

Менеджмент

УДК 005.334:658.5(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>

Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні

Гарькава Вікторія Федорівна,

кандидат економічних наук, доцент, ректор, ПЗВО Міжнародний
класичний університет імені Пилипа Орлика, м. Миколаїв,
Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3033-8515>

Славкова Олена Павлівна,

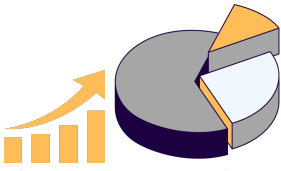
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедру
публічного управління та адміністрування, факультет економіки та
менеджменту, Сумський національний аграрний університет, м. Суми,
Україна, <https://orcid.org/0000-0002-1864-0810>

Волотовська Тетяна Павлівна,

кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач, кафедра педагогіки,
адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0381-3261>

Прийнято: 24.06.2024 | Опубліковано: 25.07.2024

Анотація: Метою цього дослідження є визначення значення ефективної системи управління ризиками для забезпечення стабільної роботи українського менеджменту в умовах нестабільності та постійних змін. Завданням дослідження



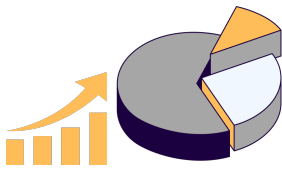
було проаналізувати вплив зовнішніх чинників, таких як економічні, політичні та соціальні ризики, на ефективність управлінської діяльності в Україні. Крім того, було розглянуто поточний стан впровадження ризик-орієнтованої моделі в українське бізнес-середовище та проаналізовано найновіші підходи до управління ризиками.

Одним із ключових аспектів цього дослідження стало вивчення новітніх моделей менеджменту, їхніх основних компонентів і недоліків, що виникають у процесі впровадження ризик-орієнтованих підходів. Важливо зазначити, що ризики можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на діяльність організації, тому системне управління ризиками є необхідним для забезпечення стабільності та ефективності бізнесу.

Для вирішення проблеми було розроблено методику, що включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку та реалізацію стратегій управління ризиками, моніторинг виконання, комунікацію та звітність. Запропонована методика сприяє підвищенню адаптивності українського менеджменту до викликів сучасного бізнес-середовища. Також було визначено, що ефективне управління ризиками може сприяти підвищенню продуктивності менеджменту, що в кінцевому результаті позитивно впливає на економічний розвиток країни.

Особливу увагу було приділено аналізу останніх наукових праць з метою визначення оптимальних шляхів для подолання сучасних викликів, що постають перед українським менеджментом. У результаті проведеного дослідження виявлено ключові фактори, які впливають на якість управлінської діяльності, та окреслено основні виклики, з якими стикається український бізнес у період трансформації. Використання інноваційних підходів до управління ризиками дозволяє суттєво підвищити якість української моделі менеджменту, забезпечуючи її стійкість і продуктивність в умовах нестабільності, а також сприяє розвитку людського капіталу.

Ключові слова: трансформаційний період, економічна криза, зміни та інновації, українська управлінська діяльність.



Risk Management in a Volatile Environment: Challenges for Management in Ukraine

Viktoriia Harkava,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Rector,
Pylyp Orlyk International Classical University, Mykolaiv,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3033-8515>

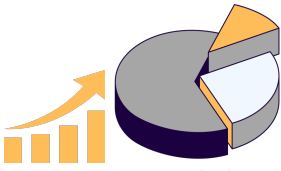
Olena Slavkova,

Doctor of Economics, Professor, Head of Public Management and
Administration Department, Faculty of Economics and Management, Sumy National
Agrarian University, Sumy, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-1864-0810>

Tetiana Volotovska,

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy,
Administration and Special Education at the University of Education Management,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0381-3261>

Abstract: The purpose of this study is to determine the importance of an effective risk management system for ensuring the stable operation of Ukrainian management in an environment of instability and constant change. The study aimed to analyse the impact of external factors, such as economic, political and social risks, on the effectiveness of management activities in Ukraine. In addition, the current state of implementation of the risk-oriented model in the Ukrainian business environment was reviewed and the latest approaches to risk management were analysed.



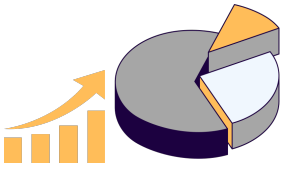
One of the key aspects of this research was the study of the latest management models, their main components and shortcomings that arise in the process of implementing risk-based approaches. It is important to note that risks can have both a negative and a positive impact on an organisation's operations, so systematic risk management is essential to ensure business stability and efficiency.

To solve this problem, a methodology has been developed that includes risk identification, assessment, development and implementation of risk management strategies, monitoring of implementation, communication and reporting. The proposed methodology helps to increase the adaptability of Ukrainian management to the challenges of the modern business environment. It has also been determined that effective risk management can contribute to increasing management productivity, which ultimately has a positive impact on the country's economic development.

Particular attention was paid to the analysis of recent scientific works in order to identify the best ways to overcome the current challenges faced by Ukrainian management. The study identified the key factors that affect the quality of management activities and outlined the main challenges faced by Ukrainian business in the period of transformation. The use of innovative approaches to risk management can significantly improve the quality of the Ukrainian management model, ensuring its sustainability and productivity in an unstable environment, and promotes the development of human capital.

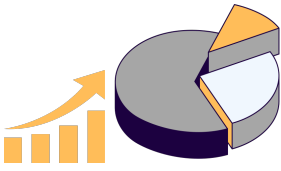
Keywords: transformation period, economic crisis, changes and innovations, Ukrainian management activity.

Постановка проблеми. Умови, з якими зіткнулася Україна останнім часом, вплинули на всі галузі та економіку загалом, створивши унікальні виклики та загрози. Військові дії, зміни в законодавстві, демографічні трансформації та інші фактори стали невід'ємною частиною діяльності підприємств, що вимагає належної уваги, ефективного управління, зменшення негативного впливу та постійного моніторингу. Період, у якому наразі перебуває



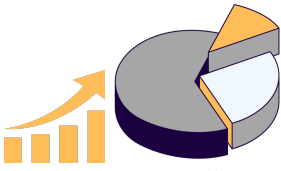
Україна, супроводжується значними ризиками для бізнесу, такими як перебої в постачаннях, зміни економічної ситуації, погіршення умов праці та інші. Створення ефективних моделей управління ризиками в умовах нестабільності дозволить підприємствам знизити ймовірність негативних наслідків і забезпечити стійкість своєї діяльності навіть у складних умовах. Таким чином, дослідження поведінки сучасних підприємств у контексті управління ризиками в умовах нестабільності є актуальним і важливим для подальшого розвитку бізнесу та економіки загалом. Це дослідження зосереджене на аналізі зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці підприємств, акцентуючи увагу на ефективному управлінні ризиками господарюючих суб'єктів. В умовах швидких змін у бізнес-середовищі, де загрози можуть виникати несподівано, важливо не лише реагувати на події, але й активно адаптуватися до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З 2019 по 2024 роки Україна перейшла на нову модель ринкової економіки, де ризик став ключовим аспектом підприємницької діяльності [5, с. 3]. Політична та економічна криза значно підвищила рівень ризику, що зробило управління ризиками та подолання викликів особливо актуальними в умовах економічного розвитку. Питання управління ризиками стали предметом численних досліджень українських науковців. Так, дослідники Башинська О. І., Полещук А. А. та Мотова А. В. у праці «Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві» [3] розглядають аспекти управління ризиками в умовах нестабільності, проте їхня увага здебільшого зосереджена на загальних підходах без глибокого аналізу специфіки українських умов. Дослідники Дубровін В. І. та Юськів О. І. у праці «Структура інформаційної технології управління портфелями проєктів енергозбереження на металургійних підприємствах» [4] зосередилися на дослідженні викликів, з якими стикається український менеджмент, зокрема на прикладі металургійних підприємств, проте їхні рекомендації є досить загальними та не враховують особливостей періоду й географії українського менеджменту. Українські дослідники Карташова Л. А., Кириченко М. О. та



Сорочан Т. М. [7] зробили внесок у розробку сучасної моделі антикризового менеджменту, проте їхні дослідження не повною мірою враховують специфіку ризиків, з якими стикається бізнес у період війни. Миколайчук І. та Хмурова В. [9] роблять акцент на розвитку управлінських підходів, проте вони не звертаються до детального аналізу сучасних викликів, зумовлених політичною та економічною кризою. Дослідження проблем та підходів івент-менеджменту в Україні представлені у праці Ніколюка О. В. та ін. [10], але вони не вказують, як правильно вирішувати ці проблеми в умовах політичної та економічної нестабільності. Також дослідження Шкільняка М. [15], Посохової І., Дюжева В. та Жадана Ю. [2] розглядають управлінські ризики, проте вони не враховують новітніх викликів, пов'язаних із сучасними геополітичними умовами. Отже, проаналізовані дослідження не повністю вирішують проблеми, пов'язані з розробкою ефективних сучасних підходів до управління в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації. Залишається невирішеним питання інтеграції нових інструментів та моделей управління, які могли б підвищити стійкість українських підприємств. Тому в цьому дослідженні ставиться за мету заповнення цих прогалин шляхом пропонування нових підходів та методів, які враховують сучасні виклики й особливості українського бізнес-середовища, що робить його значущим та актуальним у поточних умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри безсумнівний внесок у розвиток управління ризиками та економічної безпеки підприємств, слід визнати, що аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці та інтеграція різних інструментів – від аналітики до фінансового обліку й сучасних інформаційних технологій – залишаються недостатньо обґрунтованими, що обмежує ефективність управління ризиками на підприємствах. Актуальність подальшого дослідження різних інструментів, таких як аналітика, фінансовий облік та сучасні інформаційні технології, полягає в тому, що їх інтеграція дозволить розширити розуміння та покращити стратегії управління ризиками, зміцнюючи економічну безпеку підприємств. Це



сприятиме більш ранньому виявленню нових ризиків, підвищенню точності фінансових прогнозів і створенню більш адаптивних та гнучких стратегій управління ризиками, які здатні ефективно реагувати на динамічні зміни в бізнес-середовищі. Варто зазначити, що деякі аспекти загальної проблеми досі не отримали належної уваги в зазначених дослідженнях. Наприклад, дослідники не ідентифікували нових типів загроз; увага була зосереджена переважно на традиційних загрозах, таких як політична нестабільність та фінансові кризи, але не враховувалися кіберзагрози чи глобальні зміни клімату. Крім того, недостатньо висвітлено питання адаптації стратегій управління ризиками до специфічних умов українського бізнес-середовища в умовах воєнних конфліктів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є визначення ролі якісної системи управління ризиками для стабільного функціонування українського менеджменту в умовах нестабільності та постійних змін.

Відповідно до мети, необхідно вирішити низку дослідницьких завдань:

1. Окреслити наявну модель менеджменту в Україні та надати її характеристику.
2. Дослідити виклики, з якими стикається український менеджмент.
3. Розглянути основні тенденції в управлінській сфері.
4. Проаналізувати практичні шляхи подолання виникаючих ризиків в українській управлінській діяльності.
5. Виявити можливості для покращення моделі управління загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. За період останніх п'яти років в українській економіці спостерігається значна кількість проблем і глобальних викликів, які суттєво стримують її розвиток [8, с. 128]. Українська управлінська модель знаходиться на стадії формування. У дослідженні автором здійснено спробу сконструювати модель українського менеджменту, яка складається з декількох блоків (рис. 1).

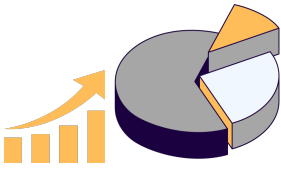
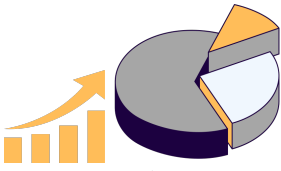


Рис. 1. Українська модель сучасного менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

Менеджмент є на всіх етапах життєдіяльності підприємства та впливає на всі напрямки виробництва. Відомо, що в європейських державах менеджмент уже давно розглядається як сукупність принципів, методів, функцій і форм управління [1, с. 2]. Проте ще десять років тому українські фахівці вважали, що основними цілями менеджменту є досягнення високих прибутків і постійне випередження інших країн за продуктивністю праці. За останні роки ставлення українців до менеджменту суттєво змінилося. З'явилися праці видатних теоретиків і практиків менеджменту, розпочалася активна підготовка управлінських кадрів. Тим не менш, в українському менеджменті залишається багато проблем [12, с. 122]. У період глибинної трансформації та цифровізації економіки й суспільства невирішеними залишаються питання, що стосуються розробки ефективної антикризової системи менеджменту, здатної протидіяти новим викликам [14, с. 52]. Варто зазначити, що модернізації потребують також стратегічний і тактичний аспекти існуючої моделі українського менеджменту [14, с. 53]. В умовах ринкової економіки, в часи жорсткої конкуренції на ринку, швидкого старіння технологій, професій, ідей, а також залучення Інтернету в усі сфери економіки, менеджмент набув нового рівня важливості для бізнес-організацій [4, с. 46]. Більшість сучасних управлінських рішень ухвалюються в умовах ризику та під впливом низки факторів: відсутності повної інформації,

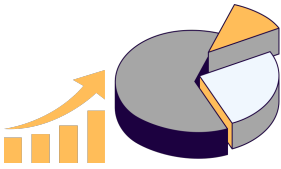


наявності протилежних тенденцій, елементів випадковості тощо [2, с. 47]. Сучасний український менеджмент стикається з низкою викликів, які вимагають адаптивних і стратегічних підходів. Серед них можна виділити наступні (рис.2):

- | | |
|---|---|
| 1) економічна нестабільність: часті економічні коливання, інфляція та зміни в законодавстві створюють непередбачуване бізнес-середовище, що ускладнює планування та довгострокові інвестиції; | 2) політичні ризики: політична ситуація в Україні, включаючи конфлікти та зміни в уряді, негативно впливає на бізнес-клімат і довіру інвесторів; |
| 3) військові дії та їх наслідки: воєнний конфлікт на сході України та загроза повномасштабної війни створюють серйозні ризики для безпеки бізнесу та працівників, а також впливають на логістичні ланцюги та ринки збуту; | 4) корупція та бюрократія: незважаючи на зусилля щодо реформування, корупція та складні бюрократичні процедури залишаються значними перешкодами для розвитку бізнесу; |
| 5) відтік кадрів: еміграція кваліфікованих працівників до інших країн створює дефіцит висококваліфікованої робочої сили, що ускладнює розвиток бізнесу та впровадження інновацій; | 6) інфраструктурні проблеми: недостатньо розвинена інфраструктура, включаючи транспортні мережі та комунікаційні системи, обмежує можливості для бізнесу, особливо у віддалених регіонах; |
| 7) конкуренція та глобалізація: українські компанії стикаються з жорсткою конкуренцією як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що вимагає постійного впровадження інновацій і підвищення ефективності; | 8) цифрова трансформація: впровадження нових технологій і цифрових рішень вимагає значних інвестицій і змін у традиційних бізнес-процесах, що може бути складним для багатьох компаній; |
| 9) соціальна відповідальність і сталий розвиток: зростання усвідомлення важливості сталого розвитку та соціальної відповідальності ставить перед компаніями нові вимоги щодо екологічної та соціальної діяльності; | 10) регуляторні зміни: часті зміни в законодавстві та регуляторних вимогах створюють додаткові труднощі для бізнесу, оскільки компанії змушені постійно адаптуватися до нових умов. |

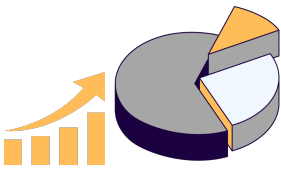
Рис.2. Ключові виклики для бізнесу в Україні у сучасних умовах

Джерело: власна розробка авторів



Для подолання цих викликів українські менеджери повинні бути гнучкими, інноваційними та стратегічно орієнтованими, щоб забезпечити стійкий розвиток своїх організацій [10, с. 99]. Сучасний український менеджмент відображає глобальні тенденції управління, адаптовані до специфічних умов і викликів, з якими стикаються українські підприємства. Ключовими аспектами стають інноваційність, гнучкість, адаптивність, орієнтація на людські ресурси, стратегічне управління, соціальна відповідальність, глобалізація, а також протидія кризам і відновлення. Правильний вибір методів подолання кризи може забезпечити ефективну протидію негативним тенденціям і допомогти подолати нові виклики [5, с. 22]. Українські компанії все більше звертаються до інноваційних рішень, включаючи цифрові технології, автоматизацію та сучасні ІТ-інструменти, що дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Високу результативність у сучасних умовах забезпечують фахівці з високим рівнем обізнаності та лідерським потенціалом, здатні до адаптивності, гнучкості та зміни ключових бізнес-процесів [6, с. 51]. Сучасні українські менеджери прагнуть створити організації, здатні швидко реагувати на зміни ринку та зовнішні виклики, включаючи економічні кризи, пандемії та інші фактори нестабільності.

Необхідно також зазначити, що в період з 2019 по 2024 рр. головним пріоритетом більшості українських компаній стало нарощування людського капіталу. Український бізнес готовий інвестувати все більшу частину коштів у розвиток персоналу, корпоративної культури, а також у створення сприятливого внутрішнього клімату [11, с. 130]. Це стає основою стійкості компанії, що надає їй більші можливості протистояти викликам мінливого світу. Українські компанії в умовах глобалізації розуміють важливість довготермінового планування та формування стратегій, які допоможуть досягти стабільності навіть за динамічних зовнішніх умов. Українські підприємства дедалі частіше звертають увагу на соціальну відповідальність і сталий розвиток, включаючи



екологічні ініціативи, підтримку громад та благодійність. Багато українських компаній прагнуть виходити на міжнародні ринки, що вимагає від менеджменту розуміння глобальних бізнес-практик та вміння працювати в багатонаціональних середовищах. Через політичні й економічні кризи, а також воєнний конфлікт, український бізнес змушений постійно адаптуватися та розробляти стратегії виживання і відновлення. Управління ризиками в умовах нестабільності включає наступні етапи (табл. 1).

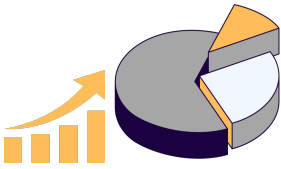
Таблиця 1

Етапи управління ризиками в умовах невизначеності

Назва етапу	Короткий зміст
Ідентифікація ризиків	Визначення можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації. Це можуть бути економічні, політичні, екологічні, технологічні чи соціальні фактори.
Оцінка ризиків	Аналіз ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційного впливу на організацію. Це допомагає визначити, які ризики є найбільш критичними.
Розробка стратегій управління ризиками	Вибір відповідних заходів для мінімізації або усунення ризиків. Це можуть бути заходи з уникнення ризиків, зниження їхнього впливу, передача ризиків (наприклад, страхування) або прийняття ризиків.
Реалізація планів управління ризиками	Впровадження обраних стратегій і заходів. Це включає розподіл ресурсів, навчання персоналу та впровадження нових процесів або технологій.
Моніторинг і перегляд ризиків	Постійне спостереження за ризиками та ефективністю вжитих заходів. Це дозволяє вчасно виявляти нові ризики або змінювати стратегії у відповідь на зміну обставин.
Комунікація та звітність	Регулярне інформування всіх зацікавлених сторін про ризики та заходи, що вживаються. Це забезпечує прозорість і сприяє кращому розумінню ситуації.

Джерело: власна розробка авторів згідно даних [3, с. 93].

Отже, як бачимо з представленої таблиці 1, ефективне управління ризиками є важливим елементом функціонування організації чи компанії. Кожен із представлених етапів, від ідентифікації ризиків до звітності, забезпечує стійкість бізнесу перед викликами, що виникають. Комплексний підхід із використанням зазначених етапів управління ризиками дозволяє компаніям і організаціям ефективно підвищувати свою стійкість у нестабільному середовищі та мінімізувати вплив негативних факторів. Управління ризиками в умовах



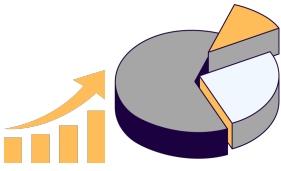
нестабільності також передбачає гнучкість і готовність до швидких змін, оскільки непередбачувані фактори можуть швидко змінити ситуацію. Для нашої держави важливе значення має огляд докорінних змін, які спостерігаються у сфері менеджменту, оскільки зараз Україна перебуває на стадії зміни соціально-економічної системи [9, с. 122]. Нові зовнішні умови вимагають кардинально трансформованих підходів до управління [11, с. 129]. Українське бізнес-середовище – це насамперед індивідуальні траєкторії розвитку компаній, кожна з яких має своє ставлення як до моделі управління, так і до ризиків відкриття нових напрямів для діяльності.

Висновки. Отже, можна підсумувати, що ризики, пов'язані з нестабільними політичною та економічною ситуаціями, можуть створювати серйозні загрози для бізнесу, включаючи перебої у постачанні, втрати майна та даних, а також фінансові збитки через зниження попиту на продукцію або послуги.

Для ефективного управління цими ризиками були розроблені та рекомендовані до впровадження етапи управління ризиками в умовах невизначеності, які є ключовим інструментом для формування гнучкої стратегії реагування на зміни, зменшення ризиків втрат та забезпечення безперервної та безпечної діяльності підприємства, а також збереження його репутації в умовах непередбачуваних обставин.

Виділено основні аспекти роботи з управлінням ризиками, зокрема інноваційність, гнучкість і адаптивність, орієнтація на людські ресурси, стратегічне управління, соціальна відповідальність, глобалізація, а також кризові ситуації та відновлення. Українські компанії дедалі більше впроваджують інноваційні рішення, такі як цифрові технології, автоматизація та сучасні ІТ-інструменти, що підвищує їхню ефективність і конкурентоспроможність.

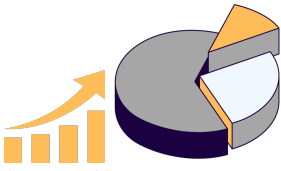
Отже, для забезпечення успіху та стійкості компанії повинні бути готові адаптуватися до змін і безперервно відновлювати свою операційну діяльність. Це передбачає впровадження різноманітних стратегій, від прогнозування



можливих ризиків до використання інноваційних технологій і налагодження міцних ланцюгів постачання. Організації повинні постійно вдосконалювати свої стратегії та гнучко реагувати на зміни, щоб забезпечити безперервність операцій в умовах різних викликів. Успішними будуть ті організації, які зможуть ефективно використовувати свої стратегії та оперативно реагувати на нові виклики.

Список використаних джерел

1. Konstantinidis F. K. Assessment of industry 4.0 for the modern manufacturing ecosystem: A systematic survey of surveys. *Machines*. 2022. Vol. 10, No. 9. P. 1-6.
2. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. С. 1–48.
3. Rasulov, R. Automation of logistics processes in direct trade between producers and the restaurant sector. *Law, Business and Sustainability Herald*, 2022 2(4), 62–77. URL: <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/view/69>
4. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
5. Дубровін В. І., Юськів О. І. Структура інформаційної технології управління портфелями проектів енергозбереження на металургійних підприємствах. *Електротехніка та електроенергетика*. 2019. № 4. С. 46-55. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322527577.pdf> (дата звернення: 11.04.2024).
6. Жан М. П. Структурно-функціональні особливості етнополітичного менеджменту в Україні та Румунії: компаративний вимір. *Політичне життя*. 2019. № 4. С. 22-31. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2019.4.4> (дата звернення: 05.04.2024).
7. Жусан Г. А. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1 (2). С. 44-52. URL:



<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/1792/6565656864> (дата звернення: 08.04.2024).

8. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М. Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. Т. 2, № 1. С. 1-10. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9> (дата звернення: 30.03.2024).

9. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 211–218.

10. Миколайчук І., Хмурова В. Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 4. С. 110-124. URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)10](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)10) (дата звернення: 28.03.2024).

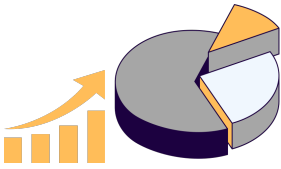
11. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 98-103. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.98> (дата звернення: 05.04.2024).

12. Новікова М. М., Швед А. В. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127-133. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133> (дата звернення: 26.03.2024).

13. Олексюк Г. В., Ангелко І. В., Самотій Н. С. Івент-індустрія: розвиток та проблеми в Україні. *Регіональна економіка*. 2020. Т. 3, № 97. С. 120-130. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-13> (дата звернення: 01.04.2024).

14. Терещенко Л. В. Формування терміносистеми дослідження ефективності менеджменту персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 3, № 3. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_10 (дата звернення: 08.04.2024).

15. Тульчинська С. О., Корзун Л. С. Цифровізація як засіб трансформації економіки України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. № 25.



С. 52-59. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/199972> (дата звернення: 08.03.2024).

16. Шкільняк М. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Економіки*. 2019. № 2. С. 163-174. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35708> (дата звернення: 08.03.2024).