, University Magna Graecia of Catanzaro  
concetta.cristofaro@unicz.it

**Vesperi Walter**

Researcher, University Magna Graecia of Catanzaro  
wvesperi@unicz.it

**Ventura Marzia**

Researcher, University Magna Graecia of Catanzaro  
marziaventura@unicz.it

**Melina Anna Maria**

Researcher, University Magna Graecia of Catanzaro  
amelina@unicz.it

#### DECISION MAKING IN ADVERSE EVENTS: A SELECTED LITERATURE REVIEW

*Abstract. In the 21st century organizations have to face pressing "big challenges" (George et al., 2016). It includes adverse events such as global pandemics and climate change. The impacts of these adverse events lead organizations and decision makers to adopt new behaviours. Although these adverse events are inevitable, organizations do not respond in the same way. Some organizations are better able to withstand and recover from such shocks than others (Van der Vegt et.al, 2015). High-risk events that at first appear to cause only local and isolated effects can now increase in intensity and damage vital infrastructure affecting events on a national and global scale. McFarlane and Norris' (2006, p. 4) defined an adverse event as "a potentially traumatic event that is experienced collectively, has an acute onset, and is limited in time; it can be attributed to natural, technological or human causes" adverse event is caused by factors external to the system, unforeseen and requiring immediate action (examples include hurricanes, tsunamis, earthquakes, pandemics). The traditional way of dealing with adverse events is to develop approaches and systems to identify risks as such, in this way scholars have shifted their attention from identifying and mitigating risk to attempting to increase resilience (Sutcliffe & Vogus, 2003). The term resilience almost always has the positive connotation of flexibility and strengthening. The desired result is better than the preparation to face disruptive unexpected events. The purpose of this study is to understand the impact of strategic choices in response to adverse events on the life of organizations. Specifically, when their responses to adverse events are in not adaptive resilience way (inertia). In order to understand this, we based this study on a review of the literature specifically linked to adverse events and the way in which it's possible to front them.*

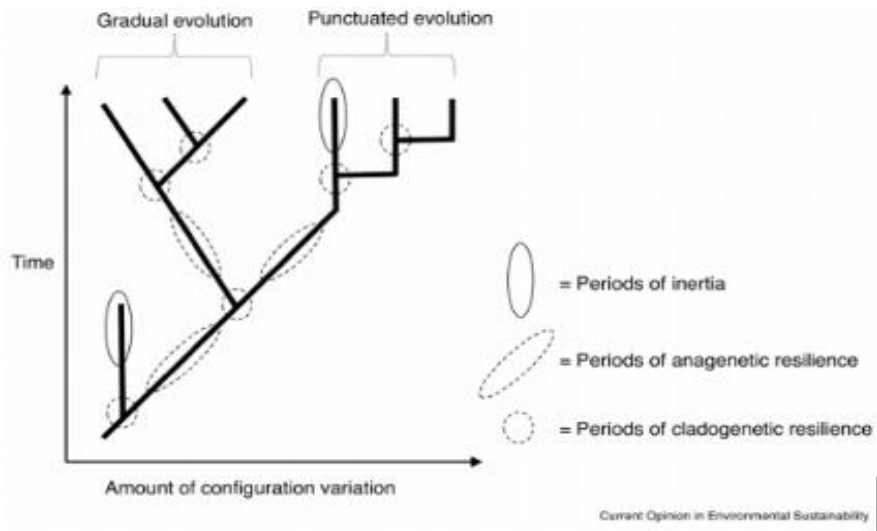
*Keywords: decision making, adverse events, resilience.*

## **2. Theoretical background**

### **2.1. Organizational Resilience and non -adaptive resilience**

In this section, we introduce decision making in adverse events, through a non-adaptive approach to resilience (inertia). Traditional approaches characterized by hierarchy and centralization have been replaced by decentralized emergency management systems. Because of the fact that emergency management is characterized by complexity, urgency, and uncertainty (Aldunate, Pena-Mora, & Robinson, 2005) it is crucial for participating decision-maker to have a fast though smooth and effective decision-making process to respond to the adverse events. The decision-making has been widely addressed by scholars of the field (Rosenthal & Kouzmin, 1997; Useem, Cook, & Sutton, 2005). Since most of the decision-making processes, whether organizational, team or individual, boil down to individual decision-makers in organizations or agencies, it is quite normal that individual decision-making received the most attention. Selected literature on decision making processes suggest that organizational resilience focusing on adaptive resilience and non-adaptive resilience (inertia) (See figure 1). Resilience is a new configuration that an organization takes in response to environmental conditions in order to survive. There can be no simple theory of inertia as its causes are multiple and varied. In organization theory, inertia is usually conceptualized as reduced rate of change (slow and/or insufficient response) relative to the occurrence of opportunities and threats in the task environment. As Hannan and Freeman (1984) write, “*structures of organizations have high inertia when the speed of reorganization is much lower than the rate at which environmental conditions change (p.151)*”. Although change in configurations can be influenced by many different challenging environmental conditions, we suspect that a small number of dominant conditions will influence them at any one time (Prajogo, 2016, Kleindorfer,;). The adverse events have been defined usefully as ‘transient perturbations whose occurrence are difficult to foresee and whose impacts on organizations are disruptive and potentially inimical’s (Matsuo, 2015, p. 515). They are adverse events that negatively affect the normal operation of an organization, such as earthquakes- pandemic- industrial disputes. If sufficiently large and/or frequent, they may trigger organizations to try to generate new configurations. In order to understand how these processes vary we present the studies of McCarthy et.al (2017, p.37) in Figure (n.1). The studies propose an adaptive resilience model phylogram with the branch lengths and spacing convey information about the amount and rate of configurational change. Phylograms typically include scales to specify the rate and amount of change by the length and divergence of the branches.

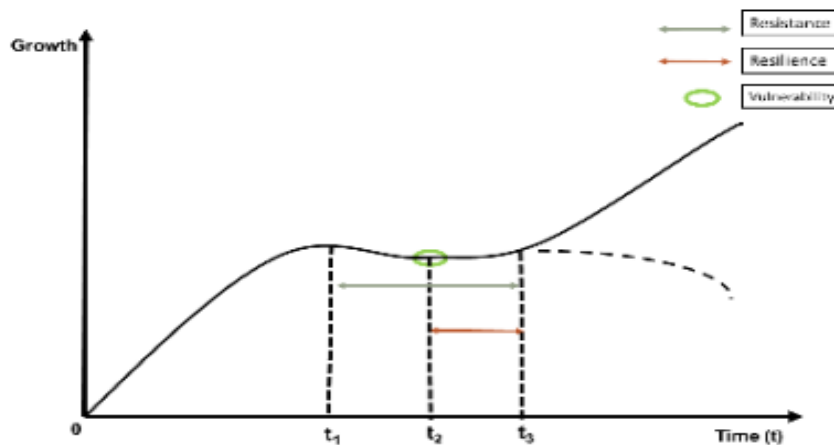
Figure 1. A typology of adaptive organizational resilience



Source: McCarthy et.al, 2017 p.37

In the Figure 1, adaptive resilience refers to the creation of a new organizational configuration, whereby a parent configuration branches to produce a daughter configuration and adds a branch to the form. So, in this way, the adaptive resilience involves one configuration evolving into another through a series of incremental changes along an unbranching lineage. Organizational inertia is generally defined as resistance to change and involves an organization persisting with its current configuration and repeating past strategies and practices. It occurs because a configuration is not exposed to significant enough forces for change and thus maintains its identity (see Figure 2). Consequently, we suggest in figures 1 and 2 that inertia is a type of non-adaptive or resistant resilience (inertia) that occurs when, in an evolutionary context, there is the perseverance of existing characters, until an external challenging condition acts to change them (Comte & Olden, 2017).

Figure 2. The evolutionary cycle of organizational resilience



Source: Ventura et.al, 2020, p.118

Organizational Resilience (OR) is only manifested in a specific phase of the adverse events ( $t_2 - t_3$ ) (Ventura et.al.; 2020) without being the only a factor of survival. In fact, initially ( $0 - t_1$ ) the organisation has a consolidated structure, with defined routines and configuration. During the crisis (adverse event), the organization shows its resistance. The time span ( $t_1 - t_2$ ) is a latent period of the crisis and in this phase the first organisational inefficiencies can emerge to the modification of the decision-making process. The adaptive capacity of organisation emerges. The manifestation of the crisis ( $t_2$ ) – defined as vulnerability – in which the organisation becomes aware of the crisis, is the most critical time; it is the final phase. The decision maker is oriented to organisational structure redesign, reconstructed routines, a new culture and new climate (change and innovation) or on the other to organizational inertia. In this second way the decision maker does not the develops new capabilities or creates new economic opportunities. Rumelt (1995), for instance, identifies five sources of inertia: distorted perception, dulled motivation, failed creative response, political deadlocks, and action disconnects. From a different perspective, Organizational Resilience is not seen as the ability to take advantage of anticipated challenges and changes. On this basis, Organizational Resilience is the ability of an organization to remain inert to adverse events. From this perspective, Organizational Resilience is not seen as the ability to take advantage of anticipated challenges and changes. Finally, through the process of major crisis – the organization must be resistant ( $t_2 - t_3$ ), because it is a long and complex process.

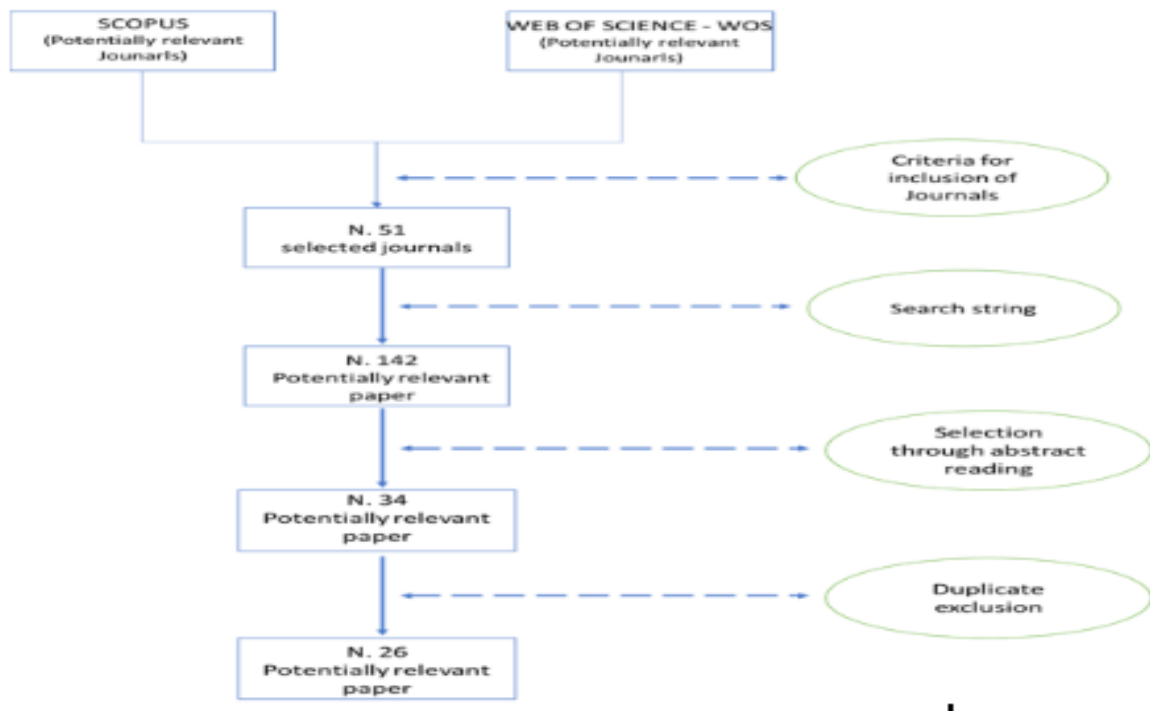
### **3. Methodology**

The methodological approach allows to collect, manage and analyze bibliographic data derived from scientific documents consistent with the research objective. In fact, the literature review adopts the principles of (1) the mapping of the theoretical field; (2) quality assessment (3) data mining (4) summary and (5) reflections. Consistent with previous studies (see Gravili, et al., 2020; Karamali, et al., 2020) the methodological process was composed of several phases. In particular, the literature review presented in this study was structured in three phases. The first phase was focused on data collection, through the consultation of two scientific databases (Web of Science and Scopus). We have selected two online databases - Scopus and WOS - because they are two databases of scientific documents widely used by scholars as thanks to their coverage of peer-reviewed scientific journals, books and conference proceedings. At this stage, not all journals have been considered, but only those of high scientific relevance in the (i) Association of Business Schools (ABS 2018), (ii) Top 50 journal of Financial Times and (iii) Rating A Anvur lists (Italian national agency for the evaluation of the university and research system). Furthermore, only journals from the areas of "General & Strategy", "Organization Behavior / Studies", "Human Resource Management" and "Industrial Relations" were taken into consideration. The second phase of the literature review was characterized by the creation of the search string consisting of



the following keywords: “*Natural Disaster\**” OR “*earthquake\**” OR “*flood\**” OR “*hurricane\**” OR “*tornado\**” OR “*volcano\**” OR “*tsunami\**” OR “*drought\**” OR “*plague\**” OR “*epidemic\**” OR “*pandemic\**” OR “*outbreak\**”. The keywords had to be present in the title, abstract or between keywords (for Scopus) and in topic (for WOS). The third phase was carried out the activities of selecting the scientific documents according to the PRISMA approach (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyzes). The flow chart shows the steps in this literature review guidelines (PRISMA).

Figure 3. PRISMA guidelines



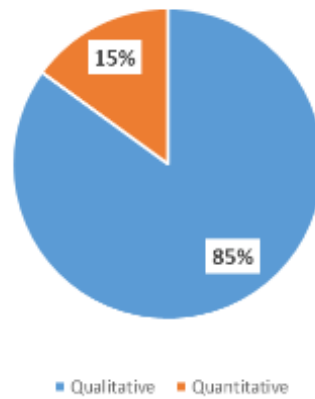
Source: own elaboration

The above flow chart (Figure 3) shows the steps followed for the identification of scientific documents. In the study it was necessary to pay attention on duplicates that have been removed from the databases; finally, there were n. 26 relevant papers.

#### 4. First Results and Discussions

The results of our analysis represent a starting point in the ongoing debate within organizational studies on decision making and adverse events. First, the selected papers were analysed in order to understand the methodology used by the studies addressing the issue of adverse events (such as natural disaster, pandemic or economic crisis).

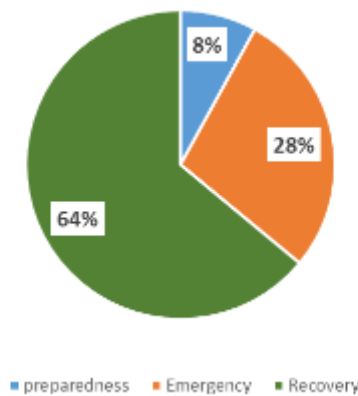
Graph. 1. Methodology used in the selected papers



Source: Own elaboration

The graph above highlights that the majority of the selected papers use a qualitative methodology to address the issue of the adverse events. In the selected papers, most of the papers based on a qualitative methodology used an observation-based approach. Another reflection that emerges from the analysis of the selected documents is to understand in which phase of the adverse events the studies are focused. Three phases have been identified on topic: preparedness, emergency and recovery.

Graph 2. Papers dedicated to different phases of disaster



Source: Own elaboration

From our analysis, 64% of the paper focuses on the recovery phase, which focused their study after the disaster occurred. Only 28% of the selected papers focus on the emergency phase, i.e. during the disaster. While only 8% focuses on preparation phase of the crisis. By focusing on resilience, several studies have focused on this organizational resilience during an adverse events. The analysis perspectives used are different. At the current state of the literature analysis a gap emerges. Few studies focus on organizational inertia. Our study highlights that, in addition to the

characteristics of organizations, the behaviour of organizations in relation to a disaster plays a fundamental role. Our study highlights that more studies are needed regarding organizational resilience, disaster and impact on organizations. The findings of this study may offer new insights to scholars and managers, pushing forward the need for the next research agenda on this topic. For example, the geographical location could represent an important key for reflection. How the phenomenon is studied by scholars from different countries. This work is not without limits. The main limitation is the non-exhaustive analysis of the selected papers. Even with its limitations, we believe that this contribution can serve as a point of reference, offering discussion points to interested scholars.

### References

- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- Van der Vegt, G., Essens, P., Wahlstrom, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58, 971–980.
- McFarlane, A., & Norris, F. (2006). Definitions and concepts in disaster research. In F. Norris, S. Galea, M. Friedman, & P. Watson (Eds.), *Methods for disaster mental health research: 3–19*. New York: Guilford Press.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. 2003. Organizing for resilience. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: 94–110*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Aldunate, R. G., Pena-Mora, F., & Robinson, G. E. (2005). Collaborative distributed decision making for large scale disaster relief operations: Drawing analogies from robust natural systems. *Complexity*, 11(2), 28-38.
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 277-304.
- Useem, M., Cook, J. R., & Sutton, L. (2005). Developing leaders for decision making under stress: Wildland firefighters in the South Canyon Fire and its aftermath. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 461-485.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, 171, 241-249.
- Kleindorfer, P. R., & Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and operations management*, 14(1), 53-68.
- Matsuo, H. (2015). Implications of the Tohoku earthquake for Toyota' s coordination mechanism: Supply chain disruption of automotive semiconductors. *International Journal of Production Economics*, 161, 217-227.
- McCarthy, I. P., Collard, M., & Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40.
- Comte, L., & Olden, J. D. (2017). Evolutionary and environmental determinants of freshwater fish thermal tolerance and plasticity. *Global change biology*, 23(2), 728-736.

Ventura, M., Vesperi, W., Melina, A. M., & Reina, R. (2020). Resilience in family firms: a theoretical overview and proposed theory. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(2), 164-186.

Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis (pp. 101-132). Springer, Boston, MA.

Gravili, G., Manta, F., Cristofaro, C. L., Reina, R., & Toma, P. (2020). Value that matters: intellectual capital and big data to assess performance in healthcare. An empirical analysis on the European context. *Journal of Intellectual Capital*.

Karamali, M., Bahadori, M., Ravangard, R., & Yaghoubi, M. (2020). Knowledge mapping of hospital accreditation research: a coword analysis. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.



**Lia Charekishvili,**  
Professor,  
European University  
Head of Division of GeoStat  
[charekishvili.lia@eu.edu.ge](mailto:charekishvili.lia@eu.edu.ge)

## **USING ICT BY ENTERPRISES AS INDICATOR OF HIGHER EDUCATION SYSTEM IN GEORGIA**

**Abstract.** *Using ICT is very actually during covid-19 pandemic. Big role plays computer systems in everyday life not only for enterprises but in every direction of economy. Using ICT system is widely in every sphere, but education is base in development of information technologies. As the beginning of the 2020-2021 school year, number of students on computer programs equaled 8.3 thousands (5.3 % from all programs student) instead 7.0 thousands (accordingly 4.8 %) in 2018-2019. Increasing demand of ICT specialists stands absolutely different situation of education systems. Access and use of internet in enterprises is key thing in the World as in Georgia also. Survey shows that enterprise which have access to the Internet for January 1, 2020 is 94.0 % instead 97.5 % for 2016. Types of internet connection in enterprises are difference. Receiving orders via web page for goods or services in 2020 2.6% , instead 9.5 % in 2016. As analyze shows Georgia need to develop ICT in enterprises and this is achieved primarily through the development of an appropriate education program. We need more qualified ICT specialists and business have to big interest to develop information technologies also. I hope next years will be changed situation on using ICT by enterprises.*

**Key words (ICT, Education, Statistics)**

**Paper Text**

Using ICT is very actually during covid-19 pandemic. Big role plays computer systems in everyday life not only for enterprises but in every direction of economy. Using ICT system is widely in every sphere, but education is base in development of information technologies. Role of universities is very big in the digital economy<sup>1</sup>. As the beginning of the 2020-2021<sup>2</sup> school year, number of students on computer programs equaled 8.3 thousands (5.3 % from all programs student) instead 7.0 thousands (accordingly 4.8 %) in 2018-2019. I think it is very low figure for Georgia. Georgia is the country of universities<sup>3</sup>, but we need more orientation to modern programs of Information technologies. Increasing demand of ICT specialists stands absolutely different situation of education systems. I have analyzed statistical data for enterprises, which shows follow picture.

Access and use of internet in enterprises is key thing in the World as in Georgia also. Survey shows that enterprise which have access to the Internet for January 1, 2020 is 94.0 %<sup>4</sup> instead 97.5 % for 2016. Types of internet connection in enterprises are follow: Types of internet connection in enterprises – 23.7% ( for 2016 – 31.2 %), other fixed broadband Internet connection (e.g. fiber optics technology (FTTH), cable technology, etc.) – 35.5% (39.7 %), Mobile broadband connection via a portable device using mobile telephone networks (so called 3G or 4G) (e.g. via a portable computer or other portable devices like Smartphone, PDA phone) – 21.4 % (17.2 %), ISDN connection or dial-up access over normal telephone line – 6.1 % (0.5 %), other mobile connection (using e.g. analogue mobile phone, GSM, GPRS, EDGE) – 13.2 % (11.5%).

Table 1. **Mobile connection to internet for business use by years (%)**<sup>5</sup>

	Yes	No
By January 1, 2016 did any persons employed have portable devices provided by the enterprise, that allowed a mobile connection to the Internet for business use?	43.4%	56.6%
By January 1, 2017 did any persons employed have portable devices provided by the enterprise, that allowed a mobile connection to the Internet for business use?	46.5%	53.5%
By January 1, 2018 did any persons employed have portable devices provided by the enterprise, that allowed a mobile connection to the Internet for business use?	46.8%	53.2%
By January 1, 2019 did any persons employed have portable devices provided by the enterprise, that allowed a mobile connection to the Internet for business use?	37.5%	62.5%
By January 1, 2020 did any persons employed have portable devices provided by the enterprise, that allowed a mobile connection to the Internet for business use?	46.1%	53.9%

<sup>1</sup> Dominici, G. and Gagnidze, I (2021) Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (a systemic approach). *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 19(1), 13-30, 2021, DOI: 10.7906/indecs.19.1.2 <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>

<sup>2</sup> <https://www.geostat.ge/en/modules/categories/61/higher-education>

<sup>3</sup> Lia Charekishvili, Higher education system in Georgia: Reforms and modern challenges, International Institute of Social and Economic Sciences, 2015

<sup>4</sup> In some cases large vary between the time series is caused due to sampling methodological changes in 2018, when the all companies with hired work has been involved in the survey sample, unlike the old methodology where the all companies with hired work 10 person and more were involved in the survey.

<sup>5</sup> Includes Portable Computers or other devices like smartphone.

Use web page or web site by enterprises, yes answered 18.4 %, and no- 81.6%, instead 44.3 % and 55.7 % accordingly in 2016. Opportunities of enterprise web pages or web sites are difference. For example, Product catalogues or price lists has big rate (23.1 %), next one online ordering or reservation or booking, e.g. shopping cart (17.9 %), a privacy policy statement, a privacy seal or certification related to website safety (13.5 %), order tracking available on line (13.4 %), personalised content in the website for regular/repeated visitors (11.8 %) and advertisement of open job positions or online job application (10.5 %).

Internet use for contact with government authorities<sup>6</sup> (excluding contact via e-mail): submit completed forms electronically (e.g. forms for customs or VAT declaration) - 23.6 %, Obtain forms from public authorities' websites or web pages (e.g. tax declaration) – 21.2 %, declare VAT completely electronically without the need for paper work? (Including electronic payment, if required) -20.8 %, declare social contributions completely electronically without the need for paper work? (Including electronic payment, if required) – 18.6 %, obtain information from public authorities' websites or web pages – 15.8 %.<sup>7</sup>

Use the internet for accessing tender documents and specifications in electronic procurement systems of public authorities, participation in electronic procurement of public authorities in 2019 – 10.7 %.

Use social media<sup>8</sup>: The enterprise did not use any of the above mentioned social media or used them only for posting paid adverts – 63.6 %, social networks (e.g. Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, Yammer, etc) – 26.8%, Multimedia content sharing websites (e.g. YouTube, Flickr, Picassa, SlideShare, etc) – 5.1 %, Enterprise's blog or microblogs (e.g. Twitter, Present.ly, etc) – 2.5 %, wiki based knowledge sharing tools – 1.9%.

Reason of social media use: Develop the enterprise's image or market products (e.g. advertising or launching products, etc) – 25.1%, Obtain or respond to customer opinions, reviews, questions – 22.9 %, recruit employees – 14.2 %, collaborate with business partners (e.g. suppliers, etc.) or other organisations (e.g. public authorities, non governmental organisations, etc.) – 13.9 %, exchange views, opinions or knowledge within the enterprise – 13.5 %, involve customers in development or innovation of goods or services – 10.4 %.

---

<sup>6</sup> Public authorities refer to both public services and administration activities, e.g. tax, customs, business registration, social security, public health, environment or commune administrations.

<sup>7</sup> Public electronic Procurement refers to the use of the Internet by enterprises to offer goods or services to public authorities at national level or in other EU countries. The eProcurement process is based on a number of stages from the notification process (online availability of procurement notices and tender specifications) through tendering, awarding, to payment. eTendering is the stage of an eProcurement process dealing with the preparation and submission of tenders or proposals online; this includes bids submitted through open, restricted, or negotiated procedures, as well as Framework Agreements and Dynamic Purchasing Systems (DPS).

<sup>8</sup> Percentage is provided according an "Yes" answer.

Experience of sending or receiving electronic invoices<sup>9</sup>: enterprise experience of sending electronic invoices not suitable for automatic processing (e.g. e-mails, email attachment in PDF format) – 52.6 %, enterprise experience of receiving e-invoices in standard structure suitable for automatic processing – 24.2 %, Enterprise experience of sending standard structure invoices for automatic processing (e.g. EDI, UBL, XML) – 23.2 %.

Using ERP<sup>10</sup> program package in enterprises in 2020 8.7% , instead 9.2 % in 2016. Receiving orders via web page for goods or services in 2020 2.6% , instead 9.5 % in 2016.

As analyze shows Georgia need to develop ICT in enterprises and this is achieved primarily through the development of an appropriate education program. We need more qualified ICT specialists and business have to big interest to develop information technologies also. I hope next years will be changed situation on using ICT by enterprises.

### References

Dominici, G. and Gagnidze, I (2021) Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (a systemic approach). *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 19(1), 13-30, 2021, DOI: 10.7906/indecs.19.1.2 <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>

National Statistics Office of Georgia,  
<https://www.geostat.ge/en/modules/categories/61/higher-education>

Lia Charekishvili, Higher education system in Georgia: Reforms and modern challenges, International Institute of Social and Economic Sciences, 2015

National Statistics Office of Georgia,  
<https://www.geostat.ge/en/modules/categories/103/information-and-communication-technology-ict>

---

<sup>9</sup> An electronic invoice is an electronic transaction document that contains billing information.

Two different types of electronic invoices are distinguished:

- e-invoices are electronic invoices in a standard structure (suitable for automatic processing) that may be processed automatically. They may be directly exchanged between suppliers and customers, via service operators or via an electronic banking system.

- Invoices in electronic format not suitable for automatic processing.

<sup>10</sup> An ERP (Enterprise Resource Planning) is a software package used to manage resources by sharing information among different functional areas (e.g. accounting, planning, production, marketing, etc).

**Vasja Roblek, MSc,**  
Independent researcher,  
vasja.roblek@gmx.com

**Nenad N. Petrović, MSc, Assistant,**  
Faculty of Electronic Engineering,  
University of Niš  
nenad.petrovic@elfak.ni.ac.rs

**Merab Khokhobaia, Ph.D., Associate Professor,**  
Faculty of Economics and Business,  
Ivane Javakhishvili  
Tbilisi State University  
merab.khokhobaia@tsu.ge

**Ineza Gagnidze, Ph.D., Associate Professor,**  
Faculty of Economics and Business,  
Ivane Javakhishvili  
Tbilisi State University  
ineza.gagnidze@tsu.ge

## **THE ROLE OF AN INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANISATIONS IN VUCA WORLD**

*Abstract. The paper aims to present the latest finding of the role of innovation and digital transformation of organisations in the VUCA world and the planned strategies that will enable companies to survive in a volatile, uncertain, complex and ambiguous business environment. We used a comparative automated content analysis approach for the presenting findings of the recent scientific works.*

*Key words: digital transformation, innovation, management, organisations, VUCA World*

### **Introduction**

The economic ecosystem has become extremely volatile in the last decade and is the subject of disruptive crises. The situation is influenced by the processes of political stability, which are constantly subject to fluctuations. The case of the United Kingdom disruptive policy decision to leave the European Union shows a relatively quick and sometimes unexpected policy decision. Natural disasters are also coming to the fore, as their impact on the economy is increasing. It is extremely difficult to predict future events, especially historical data that lose relevance and validity due to environmental changes [1]. Among the numerous strategic variables and vectors that determine the social-economic situation at the global and local levels, two processes stand out



today: digitalisation and the pandemic, with their temporal and spatial coincidence having a converging meaning and importance. The rapid and accelerated development of digital technologies and disruptive innovations in just a few years has, first of all, completely changed our views and possibilities of socio-economic development and, due to the easy availability and mass production of technological means and devices, has drastically changed the way of production, work, business, functioning, entertainment, culture, information, etc., to the extent that was difficult to understand and practically unattainable until recently [2]. Such an evolutionary trend has created a new strategic environment in which transformation under digital pressure is moving postmodern society into the digital age, i.e., the age of "post normality" characterised by dynamic processes of the interconnection of "everything with everything and everywhere", leading to the introduction of new "sliding" rules and patterns of life and work that evolve under the constant threat and pressure of ongoing disruption. The widespread adoption of new or so-called convergent technologies has led to general growth trends that revolutionise business and industry and all other related fields. However, the dynamic technological advancement is accompanied by numerous challenges, threats and risks from cyberspace that require an appropriate response in cybersecurity to shape the change. The existing direction and environment further complicate and burdens the occurrence, and then the scale of the pandemic crisis caused by Covid-19 affects all social and economic activities. Most companies have been focused on protecting employees, understanding the risks to their operations, and managing supply chain congestion caused by efforts to limit the spread [3].

If we consider only the consequences of the pandemic for the European economy, we can say that it had several years of constant growth and development before the Covid-19 outbreak. The measures taken to prevent the spread of the new coronavirus had a major impact on the economy and continue to have a restraining effect on companies in European countries. The decline in sales affected most sectors (measured by GDP) and those that depend on direct sales to a larger number of people in one place, such as tourism and hotels and restaurants. In its winter forecast, the European Commission [4] notes that private consumer activity has fallen, and the economy is being hit even harder by the decline in investment. Another factor that will affect economic activity in 2021, as mentioned above, is the withdrawal of the United Kingdom from the website European Union due to the imposition of tariffs and other protectionist measures related to the establishment of borders. All this leads to conditions that limit economic growth and business development. Precisely such a dynamic and unstable environment created by profound changes in the digital space traces and directs the development of a society which, according to the scientist Saurung, is called "VUCA" (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)

direction or age, which is, in fact, an acronym for instability, endangerment, complexity and ambiguity of the time we live [5].

This paper aims to answer the research question: What is a role of a WUCA world in a business ecosystem? The research study is based on automated content analysis (ACA) of scientific articles.

The paper consists of an introduction section followed by a research methodology section. The third section includes the ACA results presentation, and the fourth section cover discussion. Finally, the last section is the conclusion.

## Research methodology

To review recent research in organisational digital transformation and innovation in the Vuca world, a systematic search of articles in the Web of Science database (WOS) was conducted. We used a combination of Boolean operators (AND and OR): vuca world \*, innovation, digital transformation for finding relevant texts. We identified 29 articles in database WOS and included them in ACA. In adapting the analytical process to the research questions, complex situations arise, and the adaptation itself requires the researcher to immerse himself in the research material, discovering previously unknown propositions that would otherwise remain undiscovered. Since we are concerned with analysing relatively very limited and new knowledge in this article, we have used ACA to represent a research phenomenon. This approach allows analysing textual sources, regardless of their origin, to create themes and concepts [6]. The software Leximancer 5.0 was used for performing ACA.

## Results

Twenty-nine articles published in 2020 and 2021 were used to create the ACA. The following topics were identified as part of the analysis, as shown in Table 1: "process," "industry", the organisation", "value", "global", and "future".

Figure 1 shows the related concepts that are connected to the themes, which are presented in circles. The themes are represented by grouping the clusters of concepts on the conceptual map representation and are shown as coloured circles. The six themes with the most significant number of hits are "process", "industry", "organisation", "value", "global" and "future".

Table 1. Themes and concepts according to the ACA

<b>Theme</b>	<b>Hits</b>	<b>Concept</b>
Process	1443	process, data, system, chain, supply, management, information, complexity, IoT, uncertainty, performance, manufacturing, critical, product, blockchain
Industry	1205	industry, business, VUCA, environment, digital, practices, company, world, context, development, challenges, approach, technology, capabilities
Organisation	838	The organisation, work, learning, employees, leadership, agile, people
Value	376	value, evaluation, further, components
Global	335	global, innovation, change, framework, effect
Future	287	future, support, present

Source: Authors elaboration.

It can be seen in figure1 that the circles of specific themes overlapping with the circles of other themes, thus forming cross-sections that contain individual concepts, which thus fall into both overlapping themes. For example, the theme "process" overlaps with the themes "value" and "industry". The theme "industry" overlaps with the themes "process", "value", "future", "organisation" and "global". This figure also indicates that the concept "IoT" lies between the intersection of the themes "value", "industry", and "process". The concepts "system", "practices", "performance", "information" and "complexity" lie between the intersection of the theme's "industry" and "process" etc.

## Discussion

Bad practices occur in a volatile and uncertain business environment, leading to complexity and unclear decisions. Such a scenario presents an unstable, uncertain, complex and ambiguous world known as the VUCA world. In order to conduct their business in the VUCA world, companies have started to adopt new business models such as the circular economy and the sharing economy and are also subject to digital transformation processes (themes: industry, global, value). Thus, smart factories are emerging in the manufacturing field based on the Industrial Internet of Things, artificial intelligence, cyber-physical systems (which connect the physical environment), and cyber-physical production systems [2]. These newer business models and smart technologies,



Why new business models and the adoption of smart technologies are important can be seen in the example of industry (themes: industry, global) 2020 and 2021, where Covid-19 will lead to a decline in the supply of raw materials, which will have an impact on the backlog of manufacturing products (theme: processes). So, the world is facing fluctuations not only in demand but also on the supply side. As a result, companies are experiencing uncertainties in processes, supply chain complexity (e.g., closure of major ports in China, limited extraction of raw materials due to a shortage of healthy labour), and ambiguity of information that make up the VUCA world. As part of strategies to cope with such scenarios, introducing new technologies is available for companies to achieve business excellence. One of these technologies is also blockchain technology (BCT). BCT is a distributed ledger (DLT) technology that stores transaction records unauthorised and immutable; it is a promising solution to integrate transparency and traceability into the traditional ecosystem. In addition, the industry faces complex supply chain networks and unclear decisions that cripple its supply chains (SC). Therefore, BCT can be used to address SC-related problems in the VUCA world [11]. Under VUCA conditions, supply chain management personnel must attend to the real-time data processing to reduce uncertainty. In this regard, studies point to the impact of real-time data processing on reducing SMC complexity and associated uncertainty [12].

## Conclusion

Based on ACA articles published in the Web of Science database, we have presented the importance of new business models and digital transformation of companies that enable companies in the VUCA context not only their short-term but also their medium-term survival in the market. However, a major limitation of the study is that it is a literature review, and no primary research was conducted. In the future, it will be necessary to focus on research studies in companies and investigate the impact of business models and the design of new models and the impact of technologies on business transformation and the increasing human-robot collaboration with the growing growth importance of artificial intelligence.

## References

- [1] Gkeredakis, M., Lifshitz-Assaf, H., & Barrett, M. (2021). Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*, 31(1), 100344.
- [2] Roblek, V., Meško, M., Pušavec, F., & Likar, B. (2021). The role and meaning of the digital transformation as a disruptive innovation on small and medium manufacturing enterprises. *Frontiers in Psychology*, 12, 592528.
- [3] Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237.

[4] European Commission. (2021). Winter 2021 Economic Forecast: A challenging winter, but light at the end of the tunnel. Available at: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/winter-2021-economic-forecast-challenging-winter-light-end-tunnel\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/winter-2021-economic-forecast-challenging-winter-light-end-tunnel_en) (accessed August 20, 2021).

[5] Millar, M.J.C.C., Groth, O., & Mahon, F.J. (2018). Management innovation in a VUCA World: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.

[6] Hopkins, D. J., & King, G. (2020). A method of automated nonparametric content analysis for social science. *American Journal of Political Science*, 54(1), 229-247.

[7] Persis, D. J., Venkatesh, G., Sreedharan, V. R., Shi, Y., & Sankaranarayanan, B. (2021). Modelling and analysing the impact of Circular Economy; Internet of Things and ethical business practices in the VUCA world: Evidence from the food processing industry. *Journal of Cleaner Production*, 301, 126871.

[8] Hiremath, V., Mohapatra, K., & Paila, S. (2021). A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates. *American Journal of Business*, 36(1), 35-61.

[9] Mocci, S., Zhao, S., & Flanagan, P. (2020). Innovation, dynamic capabilities, leadership, and action plan. *Journal of Enterprising Communities, People and Places in the Global Economy*, 14(1), 113-127.

[10] Balog, K. (2020). The concept and competitiveness of agile organisation in the fourth industrial revolution's drift. *Strategic Management*, 25(3), 1-27.

[11] Reddy, K., Gunasekaran, A., Kalpana, P., & Sreedharan, R. (2021). Developing a blockchain framework for the automotive supply chain: A systematic review. *Computes & Industrial Engineering*, 157.

[12] Lechler, S., Canzaniello, A., & Rossmann, B. (2019). Real-time data processing in supply chain management: revealing the uncertainty dilemma. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 49(10), 1003-1019.

**Korohodova Olena**

PhD, Associate professor,  
Department of International Economics  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
[o.korogodova@kpi.ua](mailto:o.korogodova@kpi.ua)

**Ahmadreza Zare**

Student  
Department of International Economics  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
[jackzare@gmail.com](mailto:jackzare@gmail.com)

## THE INDUSTRY 4.0 TRENDS IN THE VUCA WORLD

*Keywords: Industry 4.0, VUCA, business, digital transformations, product development*

*Abstract. The article considers the principles of the interaction of managers of entrepreneurial structures of different types in the conditions of a new era named globalisation. The main tendencies of humanity functioning in conditions of uncertainty and risks are highlighted. The need*

*for new scientific approaches to determining the development strategy of business projects in Industry 4.0 on principles of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity is indicated.*

The world has been changing without any stops in the same time trades, markets, industries and technically any aspect of the economy is getting more complex and difficult through the time, in different eras this speed has changed, the economic relations are changing faster than before and when in the 20th century there was a boost of technologies, there was also revolutions in production systems and also the meaning of supply and demand has reformed.

All of these pushed the world to reach only one big market and make a new era named globalization. As noted in [1], “Globalization and technology are only two factors in play. When VUCA conditions become constant, it’s hard to discern the best ways to grow and lead”. And in this time we can get the need of a new vision when the economic relations and behaviour became more unpredictable and more uncertain than ever and as economic matters can affect different parts of the societies around the world in a faster amount of time than ever the opposite is happening and a lot of accidental and not predictable events and changes affect the economy and businesses, the consideration of a world based on Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity rather than a simple predictable one seems necessary for better reacting to the market events and also better planning.

The resistance over such a world is pointless and learning how to join it and work through this new feature of the trade and economy seems inevitable. However, the expanding of technologies and improvement of means which gives us new capabilities as a manager is the help we can have and it is the way managers can be able to deal with these new problems and make them into opportunities.

Industry 4.0 is helping managers to be more sustainable, better monitor their business, and have a better understanding of the enormous data they need to work with which also can give them an opportunity to react better and have more clear vision over their process and provide them with replacement plans and more agile strategies.

These socio-economic phenomena and processes are of particular importance for managers involved in the management of processes related to the new product development. It should be noted that the level of speed of product scaling in Industry 4.0 increases, especially this statement is true for new products in the field of information and communication technologies.

Product development in Industry 4.0 has some features:

- small-scale production using 3D-printing allows adaptation of any product feature to the specific needs of a particular consumer;

· the focus on flexibility and cost reduction in the manufacturing process; generation and choice of the idea that is offered by the customer;

· the product does not actually lose its competitive advantage by meeting the specific individual needs of the consumer [2; 3].

These Industry 4.0 product development features matter in the modern era because its approbation can decide a part of the problem with VUCA world conception.

### References

1. Kayvan Kian. 6 ways to thrive in an out-of-control world. McKinsey & Company URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/6-ways-to-thrive-in-an-out-of-control-world/>
2. Olena Korohodova. Transnational Companies` Product Development in Industry 4.0. № 18 (2021): Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2021. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231168>
3. Olena Korohodova, Kateryna Onopriienko, Daniela V. Kuzhel. The interaction of transnational corporations with startups in Industry 4.0. Економічний вісник НТУУ КПІ № 17 (2020). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216393>

**Верба Вероніка,**

д.е.н., професор кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

[veronika.verba@gmail.com](mailto:veronika.verba@gmail.com)

### ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У ЦИФРОВОМУ СВІТІ

*Ключові слова: управлінське консультування, консалтингові продукти, діджиталізація, цифрова трансформація, тренди управлінського консультування*

*Анотація. Нова цифрова реальність кардинально змінює консалтингову діяльність внаслідок зміни бізнес-середовища, формату запиту на експертну допомогу та появи нових інформаційних платформ і продуктів, які спрощують колабораційні процеси, знижують транзакційні витрати та прискорюють трансферти консалтингових продуктів. Трансформаційні зміни в управлінському консультуванні, що відбуваються внаслідок діджиталізації, відкривають можливості появи нових гравців, формують нові принципи взаємодії консультантів і клієнтів, сприяють появі інноваційних консалтингових продуктів, які відрізняються гібридною діджитальною природою, та обумовлюють формування нових бізнес-моделей консалтингових компаній.*



**Verba Veronika,**  
Doctor of Science, Economics, Professor,  
Management Department,  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## **TRANSFORMATION OF MANAGEMENT CONSULTING IN THE DIGITAL WORLD**

*Keywords: management consulting, consulting products, digitalization, digital transformation, trends in management consulting.*

*Abstract. The new digital reality radically changes consulting activities due to changes in business environment, the format of request for expert assistance and emergence of new information platforms and products that simplify collaboration processes, reduce transaction costs and accelerate transfers of consulting products. Transformational changes in management consulting that occur as a result of digitalization, open up opportunities for new players to appear, form new principles of interaction between consultants and clients, contribute to the emergence of innovative consulting products that differ in the hybrid digital nature, and cause the forcing of new business models of consulting companies.*

Серед ключових трендів, що кардинально змінюють світ, діджиталізація стала головним чинником трансформації. За результатами International Data Corporation (IDC) економіка світу продовжує рухатися у напрямку тотальної цифровізації, яка на думку дослідників у 2022 році забезпечить 65% світового ВВП за рахунок цифрових технологій, в які за період з 2020 п 2023 році планується спрямувати понад 6,8 трильйони доларів прямих інвестицій[1]. Цифровізація відкрила нову епоху постійних перетворень, які торкаються всіх аспектів нашого життя. Ці зміни пов'язані із культурними, організаційними та операційними трансформаціями як на мікро, так і на макрорівнях. Завдяки інтелектуальній інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій герується нова цінність та способи їх створення, з'являються нові канали комунікації та продажів, що трансформує бізнес-моделі компаній, руйнує звичні границі бізнесу, дає можливість формування синергії партнерств та актуалізує культуру безперервного інноваційного процесу.

Цифрові інновації запустили ланцюжкову реакцію змін у технологіях, продуктах, бізнес-середовищі, взаємодії всіх гравців екосистем та стейкхолдерів, які в глобальну пандемію прискорили темп цих перетворень та торкнулися всіх аспектів функціонування бізнесу. Зростання невизначеності майбутнього, втрата дієвості звичних управлінських

інструментів, необхідність пошуку інноваційних рішень вирішення проблем посилили запит на співпрацю з зовнішніми експертами, зокрема консалтинговими інституціями. Нова цифрова реальність змусила менеджмент організацій шукати шляхи швидкої адаптації до нових умов, що сприяло розширенню кола споживачів консалтингових послуг та сформувала нові запити на ринку управлінського консультування.

Управлінське консультування, як сфера підприємницької дослідницько-професійної діяльності консультантів зі створення інтелектуальних продуктів та надання незалежних професійних послуг, традиційно визнавалася лідером у створенні та поширенні управлінських інновацій, ключовим провайдером розвитку компаній шляхом вирішення їх управлінських і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей їх розвитку, впровадження змін і навчання, організаційних трансформацій. В умовах цифрового світу менеджмент - консалтинг, ядром якого є інтелектуальні активи, зазнав кардинальних змін. Спробуємо в межах цього дослідження окреслити ключові напрями трансформацій у сфері менеджмент консалтингу.

Узагальнюючи складні процеси тектонічних змін, що відбуваються у бізнес-середовищі, вважаємо необхідним виділити 3 вектори, які є взаємозалежними, що посилюють їх вплив на підприємницьку та професійну складові управлінського консультування, змінюють його природу та запускають трансформаційні процеси.

*Перший тренд* – це розширення границь консалтингового бізнесу, його поліструктурність та гібридність. Причинами розмивання традиційного консалтингового ринку стало руйнування вхідних бар'єрів у цю сферу діяльності, як професійну, так і бізнесову, відсутність інституційних обмежень та демократизація знань активізувало стрімке зростання нових гравців, що пропонує свою експертну допомогу бізнесу. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, Інтернету спростили доступ до більшості накопичених знань для клієнтів, що суттєво знизило їх запит на трансфер нових управлінських знань, а також відкрило доступ на консалтинговий ринок новим експертам. Другою причиною появи нових експертів стала зміна клієнтського запиту – накопичений досвід, галузева та предметна експертиза поступаються попиту на управлінські інновації, нестандартні рішення та креативні ідеї, які досить часто не спираються на сформовані традиційні консалтингові методології, якими володіють старожили консалтингового ринку. Внаслідок швидких змін бізнес-середовища, природи створення цінності відбувається девальвація актуальності бази управлінських знань, втрата цінності накопиченої експертизи. Минулі успішні консалтингові кейси вже не є ключовою конкурентною перевагою. Не можемо не виділити ще один аспект, що сприяє легкому доступу нових гравців на ринок – це низька формальна і неформальна інституційна регламентованість

сфери управлінського консультування. Професіоналізація, стандартизація, сертифікація, як складові інституційного забезпечення якості консалтингових послуг, втрачають свою регуляторну функцію.

*Другий тренд:* процеси інформатизації та уберізації, які привнесли в організацію менеджмент -консалтингу суттєві зміни. Поява чисельних професійних мереж, платформ, так званих маркетплейсів консультантів та фрілансерів дозволило сформувати нові можливості для взаємодії продавців та покупців консалтингових послуг. Така форма співпраці учасників консалтингового процесу значною мірою дозволяє скоротити трансакційні витрати і, відповідно, вартість консалтингових послуг, знизити час на пошук партнерів, оптимізувати процес взаємодії за рахунок інформаційних можливостей онлайн платформ. Посилення впливу цього тренду відбулося під час пандемії, коли суттєво зросла чисельність експертів-фрілансерів у різних сферах і напрямках, зокрема тих, хто пропонує консалтингові послуги. Прикладом таких майданчиків є платформа Consultport, що об'єднує консультантів з 53 країн світу, українська онлайн платформа експертних рішень MEREZHA, що об'єднує 350 вітчизняних консультантів для колобарації та розвитку бізнесу, просування свого продукту, пошуку клієнтів, можливості підвищувати свою кваліфікацію за рахунок залученості до майстер класів, вебінарів, воркшопів та різноманітних подій.

Розуміючи, що за умов пандемії та переходу в онлайн середовище, відбуваються кардинальні зміни в бізнес-моделях, управлінні компаніями, організації праці, взаємодії з співробітниками та клієнтами, компанії шукають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, ресурсів, що мають забезпечити зниження витрат. Тому тимчасове залучення працівників, віртуальні команди на аутсорс, таланти на вимогу стають конкурентами консалтинговим агенціям. Таке розмаїття гравців на ринку консультування ускладнює можливість зберігати конкурентні переваги за рахунок традиційних стратегічних активів – сформованої унікальної методології, репутації, клієнтської бази, стабільного складу команди консультантів, які забезпечують сталу якість консалтингових продуктів.

*Третій тренд,* який на наш погляд суттєво змінює консалтингові продукти та переформатовує звичні межі консалтингового процесу – активне впровадження в клієнтських організаціях інформаційних технологій для проведення аналітичної роботи. Це у майбутньому буде загрожувати конфігурації традиційного консалтингового процесу, який передбачає скорочення або відмови клієнтів від проведення діагностичного етапу. Заміщення частки інтелектуальних продуктів консультантів технологіями штучного інтелекту, інформаційними продуктами Business Intelligence, які дозволяють на великих базах даних Big Data формувати прогнози, розробляти сценарії розвитку можуть стати

загрозою для більшості компаній, що працюють в індустрії управлінського консультування. Більшість консалтингових продуктів, які спиралися на результати аналітики, виконання діагностичних проєктів і складала суттєву частку проєктних витрат, сьогодні можуть самостійно виконуватися в клієнтських організаціях. Від консультантів сьогодні вимагається допомога у налаштуванні інформаційного середовища, оцифрування бізнесу, створення його цифрових двійників, забезпечення трансформаційних змін, що відбувається у процесі діджиталізації. Заміщення технологіями штучного інтелекту рутинних процесів в клієнтських організаціях формує запит на формування технічних завдань для налаштування інформаційної системи релевантного збору первинної інформації, її узагальнення, обробки даних, щоб вже на результатах проведеної аналітики будувати нові ідеї для розвитку та сприяти їх втіленню.

Поява нових викликів та проблематика клієнтських організацій формує запит на консалтингові продукти, які складно віднести до певної предметної сфери, які традиційно визначали профіль спеціалізації консультантів (стратегічний, операційний, фінансовий, HR консалтинг, IT консультування), більшість консалтингових продуктів стали гібридними, знаходяться на межі функціональних сфер управління, потребують компетенцій системного консультування з вузькопрофільною експертизою. Поява консалтингових продуктів, які відрізняються гібридною діджитальною природою, сформувала запит на фахівців, які мають відповідні компетенції, вміють швидко адаптуватися до вимог клієнтської організації, «забувати» свій досвід вирішення аналогічних проблем, бути спроможними не лише креативно підходити до розробки ідей розвитку, але й успішно проводити організаційні зміни. В умовах, коли сучасна компанія практично постійно знаходиться у стані організаційних перетворень, взаємодія з консультантами стає не проєктними роботами, а переходять у формат експертного супроводження процесу розвитку, який не має чітких часових, проєктних та організаційних границь.

Підводячи підсумки аналізу впливу трендів, що впливають на сферу управлінського консультування маємо зробити такі висновки: 1) діджиталізація змінила бізнес середовище, природу консалтингових продуктів і формати взаємодії консультантів з клієнтами; 2) гібридність та діджитальність консалтингових продуктів вимагає нових знань і вмінь від консультантів та формування у консалтингових компаній цифрових компетенцій для налаштування ефективної взаємодії з потенціальними клієнтами; 3) трансформація бізнес-середовища стала іманентною ознакою функціонування клієнтських організацій, що зумовлює організацію процесу постійних змін, а це буде означати запит не на тимчасове залучення консультантів, а довгострокову співпрацю та інфраструктурну підтримку організаційних змін; 4) зміни клієнтських потреб, ціннісної пропозиції, каналів комунікацій

та продажів, переформатування для цього бізнес-процесів створення продуктів і донесення їх цінності вже змінили бізнес-моделі більшості гравців консалтингового ринку.

#### *Список використаних джерел*

1. Accelerated DX investments create economic gravity as companies build on existing strategies and investments, becoming digital-at-scale future enterprises. Режим доступу: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS4696742>
2. What is digital business transformation? The essential guide to DX. Режим доступу: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-strategy/>

**Гейдор Алла**

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства

[a.heidor@knu.edu.ua](mailto:a.heidor@knu.edu.ua)

**Коцюк Альона**

студентка факультету фінансів та обліку

Київський національний торговельно-економічний університет

[A\\_Kotsyuk\\_FFBS\\_19\\_2\\_B\\_d@knu.edu.ua](mailto:A_Kotsyuk_FFBS_19_2_B_d@knu.edu.ua)

### **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ**

*Ключові слова: цифровізація бізнесу, інформаційні технології для управління бізнесом, CRM, BPMS, CSRP, HRM-системи.*

*Анотація. У тезах розглянуто сучасні передумови цифровізації бізнесу, серед яких на мікрорівні визначено багатофакторність прийняття управлінських рішень, на макрорівні – процес глобальної діджиталізації світу, зокрема в умовах пандемії COVID-19. У якості інструментів удосконалення бізнес-моделей та оптимізації бізнес-процесів підприємств запропоновано використання CRM, BPMS, CSRP, HRM-системи. Проаналізовано вітчизняну практику використання CRM-систем, як технології діджиталізації одного з ключових бізнес-процесів підприємств – взаємовідносин з клієнтами. Основою динамічного масштабування суб'єктів бізнесу в умовах VUCA-світу визначено використання інформаційних технологій, а також зазначено передумовами їх подальшого поширення.*

**Heidor Alla**  
Ph.D., Associate Professor  
Department of Economics and Business Finance  
**Kotsyuk Aliona**  
Student  
Faculty of Finance and Accounting  
Kyiv National University of Trade and Economics

## **THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD**

*Keywords: business digitalization, information technologies for business management, CRM, BPMS, CSRP, HRM-systems.*

*Summary. The abstract consider the current prerequisites for business digitalization, among which, at the micro level, the multifactorial decision-making is defined, and at the macro level – the process of global digitalization of the world is identified, in particular in the context of the COVID-19 pandemic.*

*The use of CRM, BPMS, CSRP, HRM-system is proposed as tools for improving business models and optimizing business processes of enterprises. The domestic practice of using CRM-systems as a technology of digitalization of one of the key business processes of enterprises – customer relations is analyzed. The basis for the dynamic scaling of business entities in the VUCA world is the use of information technologies, as well as the prerequisites for their further dissemination.*

В умов мінливого, невизначеного, складного та неоднозначного (VUCA [1]) світу керівники компаній регулярно стикаються з ситуаціями, за яких менеджерські рішення необхідно ухвалювати з урахуванням багатьох взаємопов'язаних факторів, при чому, вплив цих факторів на кінцевий результат є непропорційним та не завжди передбачуваним. Це обумовлює необхідність використання в процесі прийняття управлінських рішень сучасних засобів оптимізації діяльності підприємств.

До того ж, сьогоднішній світ перейшов на новий етап життя, де головну роль виконує інформація, а також економіка, що будується на ній. Сучасний розвиток інформаційного суспільства безпосередньо пов'язаний з необхідністю збору, обробки і передачі величезних обсягів інформації, перетворенням інформації у товар, як правило, значної вартості. Це стало причиною глобального переходу від індустріального суспільства до інформаційного [2]. По суті, відбувається процес глобальної діджиталізації світу, на що, в свою чергу, однозначно здійснила вагомий вплив і світова пандемія COVID-19. Зокрема, певним чином пришвидшились процеси цифровізації і в економіці України.

Так, за даними опитування в межах консенсус-прогнозу «Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді)», проведеного Міністерством розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України спільно з Представництвом ЮНІСЕФ в Україні [3], 57% експертів визначає, що пандемія COVID-19 нерівномірно вплине на розвиток процесів автоматизації виробництва та впровадження цифрових технологій у різних сферах економіки України. Найбільш значущими внутрішніми бар'єрами, з якими стикаються компанії при введенні нових технологій, більшість респондентів вважають недостатність фінансування, знань та досвіду.

Однією з ключових проблем в господарській діяльності підприємств стала неефективність існуючих методів управління. Тому так важливо впровадження в діяльність підприємств нових більш ефективних та інноваційних методів та технологій управління підприємством, зокрема он-лайн хмарних та цифрових технологій для більш швидкого продажу товарів та послуг, віддаленої роботи персоналу, спілкування із клієнтами тощо.

Уже зараз чимала кількість компаній реагує на виникаючі потреби, ретельно досліджують свої бізнес-моделі, шукають шляхи оптимізації бізнес-процесів. Вирішенням таких проблем є впровадження інформаційних систем управління бізнесом, до яких можна віднести: CRM, BPMS, CSRP, HRM-системи, штучний інтелект тощо [4].

CRM-система – це рішення, призначене для управління роботою з наявними та потенційними замовниками. Такий програмний продукт об'єднує всі необхідні інструменти для роботи з клієнтами і збільшення продажів [5].

BPMS (Business Process Management System) – технологічне програмне забезпечення для підтримки концепції BPM, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін, і покладається на такі принципи, як зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення моделювання, симуляції, моніторингу та аналізу бізнес-процесів, можливість динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами учасників і засобами програмних систем [6]. Саме використання BPM дає можливість компаніям максимально адаптуватися до умов VUCA-світу.

CSRP (Customer Synchronized Relationship Planning) – методологія, що забезпечує розширене обслуговування покупців, виходячи за межі звичайної телефонної підтримки і видачі довідки про рахунки. Методологія CSRP використовує перевірену, інтегровану функціональність ERP-систем (Enterprise Resource Planning) та перенаправляє виробниче

планування від виробництва до покупця, базуючись на CRM-системі. CSRP надає дієві методи та засоби для створення продуктів з підвищеною цінністю для покупця [7].

HRM-система (Human Resources Management) – це спеціальний софт, який допомагає HR-фахівцям і рекрутерам автоматизувати свої робочі процеси [8].

Безумовно, впровадження таких інструментів цифровізації бізнесу потребує додаткових капіталовкладень. Практичне застосування їх можливе лише в тих компаніях, власники яких чітко бачать ROI. На сьогоднішній день в Україні спеціальні цифрові технології використовує в основному середній та великий бізнес. В малому бізнесі набувають популярності хмарні CRM-системи – прикладне програмне забезпечення, що допомагає більш ефективно організувати лише один з переліку основних бізнес-процесів – взаємодію з клієнтами; упорядковувати, планувати та керувати роботою з ними (до прикладу, в США близько 90% компаній користуються CRM-системами [9]). За результати дослідження, проведеного ресурсом Бітрікс24 [10], найбільше використовують CRM компанії, що працюють у сфері послуг, зокрема IT, торгівлі, послуг у соціальній сфері, ремонті та промисловості. За географічною ознакою, відсоток компаній, які вже використовують цей інструмент або планують впровадити, очікувано вищий у Києві – 12% підприємств. Основною причиною впровадження CRM-систем 54% опитаних компаній назвали підвищення ефективності роботи персоналу та зростання кількості клієнтів. Застаріле ручне управління взаємовідносинами з клієнтами стало неефективним, тому компанії шукають сучасні інструменти оптимізації внутрішніх процесів, що спрямовані на утримання наявних клієнтів.

Успіх компанії – динамічне масштабування бізнесу в умовах VUCA-світу, прямо залежить від її спроможності трансформувати вчасно свою бізнес-модель. Цього можна досягти шляхом зміни базових принципів організації діяльності та проведення оптимізації управління бізнесом на основі розглянутих інноваційних методів та технологій.

Передумовами подальшої цифровізації вітчизняного бізнесу можуть стати: популяризація цифрових технологій серед бізнесу та підвищення обізнаності підприємців щодо переваг, які несуть цифрові технології; вирішення проблем з цифровою інфраструктурою та цифровими платформами в менш цифровізованих регіонах; збільшення обсягу фінансування навчальних програм з використанням цифрових технологій для різних категорій населення.

#### *Список використаних джерел*

1. Шавкун І., Дибчинська Я. Компетентності цифрового лідера в контексті VUCA-світу. URL: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/189284> (дата звернення: 08.10.2021)



2. [Інформаційні технології в сучасному світі.](http://sophus.at.ua/publ/2013_12_19_20_kampodilsk/sekcija_7_2013_12_19_20/informacijni_te_khnologiji_v_suchasnomu_sviti/49-1-0-863) URL: [http://sophus.at.ua/publ/2013\\_12\\_19\\_20\\_kampodilsk/sekcija\\_7\\_2013\\_12\\_19\\_20/informacijni\\_te\\_khnologiji\\_v\\_suchasnomu\\_sviti/49-1-0-863](http://sophus.at.ua/publ/2013_12_19_20_kampodilsk/sekcija_7_2013_12_19_20/informacijni_te_khnologiji_v_suchasnomu_sviti/49-1-0-863) (дата звернення: 08.10.2021)
3. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді): консенсус-прогноз. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/consensus-report> (дата звернення: 15.10.2021)
4. Гадецька З.М., Кузьмінський В.В. Інноваційні методи та технології управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/136/131/> (дата звернення: 08.10.2021)
5. Софт К. Що таке CRM-система: призначення, можливості та специфіка вибору. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-crm-sistema/> (дата звернення: 09.10.2021)
6. Бітрікс24 BPM-система: візьміть бізнес-процеси під контроль. URL: <https://www.bitrix24.ua/articles/bpm.php> (дата звернення: 09.10.2021)
7. Аналітичний центр інформаційних технологій Businessstudio URL: [http://www.businessstudio.com.ua/info/glossary\\_lat.php](http://www.businessstudio.com.ua/info/glossary_lat.php) (дата звернення: 13.10.2021)
8. Свої. City HRM-системи – це... URL: <https://svoi.city/articles/101548/hrm-sistemi-ce> (дата звернення: 10.10.2021)
9. Туча Хмарні рішення CRM-системи у хмарі. URL: <https://tucha.ua/uk/solutions/crm-sistemi-u-khmarі> (дата звернення: 10.10.2021)
10. Бітрікс24 Результати дослідження ринку CRM в Україні. URL: <https://www.bitrix24.ua/crmresearch2020/> (дата звернення: 13.10.2021)

**Гринкевич Роман,**  
аспірант кафедри менеджменту та поведінкової економіки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
r.grynkevych@donnu.edu.ua

## **МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ VUCA**

*Ключові слова: інноваційно-активна організація, самоорганізація, співтворчість, невизначеність, складність*

*У роботі узагальнено основні складові моделі управління інноваційно-активною організацією в умовах зростаючої складності та невизначеності зовнішнього середовища. Узагальнений аналіз науково-практичних джерел встановив, що теоретичні концепції, синхронізовані з практикою функціонування інноваційно-активної організації, визначають закономірне розширення управлінського дискурсу в таких сферах: розвиток технологій управління коеволюцією інноваційно-активної організації та середовища; розробка науково-практичних основ фасилітуючого управління; адаптація трансдисциплінарних розробок синергетики, що забезпечують розвиток ідей самоорганізації в умовах VUCA.*

**Grinkevich Roman,**  
postgraduate student of the Department of Management and Behavioral Economics  
Vasyl' Stus Donetsk National University

## **MODEL OF MANAGEMENT OF INNOVATION-ACTIVE ORGANIZATION IN VUCA CONDITIONS**

*Keywords: innovation-active organization, self-organization, co-creation, uncertainty, complexity*

*The paper summarizes the main components of the management model of innovation-active organization in conditions of growing complexity and uncertainty of the external environment. A generalized analysis of scientific and practical sources found that theoretical concepts, synchronized with the practice of innovation-active organization, determine the natural expansion of management discourse in the following areas: development of technologies for managing the coevolution of innovation-active organization and environment; development of scientific and practical bases of facilitating management; adaptation of transdisciplinary developments of synergetics, providing development of ideas of self-organization in the conditions of VUCA.*

У процесі еволюції менеджменту відбувалась постійна зміна акцентів в перманентних спробах підлаштувати теорію під комплексність та невизначеність практики, яка постійно не відповідала лінійному і нормативному управлінському дискурсу та майже не відтворювалась у відповідності до його еkleктичних теорій і схем. Сучасність переконливо доводить, що саме людина з її когерентною сутністю, яка, при належних умовах, може поєднувати в собі роль керівника, клієнта, винахідника, виконавця тощо та здатна нести відповідальність за ціле, має бути вписаною в інноваційні організаційні форми, як системоутворюючий елемент. Постійно нівельована класичним менеджментом людська сутність творця обмежувала його креативність інструкціями й алгоритмами стандартизованої діяльності. Але сучасні умови створили безпрецедентні можливості для включення кожного в інноваційні процеси, в яких «кожен пов'язаний з кожним» [6], що і є, можливо, єдиною потенційно правильною відповіддю на зростаючу складність світу.

Ускладнення умов функціонування сучасних організацій та зростання їх невизначеності змінює й абдуктивне підґрунтя щодо формування базових метафор та аналогій менеджменту. Якщо для створення управлінських технологій менеджменту версій 1.0 та частково 2.0 були актуальними аналогії з класичною механікою, то версія 3.0 в більшій мірі тяжіє до квантової механіки та функціонування нейронного субстрату з їх тезаурусом та аксіоматикою [2, 3]. Для того, щоб інноваційно-активній організації відповідати параметрам складності та невизначеності зовнішнього середовища, потрібно

створювати форми, що симбіотично взаємодіють із зовнішнім середовищем. Для генерації подібних форм необхідно зрозуміти обмеження, що стримують зазначену взаємодію та призводять до систематичних збоїв у генеруванні релевантних результатів діяльності. Ці обмеження мають кросдисциплінарну й кросфункціональну природу, та локалізуються на різних рівнях: організаційному; груповому; особистісному [3].

Зазначене потребує врахування у вітчизняній моделі менеджменту низки положень, серед яких головними є [1, 4, 5, 6]: збалансоване поєднання ефективності відтворювальної діяльності та адаптивності (антиципативності) інноваційного розвитку, що забезпечить в умовах невизначеності здатність організації подовжувати лінію свого життєвого циклу; усунення в практичних схемах управлінської діяльності примату підходів і методів, що належать до класичної парадигми управлінської раціональності, яка елімінує суб'єктну активність; імплементація транспарентних мережевих організаційних форм співтворчості, що забезпечують коеволюцію з зовнішнім середовищем та симбіотичні схеми взаємодії; прийняття факту нелінійності інноваційного розвитку, що вимагає формування й інсталяції організаційних принципів полісуб'єктності інноваційних процесів, фасилітації режимів збірки суб'єктів колаборації, їх інтеракції та нелінійного впливу; переформатування управлінської свідомості під спроможність сприйняття континуальності змін, що постулює погодження з можливістю пізнання лише загальних принципів, патернів функціонування складних систем та включення невизначеності, як їх природної властивості.

Протиріччям сучасних соціально-економічних систем є спроба редукції сприйняття та лінійності реагування на невизначеність зовнішнього середовища за рахунок механістичної надбудови нових рівнів організаційної складності, що передбачувано призводить до низхідної траєкторії їх життєвого циклу через втрату можливості оперативно та гнучко реагувати на зміни. Амбівалентність організаційного реінжинірингу полягає в тому, що на ускладнення середовища потрібно реагувати не ускладнюючи організаційну вертикаль, а навпаки, її «сплющувати», збільшуючи кількість зв'язків «кожного з кожним». Контрінтуїтивність цих заходів полягає в тому, що щоб пристосуватися до змін не потрібно адмініструвати їх, перебудовуючи все через призму власного обмеженого розуміння, а симбіотичного ко-еволюціонувати зі змінами. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та вільний доступ до знань вичерпав можливості підтримки інформаційної асиметрії, як способу управління соціальними масами [2]. Експоненціальне зростання знання та можливість вільного доступу до нього, формування експертних спільнот та можливість отримати інформацію з будь-якого місця, споживачі з навичками розробників та інтенсивне моральне старіння техніко-технологічних розробок – це та багато іншого призводить до стрімкої девальвації концептів менеджменту ХХ століття.

Таким чином, поведінку та життєздатність такої складної системи, як інноваційно-активна організація, ми можемо обґрунтувати через три вектори трансформації управлінської парадигми: 1) відкритість системи, як можливість організаційної коеволюції із зовнішнім середовищем через широке залучення ідейного, оціночного й суб'єктного різноманіття до процесу створення інноваційних концептів; 2) самоорганізація системи, як імерсійна творчість та самонаправлене забезпечення процесів інноваційної діяльності, при перманентних взаємодіях із зовнішнім середовищем (визначення та уточнення критеріїв інноваційної цінності) та ірітаційних управлінських впливах (ідентифікація напряму розвитку та забезпечення організаційної ідентичності); 3) нелінійність управлінського впливу для забезпечення необхідного вектору розвитку, підтримки організаційної ідентичності – з одного боку, та «м'якої» управлінської взаємодії з широким когнітивним різноманіттям, що фасилітує процеси інноваційної со-творчості й активізує особистість творця в кожному з суб'єктів колаборації завдяки вільній можливості приймати участь в процесах рекомбінації та проліферації властивостей створюваної інновації.

#### *Список використаних джерел*

1. Апелло Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2018. 534 с.
2. Безгин К.С. Управление процессом создания ценности на предприятии: полисубъектность и коллаборация: монография. Харьков: «НТМТ», 2015. 288 с.
3. Лепский В.Е. Методологический и философский анализ развития проблематики управления. М.: «Когито-Центр», 2019. – 340 с.
4. Тромпенаарс Ф. 100 ключевых моделей и концепций управления / Ф. Тромпенаарс, П. Куберг. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 640 с.
5. Хэмел Г. Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее / Г. Хэмел, М. Занини. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 336 с.
6. Фридман Т. Плоский мир 3.0. Краткая история XXI века. М.: АСТ, 2014. 640 с.

**Жарінов Сергій,**  
аспірант,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
serhii.zharinov@gmail.com

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІБЛІОТЕК У VUCA-СВІТІ**

*Ключові слова:* цифрова трансформація, бібліотеки

*Анотація.* Глобалізація, інноваційність, поступова цифровізація всіх сфер бізнесу та суспільного життя одночасно виступають ключовими світовими тенденціями та

*факторами, що роблять зовнішнє середовище функціонування організацій невизначеним, складним, мінливим та неясним. Проблеми, з якими зіштовхуються управлінці, викликані цими тенденціями, специфікою певної сфери та конкретної організації. Фокус на окремих сферах, зокрема бібліотечній, дозволяє краще зрозуміти реалії та прояви VUCA-світу.*

**Zharinov Serhii,**  
postgraduate,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## **PECULIARITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF LIBRARIES IN VUCA- WORLD**

*Keywords: digital transformation, library*

*Abstract. Globalization, innovation, digitalization of all areas of business and public life are key global trends and factors that make the external environment of organizations volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. The problems of managers are caused by these trends, the specifics of a particular area and a particular organization. Focus on certain areas, including the library, allows you to better understand the realities and manifestations of the VUCA world.*

Цифрова трансформація значно відрізняється від звичайної автоматизації, вона зачіпає бізнес-модель та бізнес-процеси організації, її архітектуру та організаційну структуру, надаючи їй гнучкості та адаптивності до зовнішніх умов, що сприяє виживанню та розвитку компанії [1]. Для деяких організацій ефективна трансформація завершується впровадженням сучасних цифрових технологій, для деяких реінжинірингом бізнес-процесів, проте бібліотеки потребують концептуального переосмислення своїх функцій, послуг та цінності, яку вони надають користувачам та суспільству, що викликано комплексністю змін зовнішнього середовища.

Відповідно до основних завдань своєї діяльності, а саме забезпечення інформаційних, освітніх, науково-дослідних, культурних та інших потреб користувачів [2], цифрова трансформація бібліотеки в Україні має враховувати ряд факторів, зокрема національних проєктів та світових тенденцій, що впливають на її діяльність.

*Зростання кількості інформації, що генерується людством відбувається в геометричній прогресії, і її вже неможливо опрацювати використовуючи людські ресурси, як це відбувається при каталогізації фондів бібліотек. Як показала практика конкуренції в цій сфері між Google та Yahoo, Вікіпедії та корпоративними словниками, індексація має*

відбуватись на основі метаданих, що заповнюють автори інформації, а не співробітники індексуючої організації.

*Інституційні зміни в освітній сфері.* Зростання конвергенції університету, бізнесу та держави, а також розвиток нових форм навчання та практики, виникнення нових професій та зникнення старих [3]. Для збереження актуальності вищої освіти сучасні університети зазнають інституційних змін в своїй управлінні та діяльності закладів, навчальних процесах та підходах до передачі знань студентам. Бібліотека може виступити платформою для ініціації цих змін в Українських ЗВО.

*Відкрита та цифрова наука.* Розвиток проектів, що націлені на розвиток відкритої науки, зокрема поширення постійних ідентифікаторів публікацій DOI, науковців ORCID, відкритих репозитаріїв, зокрема arXiv, заміщають класичні функції бібліотеки із комплектування, каталогізації, інформаційного забезпечення науковців. Адаптація бібліотек до цих тенденцій потребує не тільки навчання персоналу використання цих інструментів, а і пошуку нових моделей взаємодії із ними з метою створення нових продуктів та послуг для своїх користувачів. Зусилля бібліотеки мають бути направлені на її функціональну трансформацію як учасника дослідницької діяльності [4].

*Державна політика цифровізації України.* Проекти створення Національного репозиторію академічних текстів, Національної електронної науково-інформаційної системи, Національної електронної бібліотечної системи централізують функції бібліотек із збору та обробки інформації, що дозволяє зменшити витрати коштів, спростити доступ до неї, зменшують трудовитрати на підтримку бібліотечної системи України. Такі проекти зменшують потребу у комплектаторах, каталогізаторах сучасних бібліотек, попит на послуги окремих бібліотек, що необхідно буде замінити іншими функціями.

*Стандартизація метаданих.* Українські бібліотеки використовують різні бібліотечні системи, і що гірше, по різному заповнюють метадані документів, що містяться в їх фондах, також, цифровізації фондів українських бібліотек відбувається досить повільно. Такий підхід створює перепони у інтеграції їх баз даних до єдиної національної системи, що не дає розвивати на їх основі нові цифрові послуги.

*Дві цільові аудиторії бібліотек.* Бібліотека має соціальну складову, тому для більшості послуг платником виступає не споживач цих послуг, а держава, комерційне або благодійне підприємство. Так, адміністрація бібліотеки під час створення напрямків розвитку та цифровізації має опиратись не тільки на цінність, яку вона створить для користувача послуги, а і на цінність установи чи організації, яка виділяє кошти на реалізацію даного проекту, зокрема цифровізації. Завданнями бібліотеки в цьому напрямку є розвиток

співпраці із місцевими депутатами, інформаційна підтримка громадських організацій, розвиток взаємодії із ЗМІ [5].

*Зміна потреб користувачів.* Перехід до інформаційного суспільства змінив способи доступу, взаємодії та потребу в інформації населення, тому бібліотекам необхідно регулярно проводити ревізію на відповідність послуг запитам користувачів. Орієнтація на користувача, активна взаємодія із ним через соціальні мережі дозволить розширювати аудиторію бібліотеки та ідентифікувати потреби користувачів, які можна задовільнити на базі бібліотеки, розширивши при цьому перелік власних послуг [6].

*Партнерство в бібліотечній справі.* Бібліотека самостійно не може охопити весь спектр послуг необхідних для обслуговування користувачів, оскільки їх запити часто вузьконаправлені. Спроби задовільнити всіх призведуть або навпаки спеціалізуватись на окремих послугах можуть призвести до перевитрат на забезпечення надання таких послуг. Тому, доцільним є розвиток партнерських зав'язків із видавцями та іншими бібліотеками для забезпечення надання широкого спектру послуг кваліфікованими спеціалістами у своїх напрямках діяльності. Розширення спектру стейкхолдерів залучених до взаємодії, разом із налагодженням внутрішніх процесів та навчанням роботи працівників в ключі взаємодії дозволяє забезпечити успішність та стійкість організації [7].

*Оплата праці співробітників бібліотек.* Нажаль, значною проблемою для бібліотек є тарифна сітка за якою розраховується оплата праці співробітників бібліотек, що є дуже низькою. Як вирішення поточних проблем – залучення грантових коштів та коштів на реалізацію проєктів, участь в роботі яких дозволяє збільшити заробітною плату працівників, проте це не може бути остаточним вирішенням проблеми.

*Зниження цінності бібліотек в очах користувачів.* Нажаль, бібліотека, як структура, значною кількістю користувачів розглядається як «книгозбиральня», що викликає негативну асоціацію із боку як потенційних працівників, так і користувачів. Тому для бібліотек важливою є взаємодія із аудиторією, проведення навчальних, інформаційних заходів та популяризація себе через окремі послуги для конкретних груп цільової аудиторії, які надаються на високому рівні.

*Зміна конкурентного середовища.* Бібліотечна сфера не відрізнялась значною конкуренцією, оскільки географічне розміщення бібліотек відбувалось або в залежності від потреб конкретних громад, або конкретної організації. Зараз бібліотеки конкурують за користувача з різними організаціями, підприємствами та цифровими продуктами, в залежності від напрямку їх діяльності, інформаційному, освітньому, науково-дослідному, розважальному, зокрема це Google, Elsevier (Scopus), Edx, Coursera, YouTube, а також кінотеатри, розважальні центри, комп'ютерні та мобільні ігри.

Опираючись на вищенаведені фактори можна виділити наступні особливості цифрової трансформації бібліотек:

- Вирішальна роль партнерства. Взаємодія із стейкхолдерами дозволяє в залученні коштів, розвитку послуг, створенні актуального цифрового продукту.
- Підтримка міжнародних ініціатив. Використання сервісів та інструментів, що покликані замінити класичні бібліотечні функції як базис для створення нових.
- Стандартизація. Перехід українських бібліотек на єдиний стандарт каталогізації та опису метаданих документів.
- Фокус на користувача. Розвиток нових функцій під конкретні цільові аудиторії.
- Просування через послуги. Трансформація образу бібліотеки в уяві користувачів через нові якісні послуги та взаємодію із аудиторією.

#### *Список використаних джерел*

1. Digital @ Scale: настольная книга по цифровизации бизнеса/ В. Кулагин, А. Сухаревски, Ю. Мефферт // Издательство «Альпина Паблишер». - 2019. - 296 с.
2. Закон України Про бібліотеки і бібліотечну справу (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 7, ст.45), редакція від 22.05.2021.
3. Education of the future in the conditions of VUCA world/ I. V. Brylina, N. K. Okonskaya, M. A. Ermakov, A. V // Brylin. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS, II International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society. - 2021. – Volume 116. С. 1372-1380. doi: 10.15405/epsbs.2021.09.02.154
4. Бібліотека цифрової науки/ В.О. Конопаєва // Вісн. НАН України. – 2018. - № 4. – С. 76-85. - doi: <https://doi.org/10.15407/visn2018.04.076>
5. Бібліотека і влада: трансформація співпраці / Н. Коротун // Бібліотечна планета. - 2005. - № 2. - С. 30-31. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bp\\_2005\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bp_2005_2_13)
6. Бібліотеки в інформаційному суспільстві: орієнтація на користувача / С. Гарагуля // Бібліотечний вісник. - 2014. - № 6. - С. 17-23. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv\\_2014\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2014_6_6)
7. : Digital Transformation Designed to Succeed – Fit the Change into the Business Strategy and People./ A. Robu, J. B. Lazar // The Electronic Journal of Knowledge Management, - 2021. - 19(2). – С. 133-149.

**Круглов Віталій,**  
д. держ. упр., доцент,  
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування ХНУБА  
[kruhlov.vitalii@kstuca.kharkov.ua](mailto:kruhlov.vitalii@kstuca.kharkov.ua)

### **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РИНОК ПРАЦІ**

*Ключові слова: цифрова економіка, державне управління, ринок праці*

*Анотація. Розвиток інформаційних технологій вимагає інноваційних підходів у формуванні політики змін на ринку праці. Ключовими питаннями стає розвиток цифрової*



*інфраструктури, активізація державно-приватного партнерства, що дозволить створити нові напрями діяльності, підготувати необхідну кількість фахівців, забезпечити можливість отримання актуальних навичок та вмінь.*

**Kruhlov Vitalii,**  
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Professor of Management and Public Administration Department,  
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

## **IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE LABOR MARKET**

*Keywords: digital economy, public administration, labor market*

*Annotation. The development of information technology requires innovative approaches in shaping the policy of changes in the labor market. The key issues are the development of digital infrastructure, the activation of public-private partnerships, which will create new areas of activity, train the required number of specialists, and provide an opportunity to acquire relevant skills and abilities.*

Прискорення технологічного розвитку, стрімке поширення інформатизації суспільства вимагає пошуку шляхів формування ефективного управління змінами у сфері науки, освіти, ринку праці та інновацій. Глобалізація посилює вплив цифрових сервісів та автоматизації на стан сфери праці, що з одного боку породжує нові можливості та вакансії, а з іншого – призводить до масштабних звільнень та скорочень. Звідси постають і питання відповідності цифровим змінам існуючої інфраструктури, наявності висококваліфікованих фахівців, дієвості системи державного управління сферою зайнятості. Черговий етап промислової революції, заснованої на інтенсивному використанні інформаційно-комунікаційних зв'язків, віддалених з'єднань, засобів обробки та зберігання інформації, потребує забезпечення державою чіткого бачення загроз та скоординованих дій щодо реалізації функцій безпеки [1]. Одним з аспектів безпеки держави постають загрози масового безробіття внаслідок посиленого впливу тотальної автоматизації та ліквідації робочих місць. В той же час, на ринку праці постає необхідність у фахівцях, дотичних до високотехнологічних напрямів діяльності.

В основі цифрової трансформації покладено технологічні зміни, бази даних та реінжиніринг бізнес-моделей в якості рушійних сил. Зазначену структуру мають забезпечувати підходи щодо формування політики доступності; використання; інноваційності; створення робочих місць; соціального процвітання; довіри; відкритості

ринку. Для впровадження переваг та вирішення проблем цифрової трансформації необхідна координація різних сфер політики, що вимагає розгляду питань, дотичних до інших аспектів структурної політики.

Цифрова економіка стала логічним продовженням поступового проникнення інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, хмарних технологій у соціальну тканину суспільства. Знання та інформація дозволили створити сучасну форму соціально-економічного розвитку, яка оптимізує структуру економіки та підвищує продуктивність праці. Залежно від різних підходів щодо вимірювання, розмір цифрової економіки становить, за деякими оцінками, від 4,5 до 15,5% світового ВВП. Майже 40% доданої вартості, створюваної в світовому секторі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), припадають на Сполучені Штати Америки та Китай. За період з 2010 по 2015 р. частка сектора ІКТ в загальній зайнятості збільшилася з 1,8 до 2% [2].

Україна є світовим лідером з експорту послуг у сфері інформаційних і комунікаційних технологій, складаючи 4,5% від загального обсягу торгівлі – це найвищий показник серед країн Східної Європи та Південного Кавказу. Сильною позицією України є стрімко зростаючий сектор ІКТ, який, за оцінками, становив 4 млрд. дол. США у 2019 р. [3]. Враховуючи значну мінливість на ринку праці, прискорену впровадженням сучасних інноваційних технологій практично в усі сфери людської діяльності, державне управління спрямовує власну політику на адаптацію ринку праці до цифрових змін шляхом розроблення стратегічних напрямів з визначеними чіткими цілями та дієвим інструментарієм забезпечення розвитку ринку праці [4].

Виходячи з наведених даних, Україна має посилювати власну діяльність у секторі інформаційно-комунікаційних технологій, розвивати інноваційну діяльність, стимулювати поєднання сфери науки та освіти з бізнес-структурами на основі партнерських відносин. Важливим залишається зміна підходів у оплаті праці, упорядкування умов віддаленої праці, розвиток цифрової інфраструктури, активізацію державно-приватного партнерства. Зазначені підходи дозволять створити нові напрями діяльності, підготувати необхідну кількість фахівців, забезпечити можливість підвищення кваліфікації чи отримання актуальних навичок та вмінь. Завдання, пов'язані з упровадженням цифрової економіки, функціонування ринку праці в умовах цифрової трансформації передбачає наявність стратегічних документів з визначеними цілями та способами їх реалізації та формування відповідної державної політики, спроможної подолати виклики як економічного так і соціального характеру.

### Список використаних джерел

1. Kruhlov V., Latynin M., Horban A., Petrov A. Public-private partnership in cybersecurity. CEUR Workshop Proceedings. 2020. № 2654. P. 619–628.
2. Digital economy report. 2019 : value creation and capture : implications for developing countries. Geneva : UN, 2019. 172 p. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf).
3. Path for Ukraine's Economic Growth: Technology Upgrading. World Bank. Washington, 2019. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32814>.
4. Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. Науковий вісник: Державне управління. 2021. №1 (7). С. 140–161.



**Нежива Марія,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Київський національний торговельно-економічний університет  
marijka@ukr.net

### **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА: СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО БАНКУ ДАНИХ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові слова: інформаційно-аналітична робота, банк даних, служба безпеки, підприємство.*

*Анотація. Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з ризиками. Ефективне використання інтегрованого банку даних служби безпеки потребує ретельного інформаційного моделювання її наочної частини. Сьогодні на багатьох підприємствах розроблені й успішно експлуатуються інтегрованого банку даних, де модель наочної ділянки еволюційно досить самостійна і дає змогу організувати інтеграцію різнорідних даних про одні й ті самі об'єкти, способом їх ідентифікації і злиття в міру надходження нових даних.*

**Mariia Nezhyva,**  
PhD (in Economics), Associate Professor of Department of financial analysis and audit  
Kyiv National University of Trade and Economics  
marijka@ukr.net

### **INFORMATION AND ANALYTICAL WORK: CREATION OF THE INTEGRATED DATA BANK OF THE ENTERPRISE SECURITY SERVICE**

*Keywords: information and analytical work, data bank, security service, enterprise.*

*Abstract. The activities of any enterprise are associated with risks. Effective use of the integrated security service data bank requires careful information modeling of its visual part. Today, many companies have developed and successfully operate an integrated data bank, where the model of the visual area is evolutionarily quite independent and allows you to organize the integration of disparate data about the same objects, the way they are identified and merged as new data.*

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з ризиками економічного, кримінального, соціально-політичного, адміністративно-правового та техногенного характеру. Джерелами таких ризиків виступають складові: партнери і контрагенти, економічний стан яких може створити загрозу нанесення шкоди підприємству; кримінальні структури, які прагнуть придбати акціонерський і інший вплив на підприємство; недобросовісні конкуренти; особи, що виношують протиправні наміри відносно нормально функціонуючих недержавних об'єктів економіки; окремі співробітники підприємства, що намагаються задовольнити особисті комерційні інтереси за його рахунок; недержавні організації та окремі особи, які спеціалізуються на проведенні промислового шпигунства; спецслужби іноземних держав, що ставлять своєю метою добування економічної та науково-технічної інформації, а також здійснюють підривні акції щодо суб'єктів господарювання.

Як показує практика, ознаки загроз і кризових ситуацій проявляються в різний час і з боку різних об'єктів, фіксуються з різним ступенем повноти і деталізації різними джерелами, для розпізнавання зв'язку між ними потрібні дані з багатьох джерел. Встановлення причинно-наслідкового зв'язку між подіями, що відбуваються вимагає проведення багатофакторного аналізу всієї інформації, що надходить на підприємство. Досвід впровадження інформаційних систем в службах безпеки підприємств показує, що створення відокремлених банків даних по кожній із зазначених проблем не вирішує проблему комплексного управління. Для своєчасного розпізнавання і правильного реагування на загрози необхідна єдина система накопичення, обробки та видачі інформації, що використовується як безпосередньо для вивчення джерел ризику або об'єктів інтересу підприємства (осіб, організацій, сегментів ринку), так і для задач управління підприємством (кадри, переговори, документообіг, реклама та ін.), яка дозволить звести в єдине ціле всі розрізнені відомості, що надходять від керівництва і виробничих ланок, відділу маркетингу, відділу кадрів, служби безпеки, інформаційного відділу, із засобів масової інформації, зовнішніх комп'ютерних баз даних та інших джерел.

Рішення поставлених цілей реалізується на основі технології інтегрованого банку даних, тобто інструментарію, що забезпечує автоматичну інтеграцію в загальному банку даних різнорідних даних по одним і тим же об'єктам шляхом їх ідентифікації та ототожнення. В процесі інтеграції утворюються ланцюжки взаємопов'язаних об'єктів, що виражають ознаки ризикових ситуацій, канали нанесення збитку підприємству, канали економічної розвідки конкурента, партнера та інші. За допомогою цього інструменту вирішують наступні завдання: обліково-довідкові і статистичні (кадри, контакти, події, партнери, конкуренти, реклама), інформаційно-логічні (експрес-оцінка ділового партнера, оцінка інвестиційних ризиків, аналіз подій, вивчення ділових зв'язків конкурента, оцінка сфери впливу, конфліктних і кризових ситуацій).

Таким чином, для проведення якісної інформаційно-аналітичної роботи необхідна різнопланова інформація, що характеризує різні взаємозв'язані аспекти аналізованої проблеми. Розробник структури інтегрованого банку даних має добре уявляти моделі джерел зовнішніх і внутрішніх загроз підприємству та ймовірнісних зв'язків об'єктів обліку між собою.

**Сагайдак Михайло,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана  
[sahaidak@kneu.edu.ua](mailto:sahaidak@kneu.edu.ua)  
**Сімшаг Ірина,**  
асистентка кафедри менеджменту  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана  
[simshah@kneu.edu.ua](mailto:simshah@kneu.edu.ua)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ VUCA- ТА BANI-СВІТУ**

*Ключові слова: VUCA – світ, BANI – світ, трансформація, розвиток бізнес-організацій*  
*Анотація. Стрімкий розвиток та впровадження цифрових технологій накладає відбиток на діяльності сучасних бізнес-організацій та підходах до управління ними. Умови, в яких вони функціонують, стають все більше невизначеними та непередбачуваними, а «фундаменти» бізнесу крихкими. Сучасні лідери частіше стали використовувати стратегії VUCA для прийняття рішень досягнення поставлених цілей. Однак швидкість та контекст змін призводить до пошуку нових підходів для опису і розуміння турбулентного світу.*

*Sahaidak Mykhailo,*  
DSc, Professor, Head of Management Department  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
*Simshah Iryna,*  
assistant of the department of management  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## **TRANSFORMATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF VUCA AND BANI WORLD**

*Keywords: VUCA world, BANI world, transformation, business organizations development*

*Abstract. The rapid development and implementation of digital technologies has an impact on the activities of modern business organizations and approaches to their management. The conditions in which they work are becoming increasingly uncertain and unpredictable, and the "foundations" of business are brittle. Today's leaders are increasingly using VUCA strategies to make decisions about their goals. However, the speed and context of change leads to the search for new approaches to describe and understand the turbulent world.*

Вперше про світ VUCA заговорили на початку 90-х років XX століття, як відповідь на нові бачення та виклики після припинення холодної війни [1]. Сьогодні ця абревіатура стала узагальненим терміном, який використовується для опису турбулентності в бізнес-середовищі. Компоненти VUCA мали наступне значення:

- V (Volatility) – мінливість – постійні зміни роблять сучасний світ все більш нестабільним; великі та малі зміни стають все більш непередбачуваними та відбуваються все швидше і швидше. Події у такому світі стають абсолютно несподіваними, що призводить до неможливості визначення ані причин, ані наслідків;

- U (Uncertainty) – невизначеність – втрата актуальності попереднього досвіду, адже все важче передбачати події або їх подальший розвиток; планування розвитку бізнес-організацій значно ускладнено і стає майже неможливим, оскільки важко спрогнозувати напрям подальшого руху;

- C (Complexity) - складність - проблеми та наслідки стали важчими для розуміння; вони стали «багатошаровими»; різні шари змішуються, що унеможлиблює огляд взаємопов'язаності речей; вибрати єдиний правильний шлях практично неможливо;

- A (Ambiguity) – неоднозначність - все рідше можна бачити абсолютно зрозумілі та точно визначені речі; вимоги до сучасних бізнес-організацій та менеджменту стали більш суперечливими та парадоксальними, торкають нашу особисту систему цінностей; прийняття рішень вимагає мужності, гнучкості, усвідомлення та готовності до помилок [1].

Однак, стрімкий розвиток та впровадження нових технологій змусили сучасних лідерів передивитись стратегії розвитку бізнес-організацій в умовах невизначеності, що призвело до модифікацій змісту акроніму та його адаптації під вимоги сучасного бізнесу (рис. 1).

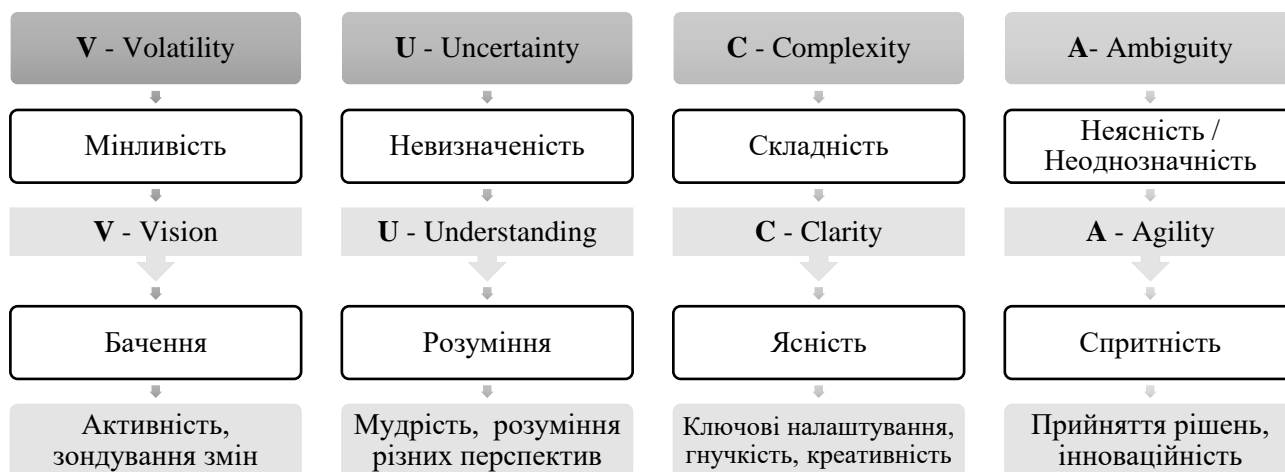


Рисунок 1. Трансформація змісту абрєвіатури VUCA-світу

*Джерело: складено авторами*

Так, традиційні підходи до лідерства у середовищі VUCA вже неактуальні. Виникає необхідність у нових стратегіях, які дозволять бізнес-організаціям прогнозувати та розуміти причини й наслідки світових викликів та можливостей VUCA. Це може сприяти розкриттю сильних сторін та можливостей, які є складними та неясними. Тому, такі компоненти як бачення (vision), розуміння (understanding), ясність (clarity) і спритність (agility), дозволяють протистояти насильницьким змінам у бізнес-середовищі:

- V (vision) – стратегія бачення майбутнього бізнес-організації як інструмент для протидії нестабільним викликам навколишнього середовища; прийняття рішень із чітким розумінням напрямку руху в умовах турбулентності;

- U (understanding) – мудрість у прийнятті рішень; розуміння контексту; вихід за межі своєї функціональної сфери для розуміння нестабільності; чітка та злагоджена комунікація в організації, командна робота та співпраця;

- C (clarity) – ідентифікація факторів, що впливають на хаос, шляхом обговорень в організації; швидкість реакції в умовах турбулентності з урахуванням цих факторів для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень;

- A (agility) – спритність в боротьбі із неоднозначністю; сприяння інноваціям; спілкування в організації та, як результат, здатність приймати рішення [1].

Нова реальність потребує нових ідей, а їх реалізація – нових підходів і рішень. Потреба в інноваціях повинна об'єднувати знання та мислення як всередині, так за межами організації.

З початку пандемії COVID-19 та введенням карантинних обмежень, функціонування бізнес-організацій ускладнилось, надшвидкі зміни та трансформація у цифровому середовищі змусило топ-менеджмент переосмислити усталені раніше практики, методи та формати роботи. Пошук «нової нормальності» призвів до виникнення нового опису турбулентності навколо нас, яке починають називати VANI-світом. Компоненти нової аббревіатури мають наступне значення:



Рисунок 2. Зміст аббревіатури VANI-світу [2].

**Крихкість світ** означає, що будь-які звичні нам системи, способи дій, організації можуть бути зруйновані у будь-який момент. Кризи, які раніше стосувались лише однієї держави або регіону, впливають на трансформаційні процеси усього світу. Немає нічого неочікуваного, і ніхто не захищений від трансформаційних змін.

**Неспокійний світ** тримає у стані стресу всіх і завжди. Занепокоєння полягає у тому, що неможливо передбачити, що трапиться далі. Тревожність і тривога стають «хворобою» XXI ст., оскільки стосуються не лише особистого життя людей, а й ринку праці. Друга «хвороба» - страх втрати можливостей, страх упустити актуальні тренди і залишитись за бортом, що спричинює відчуття невідкладності, яке домінує у прийнятті рішень.

**Нелінійний світ** не дозволяє встановити чіткі зв'язки між причинами та наслідками, тобто ми живемо у світі, події у якому здаються непов'язаними та непропорційними, наприклад, між нашими діями та їх результатом. Події мають системний ефект, впливаючи одразу на все. Без чітко визначеної та стандартизованої структури неможливо створити структуровані бізнес-організації. Для досягнення мети необхідні багаточисельні системні дії, оскільки довгострокове планування може більше не мати сенсу.

**Неосяжний світ** робить неможливим створення повної уяви про те, що відбувається, а відтак бізнес-організації не можуть контролювати все. Всі знання завжди неповноцінні. Даних завжди не вистачає. Всі рішення приймаються в ситуації невизначеності, і всі кроки здебільшого «навмання» [3; 4].

На рис. 3 наведено змістовно-сутнісне узагальнення аббревіатур VUCA- та VANI-світу.





Рисунок 3. Змістовно-сутнісне узагальнення абрєвіатур VUCA- та BANI-світу [2]

Отже, узагальнюючи зазначене вище, слід зазначити, що абрєвіатура VUCA-світу слугувала здебільшого для опису ситуації нестабільності, неоднозначності, невизначеності та складності умов, як життєдіяльності людини, так і ведення бізнесу. Ця абрєвіатура мала сенс у світі постійних турбулентних змін, які ставали все більш взаємопов'язаними та цифровими. Проте пандемія COVID-19 суттєво змінила «сценарії» бізнес-організацій у розробці їх стратегій з орієнтацією на виклики VUCA-світу, однак в сучасних умовах навіть уточнення понять в абрєвіатурі VUCA-світу виявляється недостатнім дескриптором. На протипагу VUCA-світу, абрєвіатуру BANI-світу, яку запропонував америконаський антрополог і футурист Касьо Джамаїс, доцільно використовувати для опису ситуації наступного покоління бізнесу, а відтак і розробки найбільш прийнятних стратегій трансформаційного розвитку бізнес-організацій.

*Список використаних джерел*

1. Leadership skills & strategies VUCA world. URL: <https://www.vuca-world.org/> (дата звернення 12.10.2021)
2. Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/> (дата звернення 14.10.2021)
3. Еремеева Н. Мир VUCA устарел, теперь с нами BANI-мир. URL: <http://www.trainersworld.ru/?p=7258> (дата звернення 14.10.2021)
4. From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/> (дата звернення 15.10.2021)

**Скоробогатова Наталя**  
к.е.н., доцент, кафедра міжнародної економіки,  
[nskorobogatova@ukr.net](mailto:nskorobogatova@ukr.net)

**Глушук Валерія**  
Студентка кафедри ЕТРП, КПІ імені Ігоря Сікорського  
[gvmars@gmail.com](mailto:gvmars@gmail.com)

## **НЕОБХІДНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У VUCA- ЕКОНОМІЦІ**

*Ключові слова: економічний розвиток, інновації, кадрова політика, VUCA-економіка, бізнес*

*Анотація: У роботі авторами визначено особливості розвитку VUCA-економіки та обґрунтовано необхідність застосування інновацій для подальшого розвитку підприємств. На основі огляду літературних джерел та аналітичної інформації доведено необхідність застосування інноваційних підходів до організації бізнес процесів підприємств та пошуку відповідних фахівців, кадрового забезпечення підприємств з врахуванням вимог VUCA-економіки. Аналіз прикладу компанії Adobe довів дану тезу та визначив перспективи удосконалення питань формування кадрової політики підприємств.*

**Skorobogatova Natalia**  
Ph.D., Associate Professor, Department of International Economics  
Igor Sikorsky KPI  
[nskorobogatova@ukr.net](mailto:nskorobogatova@ukr.net)

**Hlushchuk Valeriia**  
Student, Igor Sikorsky KPI  
[gvmars@gmail.com](mailto:gvmars@gmail.com)

## **NECESSARY INNOVATIONS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN VUCA- ECONOMY**

*Key words: economic development, innovation, personnel policy, VUCA-economics, business*

*Abstract: The peculiarities of the VUCA-economy development and the need to apply innovations for the further development of enterprises were identified by the authors. Based on a review of literary sources and analytical information, the need for innovative approaches to organizing business processes of enterprises and the search for appropriate specialists, staffing of enterprises, considering the requirements of the VUCA-economy, has been proved. Analysis of the example of Adobe proved this thesis and identified the prospects for improving the issues of forming the personnel policy of enterprises.*

Як зазначають науковці, нестабільність – це, по суті, природа та динаміка змін. В умовах такого розвитку економіки технологічні, соціальні чи економічні інноваційні цикли стають все коротшими. Те, що раніше займало роки, наприклад, заміна радіо на телебачення, тепер може відбутися всього за кілька місяців. Метою багатьох підприємців сьогодні є цілеспрямовані інновації, оскільки особливо в наші часи, ринок за рік може виглядати зовсім інакше, ніж сьогодні. Навіть якщо це спочатку звучить загрозово, ця зміна також має можливість. Завдяки певній гнучкості та креативності компанії сьогодні можуть революціонізувати всю свою бізнес-модель. Особливістю сучасного розвитку економіки є те, що раніше критично сприймалося суспільством, зараз є нормальним явищем і дає компаніям абсолютну свободу випробовувати нові речі, а також (хоча і в невеликих масштабах) зазнавати невдач [1]. У епоху цифрових технологій особливості організації виробництва та товару, що виробляється підприємством, визначаються на основі обробки великих даних із застосуванням мережевих технологій [4]. У свою чергу, це призводить до переходу організації виробничих та інших бізнес процесів на абсолютно новий рівень. Відкритість до складних бізнес-моделей та моделей мислення першою чергою має бути побудована та розвинена у свідомості керівництва та керівників відділів. Компанії повинні сприймати цей новий, більш складний світ як можливість та адаптуватися до його вимог. Слід зазначити, що особливе значення у VUCA-економіці має застосування інформаційних технологій, які є особливістю Четвертої промислової революції. Глибокий сенс кожного елемента VUCA служить на користь зростання його стратегічного значення передбачення і розуміння, що однаково важливо для поведінки як груп, так й окремих осіб в організаціях. Результативність сучасних інноваційних HR-технологій, застосовуваних в управлінні підприємством характеризує ряд загально-прийнятих показників-індикаторів, до яких, перш за все, прийнято відносити рівень інноваційної активності підприємства та інші критерії інноваційного розвитку підприємств [2].

Застосування нових технологій вимагає і забезпеченості підприємств кадрами з відповідним рівнем знань і вмінь, обов'язковим є наявність креативного мислення, широко розвинені *hard skills* у поєднанні з *soft skills*. Як підтверджує аналіз аналітичних даних та робіт інших науковців, в організаціях, які краще за інших уміють виживати і розвиватися в умовах невизначеності, підрозділи з пошуку персоналу найбільш рухливі, інноваційні та технічно підковані. Сучасні менеджери по кадрам – це швидкі та ефективні менеджери проєктів, продавці і переговорники, технарі і математики. Прикладом такого інноваційного підходу до організації бізнесу та пошуку персоналу стала компанія Adobe, яка щорічно в лютому стикалася зі зростанням числа співробітників, що звільняються за власним бажанням. Причина – в цей місяць корпорація проводила щорічне оцінювання ефективності роботи персоналу. В компанії Adobe використовувався метод групового ранжирування для визначення

продуктивності підлеглих. Крім того, ефективність співробітників оцінювали не їх безпосередні керівники, а загальний HR-відділ корпорації. В результаті компанія Adobe прийняла управлінське інноваційне рішення щодо системи роботи з персоналом під назвою Check-in. Управління ефективністю підлеглих стало безперервним та інтерактивним, яке включає постановку квартальних цілей, регулярні оцінки роботи і стимулювання кар'єрного росту. Тренінги з впровадження Check-in охопили 90% працівників Adobe. Корпорація зупинила плинність кадрів, кількість звільнених різко скоротилася [3].

Таким чином, у VUCA-економіці ключові цільові показники швидко оновлюються, вони можуть втратити свою актуальність за квартал або навіть місяць. Це вимагає оперативного оновлення інформації, не очікуючи закінчення звітного періоду та складання форм фінансової звітності. Оперативний аналіз даних управлінського обліку дозволяє виявити поточні проблеми та своєчасно прийняти рішення, приймаючи до уваги думку відповідних співробітників, Аналітики також пропонують для вирішення даної проблеми перейти на більш короткі цикли постановки і оцінки цілей: квартал, місяць або навіть тиждень. Тоді співробітники стануть менше переживати про те, що «знову все змінилося», і зможуть зосередитися на вирішенні актуальних завдань [3]. Таким чином, вважаємо, що застосування інноваційних технологій в організації бізнес процесів та пошуку персоналу дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємств у мінливих умовах VUCA-економіки.

#### *Список використаних джерел:*

1. Norinder J. What makes digital transformation particularly relevant in a VUCA world? URL: <https://ingenuity.siemens.com/2020/10/what-makes-digital-transformation-particularly-relevant-in-a-vuca-world/>
2. Pinker A. Designing digitalization: The opportunities of the VUCA world. URL: <https://medialist.info/en/2018/10/04/designing-digitalization-the-opportunities-of-the-vuca-world/>
3. Сазонова С.С. Особливості стратегічного планування кадрового управління в умовах VUCA. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, цифрові інновації та підприємництво». 25 січня 2020р., Львів. ЛЕФ. С. 78-81. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/29124/1/lef.lviv.ua\\_25.01.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/29124/1/lef.lviv.ua_25.01.pdf).
4. Скоробогатова Н. Є., Ремінський М. М. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії COVID-19. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 18. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231180>

**Шумак Людмила**  
аспірантка кафедри економіка будівництва,  
Київського національного університету будівництва і архітектури  
[shumak-ljudmila@ukr.net](mailto:shumak-ljudmila@ukr.net)

## **ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЕКТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В БУДІВНИЦТВІ У VUCA-СВІТІ**

*Ключові слова: проектне підприємство, цифрова епоха, цифровий лідер, інновації.*

*Анотація. З метою збереження ринкових позицій та посилення конкурентоспроможності швидко мінливий сучасний світ вимагає від проектних підприємств гнучкої адаптації та креативних реакцій на зовнішні виклики. Особливо важливим завданням в умовах раптових змін, є формування конкурентних переваг. Вони призводять до необхідності кардинально змінювати бізнес-модель та стратегічне позиціонування проектного підприємства на ринку. Виклики VUCA-світу надають можливості для інноваційного розвитку, пошуку нових напрямків бізнесу. Це може привести до посилення потенціалу майбутнього зростання та ринкового лідерства. На міжнародному та глобальному рівнях зазначені тренди посилюються їх масштабами. У різних сферах діяльності будівництва, зокрема в проектних підприємствах, відповідне бачення викликів та можливостей сучасного менеджменту обумовлює напрямки пошуку шляхів їх обліку в розробці управлінського інструментарію [1].*

**Shumak Ljudmila,**  
Department of Construction Economics,  
Kyiv National University of Construction and Architecture  
[shumak-ljudmila@ukr.net](mailto:shumak-ljudmila@ukr.net)

## **INNOVATIONS AND DIGITAL TRANSFORMATION OF DESIGN ENTERPRISES IN CONSTRUCTION IN VUCA-WORLD**

*Keywords: design company, digital age, digital leader, innovation.*

*Abstract. In order to maintain market positions and enhance competitiveness, the rapidly changing modern world requires flexible adaptation and creative responses to external challenges from design companies. A particularly important task in the face of sudden changes is the formation of competitive advantages. They lead to the need to radically change the business model and strategic positioning of the project company in the market. The challenges of the VUCA world provide opportunities for innovative development and the search for new business areas. This can lead to increased potential for future growth and market leadership. At the international and global levels,*

*these trends are amplified by their scale. In various spheres of construction activity, in particular in design enterprises, the corresponding vision of the challenges and opportunities of modern management determines the directions for finding ways to take them into account in the development of management tools [1].*

Як сучасним проектним підприємствам в будівництві існувати в VUCA-світі, виходити на міжнародні ринки та боротися з неминучою при розвитку ентропією? Це складне питання, що вимагає обговорення методології формування, інструментарію розробки, способів реалізації стратегії проектного підприємства в умовах VUCA-світу. А також актуальних проблем управління проектним підприємством в контексті високого рівня невизначеності зовнішнього середовища [2].

Світ стрімко змінюється і стає все більш нестабільним, невизначеним, складним та неоднозначним. У відповідь на ці процеси в теоріях лідерства У. Бенніса та Б. Нануса в 1987 році виникла абревіатура VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Нові вступні кардинально змінюють бізнес-ландшафт, ускладнюють прогнозування, вимагають від лідерів інноваційних та ефективних рішень невідомих раніше проблем. 1. Volatility (нестабільність) - високий темп змін, непередбачуваність змін, неможливість визначення причин та наслідків через занадто несподіваного розвитку подій. 2. Uncertainty (невизначеність) - нестача або недоступність потрібної інформації. 3. Complexity (складність) - безліч елементів з неочевидними зв'язками, багаторівневі проблеми та наслідки, відсутність єдиного правильного шляху. В сучасному світі, що ускладнюється, важливо бути відкритим, прозорим, слухати та чути людей, перейматися їхніми ідеями та пропозиціями, вести переговори та не виключати можливість перегляду рішень. 4. Ambiguity (неоднозначність) - відсутність ясності навіть при наявності великої кількості інформації, зниження актуальності історичних прогнозів та минулого досвіду, різноманітність та суперечливість інформації [3]. VUCA - хаотична, це бізнес-середовище яке швидко змінюється, яке стало новою реальністю. Ця реальність трансформує не тільки підхід проектних підприємств до ведення бізнесу, але і модель лідерської поведінки. Оскільки рівень складності завдань, що вирішуються керівниками в сучасному бізнесі, передбачає зовсім іншу логіку дії та мислення, на сьогоднішній день потрібні лідери з більш великим комплексним та адаптивним мисленням. У цифрову епоху бути лідером означає розуміти технології настільки ж, наскільки всі ми розуміємо закон, гроші або управління персоналом. Якщо у лідерів є цифрове розуміння, вони можуть приймати впевнено поінформовані та ефективні рішення для свого проектного підприємства. Важливо, щоб цифрове розуміння забезпечило розпізнавання прогалин в навичках та визначення, з ким можна працювати заради успішності окремих проектів та проектних підприємств в цілому. Цифровий лідер

вірити в інновації, експерименти та ризики. Проектним підприємствам недостатньо найняти «гнучких» керівників для життя в VUCA-світі. Важливо, щоб вони створили культуру VUCA, яка націлена на інновації, адаптивне поведінку та продуманий ризик. Проектні підприємства накопичують як позитивний, так і негативний досвід. І нерідко, негативний досвід блокує якісь можливості для бізнесу. І щоб накопичений досвід не гальмував розвиток, потрібні соціальні ліфти для співробітників. Проектним підприємствам важливо надавати молодим талановитим людям можливості для зростання, створювати внутрішні програми навчання. Це дозволяє поєднувати накопичений досвід з молодого яскравою енергією, і саме це поєднання зберігає якусь свіжість, що завжди призводить до гарних результатів. Навіть в нестабільному, невизначеному, складному і неоднозначному світі. Щоб встигати за змінами, проектувальникам доведеться адаптуватися, здобувати нові навички. Особливого значення набуває безперервне навчання протягом усього життя (lifelong learning) — змінюється система освіти, так як дорослим людям складніше адаптуватися до змін на ринку праці та технологічних інновацій [4].

Ми живемо в VUCA-світі, який вимагає від нас змін. Вийти з кар'єрного глухого кута в проектних підприємствах допоможе перехід на позицію із суміжними завданнями з використанням нових технологій. Цифрові навички пов'язані не тільки з технологіями, але і з плідним взаємодією з людьми. Лідерів нового покоління відрізняють Vision (бачення), Understanding (розуміння), Clarity (ясність) та Agility (швидкість) — модель VUCA Prime. Навчання завдовжки в життя — необхідність. «Щоб стояти на місці, потрібно бігти з усіх сил» — краща рада для VUCA-світу. Важливо пам'ятати, що кожний новий день — нові Ми.

#### ***Список використаних джерел***

1. Беленкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. *Журнал Будівельне виробництво*. 2019. № 66. С. 30 – 36. (Видання внесене до МНБ Google Scholar, Ulrichweb).
2. Пашко П. В., Лазебник Л. Л. та інші Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку. 2019. Ізд. Ірпінь. С. 74 – 101.
3. Сорокина Л. В. Информационные технологии как инструмент оптимизации управления сбалансированным экономическим развитием предприятия. *Актуальные проблемы экономики*. 2007. С. 189 – 197.
4. Суніл Гупта. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Пер. з англ. Ковалишеної І. Видавнича група КМ-БУКС. Київ. 2020. 320 с.

**СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ВИКЛИКІВ VUCA: ЗМІНИ  
МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ / SECTION 4.  
MANAGERIAL CONTEXT OF VUCA-CHALLENGES: CHANGES IN  
MODELS OF LEADERSHIP AND DECISION MAKING**

**Hnedina Kateryna,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Department of the Accounting, Taxation and Audit,  
Chernihiv Polytechnic National University

**Nahornyi Pavlo,**  
Applicant for Higher Education,  
Chernihiv Polytechnic National University

**THE ROLE OF SOFT SKILLS IN STRATEGIC MANAGEMENT DECISION-  
MAKING: THE CHALLENGES OF THE VUCA ENVIRONMENT**

*Keywords: strategic management decisions, strategic management, strategy, soft skills, enterprise management.*

*Abstract. The concept of soft skills and their features are investigated. The list of the core soft skills in the new VUCA world is formed, the importance of each skill is indicated. Differences between soft skills and hard skills are described.*

**Гнедіна Катерина,**  
к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту  
НУ «Чернігівська політехніка»  
[gkv2015oa@gmail.com](mailto:gkv2015oa@gmail.com)

**Нагорний Павло,**  
Здобувач вищої освіти  
НУ «Чернігівська політехніка»  
[inn5665@gmail.com](mailto:inn5665@gmail.com)

**РОЛЬ SOFT SKILLS У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ: ВИКЛИКИ СЕРЕДОВИЩА VUCA**

*Ключові слова: стратегічні управлінські рішення, стратегічне управління, стратегія, soft skills, управління підприємством.*



*Анотація. Досліджено поняття «soft skills» та особливості «м'яких» навичок Сформовано перелік ключових «soft skills», необхідних у новому VUCA-світі, обґрунтовано важливість кожної навички. Охарактеризовано відмінності між «soft skills» та «hard skills».*

Since the 1990s, and especially since the 2000s, the concept of the VUCA world has gained popularity. VUCA is an acronym for the English words, such as: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* [1]. These aspects are described the modern world. The traditional way of life has given way to an innovative world. Traditional models of enterprise management are untenable for now. If earlier the narrow professional skills (hard skills) were important for the success of both an individual employee and the entire enterprise, but now these skills are not enough. First of all, the so-called soft skills are very important.

Soft skills mean personal qualities, values, skills, benchmarks that allow an employee to perform work more successfully and achieve success [1]. Such skills are not specialized, they are successfully used in various professions.

Nowadays, the analysis of the most effective soft skills is one of the research vectors of scientists from various fields of science. This is quite problematic, especially in the context of the volatility and instability of the VUCA world. Based on literature sources [2-3], we can distinguish soft skills, that are of great importance in the strategic management of an enterprise:

1) ***Creativity***. Modern problems call for an unconventional approach. Therefore, the use of creativity in the strategic management allows to find new ways, new directions of development, often very effective in the future.

2) ***Communication and negotiation skills***. The best results in achieving the goal will almost always be shown by a team, not just by one person. But only if the team is well-coordinated. That is why communication skills have always been valued. But now, in the era of the COVID-19 pandemic, when communication with other people is extremely difficult and usually occurs through correspondence or online communication, communication and negotiation skills have become almost the most important.

3) ***Emotional intelligence***. Modern employers [3] agree, that emotional intelligence is in many cases more effective than intelligence in the conventional sense. Emotional intelligence is especially important in the era of the COVID-19 pandemic, as it allows to understand colleagues and customers better in times of stress.

4) **Active listening**. Not many people know how to listen to interlocutors really attentively, with participation. Especially when it comes to multiple video conferencing per day. At the same time, active listening allows you to establish contact, productive exchange of information.

5) **Adaptability and self-development**. In fact, this skill is directly correlated with the variability aspect of the VUCA world. The world is changing; the list of expected skills is also changing. And only an employee with the skill of adaptability and self-development can be competitive.

6) **Leadership**. Only a team that has a real leader capable of motivating, making important decisions, uniting the team, delegating responsibilities can achieve success. But there are not so many people with pronounced leadership qualities. Therefore, leadership qualities are highly valued among applicants for any position.

Why soft skills are so essential in decision-making, strategy formation and strategic management? Hard skills are aimed at performing specific work tasks according to established algorithms. Previously, there were not so many specialists, but now, when education is more available than ever, skills that contribute to solving problems, helping to put hard skills on the right track, are valued. Moreover, the problems in the VUCA world are very different from those, that were before. The importance of soft skills in comparison with hard skills is evidenced by studies conducted by Harvard University, the D. Carnegie Endowment and the Stanford Research Center, according to which 85% of success at work depends on soft skills [4].

Soft skills can and should be developed. There are specialized courses for this, the programs of which are based on the use of highly effective methods of developing the skills necessary for a modern person. In addition, one should not forget about self-development. The network provides a lot of opportunities to form the box of skills needed. It is only necessary to recognize the need for changes. After all, this skill also belongs to soft skills.

#### *References*

1. Tyler Omoth. 9 Soft Skills Employers Are Looking for in 2021. TopResume. URL: <https://www.topresume.com/career-advice/6-soft-skills-employers-are-looking-for>.
2. Suman Kher. 7 Essential Skills in the VUCA World. URL: <https://sumankher.com/2020/06/17/7-essential-skills-for-the-vuca-world>.
3. 14 Examples of Soft Skills Every Leader Needs on 2021. URL: <https://www.outbackteambuilding.com/blog/examples-of-soft-skills-for-leaders>.
4. Viktorija Murometz. 5 top Soft skills for success at VUCA World. URL: [https://kubg.edu.ua/images/stories/podii/2018/03\\_16\\_molodizhna\\_konf/6\\_muromets.pdf](https://kubg.edu.ua/images/stories/podii/2018/03_16_molodizhna_konf/6_muromets.pdf).



**Lekashvili Eka,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Economic Policy Department,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[eka.lekashvili@tsu.ge](mailto:eka.lekashvili@tsu.ge)



**Dodashvili Veko,**  
Ph.D student  
International Law Program,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[veko.dodashvili@gmail.com](mailto:veko.dodashvili@gmail.com)

## **THE IMPACT OF MEDIATION AND ARBITRATION ON BUSINESS DEVELOPMENT IN GEORGIA (RESEARCH CONCEPT)**

**Abstract:** *The following paper is a scientific concept of doctoral research, which provides a scientific analysis of the improvement opportunities of the business environment in Georgia by the implementing Mediation and Arbitration as the alternative dispute resolution methods for resolving commercial disputes. The paper represents the authors vision in the interdisciplinary prism of the doctoral thesis of the issue as it represents a systematic and comparative study of theoretical and legal approaches of foreign and Georgian experiences.*

**Keywords:** *Georgia; business; Mediation; Arbitration.*

**Actuality of the problem:** After the collapse of the command economy, Georgia, like other post-soviet countries, faced the challenge of transitioning to a market economy. In parallel with the liberalization of the economy, the diversification of ownership, the development of various forms of business, it became necessary to create such legal and institutional environment that would facilitate the proper functioning of the competition mechanism and the stable development of business. Even though according to international rankings (e.g.: according to the Doing Business ranking, based on data of the year of 2020th, Georgia ranks seventh in terms of business start-ups) Georgia currently has a superior standing, in other international rankings (e.g.: according to the World Economic Forum's Global Competitiveness Report of the years of 2018-2019th<sup>11</sup>), Georgia ranks 91st out of 141 countries in the year of 2019th. Cooperation between the interested parties (102nd place), the degree of consumers' development (95th place) confirm that a list of problems, which delay business development, need to be addressed. The degree of trust and willingness to cooperate between business entities is low. Under the conditions of transformation, having an unstable environment for business

---

<sup>11</sup> 2018-2019 years' ranking of Georgia in the Global Competitiveness Reports GCR, 2018, 236-237; GCR, 2019, 234-237

is interfering with the planning and implementation of long-term strategic projects. The situation has been aggravated recently by the more frequent financial crises and, finally - the Covid-19 pandemic because the number of factors affecting the business has increased, the situation has become unpredictable and unstable.

Numerous flaws came to the surface regarding the functioning of the market mechanism. The state regulation and deregulation policy instruments for the economy and business gained greater importance. Accordingly, it became important to make full use of endogenous opportunities to avoid falls in private markets, if all market participants are to benefit from it further. It became necessary to take the behavior of potential participants under the anticipated high competition conditions into consideration. Moreover, strengthening the effectiveness of the market allocation became possible by clearly defining and implementing the terms of the legal framework for market agreements.

The issues of the market may be addressed through the means of private contracts, promoting competition, establishing legal liability and transfers, and conducting negotiations. At the same time, behavioral economics and psychology are even more involved in explaining and resolving problems of business. Mediation and arbitration are largely considered tools for managing the latter, both on a national and international level. Furthermore, globalization is changing the existing business patterns. The impact of other countries' cultures and values on business needs to be reconsidered, especially with regard to the resolution of international business disputes. International practice proves that mediation can facilitate international economic agreements because it is based on confidentiality, characterized by flexibility and simplicity of mechanism (Lekashvili, 2019; Lekashvili & Dodashvili, 2017).

On the other hand, business disputes' arbitration clauses are included in practically all kinds of contracts, which makes arbitration a broad surrogate of civil litigation. It has gained an advantage over civil litigation because it has decreased the value and costs of court proceedings.

In the meantime, the introduction of mediation and other methods for resolving business disputes more quickly and effectively has raised serious questions about the costs of arbitration and its continuous role in resolving conflicts. Therefore, it is important to study the current situation in Georgia based on real examples by using a set of relevant research methods.

During the research process, we will be discussing the best experiences with alternative business-dispute resolution mechanisms (based on the examples of the UK, the US, the EU member states, China, and others), how the Advisory, Conciliation, and Arbitration Service undertook the role of "orientation", by which it promotes the development of more strategic forms of decision-making and change of forms of cooperative relationship. Such methods help with the transition to a more decentralized and market-oriented system of public service provision, as a result of which a new so-called "consulting and orientating" state/country is established that is based on the soft market view

of industrial relations.

Thus, the research will aim to study the changeable new role of the existing state in a market-oriented system in the context of industrial relations, which is evolving in regards to mediation, consulting, and arbitration services.

**Research goal:** The research aims to explore the theoretical-methodological issues related to studying the impact of mediation and arbitration on business, as well as successful experiences in advanced and growing economies with legal and institutional arrangements for alternative business-dispute resolution methods in order to identify the positive and negative sides of their effect on business development, factors, and strategies contributing to the perfection of their working mechanisms and institutionalization. Based on the above, to study the results of the formation and development of alternative business-dispute resolution methods in Georgia in the field of mediation and arbitration during the period of independence, identify the problems in their process of development and come up with ways to eliminate the existing inconsistencies in this regard.

**Research methodology:** Due to the interdisciplinary content of the issue, theoretical and methodological instruments of social sciences - business, economics, law, psychology - will be used. Part of the problems caused by external effects based on market flaws can also be resolved at the level of personal relations. A scientific explanation for the issue of internalizing the problems of external effects on the separation of the property and consumer rights through personal negotiations was provided by Ronald Coase (1960), known as a model carrying the same name as him. The model discusses the damaged and damaging parties' rights and effects. Many modern prominent researchers such as Amsler et al (2020), D. Goleman (1998), J. Creswell (1998), L. Schreier (2002), C. Moore (2003), A. Stitt (2004), GG. Wang (2009), J. Lande (2019), J. Wall and K. Kressel (2017), S. McCorkle and M. Reese (2019), G. Oprea (2019), etc., have provided research to study the nature, specifics, outcomes, strategies of alternative dispute resolution mechanisms in business. Studies and reports are always being published, including by recognized organizations such as the International Mediation Institute<sup>12</sup>, the Georgian International Arbitration Centre<sup>13</sup>, and others.

In this paper, systematic<sup>14</sup> and comparative analysis methods will be used, as well as a qualitative research method using an interview instrument, based on which we will be discussing the impact of alternative dispute resolution methods on business. Throughout the research, we will be actively using the specific case study method.

While researching the issues, as primary sources, we will be studying international conventions

---

<sup>12</sup> [International Mediation Institute \(IMI\)](#)

<sup>13</sup> <https://giac.ge/ka>

<sup>14</sup> When using systematic review methodology, databases such as Hein Online , LexisNexis, etc., will be used

and agreements<sup>15</sup>, domestic laws, arbitration, and mediation practices<sup>16</sup>, as well as analyzing hard copies and e-books, scholarly papers, and publications. In the elaboration of the study, we will use the scientific works of Georgian and post-Soviet space scientists, such as I. Gagnidze & N. Misuradze (2016), N. Papachashvili (2019), E. Sepashvili (2019), R. Seturidze (2016), G. Gaprindashvili (2012), T. Soboleva (2021), H. Hovhanesian (2014) et al. which presents conflicts of purpose in the direction of economic transactions, including the commercialization of science, custom business, international economic operations, business agreements, procurement and so on.

Moreover, it shall be noted that the Covid Pandemic has further complicated the conditions of administration and management because it has become impossible to plan and define development strategies. Added to the difficulty of developing and implementing a business development strategy were the uncertainties, which led to the global spread of the virus and unmanageable situations. Therefore, in the part of the methodology, we consider it suitable to use the modern economic analysis method VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

**Structure:** The first part of the paper will be devoted to the theoretical analysis of the essence, role, mechanisms, and peculiarities of alternative dispute resolution mechanisms (mediation-arbitration). The deep analysis will be represented of the necessity and importance of these mechanisms in the developing countries regarding commercial, property, and labor, and financial-investment relations.

The next chapters of the paper will be devoted to the study of the impact of mediation-arbitration on business development in developed and fast-growing economies as well as post-soviet countries; the mechanisms will be discussed in both positive and negative contexts, on a national, regional, and international level.

In the third part, we will be studying the peculiarities of institutional and infrastructural development of alternative business-dispute resolution mechanisms in independent Georgia, as well as conducting research to identify the inconsistencies and problems that emerge in the process of using these instruments.

And, finally, we will be developing recommendations for the effective functioning of alternative dispute resolution mechanisms in business.

**Expected results:** This paper will be a valuable contribution to developing both fields in Georgia: business administration and commercial law. As there is a deficit of scientific researches in the Georgian language, the research and its results as well will help scientists, professors, and

---

<sup>15</sup> including the United Nations (UN) Convention regarding the enforcement of international agreements resulting from mediation (<https://www.singaporeconvention.org/> 27.07.2021 10:45)

<sup>16</sup> Analysis of the information requested from the Georgian Association of Mediators, the Georgian Association of Arbitrators, the Tbilisi City Court Mediation Centre and at the international level from relevant institutions, will be presented.

commercial law practitioners in the successful implementation of alternative dispute resolution methods in commercial disputes. This type of interdisciplinary research - where a systematic study of theoretical and legal approaches, foreign and Georgian experience is provided, has not been conducted in Georgia yet and this will undoubtedly be a step forward in terms of addressing the mentioned issues.

In addition, the paper will be relevant for Georgia due to the global importance of the business development and it will support the integration process of Georgian business activity in the global market.

### References

1. Lekashvili E., Vodashvili V., Legal Regulation of Tourism Business in Georgia, Copernican Journal of Finance and Accounting, Vol.6, No 1. (2017). pp. 67-76; <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/CJFA/issue/view/1140/showToc>.
2. Lekashvili, E., Management on Innovations in Georgian Higher Educational Institutions: Key Problems with teaching Economic Science. Marketing and Management of Innovations. Issue 1, 2019, ISSN 2227-6718 (on-line), ISSN 2218-4511 (print), UDC 378.147:33, <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-23>, pp.281-293;
3. American Arbitration Association. Sample study of Miami R-9 arbitration cases closed in (2018).
4. Amsler, L., Blomgren; Martinez, J., K.; Smith, S., E. (2020). Dispute System Design: Preventing, Managing, and Resolving Conflict. Stanford: Stanford University Press.
5. Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam Books. New York.
6. Creswell, J. (1998). Research design: Choosing among five traditions. Sage Thousand Oaks, CA.
7. Schreier, LS. (2002). Emotional intelligence and mediation training. Conflict Resolution Quarterly.
8. Moore, C. (2003). The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. Jossey-Bass Publishers.
9. Stitt, A. J.(2004). Mediation: A practical guide. Routledge-Cavendish. London, England.
10. Wang, GG. (2009). Mediation in the Globalized Business Environment. ASIA PACIFIC LAW REVIEW.
11. Lande, J. (2019). Studying what DR practitioners actually do. July 28, 2019 posting of summary of Panel Discussion at Pepperdine University Law School Conference, appreciating our Legacy and Engaging the Future: An International Conference for Dispute Resolution Teachers, Scholars, and Leaders.. URL<http://indisputably.org/2019/07/studying-what-dr-practitioners-actually-do/>McCorkle, S. and Reese, M. J.(2019). Mediation theory and practice. Sage Thousand Oaks, CA.
12. Wall, JA and Kressel, K.(2017). Mediator Thinking in Civil Cases. CONFLICT RESOLUTION QUARTERLY.
13. Oprea, G.. Business Negotiation, from Mediation to Arbitration. Economic Insights: Trends and Challenges. (2016). v. 68, iss. 2, pp. 73-85.
14. Gagnidze, I. & Maisuradze, N. (2016). "Systemic effects of international educational and scientific links. Proposals for the development of educational and scientific national system in Georgia." *International Journal of Markets and Business Systems (IJMABS)*, 2 (1), 25-44. <http://www.inderscience.com/offer.php?id=78102>.

15. Papachashvili, N. 2019. "Reflections of Global Transformations on the Labor Market (Case of Georgia)". Proceedings: BUSINESS STRATEGY: FUTUROLOGICAL CHALLENGES, International Scientific and Practical Internet Conference, Kyiv, November 20-22, 2019. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31853>.
16. Sepashvili, E. 2019. Knowledge Triangle: Innovation Policy Approach to Strengthen National Competitiveness, Business Systems Laboratory 6th International Symposium, "Borders without Borders: Systematic Frameworks and their Applications for Sustainable Well-being in the Global Era" University De Pavia, Italy, ISBN: 9788890824272, 2019. p. 134-139.
17. Seturidze, R. (2016). Role of the ERP systems in the successful management of Georgian companies, BOOK OF ABSTRACTS Business Systems Laboratory Review, Vilnius, Lithuania, August. From [http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book\\_of\\_Abstracts.pdf](http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf).
18. Gaprindashvili, G. (2012), [The reforms implemented in the public policy in Georgia and their results, Iv. Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economy and Business, International Referred and Reviewed Scientific Practical Journal "Economy and Business". Vol. 4. pages 91-97.](#)
19. Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I. (2021) 'Global technology trends through patent data analysis', IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 1037, 012059. doi:10.1088/1757-899x/1037/1/012059.
20. Hovhanesian, H. & Manasyan, H. (2014). Regional Economic Integration Working Papers.
21. South Caucasus-People's Republic of China Bilateral Free Trade Agreements: Why It Matters. © Asian Development Bank. <http://hdl.handle.net/11540/1983>. License: CC BY 3.0 IGO.

**Nuno Amaral Jeronimo, PhD**

Assistant Professor, Department of Sociology,  
University Beira Interior (Covilhã, Portugal)

Guest Researcher, Faculty of Creative Industries,  
Vilnius Gediminas Technical University (Vilnius, Lithuania)

[nunoaj@ubi.pt](mailto:nunoaj@ubi.pt)

**Lifintsev Denys, PhD**, Associate Professor,  
Management department,

SHEI KNEU named after V. Hetman (Kyiv, Ukraine)

[denys.lifintsev@kneu.ua](mailto:denys.lifintsev@kneu.ua)

## HUMOUR IN MANAGERIAL COMMUNICATION

*Abstract. This paper contains analysis of different forms of humour that might be used by managers as communication tools to make impact on employees and shape effective organizational culture. Different theories of humour are described. The conclusions include recommendations for managers regarding appropriate usage of humour in communication.*

*Key words: communication, managerial communication, humour, humour theories.*



Communication between managers and employees affects organizational effectiveness in different ways, e.g., it influences significantly workers motivation, facilitates (or slows down) information flows, impacts socio-psychological climate in office etc. Honest managerial communication can help to build a strong top-down relationship in organization, while providing support and encouragement determines employees' emotions at the workplace (De Leon, 2021). Communication competences are essential especially in a modern globalised business environment when managers have to overcome cross-cultural barriers (Lifintsev & Canavilhas, 2017) to build an effective organizational culture.

Humour is recognised as an effective communication tool for fostering engagement and positive interpersonal relationships, while the subsequence of its inappropriate use might be negative (Chiew, Mathies, & Patterson, 2019). Managerial humour might also become an effective tool of communication and motivation or a destructive force.

Positive forms of humour usually can be treated positively by employees, while aggressive humour provokes negative reaction. It should be also mentioned that there is a correlation between supervisors' positive use of humour and employees' job satisfaction and loyalty to organization (Mesmer-Magnus et. al, 2018).

In this paper we would like to point out the forms of humour that might be used by managers as communication tools to influence effectively employees and, on the other hand, to stress those forms that should be avoided by managers in order not to make destructive effect on organizational climate.

Humour theories can help understand the best approaches to managerial humoristic communication.

The theory of incongruity states that humor is derived from the incongruity or disjunction between reality and the properly comic scenario. The scenario is seen as incongruous with our sense of reality, from which results a paradox that we can consider illogical. This incongruity is funny, but it is also a mirror that forces the audience to reflect on their own perception of reality and perhaps even to call it into question. The theory of incongruity describes the rhetorical and intellectual composition of an anecdote as constructed in view of an unexpected and paradoxical punchline. Humorous situations occur, therefore, at the moment when the participants realize that the relationship between a real object and its concept has become, from a certain point of view, incongruous.

The theory of superiority falls back to the first philosophical incursions into Aristotle. The idea that humor and laughter are a form of ridicule and an expression of superiority and hierarchy was revisited by the 17th-century political philosopher Thomas Hobbes. The theory of superiority exposes the inadaptations and exaggerate the differences between groups. The implications of the

theory of superiority are still incorporated today in the sociological research on humor. Groups with more power or in a higher hierarchical position tend to make anecdotes at the cost of marginalized, excluded or in any way seen as inferior. This is the basic premise of the theory of superiority. The theory of superiority assumes that people laugh at the misfortunes and misfortunes of others, and as a result reflect in laughter their conception of superiority. Hobbes considers that people laugh at the weaknesses and misfortunes of others, often aware of having overcome similar misadventures. In addition, human beings are in constant competition with their peers and always seek the disadvantages of competitors. As a consequence, the sudden understanding that one is in a better position than the person on the side is expressed through laughter.

The theory of relief states that laughter functions as a release of tensions that provokes a sense of pleasure and joy. Freud (1960) emphasized precisely the liberating dimension of humor. Freud found the therapeutic element of humor, but this would not constitute the only psychological dimension of humor. Anecdotes also disguise an inner intellectual process and reveal much about the repressed desires and social taboos of the subject. Anecdotes are typically used as a way to dilute tension when it comes to taboos or more controversial topics. Individuals who are subjected to some kind of embarrassment tend to let go of laughter when these constraints are suddenly removed. As a result, the central element of humor may not be the feeling of superiority but rather of relief that results from the removal of embarrassment.

Minsky (1984) states that individuals tend to think within certain frameworks, as a way to define stereotyped situations. Individuals are in a position to make changes between different frameworks, that is, from the simplest to the most complex, after observations that allow to discover less obvious connections and relationships between two situations. Large number of jokes employ words that have more than one meaning. Puns use similar words and recognizable phrases to make a word game, simple from a stylistic and linguistic point of view, but often complex from the point of view of the resources needed for their understanding. Therefore, to complete the processes of understanding mood, individuals need to create mechanisms of change of meaning between various dimensions and meanings of the real and as a result of this process arises another cognitive need, such as provoking a replacement of frameworks in its way of reasoning.

Veatch (1998) proposes, in an attempt to create a global theory of the various types of humor, a theory he called the theory of rape and which seeks to bring together the various previous theories, in particular the theory of superiority and the theory of incongruity. With the starting point in the postulate that there is a certain psychological state that tends to produce laughter, Veatch describes three satisfactory conditions for mood perceptions, which means that when one of the three conditions does not present itself in enunciation, mood is absent, and when the three conditions combine simultaneously, humorous perception exists. The three necessary conditions

are the violation of a particular commitment of the receiver with regard to the functioning of reality; the receiver who has a dominant feeling in relation to the typicality of a situation; concurrency, the condition that requires the presence of the two preconditions in the mind of the receiver. "Humor is (emotional) pain that does not hurt".

Maintenance theories state that jokes tend to keep social roles established while supporting the internal divisions of a society. These theories also reinforce that humor helps to strengthen the existing roles in the family dimension, the professional environment, or any place where there are groups of belonging and outside groups.

Framing theories understand jokes as a break from the serious life of everyday life. According to the framing theories, the author of the joke is the one who alters the frame of seriousness in order to accommodate a humorous frame, and through this he is allowed to present satirical formulations and criticisms without fear of reprisals. Framing theories suggest that jokes are based on culture and society despite positioning themselves outside the discourse of normality. Usually, from the humorous background, individuals put themselves in a position to be able to comment and break the rules without necessarily causing reasons for offence. A formulation, in framing theory, is only accepted as humorous if everyone involved agrees with the fact that it is a joke. And this is highly important especially in managerial communication when those with power should feel and understand if their jokes are actually funny and not offensive for workers.

Nowadays managers should have not only an appropriate IQ level, but also high EI (emotional intelligence) (Nguyen et. al, 2019) and CI (cultural intelligence), so it is clear that the ability to use humour effectively is an important part of managerial competences. Managers should be able to understand different forms of humour and use those appropriate to organizational culture considering the relationships in a company. Aggressive and offensive forms should definitely be excluded from managerial communication while more soft and highly intellectual forms of humour might bring good results and influence positively organizational climate.

## References

1. De Leon, M. V. (2021). Impact of managerial communication, managerial support, and organizational culture difference on turnover intention: A tale of two merged banks. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 376.
2. Lifintsev, D. S., & Canhavilhas, J. (2017). Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment. *Науковий вісник Полісся*, 2(2 (10)), 195-202.
3. Chiew, T. M., Mathies, C., & Patterson, P. (2019). The effect of humour usage on customer's service experiences. *Australian Journal of Management*, 44(1), 109-127.
4. Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., Andrews, M. and Oechslein, R. (2018), "The effects of supervisor humour on employee attitudes", *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 9/10, pp. 697-710. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2018-0034>

5. Freud, S. (1905/1960). Jokes and their relation to the unconscious. New York: Norton.
6. Minsky, M. (1984). Jokes and their relation to the cognitive unconscious. In L. Vaina & J. Hintikka (Eds.), *Cognitive constraints on communication: Representations and processes*. Hingham, MA: Reidel.
7. Veatch, Thomas C. "A theory of humor" , vol. 11, no. 2, 1998, pp. 161-216. <https://doi.org/10.1515/humr.1998.11.2.161>.
8. Nguyen, T., White, S., Hall, K., & Bell, R. (2019). Emotional intelligence and managerial communication. *American Journal of Management*, 19(2), 54-63.

**Papachashvili Tamar**  
Doctor of Engineering,  
Associate Professor, Georgian Technical University  
[t.papachashvili@gmail.com](mailto:t.papachashvili@gmail.com)

## **PERSPECTIVES OF THE USE OF BLOCKCHAIN IN LAND MANAGEMENT**

### ***Abstract:***

*In land management, as in many other areas, it became necessary to understand many factors during the transition to digital transformation. Intelligent management of data dissemination is the basis for a fundamental rethinking of digital transformation. The success of advanced analytics, artificial intelligence, and any digital transformation requires two critical elements: data reliability and comprehension, which will be possible through effective data quality and governance initiatives. Although fragmented examples of spatial thinking in land management have existed for a long time, it has become necessary to rethink spatial perspectives in current technological progressive environment.*

*The article discusses role of blockchain-technologies in land management, which have developed as a result of digital transformation.*

***Keywords:*** *Blockchain; Land Management; Transaction; Geospatial Data.*

### ***Introduction***

The speed of changes in technological progressive environment is evident in all areas. Perception and comprehension of these variabilities are quite difficult. The situation is complicated by unfiltered information, by its multilayered nature. Mutually exclusive and intertwined information causes the loss of fundamental values in many cases. Establishing a cause-and-effect relationship requires a great deal of effort and readiness for the current achievements, such as digital technologies, artificial intelligence, etc.

The article discusses the challenges of land management in the current environment. The purpose of this article is to discuss capabilities of blockchain technology perspectives used in land management systems.

Analysis and synthesis methods were used during the research. The paper basically represents the literature review. Recommendations based on the findings will assist policy makers and researchers interested in the issue.

### ***Discussion***

Digital transformation has created the means that caused improvement of management system. An example of this is blockchain, which is essentially a digital database distributed across a computers network where systematic computation and verification take place. The advantage of blockchain technology over traditional servers is its decentralization. The possible utilization of blockchain technology in the field of land management is a tool for developing countries to be transparent and fight against corruption.

Blockchain is a new promising technology that can ensure trustworthiness, immutability and transparency in any organizational systems. Data form a continuous chain in the form of blocks in blockchain technology, each block contains information about transactions. It is unable to delete, modify and copy records in the database. Every new ledger transaction is a new block and all blocks construct the blockchain [1]. The first proof-of concept using blockchain technology was cryptocurrency. This was later developed and implemented for public blockchains such as Ethereum and Bitcoin [2]. The most well-known program of blockchain technology is in the financial field, however, using the potential of such technology in land management is already an established practice and developed countries are interested in launching pilot projects to test their utilization in land management for reasons such as speeding up real estate operations and reducing costs in safer environment [3].

Rapid technological advances changes management structures in all areas, including land management. Cadastral models must be perfect in accordance with conservation and renewal process, in line with current and future realities, with sufficient flexibility and accuracy to adapt to changes.

Land management information systems are represented by numerical and geospatial data as well. Geographic Information System (GIS) technology, which is location-based technology itself, and combination of these technologies will help us to answer the question of where the blockchain transaction took place. The combination, and integration, of blockchain with GIS

underlie the concept of GeoBlockchain. This new tool can be used to support the analysis of spatial temporal trends of blockchain transactions via a geospatially-enabled blockchain [4].

With the help of GIS technology, varieties of data combinations are possible in all industrial areas, including land management. Cadastral systems manage and control land ownership through diagrams, plans, maps and schemes [5]. This information are the base attributes of GIS-based Cadaster Land Information Systems [6]. Blockchain is a trustworthy data network where an unchanged record will be distributed. Multiple records, information transparency and accuracy will be one of the important benefits in the distributed network. Land or property transfer details, systems of legal, tax or government bodies may be used directly in business transactions.

Several countries have launched pilot projects in terms of land management, among them are: Brazil [7], Dubai/UAE [8], Georgia [9], India [10], Kenya [11], Ghana [12], Ukraine [13], Sweden [14] and etc. According to researchers, the main motivation for developing blockchain in real estate transactions in developed countries is the increase of transaction speed, reduction of costs and possible errors, while developing countries utilize it to improve the transparency of property transactions and fight against corruption [3].

Besides, Müller and Seifert studied a blockchain-based land registry that could motivate the use of blockchain in land management [15].

Other researchers note that quality assurance framework based on blockchain technology provides more transparent real property market [16].

Although most studies are focused on land registry, which contains the legal alphanumeric number of property, property rights, and right of ownership, some researchers focus on geospatial data. Sets of geospatial data in land information systems are produced through research and are stored in GIS database. A location layer that is placed in the database provides information about certain cadastral parcel or the results of a specific survey regarding building boundary. In this way it will be possible to track changes in a timely manner and solve the problem of inaccurate and up-to-date cadastral spatial data. Farnaghi and Mansourian suggest that public participatory GIS should be developed as decentralized applications (DApp) based on Ethereum blockchain to have a fully transparent and reliable environment for public participation. The authors suggest that public blockchains are an appropriate solution for participatory mapping [17].

### ***Findings***

Blockchain technologies are developing and the prospects for its future utilization are high. Based on a literature review, it can be assumed that certain components of blockchain systems in land management have already been used successfully in some countries, although its full utilization depends on many factors. Critical elements such as data reliability and transparency,

which are essential for the success of advanced analytics, artificial intelligence, and any digital transformation, will be preserved in the context of similar technological developments.

The advantages of using blockchain systems in land management are as follows: the creation of reliable large geospatial databases; faster recording of transactions in the land register; automatic notifications of changes in the land registry; ensuring transparency and security of transactions; creating digital databases of contracts and other documents, etc. The use of blockchain technologies in land management saves a great deal of time and money, enables global vision of information and correspondingly effective management tools.

It is true that many approaches to modern solutions of blockchain systems are theoretical, but, undoubtedly, the role of blockchain technology in ensuring transactions and transparency in land information systems will incredibly improve and assist policy makers, participants of relevant transaction and researchers interested in the issue.

## References

1. Ryskeldiev, B., Ochiai, Y., Cohen, M., & Herder, J. (2018). Distributed metaverse: Creating decentralized blockchain-based model for peer-To-peer sharing of virtual spaces for mixed reality applications. ACM International Conference Proceeding Series. <https://doi.org/10.1145/3174910.3174952>
2. Yuan, Y., & Wang, F. Y. (2016). Towards blockchainbased intelligent transportation systems. IEEE Conference on Intelligent Transportation Systems, Proceedings, ITSC, (October 2017), 2663–2668. <https://doi.org/10.1109/ITSC.2016.779598>
3. Goran Sladić, Branko Milosavljević, Siniša Nikolić, Dubravka Sladić and Aleksandra Radulović. (2021). A Blockchain Solution for Securing Real Property Transaction: A Case Study for Serbia. ; <https://doi.org/10.3390/ijgi10010035>
4. Kamel Boulos, M. N., Wilson, J. T., & Clauson, K. A. (2018). Geospatial blockchain: promises, challenges, and scenarios in health and healthcare. International Journal of Health Geographics, 17(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s12942-018-0144-x>
5. Bureau of Land Management, “Programs: Lands and Realty: Cadastral Survey,” Aug. 17, 2016. <https://www.blm.gov/programs/lands-andrealty/cadastral-survey> (accessed Apr. 25, 2020).
6. T. Wade and S. Sommer, A to Z GIS: An Illustrated Dictionary of Geographic Information Systems. ESRI Press, 2006
7. Lemieux, V. Evaluating the use of blockchain in land transactions: An archival science perspective. Eur. Prop. Law J. 2017, 6, 392–440.
8. Alsuwaidi, K. Dubai real-estate blockchain, solution to enable land department transaction and services and services viablockchain technology. In Proceedings of the Annual World Bank Conference on Land and Poverty, Washington, DC, USA, 19–23 March 2018.
9. Georgia develops blockchain land registry platform <https://agenda.ge/en/news/2016/1002>
10. Bal, M. Securing Property Rights in India through Distributed Ledger Technology; ORF Occasional Research Paper; ORF: New Dehli, India, 2017; p. 18.
11. Kombe, C.; Manyukuzy, M.; Mvuma, A. Design of land administration and title registration model based on blockchain technology. J. Inf. Eng. Appl. 2017, 7, 8–15.

12. Oberdorf, V. Building Blocks for Land Administration: The Potential Impact of Blockchain Based Land Administration Platforms in Ghana. Master's Thesis, Utrecht University, Utrecht, The Netherlands, 2017; p. 125
13. Graglia, M. Will Blockchain Work in Ukraine? New America Foundation 2017. Available online: <https://www.newamerica.org/future-property-rights/blog/will-blockchain-work-ukraine/> (accessed on 11 November 2020).
14. Lantmäteriet; Telia; ChromaWay; Kairos Future. The Land Registry in the Blockchain. 2016. Available online: [http://ica-it.org/pdf/Blockchain\\_Landregistry\\_Report.pdf](http://ica-it.org/pdf/Blockchain_Landregistry_Report.pdf) (accessed on 11 November 2020).
15. Müller, H.; Seifert, M. Blockchain, a Feasible Technology for Land Administration? In Proceedings of the FIG Working Week, Hanoi, Vietnam, 22–26 April 2019; p. 9.
16. Savu, I.; Carutasu, G.; Popa, C.L.; Cotet, C.E. Quality assurance framework for new property development: A decentralized blockchain solution for the smart cities of the future. Res. Sci. Today 2017, 13, 197.
17. Farnaghi, M.; Mansourian, A. Blockchain, an enabling technology for transparent and accountable decentralized public participatory GIS. Cities 2020, 105, 102850.

**Баніт Ольга,**

д.пед.н., професор кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

[olga.banit@kneu.ua](mailto:olga.banit@kneu.ua)

**Мерзлякова Олена,**

к.психол.н., доцент кафедри освітнього лідерства  
ІПО Київського університету імені Бориса Грінченка

[o.merzliakova@kubg.edu.ua](mailto:o.merzliakova@kubg.edu.ua)

## УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «WELLBEING» У КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Ключові слова:** *wellbeing, добробут, Інститут Геллана, корпоративна культура.*

**Анотація.** Проаналізовано поняття «wellbeing» (добробут). Представлено результати дослідження Інституту Геллана, у результаті якого встановлено, що добробут складається з 5 елементів: здоров'я, професії, фінансів, соціальних зв'язків та громадської залученості. Наведено приклади комплексних програм компаній з упровадження концепції wellbeing.



**Olga Banit,**  
doctor of Pedagogical Sciences,  
professor Management Department,  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman  
**Olena Merzlyakova,**  
Ph.D., Associate Professor  
of Chair of leadership in education  
of In-service Teacher Training Institute  
of Borys Grinchenko Kyiv University

## **IMPLEMENTATION OF THE WELLBEING CONCEPT IN THE CORPORATE ORGANIZATION CULTURE**

***Keywords:** wellbeing, Gallup Institute, corporate culture.*

***Abstract.** The concept of "wellbeing" is analyzed. The research results of the Gallup Institute are presented. Wellbeing consists of 5 elements: health, profession, finance, social relations and community involvement. Examples of complex programs of companies for the implementation of the concept of wellbeing are given.*

У сучасному організаційному середовищі енергія людських ресурсів є ключовим чинником ефективного розвитку бізнесу. Натомість інформатизація й тотальна диджиталізація (цифровізація) на тлі глобалізаційних процесів призводять до синдрому вигорання як системного явища. Люди втомлюються працювати тривалий час в режимі високих швидкостей і тотальної багатозадачності. Постійні інформаційні перевантаження, завищені вимоги керівництва, пов'язані з необхідністю виживання організації в кризові періоди, невизначеність майбутнього у VUCA-світі є головними причинами професійної демотивації, яка зрештою негативно позначається на продуктивності праці та ефективності роботи загалом. Очевидно, що співробітник, який має проблеми зі здоров'ям, професійну стагнацію і високий рівень стресу, схильний демонструвати низькі показники праці.

З огляду на зазначене зростає інтерес до досліджень, що показують позитивний вплив «щасливішого» стану співробітників на економічні показники бізнесу – підвищення рівня продажів і продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення кількості лікарняних тощо. Серед них вартими уваги є два напрями:

- дослідження М. Селігмана, родоначальника позитивної психології, який виявив, що

оптимістичний та позитивний стан духу співробітників значно підвищує ефективність роботи [1];

- дослідження Інституту Геллапа, описане в книзі «Wellbeing: The Five Essential Elements» (Дж. Хартер, Т. Пат) [3].

Результати цих досліджень наштовхнули керівництво прогресивних компаній на висновок, що ефективність роботи залежить не лише від професійних якостей та навичок, але й від стану здоров'я, добробуту та настрою співробітників. Тому починаючи з 2010-х років, добробут поступово переміщується в центр корпоративної культури, а його підтримка стає ключовою стратегією для залучення співробітників, підвищення їхньої професійної продуктивності та життєвої енергії. У світлі останніх подій, пов'язаних з пандемією COVID-19, загальний запит на непідробне благополуччя зріс багаторазово.

Сьогодні управління добробутом співробітників стає реальним за допомогою корпоративних програм і продуктів wellbeing. Поняття добробуту (від англ. «wellbeing») набуло популярності завдяки дослідженню Інституту Геллапа. Об'єктом наукової уваги дослідницької групи були співробітники різних організацій, а предметом – захопленість своєю справою та радість протягом дня. У книзі висвітлені результати 50-річного дослідження у 150 країнах. Автори розпочинали опитування респондентів із запитання: «Чи подобається вам те, чим ви займаєтеся щоденно?» На їхню думку, це найпростіше запитання про добробут є найважливішим, яке людина собі ставить. Опитування показало, що лише 20% відповіли «так» [3].

У результаті цього дослідження було встановлено, що благополуччя складається з 5 елементів: здоров'я, професії, фінансів, соціальних зв'язків та громадської залученості. На основі виокремлених елементів сформувалася концепція «Wellbeing за Gallup», що представляє 5 широких категорій, значущих для більшості працюючих людей:

- професійний добробут – те, як співробітники проводять час на роботі, або просто любов до справи, якою вони займаються щоденно;

- соціальний добробут – стосунки з іншими людьми, дружба, любов, взаєморозуміння тощо;

- фінансовий добробут — ефективне управління матеріальною сферою життя;

- фізичний добробут — міцне здоров'я та достатня кількість сил, щоб справлятися з повсякденними завданнями;

- добробут у середовищі проживання – відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

Згідно з дослідженням Інституту Геллапа встановлено, що 66% людей досягають успіху принаймні в одній з цих сфер, однак лише 7% є успішними в усіх п'яти [3, с. 11]. Це підтверджує тезу, що вести благополучний спосіб життя не така вже й легка справа і цьому потрібно вчитися. Ініціативу такого навчання переймають провідні світові компанії, які слідкують за глобальними трендами розвитку людського капіталу. В останньому звіті на першому місці знаходиться інтеграція благополуччя в дизайн роботи [2]. Якщо раніше створювалися окремі програми благополуччя, спрямовані, в основному, на підтримку здоров'я й охорону праці штатних працівників компанії, то в епоху цифровізації і пандемії доводиться поширювати програми wellbeing на альтернативну робочу силу (контакторів, підрядників, фрилансерів, гіг-працівників), і перебудовувати бізнес-процеси таким чином, щоб добробут було інтегровано в роботу окремих співробітників, команд і організації в цілому.

Прикладом можуть слугувати комплексні програми компаній, представлених у випуску Deloitte «Тренди у сфері людського капіталу 2021: практики провідних компаній України». У них мова йде про:

- трансформацію культури з фокусом на вибудовування довіри між керівниками та співробітниками (METRO Cash & Carry Україна: стратегія добробуту, інтегрована в HR-стратегію);

- підтримку ментального здоров'я, розширення програми медичного страхування, інформування працівників про сучасні методи терапії та діагностики різних захворювань, підтримка співробітників із дітьми (фармкомпанія GSK: управління добробутом через концепцію «Сучасний роботодавець»);

- підвищення емоційного добробуту, налагодження взаємодії в командах, підвищення рівня креативних ідей, покращення умов праці та ін. (агрохолдинг МХП: комплексна стратегія «МНР – Many Happy People»);

- підтримка досвіду співробітників, поглиблення відчуття приналежності, підвищення рівня взаємодії та згуртованості в командах, підвищення рівня соціальної відповідальності в компанії (ІТ компанія SoftServe: управління добробутом через формування культури та відчуття приналежності);

- врахування різноманітності у формуванні керівних команд з представників різних

національностей та культур (компанія JDE Peet's);

- управління альтернативною робочою силою за допомогою сучасних технологій, що уможливають оптимізацію процесів найму, адміністрування, оцінки ефективності, винагороди не лише з погляду замовника, але й виконавця (медіакомпанія StarLightMedia: платформа «Uber для фрилансерів») та ін. [2, с. 2].

Таким чином, можемо підсумувати, що концепція «wellbeing» визначає добробут як внутрішнє відчуття людини, що проявляється у поєднанні любові до роботи, якою вона щодня займається, з дружніми стосунками з оточуючими, стійким матеріальним становищем, міцним здоров'ям та гордістю за свій внесок у життя суспільства, – а також взаємозв'язок цих п'яти елементів. Крім зазначених вище заходів wellbeing охоплює низку інших, пов'язаних з удосконаленням дизайну виробничого та офісного простору, формуванням графіка робочого часу, зміною формату проведення нарад і командних мітингів, а також використанням цифрових програм та інструментів, які мінімізують стрес і підвищують рівень добробуту співробітників.

#### *Список використаних джерел*

1. Селигман М. Как научиться оптимизму. Измените взгляд на мир и свою жизнь. М.: Альпіна Паблішер, 2018. 338 с.
2. Deloitte. Тренди у сфері людського капіталу 2021: практики провідних компаній України.  
URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2021-hc-trends-cases\\_ua.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2021-hc-trends-cases_ua.pdf)
3. Rath, T., & Harter, J. Wellbeing: The five essential elements. Gallup Press, 2010.

**Барабаш Леся,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Уманського національного університету садівництва  
[Lesly-z@ukr.net](mailto:Lesly-z@ukr.net)

## **ТРЕНДИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ VUCA-СВІТУ**

*Ключові слова:* поведінкові фактори, організаційні умови, економічні умови, податки, податкова система України.

*Анотація.* В умовах vuca-світу постає потреба захисту платників податків і, відповідно, гармонізації податкової системи України, що необхідна, виходячи з умов її побудови: на постсоціалістичну модель було накладено досвід країн ближнього зарубіжжя без врахування національних особливостей і потреб платників. Відтак наразі можна виокремити три групи факторів, що в подальшому формують актуальні тренди гармонізації: поведінкові, економічні й організаційні.

**Barabash Lesia,**  
Ph.D., Associate Professor of Finance,  
banking and insurance  
Uman National University of Horticulture

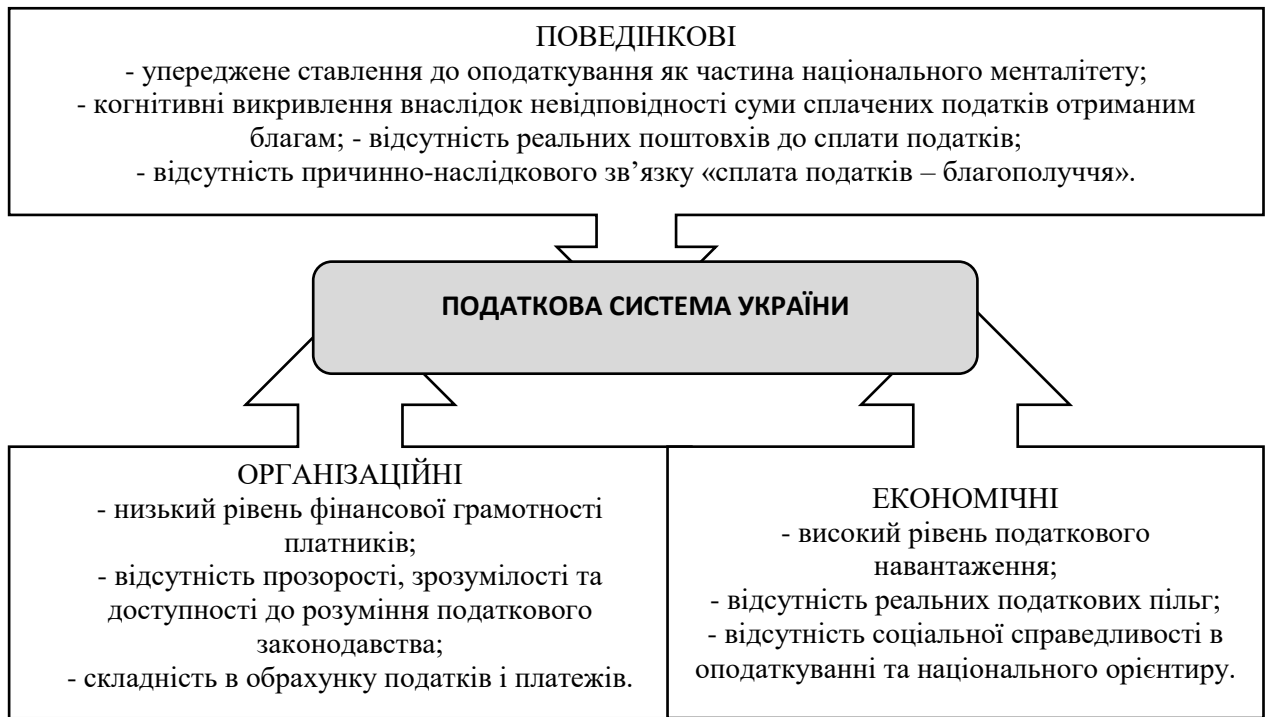
### **TRENDS OF HARMONIZATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM IN THE REALITIES OF VUCA-WORLD**

*Keywords:* behavioral factors, organizational conditions, economic conditions, taxes, tax system of Ukraine

*Abstract.* In the conditions of vuca-world there is a need to protect taxpayers and, accordingly, harmonize the tax system of Ukraine, which is necessary based on the conditions of its construction: the post-socialist model was superimposed on the experience of CIS countries without taking into account national characteristics and needs of taxpayers. Thus, we can now distinguish three groups of factors that further form the current trends of harmonization: behavioral, economic and organizational.

В останні десятиліття в Україні все чіткіших рис набуває проблема кризи податкової системи. Непристосована до потреб нового українського суспільства податкова спадщина, необґрунтовані, з орієнтацією на країн-сусідів, зміни податкового законодавства, девіантний менталітет платників податків, суперечливі законам ринку трансформації у податковій сфері – далеко не повний перелік причин, що зумовили патову ситуацію в економіці країни в цілому та її податковій сфері зокрема.

У країнах Європейського Союзу актуальним є тренд фіскальної гармонізації з метою забезпечення лояльності конкурентної боротьби на єдиному ринку [1]. Також актуальністю відзначаються питання зниження рівня оподаткування з метою збільшення ефективності податкового адміністрування, прозорості та відкритості податкової системи [2]. Податкова система України має низку проблем, що доводять необхідність її гармонізації (рис. 1).



*Рис. 1. Спонукальні фактори гармонізації податкової системи України*

Зважаючи на окреслені групи факторів, що наразі спонукають до необхідності активного перегляду функціонування податкової системи України (рис. 1), можна окреслити й актуальні тренди її гармонізації.

Податкова система України донині вибудовується за закритим принципом, коли платник не орієнтується в істинному призначенні свого обов'язку сплати податку. Проте в умовах нового типу економіки і фінансів – поведінкового, особливо з позиції нестабільності та неоднозначності усієї світової організації, необхідний кардинальний перегляд умов функціонування податкової системи та визначення ключових трендів її гармонізації в межах національних пріоритетів і можливостей. Важливого значення у сучасному економічному цифровому світі має відкритість і прозорість податкової системи, з якої формуються базові розуміння платників щодо власної відповідальності за добробут і благополуччя території і держави, де він проживає. Водночас надважливо, особливо в умовах кризових економічних явищ, гармонізувати податкову систему організаційно й економічно таким чином, щоб відносити соціальну справедливість оподаткування, зменшивши при цьому рівень податкового навантаження за рахунок дієвих і реальних податкових пільг тощо. Однак базовим трендом гармонізації все ж має стати поведінковий підхід.

Загалом, в реаліях вуса-світу та людиноцентристського підходу сучасного суспільства, необхідним є створення своєрідного «прошарку економічної безпеки», де

людина (платник податків) почуватиметься безпечно в силу розуміння ситуації. Відтак базовими трендами мають стати саме поведінкові, організаційні й економічні умови функціонування податкової системи України, що мають бути гармонізовані між собою і відповідно до потреб платників.

#### *Список використаних джерел*

1. Claudia Diana, Sabau-Popa & Edina, Kulcsar & Gherman, Adela-Teodora. (2010). Current trends in tax harmonization and competition within the european union. *Annals of the University of Oradea* : Economic Science. 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/49615401\\_CURRENT\\_TRENDS\\_IN\\_TAX\\_HARMONIZATION\\_AND\\_COMPETITION\\_WITHIN\\_THE\\_EUROPEAN\\_UNION](https://www.researchgate.net/publication/49615401_CURRENT_TRENDS_IN_TAX_HARMONIZATION_AND_COMPETITION_WITHIN_THE_EUROPEAN_UNION) (дата звернення 06.10.2021)
2. Подакова В.Є., Бондаревська К.В., Гришкін В.О. Гармонізація системи оподаткування в країнах Європейського Союзу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 36–40.

**Батенко Людмила,**  
к.е.н., професор кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
Batenkoludmila@gmail.com

### **ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ «КЕНЕВІН» У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

*Ключові слова: проєктний менеджмент, Agile підходи, модель «Кеневін»*

*Анотація. В роботі висвітлюється проблема вибору адекватної технології управління проєктами в компанії у зв'язку із розвитком традиційної класичної концепції проєктного менеджменту та гнучкої методології Agile. Пропонується здійснювати такий вибір на основі моделі Кеневін, яка пов'язує певні управлінські дії із відповідним типом системи, що є об'єктом управління. Наводяться приклади проєктів, що відповідають кожному типу системи, та рекомендовані технології управління цими проєктами.*

**Batenko Liudmyla,**  
Ph.D., Professor,  
Management Department,  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### **USAGE OF CYNEFIN FRAMEWORK IN PROJECT MANAGEMENT**

*Keywords: project management, Agile approach, Cynefin framework*

*Abstract. The paper highlights the problem of choosing an adequate project management approach in the company due to the existence of the traditional classical concept of project management and flexible Agile methodology. It is proposed to make such a choice based on the Kennevin model, which connects appropriate management actions with the certain type of system that is the object of management. Examples of projects corresponding to each type of system and recommended approaches for managing these projects are given.*

VUCA-світ вимагає від компаній пошуку нових управлінських технологій, здатних забезпечити їм гнучкість, адаптивність та, у підсумку, конкурентоспроможність, не зважаючи на всі виклики нестабільного, невизначеного, складного і неоднозначного оточення. Дуже часто необхідні трансформації реалізуються за допомогою проєктного підходу, масштабність проєктної діяльності та критичність її успішності зумовлюють необхідність відповідного розвитку інструментарію управління проєктами.

Історія розвитку проєктного менеджменту розпочалася із середини минулого століття і до початку нового міленіуму так званий класичний підхід набув статусу «must have» у діяльності західних компаній. Проте стрімке поширення ІТ технологій і рішень, частота і швидкість оновлення програмного забезпечення поставили під сумнів ефективність використання моделі «водоспаду» або каскадної моделі (як називають класичну модель у ІТ-індустрії), бо результати часто не задовольняли очікування замовника, довга тривалість розробки завершеного продукту призводила до його часткового устарівання ще до виводу на ринок тощо. Тому у 2001 році групою іт-фахівців було проголошено так званий Agile маніфест [1], який засвідчив основні цінності і принципи гнучких технологій управління проєктами.

Упродовж останніх двадцяти років Agile – підходи набули широкого розповсюдження перш за все у сфері ІТ-бізнесу, проте вони стають популярними і в компаніях інших галузей, що здійснюють різноманітну проєктну діяльність. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність ідентифікації сфер застосування гнучкого управління проєктами та можливості його поєднання із класичною методологією в межах однієї компанії. Для рішення цього завдання пропонується використати концепцію Кеневін, яка в залежності від характеристик системи (у нашому випадку - проєктів) визначає модель здійснення управлінських впливів, тобто в контексті проєктного менеджменту - вибору адекватної технології управління проєктом. Автор моделі Кеневін Дейв Сноуден виокремив чотири можливих типи систем: упорядковані прості системи; упорядковані складні системи; комплексні системи; хаотичні системи [2].



З позицій проєктного менеджменту упорядкованими простими системами можна назвати типові, гарно відпрацьовані проєкти, що часто здійснюються в організації. Для таких проєктів в компаніях існують архіви попередніх проєктів, бібліотеки типових фрагментів тощо. В цьому випадку спрощена традиційна (класична) методологія цілком доцільна, що підтверджується і моделлю Кеневін, яка пропонує використовувати у таких системах найкращі практики.

Упорядкованими складними системами можна вважати масштабні проєкти компанії, що лежать в площині її основної бізнесової діяльності, проте мають більший ступінь унікальності, ніж типові проєкти, відповідно більші ризики та складні міжфункціональні взаємозв'язки між виконавцями. Для таких проєктів пропонуємо застосовувати більш деталізований класичний підхід, в основу якого можна покласти положення РМВОК [3]. Модель Кеневін пропонує використовувати для таких систем гарні практики.

Комплексними системами можна вважати інноваційні, унікальні для компанії проєкти, або ж такі, що потребують швидкого реагування на зовнішні виклики. Вважаємо що для таких проєктів варто використовувати гнучкі технології управління, які дозволяють швидше протестувати проміжні результати, отримати зворотній зв'язок від замовника або зовнішнього середовища. Модель Кеневін передбачає застосування новітніх практик для таких систем.

До хаотичних систем можна віднести, на наш погляд, проєкти пошукового характеру, де не зрозумілий кінцевий результат, що може потребувати гібридного проєктного менеджменту як поєднання елементів класичної та гнучкої методологій, що корелює із моделлю Кеневін, яка пропонує використовувати нові практики.

У центрі моделі цих чотирьох типів систем Дейв Сноуден розглядає стан безладу, де керівниками взагалі не аналізується тип системи і, відповідно, не застосовується адекватний інструментарій вирішення управлінських завдань. Такий стан притаманний багатьом українським підприємствам, які не аналізують і не розвивають належним чином свій інструментарій з управління проєктами, що суттєво впливає на рівень їх ефективності та результативності виконання.

Таким чином, слід зазначити, що з розвитком різних концепцій в управлінні проєктами перед компаніями постає завдання їх адекватного використання в залежності від характеристик проєкту, вибір яких можна здійснити на основі моделі Кеневін.

#### *Список використаних джерел*

1. Agile Alliance. The Agile Manifesto. – URL: <https://www.agilealliance.org/>

2. Kurtz, C. F.; Snowden, D. J.. [The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world](https://ieeexplore.ieee.org/document/5386804) // *IBM Systems Journal*. No. 42 (3). 2003 - pp. 462–483. - URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5386804>
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), шестое издание. PMI, 2017. 726 с.

**Безгін Костянтин,**  
д.е.н., професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
[bezgink@gmail.com](mailto:bezgink@gmail.com)

### **СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНА ВЗАЄМОДІЯ, ЯК КЛЮЧОВИЙ КОНЦЕПТ MANAGEMENT 3.0**

*Ключові слова: суб'єкт, взаємодія, менеджмент 3.0, рефлексія, со-розвиток*

*У роботі проводиться пошук критеріїв розрізнення основних версій менеджменту. Зростаюча складність та невизначеність умов зовнішнього середовища постулює використання симбіотичного розуму, як способу формування необхідної когнітивної різноманітності, що здатна релевантно реагувати на умови VUCA. Передумовою формування симбіотичного розуму є імплементація суб'єкт-суб'єктних взаємодій, як ключового концепту менеджменту версії 3.0 у його постнекласичному прочитанні управлінської раціональності. Стисле порівняння базових типів взаємодії дозволило встановити базові вектори трансформації управлінського мислення.*

**Bezgin Konstantin,**  
Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Behavioral Economics  
Vasyl' Stus Donetsk National University

### **SUBJECT-SUBJECT INTERACTION AS A KEY CONCEPT OF MANAGEMENT 3.0**

*Keywords: subject, interaction, management 3.0, reflection, co-development*

*The paper searches for criteria for distinguishing the main versions of management. The growing complexity and uncertainty of environmental conditions postulates the use of the symbiotic mind as a way to form the necessary cognitive diversity that is able to respond appropriately to VUCA conditions. A prerequisite for the formation of a symbiotic mind is the implementation of subject-subject interactions as a key concept of management version 3.0 in its post-non-classical reading*

*of managerial rationality. A brief comparison of the basic types of interaction allowed to establish the basic vectors of transformation of managerial thinking.*

Сучасний менеджмент – Management 3.0 – знаходиться в смисловій площині поведінкової та суб'єкт-суб'єктної дефініції, яку інтегровано слід представити у такий спосіб: «цілеспрямована взаємодія керуючої і керованої підсистем для зміни (підтримки) параметрів функціонування або досягнення запланованого розвитку». Це інтегральне трактування більшою мірою відповідає реаліям управлінського впливу, так як будується на поведінковому фундаменті, який передбачає постійне підлаштування (со-розвиток) уявлень, переконань, намірів керівника і керованого суб'єкту, що дозволяє більш адекватно відображати природу суб'єкт-суб'єктних відносин. Взаємодія передбачає нерозривність прямого і зворотного впливів, органічного і постійного поєднання комплексних змін суб'єктів, що впливають один на одного, через комунікацію і поведінку. Таке розуміння взаємодії, передає суть управління, узгоджену з поведінковою природою людини, передбачає взаємну зміну керуючих і керованих суб'єктів, со-розвиток (кoeволюцію), спряження їх когнітивних (пізнавальних) систем в результаті управлінських контактів, підстроюванням їх систем сприйняття під образи і смисли, що взаємно відображаються [2].

Менеджмент, як і будь яка сфера знань, перебуває у постійному розвитку. Змін зазнають не тільки його науково-практичні положення, але і методологічне підґрунтя. Це вимагає від сучасного керівника розвинутих навичок само- й метарефлексії [3]. Відносно саморефлексії все зрозуміло – це вміння менеджера стати в позицію зовнішнього спостерігача по відношенню до власних практик управління, подивитися на них зі сторони. Але що стосується метарефлексії, то для суб'єкта управління використання її у процесах діяльності – це інший рівень складності. Метарефлексія – це спосіб зрозуміти чому ми сприймаємо саме ці фактори чи використовуємо саме ці розумові схеми в певних управлінських ситуаціях. Це спосіб змінити дослідницьку оптику суб'єкта управління, щоб побачити проблему ширше й глибше. Зрозуміло, що в цьому процесі особисті та поведінкові складові є головними перепонами на шляху постійного вдосконалення управлінських процесів. Але знання інноваційних форм управлінських практик – це саме наявність цих оптик у арсеналі керівника. Це нормативна, ціннісна компонента, яка дозволяє розрізнити ті ж самі події по іншому, лише змінюючи фокус уваги.

Зіставлення минулого і майбутнього менеджменту дозволяє помітити, що, незважаючи на безліч спроб створити цілісну концепцію менеджменту, за словами

І. Адізеса: «у нас досі немає послідовної, життєздатної теорії та єдиної стабільної, універсальної практики менеджменту, що відтворюється» [4, с.34]. Якщо, слідом за Г. Саймоном, ми скажемо, що основним завданням менеджменту є забезпечення «кооперативної групової поведінки» [5], то невідворотно зрушимо в інтерпретації цього феномену до необхідності постійної взаємодії з соціальним оточенням у розрізі спільного вирішення комплексних проблем. У запропонованому формулюванні основного завдання менеджменту, а також зростаючої складності та невизначеності соціально-економічних умов (VUCA), що динамічно змінюються, проглядається необхідність зміни суб'єктно-об'єктного типу управлінської взаємодії, що традиційно використовується в більшості сучасних організацій на суб'єктно-суб'єктний, що обумовлює необхідність їх стислого порівняння (табл. 1). Взаємодія суб'єкт-об'єктного типу спирається на соціальні норми, які в уявленні теоретиків від менеджменту мають програмувати необхідний відгук і гарантувати необхідне підпорядкування. Вони апелюють до свідомих, вольових, раціональних схем об'єкта управління і носять переважно лінійний характер впливу, який обмежений у своїй ефективності через ізольованість від можливої зворотної реакції з боку керованого суб'єкта. При взаємодії суб'єкт-суб'єктного типу, вплив пов'язано з нелінійними схемами, які опосередковують поведінку керованого суб'єкта через реакцію на створювані умови, з високим ступенем ймовірності знаходять відгук у його свідомих і несвідомих структурах, тому що вони підв'язані до еволюційно і культурно сформованої поведінкової природи.

Таблиця 1 – Типи управлінських взаємодій [1]

Критерії	Суб'єкт-об'єктне	Суб'єкт-суб'єктне
Уявлення про природу людської раціональності	Раціональна	Обмежено раціональна, ірраціональна
Опора управлінського впливу	Зовнішня, організаційні норми	Внутрішня, закономірності поведінки
Управлінські відносини	Вказівки – підпорядкування	Інформування – залучення
Схема управління	Мета – засіб	Умови – наслідки

Отже, порівняння контурів минулого і майбутнього менеджменту, а також типів управлінських взаємодій, фіксують зміщення управлінських технологій у знанієвій площині від інженерно-технічних способів впливу (при яких підлеглий розглядається як об'єкт, що однозначно (передбачувано) реагує на управлінські команди та позбавлений

власної активності) до соціогуманітарних, що наділяє підлеглого активністю – сприймаючи його як суб'єкта, з врахуванням його намірів, досвіду й ірраціональної природи. Якщо в модифікації Management 1.0 базовою була раціональна бюрократія, яка механістично сприймає керованого суб'єкта, то Management 3.0 зміщується до кордонів синергетики, поведінкової економіки, соціальної кібернетики, соціології та психології. Таким чином, в аспекті еволюції менеджменту починає чітко проглядатися зміна домінуючих уявлень про природу людини, що обумовлює зміщення управлінських технологій від інженерно-технічних у версії Management 1.0 до соціо-гуманітарних в Management 3.0 .

#### *Список використаних джерел*

1. Безгин К.С. Управление процессом создания ценности на предприятии: полисубъектность и коллаборация: монография. Харьков: «НТМТ», 2015. 288 с.
2. Безгин К.С. Методологические основы функционирования инновационно-активных сред совместного создания ценности. Економіка та організація управління, №1(25). Вінниця, 2017. С. 17-28.
3. Гайсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке. Калуга: «Духовное наследие», 2004. 264 с.
4. Адизес И. Идеальный руководитель. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
5. Саймон Г. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995. 338 с.

**Жукова Ліліана**

аспірантка кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»  
[rnow2020@gmail.com](mailto:rnow2020@gmail.com)

**Муравецький Святослав**

аспірант кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»  
[smuravetskiy@gmail.com](mailto:smuravetskiy@gmail.com)

### **МЕТА-КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-СВІТІ**

**Ключові слова:** *мета-когнітивні моделі навчання; організації, що навчаються, інтелектуальні активи, VUCA-світ.*

**Анотація.** *Досліджено завдання мета-когнітивного навчання в умовах VUCA-світу. Визначено роль організації, що навчається, в освоєнні моделі мета-когнітивного навчання. Позначено нові рівні інтелектуальних активів організації у зв'язку з впровадженням моделі мета-когнітивного навчання.*

**Liliana Zhukova**  
PhD Student, Management Department  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
[rnow2020@gmail.com](mailto:rnow2020@gmail.com)  
**Sviatoslav Muravetsky**  
PhD Student, Management Department  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
[smuravetskiy@gmail.com](mailto:smuravetskiy@gmail.com)

## **META-COGNITIVE LEARNING MODELS AS A NEW FORM OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL ASSETS IN THE VUCA WORLD**

***Keywords:** meta-cognitive learning models, learning organizations, intellectual assets, VUCA-world.*

***Abstract:** The problems of metacognitive learning in the conditions of the VUCA world are investigated. The role of the learning organization in the development of the meta-cognitive learning model is determined. New levels of intellectual assets of the organization are identified in connection with the introduction of the meta-cognitive learning model.*

Звичний SPOD-світ (стійкий, передбачуваний, простий і певний) поступився своїми позиціями. Йому на зміну прийшов світ непередбачуваний і хаотичний, що вимагає постійної адаптації і витісняє все, що не містить в собі здатність трансформуватися. Що це означає для економічних організацій і бізнесу? Перш за все - переосмислення тих положень і принципів управління, які базуються на дослідженнях функціонування систем в стабільних і передбачуваних умовах.

VUCA-світ (нестабільний, невизначений, складний, неоднозначний) поставив під сумнів не тільки ефективність і достовірність наших знань (як відомо, вони кожні кілька років морально застарівають). Більшою мірою він позначив необхідність нових способів і технологій прийняття рішень (стратегічних і тактичних), як основи формування ефективних стратегій організації в умовах пролонгованої невизначеності.

Лінійне стратегічне мислення в VUCA-економіці поступово поступається місцем багатофункціональному сценарному баченню різноманітності можливих станів організації. Такий підхід називається форсайтом [1]. Він базується на узгодженому визначенні і виборі бажаного образу майбутнього даного підприємства, концентрації ресурсів і узгоджених зусиль по його втіленню. Іншими словами, підприємство розвивається не стільки за рахунок переосмислення минулого і констатації тенденцій, скільки за рахунок уявного майбутнього

і узгодженому виборі ресурсів здійснення бажаного сценарію. У VUCA-світі майбутнє не стільки прогнозують, скільки створюють [1].

Навіть короткий опис форсайта робить очевидним, що ефективне функціонування і орієнтування в економіці VUCA - світу вимагають зміни моделей мислення менеджерів.

Завдання результативного управління в умовах невизначеності і неоднозначності кидає виклик насамперед нашим ментальним моделям розуміння світу. У VUCA-економіці морально застарівають не тільки знання, а й механізми нашого сприйняття світу. З точки зору мета-когнітивності ідея "навчайся або помри" - це ідея не просто адаптації до неоднозначності світу, а й ідея навичок створення нових реалій з невизначеності [2]. Інноваційною метою навчання в цьому випадку є не знання, а формування таких функцій людей, які відповідають за можливість генерувати рішення в умовах невизначеності. Можна сказати, навчання в даному випадку являє собою форму безперервного технологічного апгрейда здатності персоналу продукувати ідеї, встановлювати неочевидні зв'язки, уявляти нові сценарії розвитку і т. д.

Сучасні підходи до людини дозволяють усвідомити єдність, наскрізну нитку процесів, що відбуваються в нейро-біологічному, психічному та соціально-економічному житті працівника. У VUCA-світі ми просто видозмінюємо одиницю роздумів про "людське", розширюючи базу законів, що детермінують ефективність його економічної поведінки. Подібно до того як в індустріальній економіці прогрес здійснювався від технологій поліпшення машин, в сучасній економіці прогрес будується на технологіях активації мета-когнітивних можливостей людей засобами спеціального навчання, вбудованого у виробництво.

Тому конкурентоспроможність у VUCA-світі вимагає інституалізації мета-когнітивного навчання в сучасних організаціях. На наш погляд, найкращим чином це завдання вирішує організація, що навчається. Доцільно згадати, що оновлення ментальних моделей – одна з п'яти дисциплін-принципів, що лежать в її основі [3]. Це тільки на перший погляд ментальні моделі і пізнавальні механізми персоналу, в силу своєї суб'єктивності і неформальності, важко піддаються комерціалізації. Технології мета-когнітивного навчання, підв'язані до нейробіології, мають суворі критерії [4]. Що дозволяє долати гадану невідчутність цих активів організації. Реалізація двох завдань дозволяє розглядати мета-когнітивну модель навчання в якості конкурентної переваги. Перша - створення унікально ідентифікованого знання. І друга - виробництво талановитого персоналу, як суб'єкта створення унікального знання.

В цьому випадку, в управлінні інтелектуальними активами в таких організаціях виникають додаткові рівні. Наприклад, патент не може існувати без набору технічних

рішень, що становлять патентований винахід. Але за ними повинен стояти керований процес отримання таких рішень. З використанням моделі мета-когнітивного навчання, компанія має можливість системно планувати виробництво знань і рішень, що створюють додаткову цінність продукту або послуги. Крім цього, з'являється можливість планувати формування талановитого персоналу, як резерв талантів в організації.

#### *Список використаних джерел*

1. Popper R. Foresight Methodology / P. Popper // The Handbook of Technology Foresight / [L. Georghiou, J. Cassingena, M. Keenan, I. Miles, R. Popper (eds.)]. – Edward Elgar, Cheltenham, 2008. – P. 44-88.
2. Hess E. Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization / Edward D. Hess. – New York, USA: Columbia Business School Publishing, 2014. – 280 p.
3. Senge P. The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization / Peter M. Senge., 2014. – 608 p.
4. Cable, D. M. (2019). Alive at work: The neuroscience of helping your people love what they do. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

**Жуковська Валентина,**

д.е.н., професор кафедри менеджменту  
valentyana2015@ukr.net

**Стойко Вікторія,**

студентка факультету економіки, менеджменту та психології  
Київський національний торговельно-економічний університет

## **WELLBEING ЯК ОСНОВА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ**

*Ключові слова:* залученість, благополуччя, здоров'я працівників, продуктивність праці.

*Анотація.* Благополуччя працівників на робочому місці стає важливим завданням для керівників та HR менеджерів компанії. В умовах діджиталізації бізнес процесів розвиток і програм Well-being як технології підтримки психологічного, емоційного та фізичного благополуччя працівників відіграє значиму роль у підвищенні їх залученості в компанію та продуктивності праці. Wellbeing розглянуто в контексті основних елементів: здоров'я працівників, фінансової стабільності, професійної реалізація потенціалу, комунікаційної взаємодії, благополуччя громади. В період пандемічної кризи COVID-19 програма Well-Being для персоналу в компанії розробляється як стратегічний базис, що прямо чи опосередковано впливає на бізнес показники: чим вищий рівень благополуччя у працівників, тим вищий рівень успішності компанії. Щасливий і задоволений співробітник має кращі показники роботи і більш залучений у корпоративне життя компанії.



**Zhukovska Valentyna,**  
Doctor of Economics, Professor of the Department of Management  
**Stoiko Viktoriia,**  
student of the Faculty of Economics, Management and Psychology  
Kyiv National University of Trade & Economics

## **WELLBEING AS THE BASIS OF ENGAGEMENT OF COMPANY EMPLOYEES**

*Key words: engagement, well-being, program, employee health, labor productivity*

*Abstract. The well-being of the company's employees in the workplace becomes an important task for managers and HR managers. In the context of digitalization of business processes, the development Well-being programs as a technology to support the psychological, emotional and physical well-being of employees plays a significant role in increasing their engagement in the company and productivity. Wellbeing is considered in the context of the main elements: employee health, financial stability, professional realization of potential, communication interaction, community wellbeing. During the COVID-19 pandemic crisis, the company's Well-Being program for staff is developed as a strategic basis that directly or indirectly affects business performance: the higher the level of employee well-being, the higher the company's level of success. A happy and satisfied employee has better performance and is more involved in the corporate life of the company.*

Програми *Well-being* як технологія поліпшення благополуччя працівників на робочому місці стала актуальною у період COVID кризи та переходу компаній на дистанційний та гібридний формат роботи. Висока плинність, вигорання працівників на робочому місці є суттєвим фактором впливу на зменшення продуктивності праці і як наслідок прибутку компанії. Вперше увагу на важливість благополуччя працівників в компанії акцентували James K. Harter, Tom Rath, Jim Harter у своїй книзі *Wellbeing: The Five Essential Elements* [1]. Грунтуючись на масштабному опитуванні працівників (проведеним Інститутом Gallup) у книзі проаналізовано взаємозв'язок успішності компанії і тим, що важливо для працівників у їхньому житті та що робить це життя значущим. Наукова спільнота та фахівці практики, HR менеджери, бізнес антрополози, менеджери з внутрішніх комунікацій долучаються до діагностування рівня благополуччя працівників у підрозділах компанії, застосовуючи різні підходи. Нині в Україні для поліпшення добробуту працівників в національних і міжнародних компаніях започатковуються різні програми *Well-being*. Отже, метою тез доповіді є розгляд теоретичних та практичних аспектів сутності та впливу факторів у формуванні програм wellbeing на залученість працівників у бізнес процеси компанії.

Загалом зміст програм *well-being* стосується підтримки психічного і фізіологічного здоров'я, підвищення емоційної залученості в життя компаній та ін. В одних компаніях- це може бути дослідження рівня задоволеності та лояльності працівників, в інших розрахунок індексу щасливих працівників чи рівень залученості тощо. В останні роки *well-being* розглядається як міждисциплінарна технологія у формуванні аналітичного інструментарію в управлінні персоналом і добробутом працівників зокрема. Про взаємозв'язок між добробутом працівників та продуктивністю праці на підприємстві присвячена велика кількість зарубіжних публікацій. В контексті задоволеності і мотивації трудової діяльності у своїх дослідженнях даної теми торкалися J.Hackman, G.Oldham, J. Harter, R.Duft та ін; питання взаємовпливу між корпоративною культурою та рівнем залученості персоналу розглянуто R.Silzer, A.Church, E. Шейном; різні аспекти мотиваційної поведінки на робочому місці розглянуто у працях Б. Адамса, Н. Корнеліуса, А. Мамфорда, Г. Мінцберга, Р. Лубіта, У. Лоулера тощо.

Формування програм підвищення благополуччя персоналу та їх зв'язок з емоційним та фізичним здоров'я, абсентеїзмом займає чільне місце у стратегії соціальної відповідальності міжнародних та національних компаній, є невід'ємною самостійною складовою у побудові бренду роботодавця, управління кар'єрним розвитком персоналу. Ціннісна пропозиція добробуту забезпечує компанії додатковий прибуток у вигляді економії на медичному страхуванні та втрат людино-годин по хворобі. Слад наголосити, що прагнення покоління міленіалів (нині складають більшу половину ринку праці) акцентовані на ціннісній пропозиції бренду роботодавця, що пов'язано з можливостями динамічного розвитку кар'єри, професійного навчання та балансу роботи та відпочинку. Згідно вимірювань Mercer (США), у працівників с високим рівнем добробуту на 31% вище продуктивність праці і на 41% нижче медичні витрати [2,3]. Емпіричні дослідження із застосуванням інструментів залученості та лояльності (eNPS) проводились консалтинговими компаніями Aon Hewitt (2009), Hay Group (2010) Gallup (2009), PwC [1]. За дослідженнями Інституту Gallup категорія «благополуччя працівників» розглядається у тісній взаємодії п'яти ключових елементів: фізичного благополуччя або міцного здоров'я, кар'єрного чи професійного благополуччя, фінансової стабільності (наскільки ефективно працівник керує своїм економічним життям), соціальних комунікацій та причетність працівників до місцевих громад через різні благодійні і волонтерські заходи [2].

Ціннісна пропозиція добробуту забезпечує компанії додатковий прибуток у вигляді економії на медичному страхуванні та втрат людино-годин по хворобі. Серед роботодавців, які пропонують програми здоров'я, більше половини відзначають зниження абсентеїзму по хворобі; 66% повідомляють про підвищення продуктивності Стійкість до нервових

ситуацій, якісне виконання усіх завдань, менше прогулів через хворобу, здібність до креативних та творчих ідей саме такі аспекти притаманні людям які мають високий рівень Well-being на роботі.[3] Але щоб ця методика працювала правильно і не потребувала багато фінансових вкладень, потрібно ретельно проводити діагностику та аналітику даних. Спочатку потрібно провести цільове опитування працівників різних категорій щодо їх задоволеності рівнем комфорту на робочому місці, що подобається та що б вони хотіли змінити. Важливо досліджувати комунікації працівників на робочому місці з метою розуміння їх реальних потреб і пріоритетів; що в їх роботі викликає негативні і радісні емоції. В сфері бізнесу можна зазначити приклад компаній гігантів: *Nike*, *Google* (в кожному офісі є власний фітнес центр для співробітників), *Space X* пропонують працівникам власний масажний кабінет, щоб зменшити стрес, *Netflix* -представляють персоналу необмежені відпустки і лікарняні, молодим батькам пропонують оплачувані відпустки до одного року) [1,4].

На формування і реалізацію програми well-being як технології підвищення благополуччя працівників компанії впливають різні фактори, що визначаються у процесі діагностики. Для проектування результативної програми well-being необхідно врахувати наступне: а) специфіка діяльності компанії та галузь діяльності; б) організаційний дизайн офлайн чи онлайн; в) попередня ґрунтовна діагностика ресурсів компанії для супроводження і реалізації програми; г) профіль (і портфель) потреб різних категорій працівників є особливим для кожної компанії (в ІТ компаніях розглядається індивідуальний підхід); д) вимірюваність показників програми та інтеграція зі стратегією соціальної відповідальності. Якщо компанія зможе ефективно впровадити програми *well-being* працівників, компанія отримає певний мотиваційний "ключ" щодо підвищення продуктивності праці персоналу, не витрачаючи багато коштів й водночас зможе отримати довіру та позитивні зміни[3].

Отже, впровадження *Well-being* для підвищення залученості співробітників є важливим і складним процесом для компанії. Завдяки тому, що працівники самі беруть участь у виборі змін на їхньому робочому місці, вони починають усвідомлювати себе як невід'ємну частину великої корпорації і тим самим підвищуючи свій рівень ефективності роботи. Досвід світових компаній, що використовують управління персоналом через програми *well-being*, показує що вона приносить лише покращення для компанії з незначними витратами. Тому *Well-being* можна використовувати як цілісний метод при проблемах на підприємствах, але необхідно обов'язково враховувати думки співробітників, щоб краще і правильніше все зробити.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що концептуально програма well-being може торкатись різних сфер життя працівників компанії; є специфічною, зважаючи на портфель індивідуальних потреб і можливостей самої компанії. Для успішного формування і реалізації програми well-being важливо поелементно і перманентно діагностувати великі цифрові дані та запити працівників шляхом вимірювання різних показників їх задоволеності і залученості, продуктивності праці, причин абсентеїзму та стресу, поточних і перспективних запитів благополуччя.

*Список використаних джерел:*

1. PwC: Health and Well-being Touchstone Survey 2021.  
[URL:https://www.pwc.com](https://www.pwc.com)
2. James K. Harter, Tom Rath, Jim Harter Wellbeing: The Five Essential Elements, 2010, 240 p.
3. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trend. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>
4. Програми Well-being: що це та яку користь може принести компанії.  
[URL:https://kyiv.w2conf.events/uk/news/programmi-well-being-cho-eto-i-kakuyu-polzumoget-prinesti-kompanii-100653](https://kyiv.w2conf.events/uk/news/programmi-well-being-cho-eto-i-kakuyu-polzumoget-prinesti-kompanii-100653)

**Плотніченко Світлана**

к.е.н., доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування та права

**Лупандіна Галина,**

ВНЗ «ТДАТУ імені Дмитра Моторного»

svitlasuk\_1979@ukr.net

[Glupandina7@gmail.com](mailto:Glupandina7@gmail.com)

## **СУЧАСНИЙ УПРАВЛІНЕЦЬ В УМОВАХ VUCA СЕРЕДОВИЩІ**

*Ключові слова: адаптація, кризова ситуація, кризове управління, методи подолання кризи, принципи управління.*

*Анотація. У статті подаються загальні підходи до розуміння кризової ситуації керівником, визначення його поняття, причин виникнення та методи уникнення цього стану.*

**Svitlana Plotnichenko**  
Ph.D., Associate Professor  
Department of Public Administration and Law

**Lupandina Halyna**  
Student of the department of public administration and law  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

## **MODERN MANAGER IN A VUCA ENVIRONMENT**

*Key words: adaptation, crisis situation, crisis management, methods of overcoming crisis, principles of management.*

*Abstract. The article presents general approaches to understanding the crisis by the manager, defining its concept, causes and methods of avoiding this condition.*

Як ми вже знаємо, головною ситуацією невизначеності стала пандемія, яка ускладнила майже всі процеси координації різних установ, організацій і це стало справжнім викликом для управлінців, адже стабільні методи та принципи управління стають застарілими та діють неефективно.

Навіть найбільш обережний і далекоглядний керівник не може уникнути неприємних сюрпризів, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми конфліктами партнерів, постачальників, клієнтів чи власного персоналу. Відома професорка з стратегічного менеджменту Лігоненко Л. О. визначала ситуацію як нестабільну, невизначену та кризову у таких обставинах: по-перше, коли ситуація виникає раптово і всупереч очікуванням; по-друге, ситуація ставить нові завдання, які відповідають минулому фірми; по-третє, контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий в організації порядок дій цього не дозволяє [1].

Тому, кожен сучасний керівник повинен вміти адаптувати свою організацію відповідно до ситуації яка з'явилася, а для цього треба навчитися кризовому управлінню. Кризове управління можна охарактеризувати як напрям діяльності служби зі зв'язків з громадськістю, завданнями якого є: прогнозування кризових ситуацій і розробка стратегій їх стримування; управління процесом комунікації в умовах кризи, спрямоване на поширення позиції державного відомства і запобігання поширенню дезінформації; нейтралізація, мінімізація наслідків кризи [4].

Науковці визначають такі головні принципи на якому ґрунтується система антикризового управління: рання діагностика проблеми діяльності організації; розподіл проблеми за ступенем небезпеки; своєчасність реагування; реалізація внутрішніх

можливостей; використання систем заходів, які здійснюються для запобігання банкрутства тощо.

Розглянувши головні принципи, перейдімо до методів які використовують сучасні управлінці для усунення кризової (невизначеної) ситуації.

По-перше, створення команди по рішенням. Тобто, коли проблема вражає вашу організацію, важливо призначити найбільш ефективних членів вашої команди в невелику команду для управління ситуацією. У них повинні бути чіткі повноваження з боку керівництва. Керівництво також повинно повідомити, хто входить в команду, і прояснити їх ціль та роль в оцінці проблем.

По-друге, не дійте поспішно. «Поспіх» відноситься до головної та потенційної серйозності загрози. В міру можливості ви не хочете, щоб швидкість вашої відповіді знижувала її ефективність [3].

По-третє, залишайтеся зосередженим. Поки команда з пошуку рішень виявляє коріння причини проблем та рекомендує рішення, всім іншим необхідно зосередитися. Корабель повинен продовжувати рух вперед, навіть якщо він пошкоджений. Всі інші лідери повинні визначати, що можна, а що не можна робити, і зосереджуватися на показниках успіху. У нормальних умовах 70% співробітників відволікаються.

По-четверте, стабілізуйте ситуацію. Криза настала. Тепер вам потрібно встановити контроль, ізолювати кризу та мінімізувати збиток.

По-п'яте, зверніть увагу на втому. Якщо ви збережете одну й ту ж команду протягом тривалого періоду, її члени стануть менш ефективними. Створіть команду допомоги.

По-шосте, завжди плануйте, майте в запасі план Б. Провести ретельний аудит слабких сторін вашої організації і потенційних кризових точок. Використовуйте закон Мерфі в якості керівництва – «Все, що може піти не так, піде не так» [2]. Це може здатися песимістичним, але це корисний інструмент, що дозволяє передбачити, де ваша організація найбільш вразлива. По можливості візьміть превентивні заходи і складіть план дій з іншими. Знайте, коли активувати свій план. Не всяка ситуація переросте в кризу. Підготуйте тверді керівні принципи, які допоможуть вашій команді визначити, що криза означає для вашої організації.

По-сьоме, робіть все можливе. Пропонуйте консультації та підтримку співробітникам і сім'ям всіх постраждалих. І це не менш важливо, коли те, що сталося, сталося не з вашої вини.

Враховуючи вище зазначену інформацію, можна зробити такий висновок, що у сучасному світі багато криз, вони можуть трапитися з будь-якою організацією в будь-який час. Проте, проявивши деяку далекоглядність, можна правильно подолати більшість криз, щоб отримати максимальну користь з найгіршого сценарію. Усунення кризи залежить від керівника організації, від його методів та принципів управління.

*Список використаних джерел*

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2004. 570с.
2. Блох А. Повне зібрання Законів Мерфи. Попурри, 2014. 368с.
3. Плотніченко С.Р. Етика в сучасному менеджменті. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2015. - №1 С. 117-119.
4. Fraser P. Seitel. The Practice of Public Relations. 11th ed. Pearson Education, Inc., US, 2011. P. 383.

**Полторак Анастасія,**

д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту та маркетингу  
Миколаївський національний аграрний університет  
poltorak@mnaeu.edu.ua

## **ЗМІНА МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У VUCA-СВІТІ**

*Ключові слова: невизначеність, лідерство, управління, VUCA.*

*Анотація: проаналізовано сутність поняття VUCA, розглянуто вплив нестандартних факторів на діяльність підприємств та особливості їх управління, обґрунтовано причини зміни моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі, окреслено ключові аспекти лідерства у світі VUCA, серед яких: спільне бачення, співпраця персоналу, розвиток корпоративної культури.*

**Poltorak Anastasiia,**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management and Marketing,  
Mykolayiv National Agrarian University

## **CHANGING LEADERSHIP AND DECISION MODELS IN THE VUCA WORLD**

*Keywords: uncertainty, leadership, management, VUCA.*

*Abstract: The essence of the concept of VUCA is analyzed, the influence of non-standard factors on enterprises and peculiarities of their management is considered, the reasons for changing leadership models and decision-making in the VUCA-world are substantiated, key aspects of leadership in the VUCA world are outlined, including: common vision, staff cooperation, corporate culture development.*

Специфічний термін VUCA був запропонований Гербертом Ф. Барбером ще у 1992 р. [3], однак у сучасних умовах також можна стверджувати, що він не втрачає своєї актуальності. VUCA означає волатильність, невизначеність, складність і двозначність [2] та узагальнює специфічні проблеми менеджерів, напрями їх розв'язання, а також вплив нестандартних факторів на діяльність підприємств та особливості їх управління. Серед цих факторів виокремлюють політичні розбіжності, глобальні залежності [2], зміну споживчої поведінки [4], технологізацію та інші. Одним з найвпливовіших чинників можна вважати пандемію COVID-19, у результаті якої відбулися події, які раніше навіть не розглядалися дослідниками як потенційно можливі, з-поміж яких: збільшення проникнення електронної комерції у США з 16 % до 34 % всього за 3 місяці; суттєве скорочення термінів започаткування внутрішніх проєктів; кардинальні зміни в роботі багатьох галузей економіки. Так, пандемія призвела до руйнування стабільного розвитку подій, що підтверджує особливу актуальність терміну VUCA.

Вищезазначені зміни логічно спричинили зміну моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі. Змінився як сучасний клієнт, так і керівник та співробітник. Глобальна конкуренція у світі, охопленому пандемією, призводить до економічних спадів, бурхливого розвитку диджиталізації, а тому потребує швидкої адаптації сучасного бізнесу та рішучих дій керівників. Проблема ускладнюється неможливістю чітких прогнозів та окреслених перспектив у розвитку подій. Ґрунтовні зміни умов функціонування сучасного бізнесу потребує і ґрунтовних змін у розвитку лідерів бізнес-середовища, гнучкого підходу до управління [1]. Класичні завдання лідера (передбачення змін, окреслення можливостей, формування планів, мотивація персоналу, управління ризиками, розв'язання проблем та прийняття рішень) розширюються та ускладнюються, адже складні, нестабільні та невизначені ринки потребують особливого стилю керівництва, який ефективно взаємодіє з невизначеністю.

Лідерство у світі VUCA спирається на наступних ключових аспектах:



1. Спільне бачення, яке полягає у чіткому розумінні всіх залучених до процесу осіб окресленої мети та своїх особистих завдань на цьому шляху. Чітка картина місії та візії розвитку надає можливість легше протистояти перешкодам на шляху їх досягнення, так, VUCA-лідерство потребує загальної підтримки бачення цілей та дотримання наміченого плану дій.

2. Співпраця персоналу, а саме ефективне використання вмінь, досвіду та знань кожного співробітника на шляху досягнення загальних цілей організації. Підвищується необхідність щоденного використання взаємозалежності та взаємозв'язку кожного з кожним задля отримання спільного результату.

3. Розвиток корпоративної культури, яка стане базисом розвитку, вдосконалення та реалізації наявних можливостей. Так, DEVELOR Knowledge Development Centre запропонував особливу програму, спрямовану на розвиток компетенцій управління, яка отримала назву AGILE LEADERSHIP [1].

Отже, кардинальні зміни останніх років спричинили зміну моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі: змінився сучасний клієнт, змінилися керівник та співробітник. У цих умовах необхідна швидка адаптація бізнесу та рішучі дії керівників в умовах невизначеності.

#### *Список використаних джерел*

1. Лідерство у світі VUCA: навіщо вам це потрібно і як це розвивати. URL: <https://cutt.ly/3E4Y0Sv> (дата звернення: 11.10.2021).
2. VUCA 2.0 – протитрута від невизначеності. URL: <https://marketer.ua/ua/vuca-2-0-the-antidote-to-uncertainty/> (дата звернення: 11.10.2021).
3. Barber H. F. Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*. 1992. № 11(6). pp. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>.
4. Korol I., Poltorak A. Financial risk management as a strategic direction for improving the level of economic security of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(2018). No. 1. pp. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-235-241>.

**Тарас Тетяна**  
аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування  
ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені  
Василя Стефаника” м. Івано-Франківськ  
tetianataras@gmail.com

## **ВИКЛИКИ VUCA: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОСВІТИ**

*Ключові слова:* публічне управління, управління системою освіти, VUCA, управління якістю освіти, функції публічного управління.

*Анотація:* Концептуалізовано публічне управління як спосіб управління якістю в системі освіти в умовах VUCAсвіту. Виокремлено ряд завдань, які потребують вирішення на сучасному етапі трансформації публічного управління галуззю. Охарактеризовано систему органів публічного управління освітою в Україні. Означено переваги публічного управління та роль керівника у процесі впровадження освітніх змін.

**Taras Tatiana**  
graduate student of the Department of Management  
and Business Administration  
SHEI “Precarpathian National University named  
after Vasyl Stefanyk ”in Ivano-Frankivsk  
tetianataras@gmail.com

## **VUCA CHALLENGES: QUALITY MANAGEMENT IN THE EDUCATION SYSTEM**

*Keywords:* public administration, education system management, VUCA, education quality management, public administration functions.

*Abstract:* Public administration is conceptualized as a way of quality management in the education system VUCA. A number of tasks that need to be addressed at the present stage of transformation of public management of the industry are identified. The system of public education management bodies in Ukraine is characterized. The advantages of public administration and the role of the leader society in the process of implementing educational changes are identified.

Глобалізація та швидкі технологічні зміни стимулюють структурно-стратегічні зміни в управлінні всіма галузями і процесами у державі: від традиційних способів (з чіткими бюрократичними процедурами) до способів, орієнтованих на надання якісних публічних послуг; від «наказувати і контролювати» (державне публічне управління) до «мотивувати та отримувати результат» (публічне управління). Четверта промислова революція або Індустрія 4.0. суттєво змістили акценти у всіх сферах життя суспільства у

бік цифровізації. Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери: економіку, освіту, бізнес, політику, соціальну сферу тощо. Ця інтеграція призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю. Механізми управління якістю завдяки цифровізації стають більш ефективними, пластичними та значно підвищують ефективність управління галуззю. SPOD-світ змінився VUCA-світом. SPOD-світ був стійким, передбачуваним, простим і певним. SPOD – це акронім за першими літерами таких слів: «Steady» (стійкий), «Predictable» (передбачуваний), «Ordinary» (простий), «Definite» (визначений). Це світ, що існував до VUCA-світу [4]. Концепція VUCA вперше використана на початку 90-х років у США, щоб позиціонувати світ, який з'явився після закінчення «холодної війни» і характеризувався як більш нестійкий, невизначений, складний і неоднозначний, ніж будь-коли раніше. В бізнес-контексті концепція VUCA знайшла силу після глобальної фінансової кризи 2008 і 2009 років [4]. Отож, VUCA – це акронім англійських слів «volatility» (мінливість), «uncertainty» (невизначеність), «complexity» (складність) і «ambiguity» (неоднозначність). Саме за такої нової реальності система освіти, поряд з іншими інститутами громадянського суспільства, повинна виконувати свою функцію.

Освіта, як одна із галузей життя суспільства, перебуває одночасно у двох протилежних процесах: з одного боку вона виступає об'єктом публічного управління, з іншого - формує, навчає і моделює суб'єктів управління з їх механізмами управління. Оскільки публічне управління є одним із визначальних інститутів сучасного громадянського суспільства та спрямоване на забезпечення загального блага, суспільних цінностей, потреб чи інтересів, то система органів публічного управління освітою в Україні організована на трьох рівнях: вищому, центральному й місцевому. Якщо розглядати управління якістю в системі освіти через визначення публічного управління, котре містить програма розвитку ООН (варіант Міжнародної енциклопедії державної політики та адміністрування), за яким публічне управління – це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності [1], то чітко простежується роль управлінської ланки в системі забезпечення якості освіти. Управлінська ланка публічного управління якістю в системі освіти має бути організована у публічну службу

відповідальну як перед громадянами, яким служить, так і перед політичним керівництвом за реалізацію публічної політики. В Законі України «Про освіту» (містить 84 статті), слово «керівник» вживається аж 69 разів! Для порівняння, термін «освіта» згадується 71 раз, тобто, кількісні показники приблизно однакові [3]. Значить, роль керівника у системі освіти визначальна.

Беручи до уваги законодавчі ініціативи та освітні реформи останніх років, починаючи з прийняття Закону України «Про освіту» у 2017 році, спостерігаємо правове закріплення публічного управління освітою. Так, на користь даного твердження свідчить мета діяльності Державної служби якості освіти України, центрального органу виконавчої влади в галузі освіти: допомагати закладам освіти підвищити якість освіти, сформувати довіру суспільства, гарантувати якість освіти [3]. Управлінська компетентність керівника закладу освіти в умовах нестабільності та мінливості сучасності полягає в умінні стратегічно мислити та володіти управлінською компетентністю, здатності до лідерства. Державна служба якості освіти, здійснюючи інституційний аудит у закладах освіти на різних рівнях, вивчає управлінську діяльність у закладі: напрям 4 «Управлінські процеси закладу освіти». Серед чотирьох напрямів, за якими проводиться вивчення й аналіз забезпечення якості освіти у закладах освіти, саме управлінський містить найбільше вимог та критеріїв до виконання.

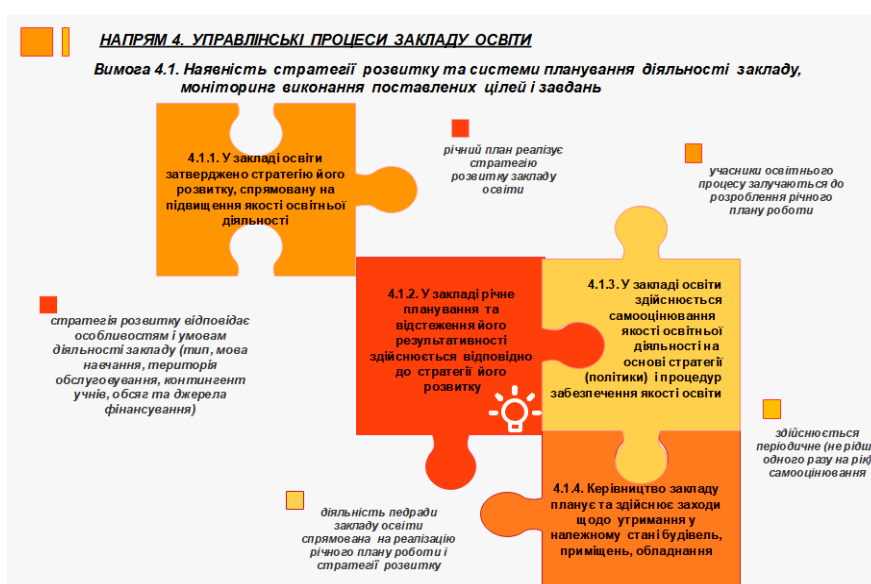


Рис. 1. Пазл якості: напрям «Управлінські процеси закладу освіти»

Таким чином, узагальнюючи, слід відзначити, що на сучасному етапі трансформації публічного управління в системі освіти України першочерговим є вирішення наступних

завдань: 1) головні акценти управління якістю в системі освіти в умовах VUCA-світу слід зосередити на таких управлінських компетентностях керівника, як гнучкість, ситуативність, стратегічне планування переваг; 2) VUCA –відповідь, як концепція, має базуватися на створенні сервісної моделі публічного управління освітою, в основі якої – компетентні спеціалісти.

*Список використаних джерел:*

1. Глосарій Програми розвитку ООН. – Режим доступу : <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary/>.
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
3. Закон України «Про освіту» / Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2017. - № 38-39. - 380 с. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
4. Мир VUCA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>
5. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. — 2-ге видання, перероб. і доп. — Київ, Державна служба якості освіти, 2021 — 350 с.
6. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект / Н. І. Обушна // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 44(1). - С. 53-63. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_44%281%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%281%29__8).

## СЕКЦІЯ 5. БІЗНЕС-ОСВІТА: АДАПТАЦІЯ ДО НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ ЗІМН / SECTION 5. BUSINESS EDUCATION: ADAPTING TO UNPREDICTABLE CHANGES

**Aladashvili Gela,**  
Ph.D., Professor, Dean Faculty of Business and Social Sciences,  
Guram Tavartkilaze Tbilisi Teaching University, Georgia  
[gelaaladashvili777@gmail.com](mailto:gelaaladashvili777@gmail.com)

**Papachashvili Nino,**  
Ph.D., Professor, Faculty of Business and Technology,  
Head of the Institute for Development Studies,  
Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia  
[n.papachashvili@sabauni.edu.ge](mailto:n.papachashvili@sabauni.edu.ge)

### THE ISSUE OF DEVELOPING DIGITAL COMPETENCIES IN FUTURE MANAGERS FROM THE EDUCATIONAL SECTOR PERSPECTIVE

#### *Abstract*

*The current process of digital transformation is described as a very hectic one. This process is integrated into every field of human life. Educational institutions face crucial challenges, demands for the labor force have been obtaining new, various features, being aware of digital skills is among them. Digital transformation involves instant and smart integration of digital technologies, processes, and competencies.*

*This work aims, based on the discussion of scientific literature, and analyze crucial sources of digital competencies, to clarify their integration issue into the education programs. The emphasis is, on preparing managers via higher educational programs.*

*Keywords: Digital Competences, Future Managers, Education.*

#### **Introduction**

Digital transformation is one of the major trends that is affecting the economy and society. This brings the transformation of business activities/functions; processes; models; ecosystems; asset management; organizational culture; ecosystem and partnership models; as well as customer, worker, and partner approaches (i-scoop, 2021). The wave of Industry 4.0, which is distinguished

by its digital transformation feature, covers all sectors and the educational sector as well. (Maisiri et al., 2019).

Based on an exploratory qualitative methodology and case analysis researchers suggest rethinking the role of the universities in the context of the 4th Industrial Revolution (Vesperi&Gagnidze, 2021).

Researchers (Saniuk et al., 2021) pay attention to the changing skills demand caused by digitalization and indicate that the development of Industry 4.0 offers users a high level of automation and digitalization. There is a huge challenge for enterprises not only in the application of modern technologies (such as the Internet of Things, Big Data Analytics, Cloud Computing, etc.) due to the creation of Cyber-Physical Systems but also in human resources development.

The development of digital competencies is crucial in this process. The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Learning Framework 2030 cites digital literacy as a core fundamental competency for future education (OECD, 2020).

Researchers (Jackman, et al, 2021) indicate that until recently, there was weak coordination between programs and no globally accepted meaning of concepts such as digital literacy. The impact of digital skills education programs was limited even while the digitalization of K12 student education accelerates.

This work **aims** to discuss scientific literature and crucial sources of digital competencies. It pays attention to integrating these competencies in higher education programs for preparing managers. Analysis and synthesis **methods** are used to investigate and process the issue.

## **Discussion**

Bibliographic analysis (Roblek, et, al 2021) of scientific publications, revealed that the digital transformation topic has become actual since 2015 and has been expanding since then.

The expert survey, carried out in Georgia, discussed contemporary challenges of preparing (Papachashvili el, at) specialists in Business Administration. And it revealed, it is utterly important to develop digital skills, in the process of preparing contemporary managers. From responsive activities, it is emphasized that human resources - teachers, should hold relevant knowledge and be aware of skills.

In this regard, it is a useful the DigCompEdu CheckIn model, developed by researchers (Dias-Trindade&Ferreira, 2020) as a self-assessment model for determining the digital proficiency

stage in which teachers are and what is the appropriate training for them to evolve towards digital fluency.

Findings of researchers (Porat & Barak, 2018) call for educational decision-makers to take action and encourage training that aims to develop the digital literacies of school students. It is important for schools in general, and for teachers in particular, to take responsibility for nurturing the digital literacies of students, and to design learning and evaluation activities that develop these competencies.

Researchers analyze various problems of higher education institutions caused by digital transformation, such as teaching issues (Lekashvili, 2019) and the development of "Soft-Skills" linked to Industry 4.0 (Beatrice & Balgiu, 2017). Rozkwitalska & Slavik (2017) discuss the issue of learning in the context of Industry 4.0 from the perspective of management theories. The authors attempt to look at the role of learning in Industry 4.0 and whether there is a need for a new theory concerning learning for the Fourth Industrial Revolution. They suggest that the new challenges require at least a modification of the existing theories concerning individual and organizational learning, as well as their further development.

According to some researchers (Jakman, et al, 2021) globally coordinated response to help students acquire digital skills, which are needed to keep pace with this fast-changing landscape is especially important to cultivate digital citizenship along with a broader set of digital skills that can facilitate participation and support students in maximizing opportunities and minimizing risks in the digital world.

### **Digital Competence Issue**

Like IQ or EQ, which are measures of general and emotional intelligence, an individual's facility and command of digital media (DQ) is a competency that can be measured. The good news is that DQ is a competency that is highly learnable. DQ can be broken down into three levels: Digital citizenship (The ability to use digital technology and media in safe, responsible, and effective ways); Digital creativity (The ability to become a part of the digital ecosystem by co-creating new content and turning ideas into reality by using digital tools) and Digital entrepreneurship (The ability to use digital media and technologies to solve global challenges and create new opportunities (Digital Intelligence, 2017).

Current transforming processes give broad preconditions that the development level of digital intelligence for future specialists' employment will be an important determinant.



It is a debatable topic and it gives challenges to researchers, politicians, and people employed in all fields, how important is to be aware of digital skills and to integrate them into special ones, such as managerial and entrepreneurial. It is worth mentioning that in the traditional education sector it is debatable to work out, these above-mentioned skills.

Results of researches indicated that preparing managers due to demands by national qualifications frame – do not create obstacles. The Management and Administration (0413) field is defined as the study of planning, directing, and operating the functions and activities of organizations and institutions (National Center for Education Quality Enhancement of Georgia).

The analysis of current regulatory frameworks and qualification requirements at the international (according to the International Classification of Occupations (ISCO)) and national levels assure us that they are in line with the description of specialists relevant to modern requirements. It seems that in the training of managers and other specialists, the main accent should be focused on the proper reflection of new demands on the labor force competencies and among them digital competencies in the education programs, and the final implementation.

Due to scientists and international organizations, private and public sector researchers it was worked out that list of 12 skills as important future-readiness skills for individuals to obtain in order to achieve their life well-being as well as their career development based various reports and literature developed by the international organizations (DQ Institute, 2021). These skills are as follows: analytical thinking, critical thinking, technological skills, problem-solving, creativity, initiative, communication, adaptability, resilience, social and emotional skills, and leadership.

The given frame relevantly defines different levels of digital literacy and skills. It will be beneficial for Business Administration programs. It introduces a wide range of realities to achieve various targets. For instance, holding contemporary analytical knowledge, symbolizes to evaluate digital information, that is connected to digital literacy) and it involves tech Operational Skills, Digital Information Evaluation, Managing Risky Content and Contacts, Health Check – Risky Content and Contact.

As a sample we give an explanation of digital information evaluation: You are able to critically evaluate digital information (e.g., media content, news, video, etc.) by examining reliability and credibility to discern dis-/mis-information. You know how digital information is created on online platforms, how the use of digital information influences to construct knowledge and public opinion, and how digital information can be potentially misused (DQ, 2021).

All twelve, above-mentioned skills are crucially important for future managers and in the context of digital literacy to think of them as creating programs and implementing them are a contemporary challenge. For one more example, we address organizational skills in relation to digital skills, such as time management, which is related to the balanced usage of technologies.

Holding time management skills, adopted to the development of organizational skills and their connection with the initiative skill, means that you are able to manage on-/off-line time with priorities on important tasks and positive relationships with others in real life. You have clear strategies to manage digital use as needed using various tools (e.g., screen time limiting apps, alarm-setting) and rules (e.g. device-free zones, family media rules) for your well-being (DQ, 2021).

### **Findings**

The importance of developing digital literacy, including for future managers, is highlighted in the papers of researchers, but the integration of digital education into educational programs has not been widely explored.

Despite the research, acknowledging the phenomenon of digital literacy demands a deep discussion. Furthermore, when it is related to the educational institutions and is related to creating relevant educational programs.

The discussion and findings presented in this work will be beneficial in the process of working out and implementing educational programs, including educational programs for future managers.

During the work out future education programs, it is crucial to envisage an interrelated chain of pillars: programs - future-readiness skills - digital literacy components that are given in the DQ frame.

### **References**

Beatrice, Cotet Gabriela, and Balgiu Beatrice Adriana. 2017. Using a Constellation of Personal Capabilities in Defining Industry 4.0. Soft Skills. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, January, 649–56. doi:10.5593/sgemsocial2017/35.

Dias-Trindade, S., & Ferreira, A. G. (2020). Digital teaching skills: DigCompEdu CheckIn as an evolution process from literacy to digital fluency. *Icono* 14, 18(2), 162–187. <https://doi.org/10.7195/ri14.v18i2.1519>

DQ Institute, 2021. Global Standards for Digital Intelligence <https://www.dqinstitute.org/global-standards/>

i-scoop (2021). What is digital business transformation? The essential guide to DX, Digital transformation: online guide to digital business transformation. Available at: [https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#Digital\\_business\\_transformation\\_8211\\_a\\_holistic\\_approach](https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#Digital_business_transformation_8211_a_holistic_approach)

Jackman, J.A., Gentile, D.A., Cho, N.J. et al. (2021) Addressing the digital skills gap for future education. *Nat Hum Behav* 5, 542–545. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01074-z>

Lekashvili, E. 2019. Management of Innovations in Georgian Higher Educational Institutions: Key Problems with Teaching Economic Science. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 281-293. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-23>

Maisiri, W., H. Darwish, and L. van Dyk. (2019). An Investigation of Industry 4.0 Skills Requirements. *South African Journal of Industrial Engineering* 30 (3): 90–15. doi:10.7166/30-3-2230.

OECD, 2020. The Future of Education and Skills. Education 2030. [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)

Porat E., Blau I. & Barak A., 2018. Measuring digital literacies: Junior high-school students' perceived competencies versus actual performance, *Computers & Education*, doi:10.1016/j.compedu.2018.06.030.

Papachashvili, N., Mikaberidze T., Tavartkiladze M., Roblek, V. (2021). Industry 4.0 and the Challenges of Higher Education Programs in the Field of Business Administration, *Nova, Progress in Education*. Volume 68, Nova, <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>, Ch. 7.

Roblek, V., Papachashvili, N., Mikaberidze T., Tavartkiladze M. (2021), Industry 4.0 and the Challenges of Higher Education Programs in the Field of Business Administration, *Nova, Progress in Education*. Volume 68, Nova, <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>, Ch. 7.

Rozkwitalska, Małgorzata, and Jan Slavik. 2017. Around Learning and Industry 4.0 in Management Theory. *International Journal of Contemporary Management* 16 (4): 185–206. doi:10.4467/24498939IJCM.17.044.8267.

Saniuk, Sebastian, Dagmar Caganova, and Anna Saniuk. 2021. Knowledge and Skills of Industrial Employees and Managerial Staff for the Industry 4.0 Implementation. *Mobile Networks & Applications*, June, 1–11. doi:10.1007/s11036-021-01788-4.

Vesperi W., Gagnidze I. (2021), The Impact of the 4th Industrial Revolution on the Higher Education System: Rethinking the Role of Universities, *Nova, Progress in Education*. Volume 68, ISBN: 978-1-68507-230-8, Nova, <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>, Ch. 6.

Digital Intelligence (DQ), (2017), A Conceptual Framework & Methodology for Teaching and Measuring Digital Citizenship, DQ Institute.

**Eka Avsajanishvili,**

PhD Student, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,  
[avsajanishvilieka96@gmail.com](mailto:avsajanishvilieka96@gmail.com)

**Maia Nikvashvili,**

PhD Student, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,  
[maia.nikvashvili@tsu.ge](mailto:maia.nikvashvili@tsu.ge)

## **CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN COVID 19 PANDEMIC**

*Abstract. A few years ago, no one could have imagined stopping the irreversible process of globalization in such a short period of time. Of course organizations operate in a changing environment and constantly have to deal with new challenges. But the situation that have unfolded*

*since 2020 were incredible and unexpected for everyone. Most people as well as most organizations were not ready for the new reality. Constraints, uncertainty, and fear have left their mark on the human psyche. This of course also affected the organizational environment and culture.*

*Because people are different from each other, especially in the context of globalization when representatives of different cultures and societies work in one space. Implementation effective performance management in such conditions was already difficult and now when people are more stressed it has become more noticeable. First of all for effective performance management is important establishing an organizational culture. Even before the pandemic, it was quite difficult to involve employees working remotely in organizational culture. The pandemic has further complicated the situation as even organizations with thousands of employees have moved to remote work. Which of course affects on organizational culture, exchanging information and working relationships. These are the most important factors for performance management.*

*Also, being constantly at home and working from home is more stressful. In such situation, people find it difficult to separate work and family time. Especially when other family members are under similar stress. At the same time, the economic crisis caused by the pandemic has increased unemployment. Dismissal of employees and bankruptcy of organizations cause uncertainty, fear and reduce motivation. All of this reduces performance and creates new challenges for performance management.*

*Besides challenges, the Covid Pandemic has created numerous opportunities. First of all, clearly demonstrated that organizations can save huge money on office rent and can transfer part of the employees to remote work if right ways of managing performans will be found. Secondly employees were given more opportunities to learn new things. Various universities and training centers have created online platforms, with the help of which anyone can get new knowledge. This is a kind of opportunity for performance management to plan training programs and to help employees in developing skills.*

*Key words: performance management, Covid 19, Challenges, Opportunities*

## **Introduction**

The success of any organization or state depends on the proper use of resources. This is why there has been a lot of investment in renewable energy technologies, this issue is highlighted in the article by Sobolieva and Harashchenko (2020). But main resource in organization is human.

Recently, the achievement of a person and his individual goals in the organization has been given special importance. More and more organizations are paying special attention to employee motivation, establishing effective communication, once an organization is a union of people to achieve a common goal. So it is important for managers to take into account individual goals of employees and take care of their well-being. “Managers have to deal with more and more difficult tasks on a daily basis, as the diversity of the workforce makes it more difficult to combine them to achieve synergy.” (Paresashvili & Edzgeradze, Job Satisfaction In The Context Of Organizational Behavior, 2019) One of the most important issues is that the work environment is non-discriminatory And managers have to work on it constantly. Research conducted by Paresashvili et al (2021) found that “as statistical analysis shows, we have received many negative answers regarding the issues of discrimination and this should be taken into consideration while decision-making and leading the management of the organization efficiently.”( Paresashvili, Tikishvili, & Edzgeradze, Employees discrimination issues based on the statistical analysis using SPSS (Case of Georgia, Republic of), 2021) Without this it is impossible to achieve effective performance which is directly related to the success of the organization. ‘Performance management is the system through which organizations set work goals, determine performance standards, assign and evaluate work, provide performance feedback, determine training and development needs and distribute rewards.’ (Briscoe and Claus, 2008) It is related to various sciences and departments. „It should contribute to the achievement of culture change and be integrated with other key HR activities, especially human capital management, talent management, learning and development and reward management.“(Armstrong, 2018) For this connection it is important a well-developed communication between different departments, as well as employees and managers. Implementation performance management is a complex process and unfortunately, organizations have not yet realized its necessity. Research carried out by Paresashvili et al (2019) found that in Georgia “Annual assessment of the worker's performance does not happen systematically, the results of which can be used when promoting a specific person.” (KHARADZE, NATALIA; PAICHADZE, NUGZAR; PARESASHVILI, NINO; PIRTSKHALAISHVILI, DEA;. (2019)) “Consequently, there is an objective need for the country to make adequate decisions to achieve innovative development, what is primarily associated with the search of new approaches and ways of efficient reproduction of human capital, the major factor of innovative growth.” (Paresashvili & Okruashvili, 2017)

Performance management acquired special significance during the Covid Pandemic. “Forced remote working, staff reduction, temporary production interruption, in some cases closing of the plants because of the imposed lockdown are only some of the experiences that have literally shaken

work processes, roles distribution, job demands and performances.” (A. Manuti, et al.,2020) Organizations have found themselves unprepared for this whole new reality and it primarily damaged people and their psyche. In such conditions it is difficult to manage performance and create conditions for employees to maintain a positive attitude. So, Covid19 has put performance management in new challenges.

### **Challenges and Opportunities of performance management**

Having an effective organizational culture is important for establishing a competitive organization. “From the performance management viewpoint one of the most important manifestations of organizational culture is management style.” (Armstrong, 2018) “Leadership is a necessity in all organizations, regardless of the type of activity they perform.”( S. AL-Nawafah, et al., 2020) Jones (1995) suggested that performance management could communicate a shared vision throughout the organization to establish and support appropriate leadership and management styles. “Whatever the case, there is an urgent need for competent leaders, especially the period of pandemics, burns, and political and health instability, which calls for more leaders with special competencies, and if the changes that occurred in the world during the 2019-2020 are very important, they are Not measured by anything in relation to the changes expected to happen in the future, these continuous changes have increased the importance of preparing leaders and providing them with the skills and competencies necessary to face this changing world.”( S. AL-Nawafah, et al., 2020). It’s important to maintain a gender balance in leadership, studies found that it has positive effect on business profitability. “The positive impact of achieving gender balance contributes to increasing the efficiency of management through the ability to provide services that meet the needs of both men and women. “ (Pirtskhalaishvili, Paresashvili, & Kulimich, 2021/6/13)

During the Covid pandemic, people live in constant stress, uncertainty, and fear which is related to both their lives and their work, there is more chance of establishing informal leadership. This will make communication worse and reduce trust which is already difficult to establish and maintain. Of course there are a number of leadership styles such as: Supportive Leadership, Participative Leadership Servant Leadership, Transactional Leadership, Laissez-faire leadership and so on.

The research of Dr. Salameh S. AL-Nawafah et al clearly shows the importance of leadership style in the context of the Covid Pandemic. The questionnaire was distributed on (392) employees within governmental sector in Jordan. Research has shown that leadership has a significant impact on people's performance. In addition, researchers have explored which style is most effective. The

most influential leadership style during the COVID19 quarantine appeared to be servant leadership. “From results, it was seen that leadership was influential in leading teams during quarantine in order to preserve the best performance that may lead to influencing organizational performance.” ( S. AL-Nawafah, et al., 2020)

Under the Covid Pandemic, organizations faced to the need for changes. The success of changes depends on the willingness of the people. It is important for the organization that the changes are implemented in a timely manner. However, people often have a sense of resistance because changes are associated with uncertainty. At this time, it is important to have proper communication between managers and employees, to involve employees in the process and to increase trust. „effective performance management can communicate to employees the strategic goals of the enterprise and specify what the organization expects from them in terms of behaviour and results in order to achieve those goals.“(Armstrong, 2018) So, without effective performance management it is impossible for organizations to survive this critical period. Especially in conditions where people face difficulties and uncertainty not only at work but in any aspect of life. This of course increases stress and causes more resistance. Therefore Managers will need to take more thoughtful and effective actions for successful changes.

One of the main issues that performance management do is job evaluation. Which includes job descriptions, reward system and the development of an appropriate evaluation system. Since the vast majority of organizations have moved to remote work it is essential to develop new skills. The balanced scorecard and job description has changed, which means the development of digital skills. Covid19 has had a significant impact on the reward system too. “Performance management systems provide valid information about performance that can be used for administrative actions such as merit increases, promotions, and transfers as well as terminations. In general, a performance management system helps ensure that rewards are distributed on a fair and credible basis.” (Aguinis, 2013) “but In such a case, employees can’t even expect their additional pay, monetary rewards, non -monetary rewards, etc.” ( Balanagalakshmi and Lakshmi, 2020)

“A performance management system is a key tool to transform people’s talent and motivation into a strategic business advantage.”(Aguinis, 2013) As we know motivation is individual and it is influenced by many factors. People today live in constant stress which leads to loss of motivation. People are afraid of losing their jobs especially when they see increased unemployment. For effective performance it is important for people to separate work and family time. „Career can not be properly managed without an individual's correct selfmanagement.“ (KHARADZE, NATALIA; PAICHADZE, NUGZAR; PARESASHVILI, NINO; PIRTSKHALAISHVILI, DEA;. (2019) But in remote working conditions this is impossible. “it creates much imbalance

in the official and personal life of the employees as they have to perform all the official duties from their residence itself, which may be the important reason for the loss of motivation.” (Balanagalakshmi and Lakshmi, 2020).

The issues discussed above are challenges for performance management. But the Covid pandemic offers opportunities as well. First of all, he made the organizations think about different issues. Determining the need for training and planning the learning process is important for improving performance. The level of technology development simplifies this process. For example “The technology of digital reality, including augmented reality (AR) and virtual reality (VR) - systems that combine in real-time three-dimension image, location, sound, kinesthetic, and other features” (Sobolieva et al, 2021) which could be used for learning. Online training has more advantages because it is possible for more people to participate from different countries of the world. This will help organizations to develop the skills of staff in different cities and countries, without the cost of transportation and extra office rent. “Taking into account the expanding network cooperation and the growing role of the knowledge and technology transfer in the modern business environment, the principles of interactions between the actors involved in the innovation system have been completely changing.” (Sobolieva, & Lazarenko, 2019) many universities and training centers have created online platforms for those who want to learn new things

### ***Conclusions***

Organizations constantly have to deal with changes and innovations. “Stress, anxiety, and other mental health issues have always been there, and it is no new story. Organizations have always been initiating wellness programs and providing employees with security, health benefits, and flexibility to help them overcome their health issues.” (Santoki 2020) So everything that is happening in organizations now is not new. But the suddenness and size still had a big impact on the performance of the organizations. No one could have imagined that globalization would be hindered for so long. In the future, organizations will have to rethink their strengths and weaknesses and find new opportunities.

“Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning their performance with the strategic goals of the organization.” (Aguinis, 2013) So now when everything has changed including goals, Performance management should be reviewed. The job description must be changed and employees need to develop digital skills. “Identify digital tools to impart training for employees -managers, mentors, and trainers. These training will help them manage stress, build a positive outlook, and stay productive under the remote working model.” ( Santoki 2020)



It is necessary to work on strengthening the organizational culture. Establish reward and motivation systems tailored to the existing reality. And most importantly, communication needs to be improved both vertically and horizontally because without it, any action is ineffective.

„stressed upon the fact that employees need to be supported so that they can cope with the altered working environment. Employees pose threat to the organizational viability if they are not taken care of. The pandemic creates uncertainty among the workforce and creates stress in their mind which could lead to their ineffectiveness.“ (Joel Carnevale, 2020) With coordinated and consistent action, performance management should help employees reduce stress. So if organizations manage to deal with challenges, they will be given plenty of opportunities such as planning and organizing larger trainings, Better coordination, and in general ability to deal with critical situations.

### **References**

1. Sobolieva, T., Harashchenko, N. (2020). Intellectual property indicators and renewable energy trends. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 23(4), 17-32.
2. Paresashvili, N., & Edzgeradze, T. (2019). Job Satisfaction In The Context Of Organizational Behavior. *International Scientific and Practical Internet Conference: Business Strategy: Futurological Challenges*, (pp. 374-380). kyiv.
3. Paresashvili, N., Tikishvili, M., & Edzgeradze, T. (2021). Employees discrimination issues based on the statistical analysis using SPSS (Case of Georgia, Republic of). *Access Journal*, 175-191.
4. Briscoe, D B and Claus, L M (2008) Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, in *Performance Management Systems: A global perspective*, eds P W Budwah and A DeNisi, Routledge, Abingdon
5. M. ARMSTRONG (2018). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 6<sup>th</sup> edition. Kocan Page Limited. London
6. KHARADZE, NATALIA; PAICHADZE, NUGZAR; PARESASHVILI, NINO; PIRTSKHALAISHVILI, DEA;. (2019). GENERAL TRENDS OF BUSINESS CAREER MANAGEMENT. *European Journal of Economics and Business Studies*.
7. Paresashvili, N., & Okruashvili, N. (2017). Modern Problems to Form Numan Capital in Georgia. *International Scientific and Practical Conference World Science*, (pp. 5-8).
8. Manuti, A.; Giancaspro, M.L.; Molino, M.; Ingusci, E.; Russo, V.; Signore, F.; Zito, M.; Cortese, C.G. “Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees’ Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability* 2020, 12, 10216.
9. Dr. Salameh S. AL-Nawafah, Dr. Muhammad Ahmad Nigresh, Dr. Ahmad. F. M. AL-Amaera. (2020). The Role of Leadership in Supporting Employee Performance during COVID19 Quarantine. *Journal of test engineering and management*, vol. 83, 3304 -3319. “Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees’ Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19, Available online: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/10216> (accessed on 24 July 2020).
10. Pirtskhalaishvili, D., Paresashvili, N., & Kulimich, T. (2021/6/13). The Gender Aspects of Career Development and Leadership in Organizations. *Journal of Eastern European and General Asian Research(JEECAR)*, 255-266.

11. Herman Aguinis, (2013). Performance Management. 3<sup>rd</sup> edition. Pearson Education, Boston
12. Dr.B. Balanagalakshmi, T. Chaitanya Lakshmi. (2020). Quality of Work Life and Job Satisfaction of Employees during COVID19 with Reference to Colleges in Andhra Pradesh Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology 17(7)
13. Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I. (2021) 'Global technology trends through patent data analysis', IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 1037,012059. doi:10.1088/1757-899x/1037/1/012059
14. Sobolieva, T. & Lazarenko, Y. Intellectual Property Management in the Shift Towards Open Innovation. Int. J. Economics and Business, Vol. XI, No. 2, (2019), pp.185-195. <http://dspace.tsu.ge/xmlui/handle/123456789/358>
15. Dr. Ashwinkumar A. Santoki, Ms. Divya R. Patel, Dr. Bosky Ashokumar Suratwala. (2020) Human Resource Strategies during Covid19 Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 78(12)
16. Joel Carnevale, I. H. (2020). Employee Adjustment and Well- being in the Era of COVID -19: Implications for Human Resource Management. Journal of Business Research, 183-187



**Gagnidze Ineza,**  
Ph.D, Associate Professor,  
Faculty of Economics and Business  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[ineza.gagnidze@tsu.ge](mailto:ineza.gagnidze@tsu.ge)

#### **UNIVERSITY 4.0 – THE PART OF THE EDUCATION 4.0**

***Abstract.** Based on reports provided by international organizations, university leaders and scientists, the paper discusses expected changes in the labor market during the post COVID-19 pandemic period. The same sources are applied to describe the role of University 4.0 in Education 4.0. It is argued that entrepreneurial universities can make their own contribution to the wellbeing of the society.*

***Key words:** Industry 4.0, Education 4.0, University 4.0, entrepreneurial university.*

The COVID-19 pandemic has disrupted the global university sector in ways very few people would have predicted. The turbulence of the economy arises new demands on education systems across the world and especially for the universities. Contemporary universities face the need to respond to a wide range of internal and external pressures. Diverse models will ensure universities not only remain relevant, but will be positioned to take a leading role in helping society understand, navigate and shape the future (1).

In many different parts of the world, policy-makers and industry have grasped the power of universities to accelerate prosperity, prepare a well-trained labour force with advanced-level skills, address wicked social and environmental challenges and to support soft power agendas. The relationship between new technologies, employment and inequality has gained a lot of attention in recent years. As such, the relevant facts within this approach are as follows:

- “Employers expect that by 2025, increasingly redundant roles will decline from being 15.4% of the workforce to 9% (6.4% decline), and that emerging professions will grow from 7.8% to 13.5% (5.7% growth) of the total employee base of company respondents. Based on these figures, we estimate that by 2025, 85 million jobs may be displaced by a shift in the division of labour between humans and machines, while 97 million new roles may emerge that are more adapted to the new division of labour between humans, machines and algorithms” [2, 5];
- “States showed how the long-term effects of the labour market’s transformation may be being systematically underestimated: 63 % of workers expect machines to replace much of the work currently carried out by humans in future, and yet 80 % expect their own job to remain largely unchanged over the next 50 years” [3, 6];
- “Looking ahead, 14% of existing jobs could disappear as a result of automation in the next 15-20 years, and another 32% are likely to change radically as individual tasks are automated” [4, 3];
- Covid19 has forced the majority of the world’s population to alter their typical way of life: “In fact, nearly 80% of white-collar employees have worked remotely at some point since the beginning of the pandemic” [5, 1];
- “More than 100 million workers in the eight countries (China, France, Germany, India, Japan, Spain, the United Kingdom, and the United States) may need to switch occupations by 2030, a 12% increase from before the virus overall and as much as 25% more in advanced economies” [6, vi];
- “A survey of 278 executives by McKinsey in August 2020 found that on average, they planned to reduce office space by 30 percent. Demand for restaurants and retail in downtown areas and for public transportation may decline as a result” [6, vi].

Industry 4.0 is fundamentally changing the way in which organisations are creating and capturing value for their customers and stakeholders, economy and society. Due to the above-mentioned, it is essential to find the key tools, which will contribute to mitigate the expected problems of digital era. In our opinion, education represents one of these tools. Any effective response to any challenge should be discerned by properly defining the role of universities in the education system as a whole.

Grant and Kokkoris (2021) argue, that “universities play a major role in economic, cultural and societal development in various ways (the opinions of these authors are accompanied by a list of scientific works found by us):

- Universities are engines of economic growth (the same issue is discussed by: 7);
- Universities can become accelerators where the multiple challenges posed by the COVID-19 crisis can be addressed (this statement agreeg by: 8);
- Universities can contribute to the well-being of communities (the same issue is argued by: 9-11);
- Universities can assess the multifaceted impact of the pandemic on society, contribute to society’s adaptation to this pandemic, and the preparation of society for the next event of a similar magnitude (this opinion is shared by: 12);
- Universities attract global talent and foster mobility;
- Universities help address societal challenges; and
- Universities foster creativity and open debate (the same issues are discussed by: 13-14).

As a response to the Industry 4.0 the World Economic Forum identifies “top 15 skills for 2025: Analytical thinking and innovation, Active learning and learning strategies, Complex problem-solving, Critical thinking and analysis, Creativity, originality and initiative, Leadership and social influence, Technology use, monitoring and control, Technology design and programming, Resilience, stress tolerance and flexibility, Reasoning, problem-solving and ideation” [2, 36]. Universities are now increasingly measured for their capacity to achieve not just scientific impact but also impact on wider society, cultural life and the economy. As a response to this challenge Subic (2021) argue, that “there appears to be a shared understanding among researchers and university leaders that the required innovations in education models and research need to address the following priorities to cope with technological and social changes of the Industry 4.0:

- Embed lifelong learning approaches across the entire continuum of education and training;
- Adopt personalised, flexible, and adaptive technology-enabled learning approaches;
- Focus on high value-adding human skills that cross conventional disciplinary boundaries and are not easily automated;

- Develop new directions in interdisciplinary research at the interface between technology, business, and humanity to address the emerging issues in the digital economy and society; and
- Embrace emerging cyber-physical technologies and ways of working through new forms of public and private sector partnerships that support both education and research” [16, 4-5].

In many different parts of the world, policy-makers and industry have grasped the power of universities to accelerate prosperity, prepare a well-trained labour force with advanced-level skills, address wicked social and environmental challenges and to support soft power agendas. Such a role can be effectively played by entrepreneurial universities, which also have the right to issue patents and licenses. Based on discussing the cases of the 40 countries Vesperi & Gagnidze (2021) conclude that the process of transformation of the university system has actively started around the world. Eight basic challenges have been identified as a result of the research conducted. In the paper authors outline several reasons, why entrepreneurial university matters. Many universities have shifted to entrepreneurial models recently. This is substantiated by a large number of publications on this issue in the scientific field. Some of them provide analysis of the experience of the universities in several countries and management of innovation processes in these universities (19-24).

Georgian scholar economists also actively discuss the policy directions for responding the challenges of the Fourth Industrial Revolution at HEIs (25-28) and Industry 4.0 general challenges (29-37).

## References

1. Roy, C. and Metson, J. (2021). “University 4.0. Universities of the Future.” Discussion Paper. University and Research Leadership Forum Universities of the Future <https://www.thegfcc.org/universities-innovation>
2. World Economic Forum: *The Future of Jobs Report 2020*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) (Accessed 7 October 2021)
3. Patscha, C., Glockner, H., Stormer, E. and Klaffke, Th. (2017). SKILL AND VOCATIONAL DEVELOPMENT NEEDS OVER THE PERIOD TO 2030. A Joint Situation Report by the Partnership for Skilled Professionals. Federal Ministry of Labour and Social Affairs. [www.bmas.de](http://www.bmas.de) (Accessed 3 October 2021)
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). “The Future of Work.” OECD Employment Outlook 2019. HIGHLIGHTS. <https://www.oecd.org/employment/employment-outlook-2019-highlight-en.pdf>. (Accessed 3 October 2021)
5. Ferreira, J., Claver, P., Pereira, P. and Thomaz, S. (2020). “Remote working and the platform of the Future”. Boston Consulting Group. October,

2020. <https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>
6. Lund, S., Madgavkar, A., Manuika, J., Elligrud, K., Meaney, M. and Robinson, O. (2021). "The future of work after COVID-19". The postpandemic economy. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (Accessed 7 October 2021)
  7. Gagnidze, I. (2018). "From clusters to entrepreneurial universities and vice versa: ways of developing the local economy: a systemic approach." *Int. J. Markets and Business Systems*, Vol. 3, No. 2, pp.181–196. <https://doi.org/10.1504/IJMABS.2018.090515>
  8. Seturidze R. and Topuria, N. (2021). "A way of developing collaboration between universities and businesses in a time of COVID-19." *Kybernetes*, 50, 1661-1678. Accessed July 9, 2021. <https://doi.org/10.1108/K-08-2020-0518>
  9. Gogorishvili, I. (2018). "Small and Medium Enterprise Perspective in the Development of Digital Economy." *COCREATING RESPONSIBLE FUTURES IN THE DIGITAL AGE: Exploring new paths towards economic*, 255. <http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf#page=264>
  10. Gagnidze, I. and Maisuradze, N. (2016), "Systemic effects of international educational and scientific links. Proposals for the development of educational and scientific national system in Georgia." *Int. J. Markets and Business Systems*, Vol. 2, No. 1, pp.25–44. <https://doi.org/10.1504/IJMABS.2016.078102>
  11. Kharaisvili, E., Chavleishvili, M., Lobzhanidze, M., Damenia, N. and Sagareishvili, N. (2017). "Problems of youth employment in agricultural sector of Georgia and causes of migration." *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol.11, No.10, pp. 2116-2121.
  12. Dominici, G. and Gagnidze, I (2021). "Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (a systemic approach)." *Interdisciplinary Description of Complex Systems* Vol.19, No.1, pp. 13-30, 2021, DOI: 10.7906/indecs.19.1.2 <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>
  13. Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P. and Reshetniak, T.I. (2021). "Global technology trends through patent data analysis", IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 1037, 012059. doi:10.1088/1757-899x/1037/1/012059
  14. Vesperi, W. and Gagnidze, I. (2019). "Rethinking the university system: Toward the entrepreneurial university (The case of Italy)." *Kybernetes*. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0662>
  15. Grant, C. and Kokkoris, I. (2021). "University 4.0. University and Research Leadership Forum Drivers of Resilience, Prosperity, and Recovery." Discussion paper. 10<sup>th</sup> anniversary GFCC. Queen Mary University of London. p.1. <https://www.thegfcc.org/universities-innovation>
  16. Subic, A. (2021). "Universities 4.0 Technology as a transformation Enabler." Discussion Paper. university and Research Leadership Forum. <https://www.thegfcc.org/universities-innovation> (Accessed 7 October 2021)
  17. Roblek, V., Meško, M. and Krapež, A. (2016). "A complex view of industry 4.0." *Sage Open*, Vol. 6, No.2. <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
  18. Vesperi, W. and Gagnidze, I. (*in press*). "From the university ecosystem to the entrepreneurial ecosystem - the way for developing of the local economy." *International journal of Economics and Business Research*. <https://doi.org/10.1504/ijebr.2022.10041232>
  19. Fini, R., Fu, K., Mathisen, M.T., Rasmussen, E. and Wright, M. (2017). "Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: A longitudinal, multilevel, cross-country study." Springer. *Small Business Economics* Vol. 48, No. 2, pp. 361-391, <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-016-9779-9>

20. Guerrero, M., Urbano, D. and Gajón, E. (2020). “Entrepreneurial university ecosystems and graduates’ career patterns: Do entrepreneurship education programs and university business incubators matter.” *Journal of Management Development*. In press.
21. Lekashvili, E. (2019). “Management of Innovations in Georgian Higher Educational Institutions: Key Problems with Teaching Economic Science.” *Marketing and Management of Innovations*, 1, 281-293. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-23>
22. Schoen, A., Potterie, B. P. and Henkel, J. (2014). “Governance typology of universities’ technology transfer processes.” *The Journal of Technology Transfer*, Springer, Vol. 39, No. 3, pp. 435-453, DOI: 10.1007/s10961-012-9289-0
23. Sobolieva, T. and Lazarenko, Y. (2019). “Intellectual Property Management in the Shift Towards Open Innovation.” *Int. J. Economics and Business*, Vol. XI, No. 2, 2019, pp.185-195. <http://dspace.tsu.ge/xmlui/handle/123456789/358>
24. Charekishvili, L. (2015, June). Higher education system in Georgia: Reforms and modern challenges. In *Proceedings of Teaching and Education Conferences* (No. 2403787). International Institute of Social and Economic Sciences. <https://ideas.repec.org/p/sek/itepro/2403787.html>
25. Surmanidze, Z., Tsetskhladze, M. and Chanidze, K. (2018). “Tendencies and perspectives of internet-economic development in Georgia.” E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age. Naples, Italy, 2018, pp. 227-230. <http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf#page=236>
26. Tavartkiladze, M. (2020). “Employment challenges in Georgia.” V International scientific and practical conference “Strategic Imperatives of Modern Management” (SIMM-2020), KNEU, Kyiv, pp. 350-354. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32959/sism\\_20\\_350-354.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32959/sism_20_350-354.pdf?sequence=1)
27. Petrovic, N., Radenkovic, M., Roblek, V., Khkhobaia, M. and Gagnidze, I. (2021). “MODEL-DRIVEN APPROACH TO INTERACTIVE 3D WEB PRESENTATION GENERATION”. 15th International Online Conference on Applied Electromagnetics - PIEC 2021, August 30 – September 01, 2021, Niš, Serbia [https://www.researchgate.net/publication/353917117\\_MODEL-DRIVEN\\_APPROACH\\_TO\\_INTERACTIVE\\_3D\\_WEB\\_PRESENTATION\\_GENERATION](https://www.researchgate.net/publication/353917117_MODEL-DRIVEN_APPROACH_TO_INTERACTIVE_3D_WEB_PRESENTATION_GENERATION) (Accessed 7 October 2021)
28. Bichia, Q. (2020). “Accelerated Automation and the Ecosystem of Adaption to the Changes.” *Globalization and Business*, 10. 233-242. (In Georgian) <https://doi.org/10.35945/gb.2020.10.030>
29. Seturi M. and Urotadze, E. (2020). “Some opinions about sustainable development and tourism (case of Georgia).” V International scientific and practical conference “Strategic Imperatives of Modern Management” (SIMM-2020), KNEU, Kyiv, 2020, pp. 286-289. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32943/sism\\_20\\_286-289.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32943/sism_20_286-289.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
30. Papachashvili, N. (2018). “Industry 4.0 and its impact on the international trade.” IV International scientific and Practical Conference “Strategic Imperatives of Modern Management” (SIMM-2018), KNEU, Kyiv, Ukraine, pp.444-453. <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/24244/1/444-453.pdf>
31. Jamagidze, L. (2020). “Trade Performance and Policy Challenges under Globalization 4.0.” *Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference on “Strategic Imperatives of Modern Management”*. KNEU, Kyiv, pp. 191-194; <https://drive.google.com/file/d/1dOqDdXMJjcmJJAmD8PSDI6laHcO4yYiW/view>
32. Sepashvili, E. (2018). “Innovative Clusters – A Model for Rising International Competitiveness.” E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths

- towards economic, social and environmental Sustainability, University “Federico II” of Naples, January 22-24, pp.219-221. ISBN 9788890824265 <http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf>
33. Natsvlshvili, I., Kharashvili, E. and Lazariashvili, T. (2020). “[Bio-products market in Georgia: current challenges and development perspectives](#)”. *International Journal of Markets and Business Systems*. Vol.4 No.1, pp.81 – 98. <https://doi.org/10.1504/IJMABS.2020.107305>
  34. Natsvlshvili, I., Kharashvili, E. and Lazariashvili, T. (2020). “[Impact of agro tourism on economic development of related sectors in the context of sustainable well-being \(case of Georgia\)](#)”. *International Journal of Markets and Business Systems*, Vol.4 No.2, pp.120 – 139. DOI: [10.1504/IJMABS.2020.113122](https://doi.org/10.1504/IJMABS.2020.113122)
  35. Churchelauri, M. (2018). “Perspectives of transport cluster development in Georgia.” IV International scientific and practical conference “Strategic Imperatives of Modern Management” (SIMM-2018), KNEY, Kyiv, 2018, pp.279-283. <https://core.ac.uk/download/pdf/197267024.pdf>
  36. Tepnadze, M. (2019). “Agriculture and Rural Development Policies and Institutional Frameworks; Proposed Mapping for Wine Tourism in Georgia.” Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Scientific Conference Rural Development, pp. 492-496. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/rd/article/view/616/898>
  37. Polodashvili, A. (2020). “International scientific links of Georgia for the innovative development of economy.” V International scientific and practical conference “Strategic Imperatives of Modern Management” (SIMM-2020), KNEY, Kyiv, 2020, pp. 347-350. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/32958>

**Merab Khmaladze**

Associate Professor,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[Merab.Khmaladze@tsu.ge](mailto:Merab.Khmaladze@tsu.ge)

**Maia Giorgobiani,**

Associate Professor,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[Maia.giorgobiani@tsu.ge](mailto:Maia.giorgobiani@tsu.ge)

**Ketevan Chitaladze**

Assistant Professor,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
[Ketevan.chitaladze@tsu.ge](mailto:Ketevan.chitaladze@tsu.ge)

## COVID-19 AND LIVING STANDARD OF THE POPULATION OF GEORGIA

### Annotation

For the second year the humanity has been living in a pandemic, which, by its scale, has no analogues in the history. The most obvious negative consequence of the pandemic is the sharp decline in the living standards of the population. The paper deals with the dynamics of the volume of Georgia's gross domestic product (GDP) in 2019-2020 and, identifies both “visible” and “real”



GDP losses as a result of the pandemic. The rise in unemployment too plays a certain role in the deterioration of living standards. The paper studies and statistically determines also the increase in the overall mortality rate of the Georgian population and the decrease in life expectancy, as a result of the pandemic.

**Keywords:** COVID-19; Georgia; GDP; Unemployment; Life expectancy

### **The GDP Dynamics**

The standard of living is based on the Gross Domestic Product (GDP). GDP in Georgia was growing steadily until 2020, however, the pandemic has slowed its growth. GDP for current prices in 2019 amounted to 49.3 billion GEL, while according to preliminary data for 2020 - in fact the same - 49.4 GEL.[1] (Geo) In comparable prices of the year 2015, GDP in 2019 amounted to 40.3 billion GEL, and in 2020 - 37.8 billion GEL.

The GDP losses during 2019-2020, at comparable prices, amounted to 2,5 billion GEL. This is, so to say, a “visible” loss, but, a real loss is higher. According to our calculations, in the absence of COVID and if maintaining the GDP growth rate for 2018-2019, the volume of GDP at comparable prices by 2020 would reach 42.3 billion GEL. From this we can conclude that as a result of COVID-19 in 2019-2020 the “real” loss of Georgia's GDP is **4.5 billion GEL (42.3-37.8) and not 2.5 billion (40.3-37, 8).**

If we calculate the living standard indicator, the volume of GDP per capita (at comparable prices), in 2020 was equal to 10170 GEL, while in the absence of COVID it would equal to 11380 GEL, i.e. 11.9% more.

As a result of the pandemic, both the volume and structure of the population incomes and expenditures have changed, namely:

- Cash and non-cash resources decreased by 4.5%, which was mainly due to the reduction of other cash (by 34.5%);
- Most of all, by 70.5%, decreased the revenues from the sale of property, as the real estate market was significantly limited in the conditions of economic stagnation. Borrowing money and using savings from other funds decreased by 32.0%, which can be explained by the same economic stagnation;
- Two items of the income are characterized by a positive trend: non-cash income, which increased by 106.1%, and pensions, scholarships, benefits, which increased by 120.7%. The increase in the

latter was caused by the financial aid provided by the state (government) to the population and legal entities to compensate for the damage caused by the pandemic

- “Social capital” - the money received as a gift, decreased the least in the expenditures of the population - only by 1%. [2](Maia 2014)

The pandemic caused also drastic changes in the volume and structure of the population’s spending. Before COVID,, the average monthly income of the population in Georgia was steadily increasing. In 2001-2019, it increased from 263 million GEL up to 1132 million GEL, i.e. 4.7 times. [3] (Khmaladze and Giorgobiani 2018)

Our analysis showed that in 2019-2020, the following changes took place in the volume and structure of consumption of the population of Georgia:

- Decreased as consumer cash (by 5%), especially non-consumer cash expenditures (by 9%), while there is an increase in non-cash expenditures (by 6.1%). Such changes in expenditures resulted in a reduction in total expenditures by 7.6%;
- Expenditures on food, beverages and tobacco increased by 5.3%, while expenditures on clothing and footwear decreased by 15.3% and on property purchases by 35.4%. The latter is a clear proof of the decline of the standard of living under Engel's law;
- Attention is to be drawn to the reduction of expenditures on transport - by 22.4%, which is the result of several lockdowns in the country, and the transition to distance learning has led to a reduction in public spending on education by 30.4%;
- The lockdown carried out by the government during the pandemic caused a reduction of "other consumer expenditures" by 16.0%, of course, this fact is lawful, as this article includes expenditures on leisure, entertainment, culture, hotels, cafes and restaurants;
- , In general, before the COVID pandemic, the volume of expenditures of the population of Georgia was steadily increasing due to the increase in living standards. In particular, the average monthly volume of consumption that was 219.6 million GEL in 2001, in 2019 [4](Giorgobiani and khmaladze 2018) increased up to 1220,1 million GEL, i.e. 5,6 times

### **Employment and Unemployment**

Negative shifts have occurred in the employment and unemployment levels of the country. In 2019-2020, the unemployment rate increased from 17.6% to 18.5%, while the employment rate decreased from 42.7% to 41.1%. Unemployment rate in Georgia before the pandemic in 2019 was quite high in Georgia, however, until 2019, unemployment was calculated according to the old

methodology and it ranged from 13-14% in 2014-2018. [5] (Khmaladze, Giorgobiani and Ghitaladze, Economic Activity and Employment of the Population of Georgia 2019) Unemployment was particularly high among men, which rose from 18.9 to 20.2%, as to women, this indicator changed from 16.0% to 16.2%.

When discussing the unemployment-related issues by city-village distribution, we got an interesting picture: in particular, the unemployment rate in urban areas increased from 18.2% to 20.3%, while in rural areas it decreased from 16.7% to 15.8%.

During the period under review, COVID has led to certain changes in the structure of employment and unemployment, namely, unemployment increased and employment decreased among the young people aged 15-24, although such changes had no significant impact on the reduction of employment and the increase of unemployment on the economically active population, as a whole.

### **Population Mortality and Life Expectancy**

The most obvious traces of the impact of COVID-19 is observed in the mortality and life expectancy of the population, which is manifested in an increase in the mortality rate and a decrease in life expectancy.

The mortality rate in 2019-2020 (the number of deaths per 1000 inhabitants) increased from 12.5 to 13.6, i.e. By 108.8% (increase of 8.8%). The total number of deaths in 2019 was 46,659, and in 2020 - 50,537, i.e. 3878 more, of which 2587 came from the coronavirus (i.e. 5.1% died). If we calculate the mortality rate without coronavirus, its level will be 12.9. Therefore, we can conclude that as a result of coronavirus in 2019-2020, the mortality rate increased by 0.7 units (13.6-12.9), i.e. By 5.1%.

The increase in mortality rate as a result of the coronavirus has led to a decrease in life expectancy. In 2019, the average life expectancy was 74.1 years, which was reduced to 73.3 years by 2020, i.e. by 0.8 years.

Since our goal is to determine the consequences of the COVID pandemic on mortality and life expectancy, for this purpose we have calculated life expectancy rates by 2020 including all causes of deaths except for COVID. When building the corresponding model, it was found that the average life expectancy calculated for 2020 - 73.3 years, in the absence of the coronavirus pandemic would increase to 73.9 years, i.e. by 0.6 years. Respectively, in 2019-2020, the coronavirus pandemic in Georgia reduced the average life expectancy by 0.6 years, which should be considered a significant loss. One circumstance is noteworthy: the fact is that the average life

expectancy in the country during the period under review has decreased by 0.8 years, of which 0.6 years falls on the COVID pandemic. So, it is clear that the 0.2 year decline comes for the rest of the causes. If we divide the absolute number of deaths by groups, we get that in 2019-2020 the number of deaths increased by 3878, of which 2578 cases were due to the coronavirus pandemic, and 1291 – due to the remaining causes; Thus, 66.8% of the death toll came from the coronavirus pandemic and 33.2% - from other causes.

### Conclusion

COVID-19 has had a distinctly negative impact on the living standards. The only positive thing we have found is that in conditions of declining living standards, there has been a reduction in the degree of inequality between different groups of the population, both in terms of incomes and expenditures. In 2019-2020, the Gini Index decreased from 0.39 to 0.37 in terms of total revenues and from 0.43 to 0.41 in terms of total expenditures.

It should be noted that the tendency to equalize the standard of living in Georgia has existed since the 1990s., but has become particularly noticeable since the mid-2000s. [6] (Makalatia 214) At the same time, there is another positive trend: equalization of income levels between urban and rural areas. In particular, the volume of income per capita in the urban population exceeded the similar rate of the rural population: In 2010 – by 33,3%, [7] (Khmaladze, Comparative analysis of the incomes of the urban and rural population of Georgia 2020) in 2019 – by 19,5%, and in 2020 – in terms of the pandemic – by 12,2%, only.

### Bibliography

- [1] Geostat.ge, n.d.
- [2] Maia, Mindorashvili. "Stereotypes and Myths in Income Statistics of Georgia." *Globalization and Statistics*. Tbilisi: TSU, 2014. 337.
- [3] Giorgobiani, maia, and Merab khmaladze. "Dynamics and structure of expenses of the population of Georgia." *"Strategic imperatives of modern management"*. Kiev, 2018. 58.
- [4] Khmaladze, Merab, and maia Giorgobiani. "Incomes of the population of Georgia." *Strategic Imperatives of Modern Management*. Kiev, 2018. 117.
- [5] Khmaladze, Merab, maia Giorgobiani, and Ketevan Ghitaladze. "Economic Activity and Employment of the Population of Georgia." *Scientific and practical conference "The sphere of employment and income in the digital economy: Regulation mechanisms, Challenges and dominants*. Kiev, 2019. 237.
- [6] Makalatia, Irakli. "Statistical Analysis of Income Inequality of the Population of Georgia." *Globalization and Statistics*". Tbilisi, 214. 293-295.
- [7] Khmaladze, Merab. "Comparative analysis of the incomes of the urban and rural population of Georgia." *Strategic imperatives of modern management*. kiev, 2020. 308.

**Бондаренко Валерій**  
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та реклами,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету  
bondarenkovalm@gmail.com  
ORSID ID: 0000-0001-6182-6760

**Бондаренко Ольга**  
Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"  
Magach.olya@gmail.com  
ORSID ID: 0000-0001-5611-8989

## **ТРЕНДИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (УМОВАХ ПАНДЕМІЇ)**

*Ключові слова:* фінансові ресурси, тренди, підприємство, фактори, розвиток підприємства, принципи, сталий розвиток.

*Анотація.* Охарактеризовано середовище функціонування вітчизняних підприємств. Розкрито поняття «розвиток підприємства» та виділено принципи розвитку. Визначено основні проблеми малого та середнього бізнесу. Виокремлено сучасні тренди розвитку підприємств з урахуванням умов карантину.

**Bondarenko Olga**  
National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
**Bondarenko Valerii,**  
Doctor of Economics, Professor, Professor of Marketing and Advertising,  
Vinnytsia Trade and Economic Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics

## **TRENDS, OPPORTUNITIES AND FEATURES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS (PANDEMIC CONDITIONS)**

*Key words:* financial resources, trends, enterprise, factors, enterprise development, principles, sustainable development.

*Abstract.* The environment of functioning of domestic enterprises is characterized. The concept of "enterprise development" is revealed and the principles of development are highlighted. The main problems of small and medium business are identified. The modern trends of enterprise development taking into account the conditions of quarantine are singled.

Сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується невизначеністю та частими змінами. Окрім того, значний вплив здійснюють такі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища як: зміна кон'юнктури ринку, загострення конкуренції в умовах відкритості ринків збуту, велика кількість збанкрутілих підприємств, нестача фінансових ресурсів, неспроможність забезпечення високих результатів господарської діяльності, що несуть серйозні загрози подальшому функціонуванню суб'єктів господарювання. Саме тому, в таких умовах діяльність підприємства повинна бути спрямована не лише на виживання, але й на процес безперервного розвитку. За відсутністю розвитку підприємство приречено на припинення діяльності. [2]

Необхідно відзначити, що на сьогоднішній день розвиток підприємства розглядається з точки зору двох підходів:

- з одного боку, розвиток підприємства є об'єктивним процесом, який відбувається незалежно від волі його керівництва;

- з іншого боку, розвиток підприємства є цілеспрямованим процесом здійснення змін на підприємстві.

Важливо відзначити, що всі визначення поняття «розвиток підприємства» об'єднують два аспекти: постановка мети і розробка шляху досягнення мети. Таким чином, розвиток підприємства є актуальним явищем економічної дійсності, що володіє широким спектром видів і напрямків реалізації і вимагає ефективних способів управління, серед яких особливе місце на сучасному етапі повинна приділятися методам управління проектами.

Крім того, на наш погляд, доцільно виділити деякі принципи, за якими можливе встановлення певних структурних характеристик поняття розвитку підприємства. Ми вважаємо, що при характеристиці сутності розвитку підприємства можливе використання наступні принципи: системності, комплексності, спрямованості, ефективності, стійкості, динамічності.

Як відомо, на ефективність діяльності підприємств та їх розвиток впливає ряд зовнішніх і внутрішніх факторів. У зв'язку з цим підприємства аналізують ризики, пов'язані зі зміною у внутрішній і зовнішній середовищі, адаптують бізнес під зміни, що відбуваються в країні і світі. Однак деякі фактори, які мають низьку ймовірність настання ризику, іноді здатні завдати більшої шкоди, ніж фактори з більш високим ступенем ймовірності їх настання. Прикладом такої ситуації можна вважати пандемію коронавіруса, що охопила світ з грудня 2019 року. Глобальні зміни у виробництві, пов'язані як з

перетвореннями системного характеру, з науково-технічним прогресом, так і спалахи пандемії коронавірусу COVID-19, спричинили глобальну економічну кризу, ставлять перед підприємствами велику кількість завдань, найбільш важливою є сталий розвиток підприємства .

Основні проблеми малого та середнього бізнесу в даний час:

- падіння попиту;
- неможливість ведення бізнесу через введених обмежень;
- додаткові витрати, пов'язані з ростом курсу валюти;
- необхідність виплати зобов'язань за зарплатою та оренді.

У минулому, до пандемії COVID-19, багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу переважно на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Нині під час пандемії незмінним залишається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, однак винятково важливим стає здійснення управління розвитком підприємства, що забезпечує його адаптацію до мінливого навколишнього середовища. Тому доцільним вбачається виокремити сучасні тренди розвитку підприємств, з урахуванням умов карантину, спричиненого пандемією COVID-19, і проаналізувати особливості їх застосування управлінні підприємствами. Можна виділити такі тренди:

Тренд 1. Переведення більшість співробітників на віддалену роботу. Це зажадає оптимізації та автоматизації всіх бізнес-процесів та залучення співробітників в розвиток компанії шляхом створення платформ для обміну ідеями допоможе створити в організації прозорі і налагоджені бізнес-процеси.

Тренд 2. Дотримання санітарних норм, дезінфекція обладнання, транспортних засобів стане нормою і вимогою з боку працівників та одержувачів товарів та послуг. З метою безпеки підприємства будуть змушені продовжувати дотримуватися санітарних норм.

Тренд 3. Переведення всіх світових заходів в онлайн-формат. Тренд на проведення більшості заходів в онлайн-форматі збережеться, тому що такий формат проведення зустрічей, переговорів, вебінарів, конференцій показав високу ефективність.

Тренд 4. Діджиталізація, в тому числі систем управління. Під дефініцією "диджиталізація", слід розуміти, трансформацію різних інформаційних потоків у "цифру".

Тобто, відповідний процес дозволяє оптимізувати господарську діяльність за допомогою обробки та трансформації великих масивів інформації. [5]

Тренд 4. Нові вимоги до забезпечення конкурентоспроможності в умовах карантину. Вимушена реалізація частини діяльності онлайн породжує зсуви акцентів щодо ідентифікації конкурентних переваг підприємствами і організаціями, які потерпають від карантинних обмежень.

Тренд 5. Укрупнення. Великі компанії будуть продовжувати зростати за рахунок злиття, пошуку нових інвесторів, банкрутства та відкриття ліцензій дрібних учасників ринку.

Тренд 6. Демпінг на ринку. Посилення боротьби за клієнта спричиняє виникнення цінового демпінгу на ринку. Багато підприємств та компаній не витримають тривалого демпінгування.

Тренд 7. Відхід з ринку слабких гравців. Криза COVID-19 - «ідеальний шторм». Найближчим часом ринок, особливо послуг будуть змушені покинути дрібні і деякі середні гравці. Тут, як в теорії Дарвіна, виживе найсильніший.

Тренд 8. Розвиток колаборацій, кооперації, об'єднання сервісів. Учасники ринку почнуть об'єднуватися в communities для спільного користування послугами один одного. Компанії починають колаборувати, розробляти унікальні комплексні пропозиції для клієнтів і, як наслідок, посилювати спільні позиції, об'єднуючи свої сервіси.

Тренд 9. Розвиток аутсорсингу. Більших обертів набере тренд передачі непрофільних процесів і послуг на аутсорсинг. Хоча цей тренд активно розвивається ще з 2000-х років, зараз він дає не тільки можливість збереження бюджету, а й істотну економію часу.

Тренд 10. Компанії змушені будуть мати в кишені антикризовий план. Досвід кризи в період пандемії підстьобне керівництво підприємств та компаній мати в кишені «план Б» - пакет антикризових заходів і фінансову подушку безпеки.

Тренд 11. Віртуалізація організаційних структур. Внаслідок карантину, викликаного пандемією COVID-19, а також загальних тенденцій до реалізації географічно розподілених ІТ-проектів у віртуальному просторі, значного поширення набувають віртуальні проєктні команди і відповідні організаційні структури.. [3]



Тренд 12. роботизації виробництва. Нові технології повинні привести до значної автоматизації виробництва, що, по суті, позбавить компанії від необхідності в дешевій робочій силі. У зв'язку з даними змінами, імовірна концентрація всього автоматизованого циклу виробництва на одній території.

Тренд 13. Решорінг і орієнтація на близькість до ринків збуту, а не дешевизну факторів виробництва при ухваленні рішення про перенесення виробничих потужностей, що в перспективі може привести до географічного перерозподілу і концентрації всього циклу виробництва, при цьому обсяги торгівлі проміжними товарами можуть скоротитися, а торгівля технологіями, обладнанням і послугами, пов'язаними з виробництвом, вирости.

Отже, в першу чергу потрібно відзначити головний тренд-2020 року – це масовий перехід в онлайн. І зараз зрозуміло, що цей формат «віддаленої роботи» після закінчення епідемії нікуди не дінеться, а навпаки побільшає. Багато компаній вже витратили величезні ресурси на переведення працівників на дистанційний формат, і деякі з них вже знайшли в цьому плюси: звільнення робочого простору, економія часу, скорочення витрат і т.д. Тому досить велика ймовірність, що після подолання пандемії частина співробітників так і залишаться поза офісами. Це, звичайно ж, вплине і на принципи організації роботи в цілому, і керівникам вже зараз слід вибудовувати нову модель управління підприємствами та взаємодії з співробітниками, які будуть переводитися на постійний дистанційний режим. Якщо підприємство весь цей час нехтувало впровадженням нових технологій, і у нього немає висококваліфікованого ІТ-директора і співробітники повністю прив'язані до робочого місця, то йому буде найскладніше. Ну і, зрозуміло, всім слід бути готовими до того, що роботи побільшає. Оскільки, як відомо, пандемія спровокувала нетипову глобальну світову кризу, то підприємствам необхідно розробляти адаптивні напрямки розвитку, створювати нові проекти, переформатуватися.

#### *Список використаних джерел*

1. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Дослідження методів управління підприємством в умовах пандемії covid-19. режим доступу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3991>.
2. Матіщак Ю. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3775/1/Характеристика%20поняття%20«розвиток%20підприємства»%20та%20його%20зв'язку%20з%20іншими%20економічними%20категоріями.pdf>
3. Пузійчук А.В. Особливості впровадження організаційних структур проекту ціннісно-орієнтованого реінжинірингу будівельних підприємств в умовах пандемії. режим

доступу: <http://repository.knuba.edu.ua/bitstream/handle/987654321/8978/Особливості%20впр овадження%20організаційних%20структур%20проєкту%20ціннісно-орієнтованого%20реінжинірингу%20будівельних%20підприємств.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>.

4. Федулова І., Джулай М. Економічні наслідки пандемії covid-19 для підприємств України. режим доступу: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(132\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(132)06).

5. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2018/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2018/22.pdf)

6. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах covid-19. режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\\_2020\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/28.pdf).



**Лінькова Олена,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
ДВНЗ Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
[ukr19759@gmail.com](mailto:ukr19759@gmail.com)

## ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-ОСВІТИ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA

*Ключові слова: інтерактивні методи, сенсорно-перцептивні навички, креативне лідерство. Анотація. Еволюція розвитку економіки (матеріальна: аграрна, промислова, послуг; уваги; участі) та параметри сучасного світу (нестабільність, невизначеність, складність, двозначність) змінюють вимоги до компетентностей та інструментів бізнес-освіти. Діалогове навчання відкриває можливості для того щоб максимально задіяти базові типи мислення людини (традиційне, змінне, креативне) та розвинути актуальні навички (вміння навчатися, гнучкості, розуміння цінності, створення ідей, впевненості в собі).*

**Linkova Olena,**  
Ph.D., Associate Professor of Management and Taxation Department  
State Higher Educational Institution  
National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»

## BUSINESS EDUCATION TOOLS IN THE VUCA ENVIRONMENT

*Keywords: interactive methods, sensory-perceptual skills, creative leadership.*

*Abstract. The evolution of economic development (material: agricultural, industrial, services; attention; participation) and the parameters of the modern world (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) change the requirements for competencies and tools of business education. Dialogue learning opens up opportunities to maximize the use of basic types of human thinking (traditional, variable, creative) and develop relevant skills (learning ability, flexibility, understanding of value, creation of ideas, self-confidence).*

Еволюція розвитку економіки (матеріальна: аграрна, промислова, послуг (раціональний менеджмент); уваги (потік інформації); участі (ідеї натхнення до дій) та параметри сучасного світу (нестабільність, невизначеність, складність, двозначність) змінюють вимоги до компетентностей та інструментів бізнес-освіти.

Дослідженням проблем бізнес-освіти займаються як вітчизняні так і закордонні вчені [1-6]. При цьому залишається відкритим питання щодо інтеграції можливостей сучасних інструментів бізнес-освіти та переваг діджиталізації. Метою роботи є систематизація інструментів бізнес-освіти та розробка алгоритму опрацювання професійних навичок.

*Економіка участі та параметри VUCA формують вимоги до навичок у бізнес-освіті: креативне лідерство, розвиток емоційного інтелекту, вміння приймати зміни, здатність навчатися та перенавчатися, керування реакціями та станами, розробка ідей (уяви), впевненості в собі (смівлості, відсутності страху невдач), гнучкості, доведення справи до кінця (отримання енергії на нові справи), розуміння цінності справи, управління енергією (фізичною – харчування, емоційною, ментальною – усвідомлення, духовною – цілі роботи), ведення переговорів.*

Перехід у бізнес-освіті до компетентностної парадигми потребує:

- ❖ стимуляції комунікативної поведінки;
- ❖ педагогіки радості (емоційна співпраця педагога і студента, взаємна співпраця);
- ❖ розвитку психічних функцій;
- ❖ якісно-кількісного аналізу професійних здібностей і врахування кінцевого результату діяльності.

Для оптимального заохочення різних типів мислення студента (традиційного: рутинна, змінного, креативного) бізнес-освіта потребує максимального використання інтерактивних методів навчання (метод мозкової атаки, круглий стіл, дискусія, метод кейсів, тренінг, коучінг, управлінські поєдинки, імпровізація, ділові ігри) та можливостей діджиталізації

(інтегровані мобільні додатки, хмарні системи, Big Data та методи обробки даних, VR-технології (віртуальна реальність), штучний інтелект).

Алгоритм опрацювання професійних навичок у бізнес-освіті можна розділити на два блоки:

- розвиток навичок командної роботи в професійній діяльності;
- навчання членів команди з метою підвищення відповідальності через надання можливості вибору та конструктивні взаємовідносини.

Інтегроване використання діалогових методів навчання та можливостей діджиталізації за запропонованою блочною структурою бізнес-освіти відкриває можливості: підвищення мотивації викладачів і студентів, посилення зворотного зв'язку, індивідуального підходу до навчання протягом життя.

#### *Список використаних джерел*

1. Адізес Іцхак. Управління змінами. Київ : Book Chef, 2018. 400 с.
2. Джозеф Пайн, Джеймс Гілмор Економіка вражень. Битва за час, увагу та гроші клієнта. Харків: Vivat. 2021. 368 с.
3. Інтерактивні методи викладання. Практичні поради для суддів-викладачів. К.: ФОП Демчинський О.В., 2017. 64 с.
4. Лазоренко Т. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу // Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Випуск №1, 2020 р. С.50-51 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>
5. Чан Кім В., Рене Моборн Стратегія блакитного океану. Київ: Клуб сімейного дозвілля. 2016. 384 с.
6. Шароватов Ю. Дистанційний менеджмент. Київ: Альпіна Діджитал. 2020. 220 с.

**Максименко Максим,**  
аспірант кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
mmmaksymenko@gmail.com

## **ВПЛИВ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові слова: соціальний розвиток, колективно-договірна система, нестабільність економічного середовища, соціальні зміни, конкурентне середовище.*

*Анотація. Визначено чинники впливу нестабільності економічного середовища на соціальний розвиток підприємства. Зосереджено увагу на необхідності створення умов для ефективних перетворень у соціальному середовищі підприємства, що дасть змогу*

*ідентифікувати цілі соціального розвитку, організувати проведення певних заходів для досягнення визначених цілей. Виконанню такого алгоритму підпорядкована дія механізму управління соціальним розвитком підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.*

**Maksymenko Maksym,**  
Postgraduate of  
Management Department,  
State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### **THE INFLUENCE OF THE UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT ON THE SOCIAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

*Keywords: social development, collective bargaining system, instability of the economic environment, social change, competitive environment.*

*Abstract. The factors influencing the instability of the economic environment on the social development of the enterprise are determined. Attention is focused on the need to create conditions for effective transformation in the social environment of the enterprise, which will identify the goals of social development, to organize certain activities to achieve certain goals. The implementation of such an algorithm is subject to the mechanism of management of social development of the enterprise in an unstable economic environment.*

Сучасна економіка з нестабільною динамікою розвитку характеризується такими особливостями як відсутність гарантування повної зайнятості, стабільності в ціноутворенні, станом який формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Стан економічного розвитку та соціальний розвиток це явища, які завжди тісно корелюють між собою. Універсальне визначення характеризує соціальний розвиток підприємства як процес удосконалення соціального середовища, який є частиною внутрішнього середовища підприємства і характеризує умови ефективності реалізації трудової діяльності працівників [1, с.15].

Враховуючи міжнародний досвід розвинених країн, можна стверджувати, що переможцями в конкурентній боротьбі є в основному ті підприємства, які підвищують ефективність діяльності через інтенсифікацію розвитку людського та соціального капіталів.

Розвиток та управління соціальними відносинами в діяльності людей, що об'єднані однією організацією встановлює єдині ціннісні орієнтири, формальні та неформальні правила поведінки, які вдосконалюють організацію функціонування підприємства в цілому [2].

Основою протистояння нестабільності економічного середовища в країнах Західної Європи є формування інституцій для законодавчого закріплення колективно-договірної системи. Така система в майбутньому стає ефективним плацдармом для формування ціннісно-правової основи організації, що є фундаментальною у процесі соціального розвитку підприємства.

Враховуючи множинність трактувань самого поняття соціального розвитку підприємства, можна назвати основні процеси, які він охоплює, зокрема [3]:

- створення єдиного статусу для працівників організації, що ґрунтуються на тісній кореляції інтересів керівництва та співробітників компанії;
- внутрішньо організаційні відносини засновані на паритетних засадах;
- надання можливостей кар'єрного просування;
- соціальне партнерство;
- дослідження та задоволення потреб працівника.

Адже розвиток в даному контексті спрямований на вдосконалення, яке спрямоване на подолання та спроможність протистояння змінам впливу чинників зовнішнього середовища. Однією з країн, яка демонструє ефективність соціального розвитку не зважаючи на мінливість зовнішньої економічної ситуації є Японія з її багатовіковим формуванням засад соціального розвитку підприємства, концентрації на потребах працівників та їх відданості компанії. Можна стверджувати, що на сьогодні, у вітчизняних умовах, ще нема переорієнтування на соціальні цілі перед економічними проте, в умовах глобальної економічної кризи це неминуче відбудеться.

Соціальний розвиток підприємства є багатоаспектним явищем, яке включає в себе створення необхідних умов для культурного розвитку, спілкування, відпочинку і повноцінного відновлення сил працівників. Для забезпечення соціального розвитку підприємство повинно розвивати соціальну інфраструктуру Підвищення рівня уваги до соціального розвитку підприємства на сьогодні зумовлено зростанням впливу соціальних факторів у підвищенні економічної ефективності його діяльності [4].

Загалом, спостерігається світова тенденція до зростання саме соціальних витрат. Так для американських підприємств соціальні виплати зростали на 50% швидше, ніж витрати

на заробітну плату, це в свою чергу свідчить про відсутність стимулювання належного соціального розвитку підприємств.

Аналізуючи зарубіжний досвід, можна узагальнити ряд проблем, які є стримуючим чинником соціального розвитку підприємств, а саме:

- відсутність комплексного підходу до вирішення проблем соціального характеру;
- попри формування стратегій та програм подолання бідності та безробіття, їх декларування - відсутній чіткий механізм реалізації таких програм;
- труднощі отримання підтримки від держави для таких верств, натомість питання закривається лише виплатами, відсутність зацікавленості в перетворення даної групи в «актив» громадськості.

Під дією несприятливого економічного середовища соціальний розвиток підприємства:

- сприяє розвитку професійного потенціалу підприємців;
- створює умови для побудови ефективної економічної системи;
- акумулює знання для формування відповідної законодавчої бази.

Отже, аналізуючи питання соціального розвитку підприємства можна стверджувати, що в умовах економічної нестабільності необхідно формувати та вдосконалювати систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат на підприємстві, інтенсифікувати трудову і соціальну активність працівників за допомогою матеріальних та нематеріальних чинників. Акумулюючи потенціал соціального розвитку підприємств можливо подолати кризу економічної нестабільності та забезпечити ефективний розвиток соціального та економічного життя країни загалом. Подолання впливу нестабільного економічного середовища вимагає налагодження процесу соціально-трудоких відносин та вдосконалення соціальної сфери підприємства в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.В. Боровик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 160 с.
2. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 352 с.
3. Кінаш І.П. Соціальна домінанта сталого розвитку: теоретичний аспект / І.П. Кінаш / Актуальні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 11 (1). – С. 174–178. – С. 175
4. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/5.pdf>

**Педченко Ганна,**  
к.е.н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ТДАТУ  
[hanna.pedchenko@tsatu.edu.ua](mailto:hanna.pedchenko@tsatu.edu.ua)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОСВІТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

*Ключові слова: бізнес-освіта, економіка знань, моделі університетів*

*В роботі обґрунтовано необхідність переходу держави до економіки знань як нового економічного укладу. Розглянуто основні моделі організації діяльності університетів та чинники, що зумовлюють відповідну трансформацію бізнес-освіти.*

**Pedchenko Ganna,**  
Ph.D., Associate Professor, Department of Business, Trade and Stock Exchanges, TSATU  
[hanna.pedchenko@tsatu.edu.ua](mailto:hanna.pedchenko@tsatu.edu.ua)

## **TRANSFORMATION OF BUSINESS EDUCATION IN THE CONDITIONS OF KNOWLEDGE ECONOMY**

*Key words: business education, knowledge economy, university models*

*The paper substantiates the need for the transition of the state to the knowledge economy as a new economic system. The basic models of university activities organization and the factors that cause the appropriate transformation of business education are considered.*

Глобалізація, технологічна та інформаційна революції, суттєві фінансові та екологічні зміни обумовили стрімке поширення нового економічного укладу, що характеризується використанням новітніх високопродуктивних та наукомістких виробництв, широким інноваційним розвитком, переходом на стратегії, що базуються на знаннях, реалізацією інформаційної, наукомісткої продукції, – економіки знань. [1]. За цих умов важливого значення набуває система бізнес-освіти як складова глобального освітнього простору, що покликана створювати національну та світову бізнес-еліту.

Під економікою знань розуміють сферу виробництва товарів і послуг як сферу практичної реалізації людського інтелекту, де домінуючим і пріоритетним ресурсом є знання, котрі стають новою актуальною основою конкурентоспроможної діяльності економічних суб'єктів у сучасному глобальному господарстві [2]. Величезну роль на шляху формування сучасної економіки знань відіграють університети як центри бізнес-освіти, які за своїм характером безпосередньо пов'язані з розвитком продуктивних сил, і саме на їх характеристики впливають зміни технологічних укладів, зумовлюючи трансформацію моделей організації їх



функціонування. У відповідних дослідженнях склалося чотири основні моделі організації діяльності університетів:

1) Університети першого покоління є такими, що навчають, і становлять більшість з наявних у світі інститутів вищої освіти. Науково-дослідницька діяльність в таких університетах істотно обмежена або повністю відсутня. Значна частина університетів першого покоління надає освіту на рівні вищого професійного. Вони реалізують функцію освіти, є ефективними в трансляції знань, розвитку талантів студентів, підготовці кадрів для традиційних галузей економіки та здатні виступати в ролі соціального ліфта.

2) Університети 2.0 вже мають у своєму розпорядженні науково-дослідницьку базу, серед викладачів є справжні вчені, а освіту тісно пов'язане з науковими дослідженнями. Це не просто «освітні установи», а дійсно університети як такі [3]. Вони реалізують нарівні з освітньої, дослідницьку функцію, придатні до генерації нових знань за допомогою дослідницької діяльності і компетентні в якості центру консалтингового сервісу для ринкових гравців; виконують наукові дослідження та створюють технології на замовлення партнерів, отже здатні до комерціалізації знань в форматі НДДКР.

3) Концепція Університету 3.0 передбачає створення всередині університетів інтегрованого освітнього, наукового та підприємницького середовища для комерціалізації наукових розробок, а також спрямована на виконання завдань щодо підвищення якості та ефективності практико-орієнтованої підготовки фахівців. Вони реалізують нарівні з освітньої та дослідницької функціями функцію трансферу технологій і доставки їх кінцевим користувачам. Отже, в них відбувається ефективний процес комерціалізації технології, розвинена підприємницька культура, створюються технологічні стартапи, реєструються патенти, вони вміють налагоджувати ефективний діалог з представниками бізнес-спільноти, оперативно реагують на запити щодо випуску нових фахівців, які відповідають очікуванням ринку, реалізує дослідження у відповідних областях.

4) Модель Університету 4.0 передбачає, що виш не тільки виконує освітні, наукові та комерційні завдання, але і служить свого роду центром для підприємств, громадських організацій, тощо, тобто він здатний стати лідером розвитку високотехнологічних галузей та максимально ефективно виявляти функцію капіталізації власних знань [4].

В сучасному світі відбувається перехід до принципово нових процесів створення активів для споживачів. Ці процеси є послідовністю стадій створення продукту з новими функціональними властивостями для кінцевого споживача. І якщо в університетських моделях до 3.0 провідна роль належала технічним університетам, то в моделі 4.0 чітко видно бізнес-спрямованість університетської освіти. Серед чинників, що зумовлюють відповідну трансформацію бізнес-освіти можна виділити наступні: пошук вишами

альтернативних джерел фінансування; розвиток комерційної складової їх роботи; глобалізація, відмова від принципу «регіональних монополій»; зміна форм організації науки; необхідність забезпечення ефективності управління в нових умовах; нагальна потреба у науково-орієнтованій бізнес-освіті [5].

Тільки ефективна реалізація державою сукупності заходів щодо формування відповідних умов для подальшого зростання науково-освітнього та професійного потенціалу країни, розвитку підприємств-продуцентів високих технологій та нової інноваційної продукції, забезпечення інформаційної підтримки та легких, зручних комунікацій, впровадження та безупинний розвиток програм результативної інноваційно-інвестиційної політики дозволить забезпечити сталий розвиток України, успішний перехід на засади економіки знань та можливе економічне лідерство [1].

#### *Список використаних джерел*

1. Педченко Г.П., Педченко Е.П. Трансформація вищої освіти в умовах розвитку економіки знань. *Прагматизм у підготовці майбутніх підприємців*: матеріали III науково-практичної конференції. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Мелітополь, 2021. С. 6-11.
2. Жарінова А.Г. Економіка знань: зміст та роль інтелекту людини в її формуванні *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*: зб. наук. праць. Київ, НАУ, 2010. Вип. 28. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2010\\_28/Jarinova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_28/Jarinova.pdf) (дата звернення: 15.05.2021).
3. Виссема Йохан. Університет третього покоління: управління університетом в переходний період: пер. с англ. Москва : Сбербанк, 2016. 422 с.
4. Kozlouski V., Weidi Zhou. The paradigm of the University 4.0 concept: new dimension of higher education in the modern economy. *The balanced development of national economy under the conditions of modern World transformation*. Daugavpils, 2019. С 176 – 186.
5. Педченко Г.П. Сучасні аспекти формування інтелектуального трудового потенціалу аграрних підприємств. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств*: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. ЛНАУ, 2-4 червня 2021 р. Львів, 2021.

*Наукове видання*

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ  
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ/  
СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ VS РЕАЛІЇ VUCA-СВІТУ**

**BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY  
UNDER UNCERTAINTY /  
ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES  
OF THE VUCA-WORLD**

**Збірник матеріалів  
Міжнародної науково-практичної конференції**

*10 листопада 2021 р.*

*Видано в авторській редакції*

Підписано до друку 15.11.2021. Формат 60×84/8  
Друк. арк. 12,46. Зам. № 21-5699.

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
03680, м. Київ, проспект 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