

УДК 334.021

М. В. Півторак,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційної аналітики, фінансів і банківської справи,
 Білоцерківський інститут економіки та управління вищого навчального закладу
 "Відкритий міжнародний університет розвитку людини" Україна"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6793-3716>

О. В. Загороднюк,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
 Уманський національний університет садівництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8297-2123>

М. О. Гоменюк,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
 Уманський національний університет садівництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7285-7746>

Ю. А. Халахур,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
 Уманський національний університет садівництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3474-8418>

Л. В. Длугоборська,
 викладач кафедри менеджменту,
 Уманський національний університет садівництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8222-7417>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.157

МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

M. Pivtorak,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Information Analytics, Finance and Banking,
 Bila Tserkva Institute of Economics and Management of the Higher Educational Institution
 "Open International University of Human Development "Ukraine"
O. Zagorodniuk,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
 Uman National University of Horticulture
M. Gomeniuk,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
 Uman National University of Horticulture
Y. Khalakhur,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
 Uman National University of Horticulture
L. Dlugoborska,
 Lecturer at the Department of Management, Uman National University of Horticulture

MODEL OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT TEAM IN THE SYSTEM OF STRATEGIC TEAM MANAGEMENT

Статтю присвячено дослідженню специфіки організації управлінської команди, розробці правил ефективної командної взаємодії. У статті авторами обговорюються деякі аспекти сутності командної роботи, серед яких: сумісність членів команди; створення атмосфери поваги, визнання заслуг, відчуття цінності кожного працівника; формування власної точки зору співро-

бітника. У статті стверджується, що інструментом досягнення злагодженої, продуктивної роботи колективу є формалізація управління, чітке формулювання обов'язків і прояснення ролі кожного працівника підприємства в загальному ланцюзі створення цінності для споживача. Авторами розроблено формалізовану модель командного управління "Розумна управлінська модель організації", що допомагає виміряти рівень організаційної досконалості підприємства. Новизна цієї моделі полягає в тому, що кожен її елемент (орієнтація бізнесу, зона відповідальності співробітників, матриця відповідальності, посадові інструкції, паспорти посад, організаційна схема підприємства, планування і контроль за показниками роботи підприємства/підрозділу/посади, мотивація і залученість персоналу) розкладений на складові контрольні точки і має шкалу вимірювання, що показує рівень організаційної зрілості. Авторами зроблено акцент на формулюванні правил, які допоможуть ефективно працювати в команді.

The article is devoted to the study of the specifics of organisation of a management team, development of rules of effective team interaction. In the article the authors discuss some aspects of the essence of teamwork, including: compatibility of team members; creation of an atmosphere of respect, recognition of merits, sense of value of each employee; formation of the employee's own point of view. The article argues that a tool for achieving coordinated, productive teamwork is formalisation of management, clear formulation of responsibilities and clarification of the role of each employee of an enterprise in the overall value chain for the consumer. The authors have developed a formalised team management model, the 'Smart Management Model of an Organisation', which helps to measure the level of organisational excellence of an enterprise. The novelty of this model lies in the fact that each of its elements (business orientation, area of responsibility of employees, responsibility matrix, job descriptions, position passports, organisational chart of the enterprise, planning and control over the performance of the enterprise/unit/position, motivation and involvement of personnel) is divided into component control points and has a measurement scale that shows the level of organisational maturity. The authors focus on the formulation of rules that will help to work effectively in a team.

Implementation of the system of strategic human resources management based on the developed team management allows organisations to achieve high performance indicators in strategic management. As a result, organisations ensure that their competitive position is strengthened both in the short and long term.

This approach allows to improve the quality of management decision-making; ensure effective interaction between team members; stimulate innovation and adaptability of the organisation to changes in the external environment; and create an organisational culture focused on cooperation, development and achievement of common goals. Thus, developed team management is an important tool for building sustainable competitive advantages, which is especially relevant in the context of globalisation and rapid changes in the business environment.

Ключові слова: команда; формування команди; модель командного управління; правила ефективної командної роботи.

Key words: team; team building; team management model; rules for effective teamwork.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Еволюція системи управління за останні десятиліття ставить перед керівниками організацій завдання щодо формування професійної команди. Ідеться про формування вміння спільного вирішення різних завдань, покладання на себе відповідальності, прояв ініціативи, створення нового, спільне досягнення результату, тоб-

то про командну роботу. Важливо зазначити, що командна робота — це не панацея від усіх бід. Розв'язання великої кількості проблем організації можливе зусиллями й одного співробітника, який належним чином виконує свої функціональні обов'язки. Команда ж створюється, в основному, для непередбачуваного вирішення завдань (скорочення термінів здачі проекту, реалізація нововведення, обговорення назрілої проблеми та вироблення рішення та інших, що вимагають використання різнобічного підходу). Командна робота вимагає

ініціативної участі кожного виконавця у формуванні та реалізації спільної мети організації, що кардинально відрізняє її від лінійної, лінійно-функціональної, дивізіональної організаційних структур управління, де, здебільшого, працівники виконують заздалегідь певні доручення, практично не замислюючись про необхідність проявляти будь-яку ініціативу для вдосконалення своєї роботи з метою підвищення продуктивності праці та результативності роботи організації. Таким чином, у сучасних умовах, ТОП-менеджмент ставить перед собою завдання створення високопродуктивної команди, здатної робити поліпшення систематично.

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації та підвищеної конкуренції ефективне управління командами стає одним із ключових чинників успішності організацій. Командна робота є основою для досягнення стратегічних цілей, розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Однак управління командами супроводжується низкою викликів, які зумовлені як внутрішніми (взаємодія між членами команди, конфлікти, мотивація), так і зовнішніми факторами (зміни ринку, нові технології, культурна різноманітність).

Важливість проблеми управління командами підтверджується її значущістю для наукових досліджень у сферах організаційної поведінки, лідерства, психології та менеджменту.

З практичної точки зору, ефективне управління командами дозволяє організаціям досягати високих результатів за рахунок продуктивної співпраці, підвищення задоволеності працівників та створення сприятливого середовища для професійного зростання.

Отже, проблема управління командами є не лише актуальною, але й стратегічно важливою для подальшого розвитку науки та практики менеджменту, а також для формування стійких та успішних організацій у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема командного управління як об'єкт самостійного наукового вивчення з'явилася порівняно недавно — у 1960-х роках — з розроблення теорії організації та поведінки групи (Кріс Арджиріс та ін.) [1].

У 1970-х роках американським психологом Б.В. Такменом було запропоновано двовимірну модель групового розвитку, яка пізніше лягла в основу численних моделей командо-утворення [2]. У 80—90-ті роки з'являються роботи, в яких було запропоновано визначення поняття "команда" (Д. Конджер, Р. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас, Дж. Катценбах, Д. Сміт) [3—5]. Трохи згодом у роботах Джозефа Г. Бойєтта, Джиммі Т. Бойєтта, Дж.В. Ньюстрома розглядають роль лідера в процесі формування команди та виокремлюють низку етапів побудови команди [6].

Зазначені дослідники отримали результати, що становлять безсумнівний інтерес для науки і практики управління. Однак більша частина цих робіт присвячена командам, які працюють на середньому та низовому рівні управління, займаються підготовкою рекомендацій і розробкою проектів за окремими напрямками управлінської діяльності. Лише останнім часом почали з'явля-

тися дослідження, у яких роблять спроби теоретичного аналізу спільної діяльності керівників вищої ланки, уточнюють поняття "управлінська команда", її окремі параметри.

Питання різних аспектів специфіки спільної діяльності управлінських команд на підприємствах досліджувалися у працях українських учених. Г. Шпортько, А. Карабаш розглядали проблематику формування та підготовки успішно функціонуючої команди менеджерів, яка здатна до ефективної та продуктивної роботи в умовах ринкової економіки [7].

Л. Шаулська у своїх наукових роботах приділяє значну увагу розвитку персоналу, розглядаючи його крізь призму стратегічного управління людськими ресурсами. Вона акцентує на важливості інтеграції розвитку персоналу в загальну стратегію організації [8].

О. Білецький, О. Дороніна у своїх роботах підкреслюють, що зміст командоутворення полягає у формуванні ефективної, згуртованої антикризової команди професіоналів, яка спрямована на досягнення спільного результату. Цей результат визначається актуальними цілями бізнесу [9].

Вченими враховано накопичений досвід зарубіжних колег, розроблено і розробляються технології командоутворення, аналізується формування управлінських команд тощо, але досі недостатньо опрацьованим питанням є адаптація принципів, технологій командоутворення щодо практики вищого управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження процесу формування ефективної управлінської команди як ключового чинника успішної діяльності організації.

Методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених із досліджуваної проблеми. У роботі застосовувалися методи системного аналізу, спостереження, аналізу документів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Команда являє собою згуртовану групу людей, зайнятих роботою заради виконання спільної мети, які спільно відповідають за досягнення результату. Фахівець з питань менеджменту Д. Конджер називає організацію, засновану на командах, "системою управління майбутнього", відповіддю світу бізнесу на необхідність швидко реагувати на більш конкурентне навколишнє середовище [3]. Члени таких команд мають "навчитися швидко розуміти одне одного, успішно працювати разом, виконувати поставлену мету" [3]. Однак, успішно працювати разом і швидко розуміти один одного здатні не всі. Та й знайти підготовлених, професійних людей стає дедалі важче. Тому доводиться працювати з тими, хто є. І тут дуже важливо, щоб члени команди були сумісні. Сумісність — це найсприятливіше поєднання властивостей працівників, що забезпечує ефективність спільної діяльності та особисту задоволеність кожного і виявляється у взаєморозумінні, взаємовідповідальності, співчутті, співпереживанні членів колективу один одному [4]. Сумісність членів команди потрібно підтримувати через навчання, тренінг, тестування. Зазначимо,



Рис. 1. "Розумна управлінська модель організації"

Джерело: розроблено авторами.

що під час визначення сумісності членів команди потрібно враховувати особливості кожної людини (цінності, точку зору, цілі в житті тощо), які можуть значно відрізнятися одна від одної залежно від середовища її проживання, навчання, виховання. Завдання кожного менеджера полягає в умінні керувати цим розмаїттям, поважаючи унікальні можливості та внесок кожної людини, прищеплювати члену команди почуття приналежності до цієї організації.

Основою управління таким різноманітним персоналом є створення обстановки поваги, визнання заслуг, відчуття цінності кожного працівника.

Так, під час приймання на роботу на будь-яку посаду, від практиканта до ТОП-менеджменту компанії, окрім директора з персоналу для зменшення ризику помилки, з кожним повинен розмовляти ще й директор організації. Кожному претенденту директор повинен ставити запитання "Чого ви нас могли б навчити?", що є вищою оцінкою цінності кожної людини. При цьому, якщо людина все ж таки не впоралася з дорученою роботою, то її не звільняють, як це робиться в більшості організацій, а вважають власною помилкою. Це сигнал для розуміння того, на якій ділянці компанії вона може себе проявити, де вона буде корисною для компанії, і при цьому зможе отримувати задоволення від роботи.

Різнорозмірність персоналу (за професійним досвідом, психічним типом тощо) у колективах організацій з кожним роком зростає. Важливою характеристикою такого розмаїття є внутрішній стан людини, і насамперед її мислення, яким потрібно навчитися керувати. Протягом життя в людини починає формуватися власна точка зору або переконання на всі події, що відбуваються навколо. Точка зору формується під впливом визнаних нами "авторитетів". У сім'ї, наприклад, дитина обирає когось із батьків "головним". У повсякденній діяльності, у сімейних справах, вона вважає з одних питань більш правильною думку батька, з інших — матері. На людину, крім батьків, впливає і формує точку зору школа,

лідери в компаніях, кумири та інші, з ким вона найбільше спілкується і думці яких довіряє. У результаті, у людини формується власна точка зору або переконання "як має бути". Таке переконання називається "ментальною моделлю", і є основою для формування у людини думки.

Ментальна модель — це світогляд людини, спосіб сприйняття світу. Простіше кажучи, ментальна модель — це набір інструментів, за допомогою яких люди мислять. Кожна ментальна модель передбачає свою власну систему поглядів на життя (або на конкретну проблему): через неї людина надає сенсу подіям і витлумачує свій досвід, пояснює причини і наслідки.

Американський підприємець, письменник і блогер Джеймс Клір пояснює ментальні моделі так: "Ментальні моделі визначають ваше сприйняття і поведінку. Це інструменти мислення, які ви використовуєте для розуміння життя, ухвалення рішень і розв'язання проблем. Вивчення нової ментальної моделі дає вам новий спосіб побачити світ" [10].

Ментальна модель — це глибоко вкорінені у свідомості людини поняття, переконання, узагальнення або навіть людини й образи, які діють на те, як ми сприймаємо світ і діємо. Ментальні моделі бувають позитивними (на їхній основі ми швидко розв'язуємо різноманітні проблеми, посилюємо свої життєві можливості) і негативними (саме вони найчастіше створюють нам проблеми).

Ментальні моделі визначають взаємовідносини людей один з одним. Якщо одні переконані у своїй правоті, то вони хочуть, щоб інші чинили так само, як вони. А інші, своєю чергою, думають, і хочуть, щоб перші чинили, як вони. У результаті — ніхто не хоче поступатися, з'являється конфлікт. Створення злагодженої та дружньої команди потребує часу. У команди мають бути свої певні цінності, які є показниками контролю в повсякденній діяльності. Так, наприклад, головною цінністю типової виробничої компанії повинно бути чес-

не, стійке, взаємовигідне партнерство, що взаємо розвиває у різних галузях: соціальній, освітній, виробничій, інноваційній. Зацікавленість у командній роботі виявляється в готовності кожного члена "дослухатися до думок оточуючих і конструктивно реагувати на них, дозволяти іншим сумніватися, надавати підтримку та визначати успіхи й досягнення тих, хто оточує". Людям потрібно змінюватися, щоб увійти в колектив, виживати в умовах, що склалися, злагоджено працювати в колективі.

Одним з основних інструментів формування колективу є навчання персоналу. Навчання має формувати створення нових ментальних моделей людини, допомагати їй стати тією, ким і якою б вона хотіла бути. Ще одним інструментом досягнення злагодженої, продуктивної роботи колективу є формалізація управління, чітке формулювання обов'язків і прояснення ролі кожного співробітника підприємства в загальному ланцюзі створення цінності для споживача. Формалізація управління являє собою створення зрозумілого цифрового взаємозв'язку "місія організації — цілі компанії — цілі підрозділів — моніторинг діяльності кожного співробітника в розрізі виконуваних ним трудових функцій і загального очікуваного результату".

На жаль, нерозуміння керівниками всіх взаємозв'язків діяльності організації породжує неможливість створення ідеальної картини роботи підприємства, вимірювання відхилення від того, "як є", до "як має бути". Як наслідок — нездатність поставити чітке завдання перед співробітником, відсутність конкретики в розробці напрямів підвищення ефективності роботи співробітника. Розроблена нами формалізована модель командного управління "Розумна управлінська модель організації" допомагає вимірювати рівень організаційної досконалості підприємства та побачити елементи, яких бракує в наявній системі управління (Рис. 1).

Модель складається з таких елементів:

1 елемент — Орієнтація бізнесу: розробка місії, стратегічних цілей, політик, підходів, завдань, планових показників, системи взаємопов'язаних показників.

2 елемент — Зона відповідальності співробітників: виявлення прогалин у розподілі зон відповідальності серед співробітників; розподіл і закріплення завдань, кінцевих результатів за відповідальними особами підприємства.

3 елемент — Матриця відповідальності: розробка матриці відповідальності співробітників; виявлення невиконуваних обов'язкових дій співробітниками в зоні їхньої відповідальності.

4 елемент — Посадові інструкції: розробка посадових інструкцій з урахуванням орієнтації бізнесу.

5 елемент — Паспорти посад: розробка паспорта посад ("як має бути").

6 елемент — Організаційна схема підприємства: розробка організаційної схеми з прописаними результатами кожного підрозділу, посади ("як має бути").

7 елемент — Планування і контроль за показниками роботи підприємства/підрозділу/посади: розробка мети, завдання, дорожньої карти для кожного підрозділу, посади; оцифрування основних і допоміжних показників роботи підприємства/підрозділу/посади; розробка чек-листів для керівників і співробітників; — роз-

робка контрольних точок підприємства/підрозділу/посади.

Новизна цієї моделі полягає в тому, що кожен її елемент розкладений на складові контрольні точки і має шкалу вимірювання, що показує рівень організаційної зрілості (рівень організаційної досконалості). Така форма допомагає керівнику організації візуально контролювати не тільки динаміку змін (зростання та відставання), а й рівень загроз, ризиків. Вважаємо, що саме такий підхід сприятиме розвитку компетентного, залученого, з високою продуктивністю праці співробітника.

У розумній управлінській моделі організації підкреслюється, що вміння керівника створювати картину "як має бути" є вкрай важливим. Для поліпшення чогось, необхідно розуміти, як це в ідеалі має бути. Але, водночас, керівнику потрібно вміти вимірювати рівень стану "як є". Якщо це вміння керівником не реалізується, можна зробити висновок про те, що цю сферу керівництво не контролює, робота з поліпшення не ведеться, завдання співробітникам не ставлять, рівень їхніх компетенцій не контролюють. Таке вміння насамперед важливо сформувати для керівника вищої та середньої ланки підприємства, що перебуває на етапі інтенсивного розвитку, оскільки в цей період керівник підприємства не в змозі самостійно проконтролювати всі процеси, що відбуваються. Крім того, компетенції сучасного керівника за різними напрямками діяльності підприємства в даний час, зазвичай недостатньо.

Якщо всі процеси і операції співробітників підприємства не оцифрувати і не описати в регламентах, то в головах співробітників і керівника буде хаос. Зазвичай стан хаосу призводить до плачевних наслідків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасному швидко мінливому світі, щоб вижити й бути лідером, треба не тільки покладатися на свої сили та знання, а також уміти налаштувати роботу команди, зважаючи на особливості, здібності, ментальні моделі та знання кожного; уміти вимірювати стан і рівень зрілості кожного напрямку; уміти бачити взаємозв'язки результатів створення цінності для споживача та обчислювати вузькі місця й розриви; уміти аналізувати надану інформацію для вибору оптимального рішення з огляду на сьогоdnішню ситуацію; уміти створювати нові ментальні моделі й знання, які допоможуть команді ефективно працювати в команді. Отже, окреслимо правила, які допоможуть ефективно працювати в команді: 1. В ефективній команді має бути керівник. 2. Ключова функція керівника — вміння керувати колективом. 3. У колективній роботі не можна ігнорувати характер взаємодії між учасниками. 4. Кожна людина має грати ту роль, яка відповідає її здібностям. 5. Кожен співробітник має бути детально ознайомлений зі своїми обов'язками. 6. Підбирати учасників не тільки за професійними навичками, а й з урахуванням психологічних аспектів взаємної сумісності. 7. Вироблення оптимального варіанту ухвалення рішення (колегіально або одноосібно залежно від ситуації). 8. Підбір оптимального механізму стимулювання співробітників.

Література:

1. Chris Argyris, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, 1978 — 344 p.

2. Tuckman Bruce W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*.-1965, Vol. 63 (6) C. 384—399. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/h0022100> (visited on 12/28/2024).

3. Conger Jay A., Kanungo Rabindra N. *Charismatic Leadership in Organizations*. — SAGE Publications, Inc., 1998. 299 c.

4. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. *Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*. Elsevier Science Publishers, 1992.

5. John R. Katzenbach, Douglas C. Smith. *The wisdom of teams: building a high-performance organization* Harvard Business School Press, 1993 — 291 pages.

6. Joseph H. Boyett, Jimmie T. Boyett. *The Guru Guide to Entrepreneurship: A Concise Guide to the Best Ideas from the World's Top Entrepreneurs*. John Wiley & Sons, 2002 p. — 400 pages.

7. Шпорт'ко Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. *Nowoczesna nauka: teoria i praktyka: Mater. IV Miedz. Konf. Nauk.-Prakt.* / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa: Nowa nauka, 2020. S. 36-39

8. Shaulska, L., Karpenko, A., & Doronina, O. Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11 (1), 178—186.

9. Білецький О.В., Дороніна О.А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209—215. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> (дата звернення: 30.12.2024).

10. James Clear. *Atomic Habits: An Easy and Proven Way to Build Good Habits and Break Bad Ones*. Random House, 2018 — 320 p.

References:

1. Argyris, C. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston, USA.

2. Tuckman, B. W. (1965), "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, vol. 63 (6), pp. 384—399. <http://dx.doi.org/10.1037/h0022100>.

3. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, USA.

4. Tannenbaum, S., Beard, R. and Salas, E. (1992), "Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments", *Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, Netherlands.

5. Katzenbach, J. and Smith, D. (1993), *The wisdom of teams: building a high-performance organization*, Harvard Business School Press, Brighton, USA.

6. Boyett, J. H. and Boyett, J. T. (2002), *The Guru Guide to Entrepreneurship: A Concise Guide to the Best Ideas from the World's Top Entrepreneurs*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

7. Shport'ko, H.Yu. and Karabash, A.H. (2020), "Manager as a key element of the management systemc", *Nowoczesna nauka: teoria i praktyka: Mater. IV Miedz. Konf. Nauk.-Prakt.* [Modern science: theory and practice: Mater. IV Intern. Conf. of Science and Practice.], Nowa nauka, Warszawa, Poland, pp. 36—39.

8. Shaulska, L., Karpenko, A., and Doronina, O. (2021), "Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 11 (1), pp. 178—186.

9. Biletskyi, O.V., and Doronina, O.A. (2020), "Transformation of approaches to personnel policy formation as a component of effective defense management", *Ekonomicnyi visnyk Donbasu*, vol. 2 (60), pp. 209—215, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> (Accessed 30 Dec 2024).

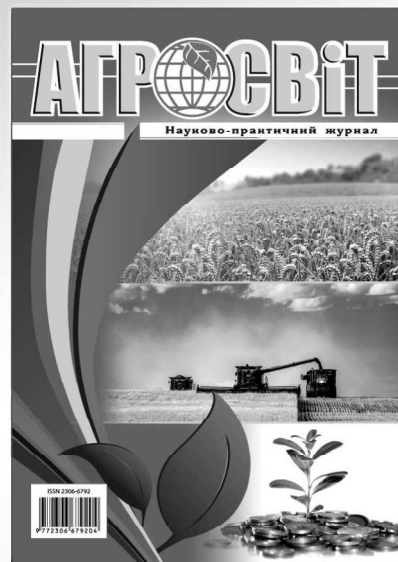
10. Clear, J. (2018), *Atomic Habits: An Easy and Proven Way to Build Good Habits and Break Bad Ones*, Random House, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292