

УДК 334.784 (658.5)

Ю. Б. Малиновська,
к. е. н, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>
Н. І. Петик,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8027-5489>
Р. В. Мачула,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2551-4512>
П. В. Богомаз,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2347-6997>
Національний університет "Львівська політехніка"

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.1.67

УПРАВЛІННЯ ТА АКТИВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Yu. Malynovska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
N. Petyk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
R. Machula,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
P. Bohomaz,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

MANAGEMENT AND ACTIVATION OF EMPLOYEES ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Стаття представляє комплексне дослідження викликів і стратегій, пов'язаних з управлінням та активізацією діяльності співробітників на підприємствах, що працюють в глобалізованому бізнес-середовищі. Дослідження досліджує складності та нюанси, пов'язані з ефективним використанням потенціалу різноманітної та географічно розосередженої робочої сили. Автори запропонували рекомендації, які допоможуть підприємствам успішно долати ці виклики та використовувати можливості, які відкриває глобалізація. Створення інклюзивної культури є фундаментальним, щоб усі працівники відчували себе цінними та поважаними. Чіткі комунікаційні канали та вказівки необхідні для того, щоб співробітники були інформованими та залученими, незалежно від того, де вони знаходяться. Об'єднання заходів з формування команди з віртуальною участю сприяє товариству та командній роботі в різних місцях.

In the era of globalization, companies are faced with the need to effectively manage and activate the activities of their employees to remain competitive and adapt to the global market. This requires addressing interrelated challenges such as cultural diversity and communication, remote working and virtual teams, skills development and training, employee motivation and engagement, adapting to changing legislation, cross-border collaboration and knowledge sharing, and balancing local needs with global strategy. The article presents a comprehensive study of challenges and strategies related to the management and activation of the activities of employees at enterprises operating in a globalized business environment. The study explores the complexities and nuances of effectively harnessing the potential of a diverse

and geographically dispersed workforce. The authors offer recommendations to help businesses successfully overcome these challenges and take advantage of the opportunities that globalization provides. The study highlights the importance of promoting diversity and inclusion in the global workforce. Cross-cultural learning plays a critical role in improving communication and collaboration between teams spread across the globe. Effective use of technology tools is vital for seamless communication and teamwork. Well-defined telecommuting policies can improve productivity and maintain a healthy work-life balance for remote employees. Empowering employees to make decisions fosters accountability and engagement, regardless of location. Creating an inclusive culture is fundamental to making all employees feel valued and respected. Clear communication channels and guidance are essential to keep employees informed and engaged, no matter where they are. Combining team-building activities with virtual participation promotes camaraderie and teamwork across locations. In a globalized world, the future of managing and empowering workers will include adapting to hybrid work models, using advanced remote work technologies, using AI and automation, and implementing distributed workforce management strategies.

Ключові слова: активізація, глобалізація, євроінтеграція, інклюзивна культура, підприємство, потенціал, працівники, робоча сила.

Key words: activation, employees, enterprise, European integration, globalization, inclusive culture, potential, workforce.

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

В епоху глобалізації підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління та активізації діяльності своїх співробітників, щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися на глобальному ринку. Це вимагає вирішення взаємопов'язаних проблем, таких як культурне розмаїття та спілкування, віддалена робота та віртуальні команди, розвиток навичок та навчання, мотивація та залученість працівників, адаптація до мінливості законодавства, транскордонна співпраця та обмін знаннями, а також збалансування місцевих потреб із глобальною стратегією.

Вирішення цих викликів потребує розробки комплексних стратегій, рамок і практик, які дають підприємствам змогу ефективно керувати та активізувати діяльність своїх працівників у глобалізованому ландшафті, сприяючи зростанню, стійкості та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

По-перше, дослідження управління та активізації діяльності співробітників на підприємствах в контексті глобалізації мають вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Залучені та вмотивовані співробітники безпосередньо сприяють підвищенню продуктивності, інноваціям і загальній продуктивності організації, що є важливими елементами для збереження конкурентоспроможності на світовому ринку.

По-друге, для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність у всьому світі, розуміння того, як ефективно керувати різноманітною робочою силою та сприяти транскордонній співпраці, є надзвичайно важливим. Дослідження в цій галузі надають цінні вказівки щодо того, як долати культурні, нормативні та матеріально-технічні проблеми, пов'язані з міжнародною експансією.

Крім того, управління та утримання талантів є критично важливими в глобалізованому світі. Дослідження методів ефективного управління допомагає організаціям сформулювати стратегії залучення, утримання та розвитку талантів, забезпечуючи кваліфіковану та залучену робочу силу, яка сприяє зростанню та успіху компанії.

Зростання дистанційних і гібридних моделей роботи, прискорене глобалізацією, вимагає переоцінки традиційних підходів до управління. Крім того, ефективні методи управління можуть позитивно вплинути на життя співробітників, сприяючи задоволенню роботою, балансу між роботою та особистим життям і інклюзивності. Це, у свою чергу, має ширші суспільні наслідки, покращуючи загальний добробут і сприяючи економічному зростанню та розвитку.

Нарешті, дослідження сприяє співпраці та партнерству між транснаціональними підприємствами, дослідницькими установами та урядами. Ідеями та найкращими практиками можна ділитися та впроваджувати їх за кордоном, сприяючи більшій зв'язності та співпраці між глобальною бізнес-спільнотою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є комплексне дослідження викликів і стратегій, пов'язаних з управлінням та активізацією діяльності співробітників на підприємствах, що працюють в глобалізованому бізнес-середовищі. Дослідження має на меті пролити світло на складності та нюанси, пов'язані з ефективним використанням потенціалу різноманітної та географічно розосередженої робочої сили. Крім того, стаття прагне запропонувати ідеї та рекомендації, які допоможуть підприємствам успішно долати ці виклики та використовувати можливості, які відкриває глобалізація.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління та активізація діяльності співробітників в умовах глобалізації є критичним викликом для сучасних підприємств. Глобалізація змінила бізнес-ландшафт, змусивши підприємства адаптуватися до нової динаміки, ринків і очікувань робочої сили.

Глобалізація створює як виклики, так і можливості для працівників організацій. Ось деякі з ключових аспектів:

Виклики:

1) посилення конкуренції. Глобалізація часто означає посилення конкуренції не лише на ринку, а й на ринку праці. Співробітники можуть зіткнутися з жорсткішою конкуренцією за свої посади і їм доведеться постійно вдосконалювати свої навички, щоб залишатися конкурентоспроможними.

2) культурні відмінності. Робота в глобалізованому середовищі може призвести до зіткнень у культурах, цінностях і трудовій етиці. Непорозуміння і конфлікти можуть виникати через відмінності в стилях спілкування і культурних нормах.

3) нестабільність робочих місць. Коли підприємства розширюються по всьому світу, вони можуть шукати заходів щодо скорочення витрат, що може призвести до аутсорсингу, переведення в офшори або скорочення штату. Це може створити незахищеність робочих місць для працівників, які бояться звільнень або передачі своєї роботи на аутсорсинг.

4) баланс між роботою та особистим життям. З глобалізацією з'являється потенціал для подовженого робочого дня та нерегулярного графіка для адаптації до різних часових поясів. Це може порушити баланс роботи та особистого життя та призвести до вигорання.

5) конфіденційність і безпека даних. Співробітникам, можливо, доведеться мати справу з

проблемами конфіденційності та безпеки даних, особливо під час роботи з міжнародними клієнтами або колегами. Дотримання різних правил захисту даних може бути складним завданням.

Можливості:

1) кар'єрний ріст. Глобалізація може відкрити нові можливості кар'єрного зростання для працівників.

2) різноманітність та інклюзія. Глобалізація сприяє різноманітності на робочому місці, що може призвести до багатшого обміну ідеями, творчості та інновацій. Співробітники можуть вчитися у колег із різним досвідом і поглядами.

3) розвиток навичок. Працівники мають шанс розвинути ширший набір навичок, включаючи міжкультурне спілкування, мовні навички та здатність до адаптації.

4) віддалена робота. Глобалізація прискорила прийняття віддаленої роботи, пропонуючи працівникам гнучкість працювати з різних місць і потенційно покращуючи баланс між роботою та особистим життям.

5) можливості налагодження зв'язків. Глобалізація часто передбачає зв'язок із професіоналами з усього світу, надаючи широкі можливості налагодження зв'язків, які можуть принести користь кар'єрі працівників.

6) доступ до глобальних ринків. Компанії, що розширюються по всьому світу, можуть вийти на нові ринки, потенційно збільшуючи продажі та зростання бізнесу. Це може призвести до більшої безпеки роботи та можливостей для працівників.

7) культурне збагачення. Знайомство з різними культурами може особисто збагатити та розширити кругозір працівників.

Підсумовуючи, хоча глобалізація створює виклики для співробітників, вона також пропонує численні можливості для особистого та професійного зростання, розвитку навичок і культурного збагачення. Успішне орієнтування на глобалізованому робочому місці часто залежить від адаптивності, постійного навчання та ефективного спілкування.

Щоб скористатися можливостями глобалізації та ефективно вирішувати її виклики, підприємствам слід зосередитися на стратегіях, пов'язаних із їхніми працівниками. Представимо основні стратегії управління співробітниками в глобальному контексті (табл. 1).

Впроваджуючи ці стратегії, підприємства можуть використовувати потенціал глобалізованої робочої сили, ефективно керувати своїми співробітниками та створювати більш інклюзивну організаційну культуру співпраці. Це, у свою чергу, може призвести до зростання інно-

Таблиця 1. Основні стратегії управління та активізації діяльності працівників підприємств в умовах глобалізації

Складові стратегії	Інструменти
1. Міжкультурне навчання та обізнаність	Забезпечення комплексного міжкультурного навчання співробітників, задля покращення їхнього розуміння та оцінку різноманітних культур, допомагаючи їм ефективніше працювати в глобальному середовищі. Розвиток культури інклюзивності та поваги до різних культур в організації.
2. Глобальне управління талантами	Впровадження ефективних методів управління талантами сприяє виявленню, розвитку та утриманню найкращих талантів з усього світу. Створення шляхів розвитку кар'єри та можливостей для міжнародних призначень сприяє залученню та утриманню глобально налаштованих співробітників.
3. Спілкування та співпраця	Встановлення чітких та ефективних каналів зв'язку та інструментів сприяє співпраці між співробітниками в різних географічних місцях і часових поясах. Заохочення до регулярних віртуальних зустрічей, відеоконференцій та інших технологій спільної роботи сприяє подоланню географічних розривів.
4. Політика віддаленої роботи:	Розроблення гнучкої політики віддаленої роботи сприяє співробітникам у праці з різних місць, об'єднуючи роботу та особисте життя, а також сприяє глобальним командам. Надання необхідних технологій та підтримки для віддаленої роботи гарантує, що співробітники мають доступ до необхідних ресурсів.
5. Управління продуктивністю та зворотний зв'язок	Впровадження послідовного процесу управління продуктивністю, що включає регулярний зворотний зв'язок, встановлення цілей та оцінку ефективності для співробітників незалежно від їх місцезнаходження. Використання технологій для відстеження та вимірювання продуктивності, надаючи об'єктивний зворотний зв'язок та визнання досягнень.
6. Різноманітність та інклюзія	Наголошення на різноманітності та інклюзивності як на основних цінностях в організації, цінуючи внесок працівників з різним походженням та з різних точок зору. Створення ініціатив різноманітності та інклюзивності, наприклад груп ресурсів для працівників, щоб сприяти більш інклюзивній культурі на робочому місці.
7. Навчання та розвиток	Пропонування постійних можливостей навчання та розвитку, адаптованих до потреб співробітників у глобальному контексті, включаючи мовні навички, міжкультурне спілкування та знання глобального бізнесу. Заохочення співробітників взяти на себе відповідальність за свій професійний розвиток і пропонування підтримки в їх зростанні.
8. Добробут співробітників	Ставлення пріоритету до добробуту співробітників, пропонуючи ресурси для психічного здоров'я, програми подолання стресу та ініціативи щодо оздоровлення, щоб допомогти працівникам впоратися з вимогами глобалізованого робочого середовища. Сприяння балансу між роботою та особистим життям та гнучкості, щоб зменшити виснаження та підвищити загальну задоволеність роботою.
9. Комплаєнс і юридична підтримка	Слідкування за трудовим законодавством та правилами у різних країнах, щоб забезпечити відповідність працевлаштуванню. Надання юридичної підтримки та ресурсів працівникам, які працюють за кордоном, щоб ознайомитися з вимогами щодо отримання візи та дозволу на роботу, оподаткуванням та іншими юридичними аспектами.
10. Обмін знаннями та найкращими практиками	Заохочення до обміну найкращими практиками та знаннями між глобальними командами для використання різноманітних навичок та досвіду співробітників. Створення платформи для обміну знаннями або бази даних для полегшення обміну інформацією.

вацій, кращого вирішення проблем і підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Використання потенціалу різноманітної та територіально розпорошеної робочої сили є стратегічною перевагою для підприємств у сучасному глобалізованому бізнес-ландшафті. Стратегії включають сприяння різноманіттю під час прийому на роботу та сприяння інклюзивній культурі, де всі працівники відчують себе цінними.

Міжкультурне навчання має важливе значення для покращення розуміння та співпраці між різними командами, подолання розривів і уникнення непорозумінь, пов'язаних з різними культурними нормами.

Використання інструментів для співпраці та передових технологій сприяє безперервному

спілкуванню та підвищує продуктивність географічно розосереджених команд.

Заходи з формування команди, які передбачають віртуальну участь співробітників з різних місць, можуть сприяти командній роботі та товариству, відзначаючи культурні відмінності.

Встановлення чітких комунікаційних каналів і вказівок гарантує, що інформація досягне всіх співробітників, незалежно від їх місцезнаходження, сприяючи відкритому та регулярному спілкуванню.

Політики віддаленої роботи, які сприяють продуктивності, співпраці та балансу між роботою та особистим життям, мають вирішальне значення з визначеними очікуваннями, показниками ефективності та протоколами зв'язку.



Рис. 1. Забезпечення балансу особистого життя та роботи працівників зі сторони підприємства

Джерело: авторське бачення.

Розширення повноважень і самостійності у прийнятті рішень дозволяє співробітникам робити ефективний внесок, незалежно від їх місцезнаходження, сприяючи розвитку почуття відповідальності та залученості.

Культивування інклюзивної культури не просто важливо; це наріжний камінь міцної та згуртованої робочої сили. Інклюзивна культура в організації передбачає, що кожному людину, незалежно від її походження, переконань чи поглядів, не лише вітають, але цінують і поважають.

Коли працівники відчувають причетність і цінність, вони, як правило, більш зацікавлені, мотивовані та віддані своїй роботі та організації. Інклюзивність гарантує, що кожен працівник має право голосу, відчуває себе почутим і враховується в процесі прийняття рішень. Це не тільки підвищує моральний дух, але й приносить свіжі та різноманітні ідеї, сприяючи інноваціям і творчості.

Крім того, інклюзивна культура руйнує бар'єри та упередження. Це сприяє співпраці,

співпраці та почуттю причетності. Співробітники, швидше за все, будуть ефективніше співпрацювати, ділитися знаннями та підтримувати один одного, коли вони відчують причетність і почуття спільності.

З ширшої точки зору інклюзивна культура має далекосяжні наслідки. Це покращує репутацію організації, роблячи її привабливим місцем для роботи для найкращих талановитих спеціалістів із різних професій. Це також позитивно впливає на відносини організації з клієнтами, партнерами та спільнотою, сприяючи створенню більш сприятливої та сприятливої екосистеми.

Інклюзивна культура — це не лише виконання корпоративної відповідальності; мова йде про створення процвітаючого та гармонійного робочого середовища, де кожна людина може зробити свій внесок і, у свою чергу, допоможе організації максимально реалізувати свій потенціал.

Як вже зазначали, поєднання особистого життя та роботи є надзвичайно важливим у сучасному середовищі. Пропонуємо схему поєднання особистого життя та роботи працівників зі сторони підприємства (рис. 1).

Ця схема забезпечує цілісний підхід до балансу між роботою та особистим життям, визнаючи, що це спільна відповідальність між організацією та її співробітниками. Він спрямований на створення середовища, в якому співробітники можуть процвітати як на роботі, так і в особистому житті.

У глобалізованому світі майбутнє управління та розширення прав і можливостей працівників включатиме адаптацію до гібридних моделей роботи, використання передових технологій віддаленої роботи, використання ШІ та автоматизації та впровадження розподілених стратегій управління робочою силою. Крім того, більше уваги буде приділено добробуту співробітників, інклюзивному лідерству, прийняттю рішень на основі даних і навчанню протягом усього життя. Організації також нададуть пріоритет екологічній та соціальній відповідальності, пропонуватимуть гнучкі шляхи кар'єри, залучатимуть глобальні резерви талантів і сприятимуть стійкості, адаптивності та культурному розуму серед своїх співробітників.

Управління розосередженою робочою силою є дуже важливим, що вимагає вправності в роботі з командами в різних часових поясах і культурах. Крім того, підвищена увага приділятиметься благополуччю працівників, включаючи підтримку психічного здоров'я, оздоровчі

програми та гнучкі умови роботи. Інклюзивне лідерство, чуйне та уважне до різноманітних точок зору матиме пріоритет.

Аналітика даних керуватиме прийняттям рішень, надаючи цінну інформацію про тенденції у сфері робочої сили. Буде заохочуватися навчання протягом усього життя, сприяючи безперервному розвитку навичок протягом усієї кар'єри працівника. Екологічна та соціальна відповідальність буде першочерговою, а організації зосереджуватимуться на сталому розвитку та суспільному внеску.

Кар'єрні шляхи стануть більш гнучкими та менш лінійними, враховуючи різноманітний досвід та можливості зростання. Доступ до глобальних резервів талантів, включаючи фрілансерів і співробітників концертів, дозволить отримати спеціалізовані навички. Стійкість і здатність до адаптації будуть цінними рисами, життєво важливими для подолання невизначеності та змін у глобальному ландшафті. Нарешті, культурний інтелект, розуміння та повага різноманітних культур ляже в основу ефективних підходів до управління.

Ці колективні зміни зображують майбутнє робочого місця, яке базується на здатності до адаптації, цілісній турботі про працівників і цінуванні глобального розмаїття.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підкреслює важливість сприяння різноманітності та включеності в глобальну робочу силу. Міжкультурне навчання відіграє вирішальну роль у покращенні спілкування та співпраці між командами, розкиданими по всьому світу. Ефективне використання технологічних інструментів є життєво важливим для безперебійного спілкування та командної роботи. Чітко визначені правила віддаленої роботи можуть підвищити продуктивність і підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям для віддалених співробітників. Наділення співробітників повноваженнями приймати рішення виховує відповідальність і залученість, незалежно від їх місцезнаходження. Створення інклюзивної культури є фундаментальним, щоб усі працівники відчували себе цінними та поважаними. Чіткі комунікаційні канали та вказівки необхідні для того, щоб співробітники були інформованими та залученими, незалежно від того, де вони знаходяться. Об'єднання заходів з формування команди з віртуальною участю сприяє товариству та командній роботі в різних місцях.

Майбутні дослідження можуть продовжити дослідження оптимізації потенціалу різноманітної та територіально розпорошеної робочої сили. Визнання та усунення обмежень дослідження, включаючи потенційні упередження та обмеження, є критично важливими для майбутніх досліджень і практичних застосувань у цій галузі.

Література:

1. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147—156.
2. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264—271.
3. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
4. Яковлев О.А., Ванджурак М.М. Теоретико-правові аспекти розвитку та впровадження надомної та дистанційної праці в сучасних реаліях. Право та інноваційне суспільство. 2020. № 2 (15). С. 56—62.
5. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cichon, D., Malynovsky, Y., Sala, D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. 15 (13). 4701.
6. Малиновська Ю.Б., Петришин Н.Я., Жезуха В.Й. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків. Інтелект ХХІ. 2018. № 1. С. 89—92.
7. Федорова Ю., Бантуш Л., Удовікова Н. Коучинг як ефективний інструмент управління проєктними командами. Адаптивне управління: теорія і практика. 2020. № 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-13).
8. Міценко Н.Г., Іванченко Г.В., Боднарчук В.А., Лозовий Т.І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. № 67. С. 21—26.
9. Тертична Л. І. Формування людського капіталу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія і практика. 2017. С. 208—219.
10. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 1 (15). С. 92—100.

References:

1. Danylevich, N., Rudakova, S., Shchedinina, L. and Kasyanenko, Ya. (2020). "Digitization of HR processes in modern realities", *Galician economic bulletin of TNTU*, vol. 3 (64), pp. 147—156.
 2. Brintseva, O.H. and Bilovus, O.S. (2018), "Information technologies in human resource management of the enterprise: modern trends", *Social and labor relations: theory and practice*, 1, pp. 264—271.
 3. Kravchuk, O.I., Varis, I.O. and Zaryvnykh, K.V. (2021), "Digital technology of personnel management: trends and challenges in a COVID-19 pandemic", *Economy and society*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
 4. Yakovlev, O.A. and Vanjurak, M.M. (2020), "Theoretical and legal aspects of the development and implementation of home and remote work in modern realities", *Law and innovative society*, vol. 2 (15), pp. 56—62.
 5. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cichon, D., Malynovsky, Y. and Sala, D. (2022), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company" *Energies*, vol. 15 (13), 4701.
 6. Malynovska, Yu.B., Petryshyn, N.Ya. and Zhezhukha, V.Y. (2018), "Indicators of activity activation of communication system employees in the context of information flow reengineering", *Intelligence XXI*, vol. 1, pp. 89—92.
 7. Fedorova, Yu., Bantush, L. and Udovikova, N. (2020), "Coaching as an effective tool for managing project teams", *Adaptive management: theory and practice*, vol. 9 (18). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-13).
 8. Mitsenko, N.G., Ivanchenko, G.V., Bodnaryuk, V.A. and Lozovy, T.I. (2022), "Personnel management on the basis of sustainable development as a component of the organizational and economic mechanism of innovative development of the enterprise" *Bulletin of LTEU. Economic sciences*, vol. 67, pp. 21—26.
 9. Tertychna, L. I. (2017), "Formation of human capital as a factor in ensuring sustainable development", *Economic and social and labor aspects of personnel management: theory and practice*, pp. 208—219.
 10. Yurynets, O.V. (2021), "The essence and significance of urgent tools of crisis management of enterprises", *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 1 (15), pp. 92—100.
- Стаття надійшла до редакції 19.12.2023 р.*