

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.3>

УДК 005.21:004.8:658.011.1

А. Г. Драбовський,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6458-3178>

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ DATA-DRIVEN КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

A. Drabovskyi,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurshi,

Vinnitsia Cooperative Institute

STRATEGIC GUIDELINES FOR FORMING A DATA-DRIVEN CULTURE IN MODERN ORGANIZATION MANAGEMENT

Дослідження присвячене подоланню системного протиріччя між теоретичною визнаністю data-driven підходу та його обмеженим впровадженням в організаційну практику, де домінують інтуїтивні та історично обумовлені рішення. Наукове завдання полягає у концептуалізації системи стратегічних орієнтирів для трансформації організаційної культури в напрямку data-driven парадигми.

Методологічну основу складає розробка взаємопов'язаних орієнтирів, що охоплюють: формування лідерської візії та стратегічну реорієнтацію, інституціоналізацію управління даними як активом, диференційований розвиток кадрового потенціалу та системну інтеграцію даних у операційні процеси та механізми прийняття рішень. Для операціоналізації запропоновано трифазну трансформаційну модель (ініціація, імплементація, інституціоналізація) та оціночний інструмент – матрицю зрілості з чотирма вимірами (інфраструктурно-якісним, кадрово-компетентнісним, операційно-процесним, лідерсько-стратегічним).

Результатом є цілісний концептуальний каркас, що забезпечує системний перехід від декларативної цінності даних до їх функціонування як фундаментального активу стратегічного управління та формування стійких конкурентних переваг. Проведене дослідження конститує теоретичну основу для подальших наукових розвідок у галузі організаційної трансформації в умовах цифрової економіки.

This article addresses the critical challenge of embedding a data-driven culture in modern organizations amidst the demands of the digital economy. The relevance stems from a persistent gap between the proclaimed value of data-centric approaches and actual managerial practices, which often rely on intuition, hierarchy, or historical experience, leading to strategic inefficiencies and lost opportunities. The article systematically analyzes the current state of research, identifying key technological, strategic, and cultural barriers documented in the literature, including challenges specific to certain sectors like Ukrainian agribusiness. The core scientific objective is to develop a comprehensive framework of strategic guidelines for organizational culture transformation, positioning data as the fundamental asset for strategic and operational management.

The proposed model is built upon four interdependent strategic pillars: Leadership and Vision (redefining data as a strategic asset), Data Management as

an Asset (establishing governance and infrastructure), Human Capital Development (fostering data literacy and a safe experimental environment), and Integration into Decision-Making Processes (embedding data into operational and strategic workflows). To operationalize these pillars, the study presents a three-phase transformation model (Initiation, Implementation, Institutionalization) and introduces a novel maturity matrix.

This diagnostic tool allows organizations to assess their progress across four key dimensions: Infrastructural-Qualitative, Personnel-Competency, Operational-Process, and Leadership-Strategic. By providing this integrated framework, the article offers a practical pathway for businesses to bridge the theory-practice divide, transforming data from a passive resource into a core driver of sustainable competitive advantage and adaptive resilience.

The research also outlines vital directions for future study, including the development of specific diagnostic tools, change management mechanisms for overcoming human resistance, contextual adaptation for regional business environments like Ukraine's, the integration of ethical AI principles into organizational norms, and methods for quantifying the ROI of data-driven cultural transformations.

Ключові слова: *data-driven культура, стратегічне управління, управління даними, організаційна трансформація, прийняття рішень, лідерство, цифрові компетентності.*

Keywords: *data-driven culture, strategic management, data management, organizational transformation, decision making, leadership, digital competencies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність дослідження зумовлена викликами цифрової економіки, що обумовлюють потребу бізнесу у формуванні стійких конкурентних переваг на основі даних як стратегічного активу. На сьогодні спостерігається суттєва диспропорція

між задекларованим значенням дано-орієнтованого підходу та фактичною організаційною практикою, в якій процеси прийняття рішень часто базуються на інтуїції, історичному досвіді або адміністративній ієрархії. Ця невідповідність обумовлює низьку ефективність використання ресурсів, втрату стратегічних можливостей та зниження адаптаційного потенціалу організацій. У зв'язку з цим наукове завдання полягає у системному визначенні стратегічних орієнтирів, спрямованих на трансформацію організаційної культури з метою утворення даних як фундаменту стратегічного та оперативного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень показує, що проблематика data-driven культури розглядається з різних перспектив. Технологічний та стратегічний аспекти розробки дорожніх карт для data-driven організацій детально висвітлені в роботі [1], де запропоновано систематичну модель узгодження проєктів з бізнес-цілями, що інтегрує управління ризиками та взаємодію стейкхолдерів. Організаційні та культурні бар'єри, зокрема роль штучного інтелекту (ШІ) у трансформації процесів прийняття рішень, проаналізовані в дослідженні [2]. Автори доводять, що гібридні моделі, які поєднують людину та ШІ, значно підвищують ефективність стратегічного планування. Важливість переходу від інтуїтивних до дано-орієнтованих рішень у бізнес-стратегії підкреслюється в роботі [3], де розглядаються виклики та переваги впровадження data-driven підходів.

Поглиблений аналіз вітчизняного умов формування data-driven культури представлений у дослідженнях українських учених. Так, робота [4] присвячена дослідженню сутності «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспектив її застосування в інноваційно орієнтованих підприємствах. Автори констатують, що у сучасному динамічному бізнес-середовищі традиційні методи управління, що базуються на інтуїції та досвіді, часто виявляються недостатньо ефективними. Натомість стратегія, заснована на даних, дозволяє використовувати великі обсяги інформації для оптимізації виробничих процесів, покращення якості рішень та підвищення

конкурентоспроможності. Дослідження ідентифікує ключові виклики для впровадження такого підходу в Україні, серед яких недостатня цифрова інфраструктура, брак кваліфікованих кадрів та проблеми з інтеграцією даних з різних джерел. Ці бар'єри є системними та потребують комплексного підходу для подолання.

Вплив глобальної трансформації бізнес-моделей на формування data-driven культури представлено у статті [5]. Автори аналізують ключові характеристики змін бізнес-моделей в умовах цифровізації економіки, зокрема перехід від фізичних товарів до цифрових послуг, використання даних як основного активу, а також нову роль споживача як учасника створення вартості. У роботі зазначається, що цифровізація охоплює всі аспекти діяльності підприємств, включаючи управлінські практики, що прямо вказує на необхідність формування data-driven культури для ефективної роботи з великими масивами даних, їх аналізу та використання в прийнятті стратегічних рішень. Це дослідження доповнює розуміння стратегічних орієнтирів, вказуючи на важливість таких аспектів адаптації підприємств, як інвестування в цифрову інфраструктуру, оптимізація управління великими даними та створення гнучких організаційних структур.

Однак, незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, існують виклики, які ускладнюють формування цілісної data-driven культури. По-перше, відсутній системний підхід, що поєднує технологічні інвестиції, зміни в процесах та трансформацію мислення персоналу в єдину стратегію, що підтверджується дослідженням щодо розробки стратегічних дорожніх карт [1] та аналізом сучасних викликів [4]. По-друге, залишається актуальною потреба в практичних рамках для оцінки рівня зрілості data-driven культури в організації, особливо з урахуванням динаміки впровадження ШІ [2]. По-третє, як показує аналіз [4] та загальні тенденції цифрової трансформації [5], недостатньо досліджено специфіку формування такої культури в умовах українського бізнес-середовища з урахуванням інституційних та ментальних особливостей, таких як кадровий дефіцит та інфраструктурні обмеження.

Крім того, необхідна подальша розробка механізмів інтеграції етичних принципів роботи з даними (AI ethics, fairness, transparency) в організаційну культуру, що відзначається як критичний виклик у сучасних data-driven підходах [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка системи стратегічних орієнтирів для формування data-driven культури в сучасній організації, яка інтегрує складові лідерства, управління даними як активом, розвитку людських компетентностей та оптимізації управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація організації в напрямку data-driven підходу вимагає системного та цілісного втручання, спрямованого на подолання технологічних, організаційних та поведінкових бар'єрів. Запропонована концепція базується на чотирьох взаємозалежних та взаємодоповнюючих стратегічних орієнтирах, які формують каркас для сталої організаційної трансформації.

Орієнтир 1. Лідерство та Візія – дані як стратегічний актив

Ефективна трансформація організаційної культури має бути прямим відображенням стратегічного вектора, заданого вищим керівництвом. Базовою функцією менеджменту є не лише фінансування технологічних проєктів, а системна реорієнтація внутрішньої парадигми управління, де інформаційні дані набувають статусу стратегічного інструменту формування рішень. Це потребує переформулювання ролі даних – від допоміжного технічного компонента до стратегічного активу, що формує стійку конкурентну перевагу та забезпечує об'єктивний моніторинг бізнес-результатів.

Основними елементами реалізації цього підходу є:

– розроблення цілісної data-стратегії, яка органічно інтегрована в загальну стратегію розвитку компанії та визначає конкретні бізнес-цілі, що досягаються шляхом впровадження дано-орієнтованих рішень;

– персональна демонстрація лідерства через системне використання топ-менеджерами аналітичної звітності, інтерактивних дашбордів та прогнозних моделей при прийнятті стратегічних рішень, що має публічний характер;

– послідовна та багаторівнева комунікація цінності та принципів data-driven управління всім учасникам організаційного процесу;

– ідентифікація та інституційна підтримка внутрішніх «чемпіонів трансформації» серед керівників середньої ланки, здатних адаптувати та впроваджувати нові практики роботи з даними в операційну діяльність підрозділів.

Орієнтир 2. Управління даними як активом (Data-as-an-Asset)

Формування довіри до інформаційних масивів та отриманих на їх основі аналітичних висновків є прямим наслідком створення впорядкованої системи управління життєвим циклом даних. Даний принцип забезпечує перехід від розрізненого інформаційного потоку до статусу керованого стратегічного активу організації. Практична реалізація зазначеного підходу передбачає запровадження інституційних механізмів, серед яких:

– створення консолідованого джерела даних (Single Source of Truth) та систематизованого каталогу (Data Catalog) для забезпечення цілісності, доступності та узгодженості інформації;

– розробка комплексного фреймворку управління даними (Data Governance Framework), що регулює політики щодо якості, безпеки, конфіденційності та надання доступу до даних;

– формування чіткої організаційної структури з розмежуванням функцій та відповідальності (на кшталт Data Owner, Data Steward, Data Custodian).

Орієнтир 3. Розвиток людського та інтелектуального капіталу

Успішність цифрової трансформації безпосередньо залежить від людського капіталу, оскільки навіть найбільш досконалі технології не реалізують свій потенціал без відповідних компетенцій серед персоналу [6-8].

Тому стратегічний розвиток кваліфікацій має будуватися на принципі диференціації, що враховує специфіку функціональних ролей та рівнів відповідальності. Для керівного складу ключовою компетенцією стає дата-грамотність (data literacy) – здатність до коректної інтерпретації аналітичних висновків, їх критичної оцінки та використання в якості обґрунтування управлінських рішень. Фахівці аналітичного профілю потребують поглиблення експертизи в галузях статистичного аналізу, методів машинного навчання, інженерії даних та сучасних засобів їх візуалізації. Для операційного персоналу необхідним є формування базової обізнаності щодо цінності даних як ресурсу та засвоєння основних принципів кібербезпеки. Важливим організаційним чинником виступає створення середовища психологічної безпеки, яке заохочує експериментальний підхід, де тестування гіпотез на основі даних та аналіз помилок розглядаються як легітимна практика навчання та вдосконалення, а не як відхилення від норми.

Орієнтир 4. Інтеграція даних у операційні процеси та механізми прийняття рішень

Ефективність організаційної культури знаходить своє практичне втілення в повсякденних робочих процесах. Тому data-driven підхід має бути інтегрований в операційну діяльність через структурне переосмислення бізнес-процесів з інтеграцією ключових аналітичних вузлів – таких як використання предиктивної аналітики в логістичних системах або імплементація персоналізованих автоматизованих маркетингових рішень. Крім того, принцип керування на основі даних втілюється через впровадження циклів безперервного вдосконалення, де кожен етап планування, виконання, контролю та корекції ґрунтується на актуальних даних та аналітичних інсайтах. Важливим кроком є також інституціоналізація дано-орієнтованих процедур прийняття рішень на основі єдиних інформаційних панелей (дашбордів), стандартизованих звітів та визначених показників ефективності, що суттєво зменшує роль суб'єктивних оцінок та когнітивних упереджень в управлінській практиці.

На рис. 1 представлена візуалізація моделі організаційної трансформації, що ґрунтується на data-driven підході та реалізується через чотири взаємопов'язані стратегічні орієнтири.



Рис. 1. Концептуальна модель Data-Driven організаційної трансформації

Джерело: сформовано автором.

Інтегральна модель трансформації організаційної культури, запропонована в дослідженні, слугує механізмом для операціоналізації стратегічних орієнтирів та моніторингу досягнутого прогресу. Її архітектура передбачає три послідовні, але динамічно взаємопов'язані фази, які забезпечують еволюційний перехід організації до data-driven стану (рис.2).

Перша фаза – *ініціація* – становить основу трансформаційного процесу і охоплює три взаємопов'язані дії: проведення комплексної діагностики поточного рівня зрілості data-культури в організації, формування чіткої

стратегічної візії щодо бажаного стану майбутнього та створення широкої коаліції стейкхолдерів, здатних забезпечити підтримку змін на усіх рівнях управління.



Рис. 2. Інтегральна модель трансформації організаційної культури до data-driven стану

Джерело: сформовано автором.

Перехід до фази *імплементациї* здійснюється шляхом запуску низки пілотних проєктів, орієнтованих на досягнення швидких перемог (quick wins), які наочно демонструватимуть практичну цінність data-driven підходу. Паралельно реалізується програма розвитку компетенцій персоналу та адаптація ключових бізнес-процесів, що забезпечує поступове впровадження даних у повсякденну роботу.

Завершальною фазою моделі є *інституціоналізація*, метою якої виступає остаточне закріплення data-driven принципів в організаційній структурі та практиці. Це досягається через формалізацію нових підходів у корпоративних регламентах, організаційній структурі, системах оцінки ефективності та мотивації персоналу, що перетворює ініціативні зміни на сталі організаційні норми.

Для системної оцінки ефективності трансформаційного процесу та об'єктивного вимірювання прогресу запропоновано матрицю зрілості data-driven культури організації. Модель включає оцінювальні критерії за чотирма взаємодоповнюючими вимірами:

1. *Інфраструктурно-якісний вимір* охоплює доступність, надійність, узгодженість та актуальність даних як стратегічного ресурсу.

2. *Кадрово-компетентнісний вимір* оцінює рівень data literacy персоналу, наявність відповідних навичок та здатність до їх практичного застосування.

3. *Операційно-процесний вимір* аналізує ступінь інтеграції даних у ключові бізнес-процеси, алгоритми прийняття рішень та механізми стратегічного планування.

4. *Лідерсько-стратегічний вимір* оцінює активність, послідовність та результативність підтримки data-driven трансформації з боку керівництва.

Кожному виміру відповідає шкала рівнів зрілості – від початкового (ad hoc) до оптимізованого (data-centric), що дозволяє кількісно визначити поточний стан та визначити пріоритетні напрямки розвитку. Регулярне застосування даної матриці забезпечує багаторівневий моніторинг трансформації та формує основу для коригування стратегії в реалізації орієнтирів формування data-driven культури. Матриця зрілості data-driven культури організації зображена у табл. 1.

Таблиця 1. Матриця зрілості data-driven культури організації

Виміри	Рівень 1 <i>Ad hoc</i> (Початковий)	Рівень 2 <i>Structured</i> (Структурований)	Рівень 3 <i>Integrated</i> (Інтегрований)	Рівень 4 <i>Optimized</i> (Оптимізований)	Рівень 5 <i>Data-centric</i> (Орієнтований на дані)
1. Інфраструктурно-якісний вимір	Ізольовані, неконтрольовані дані	Стандартизація на рівні підрозділів	Інтегрована корпоративна платформа	Оптимізована архітектура та проактивне управління	Екосистема даних
2. Кадрово-компетентнісний вимір	Інтуїтивне використання	Розвиток окремих спеціалістів	Формалізація навичок та поширення практик	Дата-грамотність як корпоративний стандарт	Культура постійного навчання та інновацій
3. Операційно-процесний вимір	Виняткові, ручні процеси	Часткова автоматизація звітності	Дані інтегровані в ключові бізнес-процеси	Проактивне управління на основі даних	Автономні, адаптивні системи
4. Лідерсько-стратегічний вимір	Відсутність свідомості або інтересу	Тактична підтримка окремих ініціатив	Стратегічне визнання та формування візії	Пряме лідерство та відповідальність	Дані – основа лідерства та інновацій

Джерело: сформовано автором.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що формування data-driven культури є комплексною трансформаційною задачею, яка вимагає системного та синхронізованого впливу на стратегічні, процесні, технологічні та людські аспекти функціонування організації. Запропонована система з чотирьох стратегічних орієнтирів разом з трифазною моделлю трансформації та матрицею зрілості утворюють цілісний концептуальний каркас. Цей каркас дає змогу організаціям послідовно подолати розрив між декларацією цінності даних та їх реальним використанням, трансформуючи дані з пасивного ресурсу в активний фундамент стратегічного управління та стійкої конкурентної переваги.

Однак, розвиток даної тематики залишає низку напрямів для подальших наукових та прикладних розвідок. Перспективним напрямом є розробка та адаптація інструментів діагностики зрілості data-driven культури, зокрема створення детальних, галузево-специфічних опитувальників і методологій аудиту. Особливої уваги потребує розробка метрик для оцінки

«м'яких» факторів, таких як рівень довіри до даних серед співробітників або зміна організаційних ментальних моделей.

Також актуальним залишається поглиблене дослідження механізмів подолання людського опору та трансформації корпоративної ідентичності. Для цього необхідно вивчати конкретні комунікаційні стратегії, методики change-менеджменту та моделі мотивації, найбільш ефективні для поступового витіснення інтуїтивно-досвідченого підходу дано-орієнтованим мисленням на всіх рівнях ієрархії.

Важливий напрям наукового пошуку пов'язаний з дослідженням специфіки впровадження data-driven культури в українському та східноєвропейському бізнес-середовищі. Емпіричне вивчення впливу локальних інституційних, культурних та інфраструктурних бар'єрів на швидкість і ефективність data-трансформації дозволить адаптувати загальні моделі до місцевих умов.

Окремої уваги потребує аналіз етичних, правових та управлінських аспектів роботи з даними у сфері організаційної культури. Подальші розвідки мають сфокусуватися на тому, як інтегрувати принципи AI Ethics, fairness, transparency та відповідальності не лише в технологічні процеси, а й в норми, цінності та повсякденні практики організації.

З огляду на стрімкий технологічний розвиток, важливим є вивчення впливу штучного інтелекту та генеративного AI на еволюцію data-driven культури. Дослідження мають з'ясувати, як ці технології трансформують роль людини, модель необхідних компетенцій та організаційну архітектуру.

Отже, хоча представлена система стратегічних орієнтирів формує теоретично обґрунтовану основу для трансформації, її практична реалізація відкриває широке поле для подальших міждисциплінарних досліджень на стику менеджменту, соціології організацій, інформаційних технологій та бізнес-аналітики.

Література

1. Adepoju, A. H., Eveje, A., Collins, A., Hamza, O. Developing strategic roadmaps for data-driven organizations: A model for aligning projects with

business goals. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2023. Vol. 4, No. 6. P. 1128-1140.

2. Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., Asis, E. H. R., Soto, R. M. H., Gupta, S. K., Deepak, S. Future of Business Culture: An Artificial Intelligence-Driven Digital Framework for Organization Decision-Making Process. *Complexity*. 2022. Vol. 1. P. 1-14.

3. Sylvestre, C. E. The Role of Data-Driven Decision Making in Business Strategy. *Research Output Journal of Education*. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 80-84.

4. Федірець О. В., Нечипоренко В. В., Поповиченко Г. С., Гніденко В. І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 35-51.

5. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.

6. Драбовський А. Г. Інноваційні стратегії управління організаціями в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.4> (дата звернення: 8.01.2026).

7. Драбовський А. Г., Дибчук Л. В. Особливості формування маркетингових комунікацій на підприємствах. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Вінниця, 18 квітня 2018 року*. ВНІЕ ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2018. С. 61-63.

8. Дибчук Л. В., Драбовський А. Г. Гнучкий кадровий менеджмент як основа ефективного управління підприємством. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Луцьк, 28 листопада 2018 року*. Луцьк, 2018. С. 39-42.

References

1. Adepoju, A.H. Eveje, A. Collins, A. and Hamza, O. (2023), “Developing strategic roadmaps for data-driven organizations: A model for

aligning projects with business goals”, *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, vol. 4 (6), pp. 1128-1140.

2. Rajagopal, N.K. Qureshi, N.I. Durga, S. Asis, E.H.R. Soto, R.M.H. Gupta, S.K. and Deepak, S. (2022), “Future of Business Culture: An Artificial Intelligence-Driven Digital Framework for Organization Decision-Making Process”, *Complexity*, vol. 1, pp. 1-14.

3. Sylvestre, C.E. (2024), “The Role of Data-Driven Decision Making in Business Strategy”, *Research Output Journal of Education*, Vol. 3 (3), pp. 80-84.

4. Fedirets, O.V. Nechiporenko, V.V. Popovychenko, H.S. and Hnidenko, V.I. (2025), “The essence of the ‘Data-driven’ marketing management strategy and prospects for its application in innovation-oriented agricultural enterprises”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1 (2), pp. 35-51.

5. Lytovchenko, O. Diachek, V. and Mitin, M. (2024), “Transformation of business models of enterprises in the conditions of digitalization of the economy”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69.

6. Drabovskyi, A.H. (2025), “Innovative strategies of organizational management in the conditions of digital transformation”, *Efektivna ekonomika*, vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.4>.

7. Drabovskyi, A.H. and Dybchuk, L.V. (2018), “Peculiarities of Marketing Communications Formation at Enterprises”, *Sotsialno-Ekonomichni ta Humanitarni Aspekty Rozvytku Suspilstva: Materialy Vseukrainskoi Naukovo-Praktychnoi Konferentsii* [Socio-Economic and Humanitarian Aspects of Society Development: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Vinnytsia, Ukraine, pp. 61-63.

8. Dybchuk, L.V. and Drabovskyi, A.H. (2018), “Flexible Personnel Management as a Basis for Effective Enterprise Management”, *Sotsialno-Kompetentne Upravlinnia Korporatsiiamy v Umovakh Povedinkovoi Ekonomiky: Materialy Mizhnarodnoi Naukovo-Praktychnoi Konferentsii* [Socially Competent Corporate Management in the Context of Behavioral Economics: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference], Lutsk, Ukraine, pp. 39-42.