



НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР  
СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

ISSN (Online): 2706-8728

електронний  
науково-практичний  
журнал

# ПРОБЛЕМИ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Серія: економіка та управління

№ 14  
2024



Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій». Серія: економіка та управління»

**Фахова реєстрація (категорія «Б»):** [Наказ МОН України від 06.06.2022 року № 530 \(Додаток 2\)](#)

**Галузь науки:** економічні

**Спеціальності:** **051** – Економіка; **071** – Облік і оподаткування; **072** – Фінанси, банківська справа та страхування; **073** – Менеджмент; **075** – Маркетинг; **076** – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, **241** - Готельно-ресторанна справа, **242** - Туризм.

**Журнал включено до наукометричних та реферативних баз даних:** [Vernadsky National Library](#), [Google Scholar](#), [Index Copernicus](#), [Crossref](#), [Open Ukrainian Citation Index](#).

## Редакційна колегія

### ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

**Дука Анастасія Петрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій, Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна).

E-mail: [duka@reicst.com.ua](mailto:duka@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7682-4274>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56607090800>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=AvNkdOcAAAAJ&hl=uk>

### ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

**Старченко Григорій Володимирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна).

E-mail: [starchenko@reicst.com.ua](mailto:starchenko@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2707-1055>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220892211>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=EK-KbUEAAAAJ&authuser=1>

### ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

**Абрамова Алла Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

E-mail: [abramova@reicst.com.ua](mailto:abramova@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3364-8316>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57213158224>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=xi0sG2QAAAAJ>

**Баженова Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна).

E-mail: [bazhenova@reicst.com.ua](mailto:bazhenova@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3197-8426>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36019971600>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=PQOBGAKAAAAJ&hl-th>

**Велькі Януш** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки, університету «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

E-mail: [wielki@reicst.com.ua](mailto:wielki@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8973-768X>

Scopus: <http://www.scopus.com/inward/authorDetails.uri?authorID=36988284700>

Google Scholar: [https://scholar.google.pl/citations?user=n\\_tTGzkAAAAJ&hl-pl](https://scholar.google.pl/citations?user=n_tTGzkAAAAJ&hl-pl)

**Грешко Роман Ігорович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, (Чернівці, Україна).

E-mail: [greshko@reicst.com.ua](mailto:greshko@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-356X>

Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/D-5314-2016>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl-uk&user=H59-9H8AAAAJ>

**Гросу Вероніка** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, аудиту і фінансів, Сучавський університет імені Стефана чел Маре, (Сучава, Румунія).

E-mail: [grosu@reicst.com.ua](mailto:grosu@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2465-4722>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=33067714100>

Google Scholar: [https://scholar.google.com.ua/citations?user=YGem\\_xIAAAAJ&hl-uk](https://scholar.google.com.ua/citations?user=YGem_xIAAAAJ&hl-uk)

**Дерій Жанна Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

E-mail: [derii@reicst.com.ua](mailto:derii@reicst.com.ua)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192007118>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=xofre1wAAAAJ&hl-uk>

**Дерун Іван Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аудиту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна).

E-mail: [derun@reicst.com.ua](mailto:derun@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0114-4746>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56530675600>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=rif356wAAAAJ&hl-uk>

**Дименко Руслан Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту та соціального забезпечення ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

E-mail: [dymenko@reicst.com.ua](mailto:dymenko@reicst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6980-8038>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209474767>

Google Scholar: [https://scholar.google.pl/citations?user=n\\_tTGzkAAAAJ&hl-pl](https://scholar.google.pl/citations?user=n_tTGzkAAAAJ&hl-pl)

**Дубина Максим Вікторович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

E-mail: [dubyna@relcst.com.ua](mailto:dubyna@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815?lang=en>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56912277800>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=T4jdgC0AAAAA&hl=en>

**Іващенко Алла Іванівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

E-mail: [ivashchenko@relcst.com.ua](mailto:ivashchenko@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4599-7137>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57194156942>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=7nG6rOYAAAAA&hl=uk&authuser=1>

**Козак Катерина Богданівна** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та логістики, Одеський національний технологічний університет (Одеса, Україна).

E-mail: [kozak@relcst.com.ua](mailto:kozak@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8099-6607>

Researcher ID: j7279-2016

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=ppB77UQAAAAA>

**Косач Ірина Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна).

E-mail: [kosach@relcst.com.ua](mailto:kosach@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57220895162>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=8YL9ZRcAAAAA&hl=uk>

**Космулес Крістіна Габрієла** – кандидат економічних наук, асистент професора, кафедра бухгалтерського обліку, аудиту і фінансів, Сучавський університет імені Штефана чел Марє, (Сучава, Румунія).

E-mail: [cosmulesc@relcst.com.ua](mailto:cosmulesc@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8406-7004>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57202515465>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=cIVKXdqAAAAA>

**Крилов Денис Валерійович** – доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна).

E-mail: [krylov@relcst.com.ua](mailto:krylov@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8522-5433>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210564690>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=WZIEAtAAAAA&hl=ru>

**Кудласєва Наталія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

E-mail: [kudlaleva@relcst.com.ua](mailto:kudlaleva@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8369-886X>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57216708388>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=7dTAskEAAAAA>

**Лагодієнко Наталія Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри професор кафедри бухгалтерського обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет (Миколаїв, Україна).

E-mail: [lagodienko@relcst.com.ua](mailto:lagodienko@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8472-1395>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205588534>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=54reaXkAAAAJ&hl=ru>

**Лопашук Інна Афанасіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівець, Україна).

E-mail: [lopashchuk@relcst.com.ua](mailto:lopashchuk@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210603521>

Google Scholar: [https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=ictw\\_AwAAAAJ](https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=ictw_AwAAAAJ)

**Марич Максим Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету фінансів, підприємництва та обліку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівець, Україна).

E-mail: [marych@relcst.com.ua](mailto:marych@relcst.com.ua)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5400-0503>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57199997202>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=I2EftuoAAAAJ>

**Марусяк Наталія Леонідівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівець, Україна).

E-mail: [maruslako@relcst.com.ua](mailto:maruslako@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4427-2238>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57474083400>

Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/GQJ-0641-2022>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=QJGu690AAAAJ&hl=uk>

**Мисака Ганна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна).

E-mail: [mysaka@relcst.com.ua](mailto:mysaka@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0621-8513>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204425940>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=n2GxUqAAAAJ&hl=ru>

**Міхальчук Камелія-Каталіна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра бухгалтерського обліку, аудиту і фінансів, Сучавський університет імені Штефана чел Марє, (Сучава, Румунія).

E-mail: [mihalciuc@relcst.com.ua](mailto:mihalciuc@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5598-5829>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56067290000>

Google Scholar: [https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Gy8N\[zUAAAAJ](https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Gy8N[zUAAAAJ)

**Новикова Іннола Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту ВСП "Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва" (Київ, Україна).

E-mail: [novykova@relcst.com.ua](mailto:novykova@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7322-6727>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217106303>

Google Scholar: [https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=A\[WcGA0AAAAJ](https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=A[WcGA0AAAAJ)

**Нікіфоров Петро Опанасович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

E-mail: [nikiforov@relcst.com.ua](mailto:nikiforov@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4860-0139>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226348080>

Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/GQM-3138-2022>

Google Scholar: [https://scholar.google.com/citations?hl=uk&authuser=5&user=LIJAs\\_gEAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?hl=uk&authuser=5&user=LIJAs_gEAAAAJ)

**Островська Наталія Степанівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

E-mail: [ostrovska@relcst.com.ua](mailto:ostrovska@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7259-7403>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=56606207800>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=UGp7-mqAAAAJ&hl=uk>

**Пономаренко Тетяна Вадимівна** – доктор економічних наук, доцент, проректор з міжнародних зв'язків, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

E-mail: [ponomarenko@relcst.com.ua](mailto:ponomarenko@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6734-6212>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200557140>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=fkGdur4AAAAJ&hl=ru>

**Попова Любов Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

E-mail: [popova@relcst.com.ua](mailto:popova@relcst.com.ua)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7015-5567>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219009893>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=75Ylud0AAAAJ>

**Соколюк Маріан** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра бухгалтерського обліку, аудиту і фінансів, Сучавський університет імені Штефана чел Марє, (Сучава, Румунія).

E-mail: [socoliuc@relcst.com.ua](mailto:socoliuc@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6378-6686>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55293527700>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Ewsbif0AAAAJ>

**Ткачук Ірина Ярославівна** – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

E-mail: [tkachuk@relcst.com.ua](mailto:tkachuk@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1081-8693>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56074538100>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=tlcAN5wAAAAJ&hl=uk>

**Федишин Майя Пилипівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

E-mail: [fedyshyn@relcst.com.ua](mailto:fedyshyn@relcst.com.ua)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0807-6814>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57212144390>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=5A5xj4AAAA&hl=uk>

**Філіпова Наталія Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій, Національний університет "Чернівецька політехніка" (Чернівці, Україна).

E-mail: [filipova@relcst.com.ua](mailto:filipova@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5720-865X>

Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/was/author/record/921740>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=wf10IDgAAAA&hl=uk>

**Харабара Віолетта Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, (Чернівці, Україна).

E-mail: [kharabara@relcst.com.ua](mailto:kharabara@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8555-6440>

Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/was/author/rid/D-4977-2016>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=5P911rYAAAA&hl=uk>

**Хлачук Елена** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та державного управління, Сучавський університет імені Штефана чел Марє, (Сучава, Румунія).

E-mail: [hlacluc@relcst.com.ua](mailto:hlacluc@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0601-748X>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36344699700>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=XfDypaAAAA&hl=uk>

**Холявко Наталія Іванівна** – доктор економічних наук, доцент, кафедра фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернівецька політехніка» (Чернівці, Україна).

E-mail: [kholiavko@relcst.com.ua](mailto:kholiavko@relcst.com.ua)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56912328200>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=tCxuUscAAAA&hl=uk>

**Чоботару Маріус-Сорін** – кандидат економічних наук, лектор, кафедра бухгалтерського обліку, аудиту і фінансів, Сучавський університет імені Штефана чел Марє, (Сучава, Румунія).

E-mail: [clubotariu@relcst.com.ua](mailto:clubotariu@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8560-9223>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56426187600>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=fQqM7ykAAAAJ>

**Чорнодід Ігор Степанович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту, Академія праці, соціальних відносин та туризму (Київ, Україна).

E-mail: [chornodid@relcst.com.ua](mailto:chornodid@relcst.com.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4464-2641>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202442164>


Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=zoVg-icAAAA&hl=uk>

Світове господарство і міжнародні економічні відносини

**Світовий ринок морських контейнерних перевезень: реалії та доміанти розвитку**

Є. В. Шевченко, Т. А. Стюба

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-02-01>


 PDF завантажити статтю

Економіка та управління національним господарством

**Новітній інструментарій моніторингу стратегії розвитку інвестиційної привабливості економічної системи держави: гносеологічні парадигми**

О. П. Атамас

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-03-01>

 PDF завантажити статтю

Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)

**Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств**

О. Ю. Гречко, В. С. Марков


DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-01>

 PDF завантажити статтю

**Сучасні концепції соціальної відповідальності як основа функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів**

В. О. Лопашук, А. М. Равлюк, О. В. Присяжнюк


DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02>

 PDF завантажити статтю

**Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств**

Р. В. Равлик, Б. О. Поліщук

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>

 PDF завантажити статтю

**Фінансові та етичні аспекти соціально відповідального маркетингу в умовах війни в Україні**

І. В. Пономаренко, С. А. Лубковський, О. В. Бондаренко

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-06>


 PDF завантажити статтю



### **Інструменти соціально відповідального маркетингу у сфері спорту**

О. С. Бондаренко, О. В. Голік, О. В. Бондаренко

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-07>

 PDF завантажити статтю

### **Реалізація інноваційних інфраструктурних проєктів у сфері охорони здоров'я: досвід Іспанії**

Самуель Домінгес-Амарільо, О. В. Михайловська

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-08>

 PDF download article

### **Структура та принципи фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах**

Д. В. Крилов


DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-09>

 PDF завантажити статтю

### **Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах**

О. В. Осадчук

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>

 PDF завантажити статтю

### **Віртуалізація бізнес-процесів підприємств торгівлі в системі управління фінансово-економічною безпекою**

І. С. Крамаренко, О. В. Курбатова


DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-11>

 PDF завантажити статтю

### **Інтеграція блокчейн-технологій у маркетингові стратегії: потенціал, виклики та економічні вигоди**

Я. В. Палій, В. В. Палій


DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-12>

 PDF завантажити статтю

### **Вплив культурних відмінностей на формування стратегій глобального брендингу**

І. О. Урупа

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-13>

 PDF звантажити статтю

### **Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації**

О. В. Алексеєва, К. В. Мазур, Д. М. Цицюрський

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>

 PDF завантажити статтю

**Оподаткування страхової діяльності: вітчизняна практика та зарубіжний досвід**

О. С. Новосьолова


DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-01>

 PDF завантажити статтю

**Вплив цифровізації на митну та податкову політику України**

Л. А. Сарана

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-02>

 PDF завантажити статтю

**Оподаткування нерухомого майна у Канаді та Україні: порівняльні аспекти і пріоритети**

Ф. П. Ткачик, Б. С. Шулюк

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-03>

 PDF завантажити статтю

---

Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами діяльності)

**Класифікація та оцінювання криптоактивів в концептуалізації бухгалтерського феномену цифрових активів**

Г. В. Мисака, І. А. Дерун

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-09-01>

 PDF завантажити статтю

**Сучасні підходи до оцінки запасів за національними та міжнародними стандартами в системі управління оборотними активами підприємства**

Т. С. Гайдучок, С. А. Вітер, І. В. Абрамова

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-09-02>

 PDF завантажити статтю

УДК 005.95:658.51

JEL Classification: M12, M54, O15

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>

## РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ТАЛАНТАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

### THE ROLE OF CREATIVE MANAGEMENT IN TALENT MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Алексєєва О. В.**

Доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
старший викладач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця, Україна  
ORCID: 0000-0003-4430-624X

**Мазур К. В.**

Кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця, Україна  
ORCID: 0000-0002-1137-3422

**Цицюрський Д. М.**

Директор,  
ТОВ «БІО Ферма «Клименталь»»,  
м. Вінниця, Україна  
ORCID: 0009-0006-0952-6617

**Olha Aliksieieva**

PhD in Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity,  
Senior Lecturer at the Agricultural Management and Marketing Department,  
Vinnytsia National Agrarian University,  
Vinnytsia, Ukraine

**Kateryna Mazur**

Candidate of economic sciences,  
Associate Professor at the Agricultural Management and Marketing Department,  
Vinnytsia National Agrarian University,  
Vinnytsia, Ukraine

**Dmytro Tsytsiurskiy**

Director,  
LLC "BIO Farm "Klymental'",  
Vinnytsia, Ukraine

*У сучасній економіці підприємствам потрібно швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції організації повинні активно займатися інноваціями. Навіть великі міжнародні компанії, маючи достатні ресурси, намагаються створити умови, де інновації можуть виникати всередині організації. Це можливо завдяки перетворенню креативних ідей, здібностей, знань і досвіду працівників у внутрішній інноваційний потенціал компанії. Залучення та розвиток талантів цьогоріч стала однією із цільових індустрій нової технологічної події – Nexus2050, де провідні менеджери міжнародних компаній ділились досвідом у сфері управління персоналом та визначали майбутні кроки у цьому напрямку. Це вкотре підтверджує те, що управління талантами організації є актуальним. Дане дослідження націлене на визначення ролі креативного менеджменту в управлінні талантами організації, виявленні потенційних шляхів його впровадження та оптимізації задля досягнення стратегічних цілей сталого розвитку організації. Дослідження проведено за допомогою широкого спектра методів, включаючи як загальнонаукові, так і специфічні. Серед них — діалектичний, екстраполяційний,*

абстрактно-логічний методи, а також метод порівняльного аналізу. Крім того, застосовувались підходи до узагальнення отриманих результатів. У статті розглядається поняття управління талантами, актуальність створення інноваційного освітнього середовища у процесі підготовки майбутніх кваліфікованих спеціалістів. Разом з цим акцентується увага на перешкодах, що виникають на шляху до управління талантами, а також на стратегічній ролі креативного менеджменту у цьому процесі. Проаналізовано можливі стратегії розвитку талантів організації з використанням принципів креативного управління, що допомагають їм бути більш інноваційно конкурентоспроможними порівняно з конкурентами. Практичне значення проведеного дослідження полягає у аналізі важливості ролі креативного управління талантами на засадах розробки мотиваційних механізмів стимулювання творчості, підкресленні важливості зосередження уваги менеджерів вищих рівнів на розвиток та утримання кваліфікованого персоналу у сучасних умовах господарювання. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у визначенні механізмів сприяння розвитку талантів на засадах міжособистісних комунікаційних взаємодій у колективі. Стаття є теоретичною.

**Ключові слова:** креативність; креативний менеджмент; персонал; управління талантами; управління; стратегічний розвиток.

*In the modern economy, enterprises need to quickly adapt to changes in the external environment. To achieve a high level of product competitiveness, organizations must actively engage in innovation. Even large international companies, with sufficient resources, try to create conditions where innovation can occur within the organization. This is possible thanks to the transformation of creative ideas, abilities, knowledge and experience of employees into the internal innovative potential of the company. Attracting and developing talent this year became one of the target industries of the new technological event - Nexus2050, where leading managers of international companies shared their experience in the field of personnel management and determined future steps in this direction. This shows that the organization's talent management is relevant. This study is aimed at determining the role of creative management in the organization's talent management, identifying potential ways of its implementation and optimization in order to achieve the strategic goals of the organization's sustainable development. The research was carried out using a wide range of methods, including both general scientific and specific ones. Among them are dialectical, extrapolational, abstract-logical methods, as well as the method of comparative analysis. In addition, approaches to the generalization of the obtained results were used. The article considers the concept of talent management, the relevance of creating an innovative educational environment in the process of training future qualified specialists. Along with this, attention is focused on the obstacles that arise on the way to talent management, as well as on the strategic role of creative management in this process. The article analyzes possible strategies for the development of talents of the organization using the principles of creative management, which help them to be more innovatively competitive compared to competitors. The practical significance of the conducted research lies in the analysis of the importance of the role of creative talent management on the basis of the development of motivational mechanisms for stimulating creativity, emphasizing the importance of focusing the attention of managers at higher levels on the development and retention of qualified personnel in modern business conditions. We see the prospects for further research in determining the mechanisms of promoting the development of talents on the basis of interpersonal communication interactions in the team. The article is theoretical.*

**Key words:** creativity; creative management; personnel; talent management; management; strategic development.

## ВСТУП

Зважаючи на воєнний та кризово-економічний стан в Україні, варто шукати можливі шляхи вирішення питань міграції населення, ризиків зростання безробіття серед молоді та необхідності у підвищенні кваліфікації чи перекаліфікації персоналу. На сьогоднішній день залучення та утримання найкращих кадрів є серйозною проблемою для бізнесу. Компанії повинні формувати потужний бренд роботодавця, пропонувати конкурентні винагороди та переваги, а також забезпечувати можливості для кар'єрного зростання і розвитку. Це особливо актуально в секторах, де спостерігається висока конкуренція за талановитих спеціалістів. Разом з цим варто зауважити і те, що за умов постійних змін зовнішнього середовища організацій надважливим завданням усіх керівників є застосування креативного менеджменту в управлінні та прийнятті стратегічно важливих рішень. Вважаємо, що цей тренд набуватиме все більшого значення, адже за прогнозом Світового економічного форуму 44%

актуальних на сьогодні навичок співробітників втраять свою цінність вже за п'ять років [1].

Безумовно, сьогодні таланти є дефіцитним і високоефективним ресурсом, а їх наявність і розвиток є важливою конкурентною перевагою для будь-якої організації, незалежно від форми власності. Саме тому в розвинутих країнах управління талантами, лідерами та їх мотивація є одними з основних і пріоритетних напрямків у сфері управління людськими ресурсами.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що основні концепції функціонування системи управління талантами ретельно вивчені і описані в наукових працях закордонних експертів, таких як Пітер Друкер, Метью Армстронг, Марк Сюрте, Алан Робертсон, Девід Уоткінс, Едвард Грем та інших. Тому доцільно розглядати систему управління талантами в Україні крізь призму досвіду провідних міжнародних практик. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами і формування системи управління таланта-

ми в Україні детально розглядаються у працях вітчизняних науковців. Зокрема, О. І. Продіус, А. І. Журавель, М. О. Сітор [2] у своїх дослідженнях зосередили свою увагу на розробці заходів щодо підвищення ефективності та успіху роботи організації за рахунок впровадження талант-менеджменту, а також вважали, що для організації вигідніше розвивати власні таланти працівників, аніж залучати їх зі сторони. М. С. Татаревська та О. В. Сорока вивчали проблеми і перспективи управління талантами у сучасних організаціях, а також запропонували дієві підходи, що дозволять подолати існуючі недоліки [3].

Зважаючи на виклики, які постають перед людством на сьогоднішній день, вважаємо за необхідне звернути увагу на креативний менеджмент як інноваційну технологію управління талантами в організації. Використанню інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організацій присвятили своє дослідження В. Білик, С. Філяр та Н. Чен [4], в результаті якого їм вдалось охарактеризувати платформи для організації навчання та розвитку персоналу, які сприяють розвитку креативного мислення та підвищенню мотивації працівників. Г. Островська присвятила свою наукову працю [5] розробці механізмів практичної реалізації рекомендацій в контексті розвитку креативного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Змістовність проведених досліджень свідчить про науковий інтерес як до питань управління талантами, так і щодо актуальності креативного менеджменту. Та попри значні досягнення науковців у дослідженні управління талантами в організаціях різних галузей, залишається недостатньо вивченим питання визначення ролі креативного менеджменту у цьому процесі.

### **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ**

Метою статті є визначення ролі креативного менеджменту як важливого фактору, що впливає та забезпечує управління талантами у організаціях різних рівнів. Відповідно до мети, завданнями дослідження є визначення поняття управління талантами та основних кроків його забезпечення в організації, виявленні перешкод на шляху до впровадження заходів з розвитку персоналу. А також, виокремлення завдань креативного менеджменту у забезпеченні мотиваційного механізму стимулювання творчості в організації. В процесі дослідження передбачалось проаналізувати основні риси, що визначають креативне середовище в організації, що сприяє максимальному розкритті його інтелектуального потенціалу.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У дослідженні використано комбінацію загальнонаукових і спеціалізованих методів, включаючи економічний аналіз, порівняння, систем-

но-структурний підхід та методи узагальнення результатів. Це інтегративне застосування різних методів забезпечує комплексний підхід до розгляду досліджуваної проблеми.

### **РЕЗУЛЬТАТИ**

Управління талантами є новим шляхом досягнення організаційної ефективності і представляє собою стратегічний комплексний підхід до управління інтелектуальним капіталом. Він включає сукупність інструментів управління людськими ресурсами, що дозволяють організації залучати і інтегрувати ефективних співробітників, впроваджувати програми розвитку, просування та утримання талантів, які суттєво сприяють розвитку компанії [6].

Управління талантами – це система підвищення компетенцій у ключових для бізнесу сферах, яка охоплює методи роботи з перспективними співробітниками та принципи управління людськими ресурсами. До основних етапів формування системи управління талантами в організації відносимо: пошук та відбір, визначення таланту та управління ним, реалізація програм розвитку навчання, управління продуктивністю, мотивація та заохочення, утримання талантів в організації [7]. Будь-яка організація, що ставить собі за ціль зберегти та зміцнити свій персонал, має докладати зусилля задля створення сприятливих умов зростання своїх працівників. Застосування такої тактики призведе до усвідомлення працівником своєї значущості та цінності, дозволить розглядати місце прикладання своєї праці максимально сприятливим для розкриття особистого потенціалу та розвитку. Управління талантами як система повинно гармонійно інтегруватися в загальну систему управління персоналом, бути орієнтованим на стратегічні цілі та взаємодіяти з усіма компонентами внутрішнього середовища організації.

Варто зазначити, що управління талантами розпочинається ще із закладів освіти усіх рівнів. Що стосується більш професійного напрямку, то завданням із забезпечення ринку праці кваліфікованими спеціалістами наділені вищі навчальні заклади, які спроможні створювати інноваційне освітнє середовище, що базується на креативному менеджменті. Для розвитку креативності у студентів необхідно створювати спеціально організоване інноваційне середовище. Викладачам слід використовувати різноманітні технологічні методи, такі як мозковий штурм, кейс-стаді, проблемні лекції, лекції-дискусії, ділові ігри та інші, що сприяють активній комунікаційній взаємодії між учасниками освітнього процесу. Включення завдань з творчим компонентом в освітній процес допомагає студентам розвивати свої здібності та уникати стереотипів у вирішенні завдань, передбачених навчальними програмами [8].

Зазначимо, що до основних перешкод на шляху до впровадження управління талантами відносимо [2]:

- 1) стереотип «незамінних кадрів не буває»;
- 2) стереотип «давати таланти, а не вирощувати» – керівникові не до вподоби бути залежним від талановитого співробітника, на відміну від принципу консалтингових компаній «Рости або йди»;
- 3) Неготовність взяти на себе відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого;
- 4) Неможливість миттєво побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами – для досягнення результатів необхідно чекати щонайменше 1,5-2 роки.

Згідно з масштабним дослідженням консалтингової компанії Mercer [9], 99% роботодавців сьогодні стикаються з труднощами в управлінні талантами. Зокрема, ці проблеми викликані зростанням частки віддаленої роботи, феноменом «тихого звільнення» та поширенням штучного інтелекту. Дослідження також показало, що 50% керівників вважають, що їхнім компаніям буде складно залучати і утримувати працівників за умов існуючої моделі управління талантами.

Сьогодні компанії мають більше можливостей для балансування між попитом і пропозицією на ринку талантів, ніж раніше. Замість того щоб витратити значні ресурси на пошук ідеального кандидата в умовах дефіциту кадрів, бізнес може обрати інші стратегії [10]. До таких стратегій ми відносимо стратегію розвитку талантів організації через використання принципів та прийомів креативного менеджменту. Креативний менеджмент, як метод науково обґрунтованого управління, застосовується для стратегічного розвитку організації та подолання постійних надзвичайних і кризових ситуацій. Він допомагає знайти і реалізувати нові шляхи для виживання і просування вперед. Мета креативного менеджменту полягає у створенні інноваційних рішень, які надають підприємству конкурентні переваги та сприяють загальному інноваційному розвитку суспільства. Основні завдання креативного менеджменту включають розвиток творчого потенціалу, управління інтелектуальними ресурсами працівників, координацію процесів створення нових знань та інтелектуалізацію капіталу.

Ефективний креативний менеджмент можливий лише за умов наявності креативних лідерів. Залежно від підходу, креативність визначається як здатність особистості знаходити нові, неочевидні зв'язки; вносити принципово нові елементи в практичний досвід; мислити оригінально, виходячи за межі звичайного логічного підходу; бути готовим до розв'язання нестандартних і оригінальних завдань для перетворення реаль-

ності. Варто зазначити, що тільки 24% вітчизняних підприємств готові інвестувати в розвиток майбутніх лідерів [11].

Працівники, які проявляють креативний підхід, нестандартне мислення та інтуїтивне знаходження оптимальних рішень є справжніми талантами. Результати їх творчих зусиль - інновації, покращення сервісу, емоційний зв'язок з клієнтами - допомагають підприємству виділитися серед конкурентів, завоювати лояльних клієнтів і, таким чином, стати лідерами на ринку. Ключовою характеристикою креативного менеджменту в підприємстві є застосування мотиваційних механізмів для стимулювання творчості персоналу. Мотивація є одним із головних чинників, що впливають на творчість людини. При цьому креативні особи часто відходять від традиційних стимулів [5].

Мета створення креативного середовища на підприємстві полягає в підтримці талантів і максимальному розкритті інтелектуального потенціалу працівників. Таке середовище сприяє розвитку наявних інтелектуальних ресурсів, задовольняє потребу в самопізнанні, саморозвитку та самовдосконаленні, а також спрямовує працівників на використання нових знань, ідей, навичок і умінь у професійній діяльності. З точки зору управління талантами, креативність полягає в розробці нових та оригінальних підходів до управління працівниками та в прийнятті нестандартних творчих рішень. Креативний менеджер з персоналу має знайти індивідуальний підхід до кожного працівника, починаючи з періоду адаптації і до його кар'єрного зростання, коли він стане справжнім талантом. Більшість підприємств активно працюють над тим, щоб талановиті працівники залишалися в компанії після стажування, продовжували свою діяльність і ставали частиною згуртованої команди однодумців.

Використання сучасних інструментів креативного менеджменту для управління персоналом підприємств в умовах невизначеності, викликаній повномасштабною збройною агресією Росії проти України, може суттєво змінити загальну стратегію управління та взаємодії між працівниками [4]. Це також сприятиме забезпеченню внутрішньої стабільності та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

#### ДИСКУСІЯ ТА ВИСНОВКИ

Практика провідних зарубіжних компаній показує, що для досягнення економічної успішності основними чинниками є фактори, що сприяють зростанню інтелектуального капіталу. В свою чергу інтелектуальний капітал організацій потребує постійного розвитку, натхнення, мотивації та впровадження інноваційних підходів до свого управління. Ефективне управління талантами організації на сьогодні є надзвичайно ак-

туальним та стратегічно важливим завданням керівників усіх рівнів менеджменту. Так, від того наскільки швидко і дієво спрацює поєднання обраних менеджером інструментів, методів та прийомів, залежатиме сталість персоналу організації, його якісний склад та розвиток.

Задля формування внутрішньоорганізаційного клімату організації, варто надати увагу забезпеченню умов розвитку креативності персоналу та можливості реалізувати їх ідеї. Це дасть змогу залучити до прийняття рішень ефективних співробітників, впровадити програми розвитку підвищення кваліфікації, а також просувати та утримувати таланти. Для покращення креативності працівників в управлінні талантами на робочих місцях варто задовольняти потреби персоналу у створенні гнучкого графіка роботи, побудові довірливих відносин у колективі, наданні конструктивного зворотнього зв'язку, заохоченні та постійній мотивації та стимулюванні командної

роботи, цінуванні та стимулюванні кожного співробітника беручи до уваги його особисті якості та навички, безперервному навчанні та наданні можливостей до складання персоніфікованих графіків професійного зростання.

Отже, у сучасних організаціях доцільно розробити систему управління талантами, яка враховує принципи управління, що включають у себе ключові елементи та напрямки креативного менеджменту для досягнення ефективного використання талантів у бізнесі. Така система повинна відповідати індивідуальним і специфічним потребам організації, компенсувати її слабкі сторони, підсилювати сильні, а також оптимізувати використання наявних трудових ресурсів. Послідовна реалізація даних складників системи управління талантами створює сприятливі умови для формування комплексної стратегії розвитку та управління талантами в організації на засадах креативного менеджменту.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The Future of Jobs Report 2023. (2023, April 30). World Economic Forum. *weforum.org*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook/>.
2. Prodius, O.I., Zhuravel, A.I., & Sitor, M.O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management as an integral part of success of the organization]. *Ekonomika: realii chasu - Economics: time realities*, 1(6), 172-177. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html> [in Ukrainian].
3. Tatarevska, M.S., & Soroka, O.V. (2013). Problemy i perspektyvy upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Problems and perspectives of talent management in modern organizations]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen - Herald of socio-economic research*, 4, 160-164. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/> [in Ukrainian].
4. Bilyk, V., Fimiar, S., & Chen, N. (2024). Vykorystannia instrumentiv kreatyvnoho menedzhmentu dlia upravlinnia personalom orhanizatsii [Use of creative management tools for staff management of organizations]. *Development Service Industry Management*, (2), 182-188. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(27)) [in Ukrainian].
5. Ostrovska, H. (2021). Kreatyvnyi menedzhment yak dominanta innovatsiinykh pidpriemstv [Creative management as dominant of innovative enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy I derzhava - Socio-Economic Problems and the State*, 25 (2), 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625> [in Ukrainian].
6. Shchokina, Ye.lu., Zadorozhniuk, N.O., & Bilousova, I.A. (2020). Systema upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Talent management system in modern organizations]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (43), 347-351. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-63> [in Ukrainian].
7. Robertson, A. (2004). Upravlinnja talantamy. Jak otrymaty vyghodu z talantavashikh pidleghlykh [Talent management. How to capitalize on the talents of your subordinates]. Kyiv: BalansByznes Buks [in Ukrainian].
8. Ilna, O., & Ohulchanskyi, V. (2023). Kreatyvnyi menedzhment ta innovatsiine osvितnie seredovyshche v zakladakh osvity [Creative management and innovative educational environment in educational institutions]. *Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi» - Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference “Management and administration in the conditions of countering hybrid threats to national security”* (Kyiv, November 22, 2023) (pp. 389-392). DUIT, KhNURE, MNTU. Retrieved from <file:///C:/Users/ACER/Downloads/hybrid-threats-23-11-2023.pdf> [In Ukrainian].
9. Rise of the relatable organization. Global Talent Trends 2022-2023 Study. Mercer LLC. *mercer.com*. Retrieved from <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/global/attachments/pdf-2023-global-talent-trends-full-report.pdf>.
10. Trendy v upravlinni talantamy u 2023 rotsi [Trends in talent management in 2023] (2023, 30 Serpnia). Kyivstar Biznes Khab – Kyivstar Business HUB. *hub.kyivstar.ua*. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/trendy-v-upravlinni-talantamy-u-2023-rotsi> [in Ukrainian].
11. Ostrovska, H. (2021). Samonavchalna orhanizatsiia: nova upravlinska paradyhma [Learning organization: a new management paradigm]. *Sotsialna ekonomika – Social economics*, (61), 26-41. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03> [in Ukrainian].