

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ/
СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ VS РЕАЛІЇ VUCA-СВІТУ**

**BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY UNDER
UNCERTAINTY /
ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES OF THE
VUCA-WORLD**

**Збірник матеріалів / Proceedings
міжнародної науково-практичної конференції /
International Scientific and Practical Conference**

**м. Київ / Kyiv
10 листопада 2021 р. / 10, November 2021**

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Михайло Сагайдак, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Вероніка Верба*, д.е.н., професор кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Єлена Прохорова*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Тетяна Решетняк*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Тетяна Соболева*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Наталія Голіонко*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Наталія Гаращенко*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», президент ГО «Клуб економістів»; *Олена Шатілова*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Нандіні Басіста*, виконавчий директор, доцент Інституту вільних мистецтв Аміті, Університет Аміті, Мумбаї; Міждисциплінарний інститут безпеки людини та управління, Делі (Індія); *Мілан Радосавлевич*, декан факультету бізнесу та права, університет «УНІОН- Нікола Тесла» (Республіка Сербія); *Майя Анжелкович*, декан факультету інформаційних технологій та інженерії, університет «УНІОН- Нікола Тесла» (Республіка Сербія); *Інеза Гагнідзе*, PhD, доцент, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія); *Ека Лекашвілі*, PhD, доцент, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія); *Ніно Папачаїшвілі*, PhD, професор, директор Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбелані (Грузія); *Вальтер Веспері*, науковий співробітник з організаційних досліджень та управління людськими ресурсами (HRM), Університет “Магна-Граєсія” в Катандзаро, PhD, доцент (Італія); *Галина Турбан*, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного бізнесу Установи освіти “Білоруський державний економічний університет” (Республіка Білорусь); *Кармен Настасе*, PhD, професор, декан Факультету Економіки та публічного адміністрування Університету «Штефан чел Маре», Сучава (Румунія); *Каріна Саркісян-Дікова*, PhD, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Економічна Академія імені Д. Ценова, Свіштов (Болгарія)

Матеріали друкуються в авторській редакції

Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності : Збірник
С 83 матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ,
10 листопада 2021 р. : [Електронний ресурс], К.: КНЕУ, 2021. 298, [1] с.

ISBN 978-966-926-392-6

Розглянуто ключові проблеми методології формування, інструментарію розробки, способів реалізації стратегії організації в умовах VUCA-світу, а також актуальні проблеми управління організацією в контексті високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

УДК 005.21:330.341.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

Сагайдак Михайло, Сімшаг Ірина ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ VUCA- ТА BANI-СВІТУ / Sahaidak Mykhailo, Simshah Iryna TRANSFORMATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF VUCA AND BANI WORLD	205
Скоробогатова Наталя, Глушук Валерія НЕОБХІДНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У VUCA-ЕКОНОМІЦІ / Skorobogatova Natalia, Hlushchuk Valeriia NECESSARY INNOVATIONS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN VUCA-ECONOMY	210
Шумак Людмила ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЕКТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В БУДІВНИЦТВІ У VUCA-СВІТІ / Shumak Ljudmila INNOVATIONS AND DIGITAL TRANSFORMATION OF DESIGN ENTERPRISES IN CONSTRUCTION IN VUCA-WORLD	213
СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ВИКЛИКІВ VUCA: ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ / SECTION 4. MANAGERIAL CONTEXT OF VUCA-CHALLENGES: CHANGES IN MODELS OF LEADERSHIP AND DECISION MAKING	216
Hnedina Kateryna, Nahorny Pavlo THE ROLE OF SOFT SKILLS IN STRATEGIC MANAGEMENT DECISION-MAKING: THE CHALLENGES OF THE VUCA ENVIRONMENT	216
Lekashvili Eka, Dodashvili Veko THE IMPACT OF MEDIATION AND ARBITRATION ON BUSINESS DEVELOPMENT IN GEORGIA (RESEARCH CONCEPT)	219
Nuno Amaral Jeronimo, Lifintsev Denys HUMOUR IN MANAGERIAL COMMUNICATION	224
Papachashvili Tamar PERSPECTIVES OF THE USE OF BLOCKCHAIN IN LAND MANAGEMENT	228
Баніт Ольга, Мерзлякова Олена УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «WELLBEING» У КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Banit Olga, Merzlyakova Olena IMPLEMENTATION OF THE WELLBEING CONCEPT IN THE CORPORATE ORGANIZATION CULTURE	232
Барабаш Леся ТРЕНДИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ VUCA-СВІТУ / Barabash Lesia TRENDS OF HARMONIZATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM IN THE REALITIES OF VUCA-WORLD	236
Батенко Людмила ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ «КЕНЕФІН» У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Batenko Liudmyla USAGE OF CYNEFIN FRAMEWORK IN PROJECT MANAGEMENT	239
Безгін Костянтин СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНА ВЗАЄМОДІЯ, ЯК КЛЮЧОВИЙ КОНЦЕПТ MANAGEMENT 3.0 / Bezgin Konstantin SUBJECT-SUBJECT INTERACTION AS A KEY CONCEPT OF MANAGEMENT 3.0	242
Жукова Ліліана, Муравецький Святослав МЕТА-КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-СВІТІ / Zhukova Liliana, Muravetsky Sviatoslav META-COGNITIVE LEARNING MODELS AS A NEW FORM OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL ASSETS IN THE VUCA WORLD	245

національностей та культур (компанія JDE Peet's);

- управління альтернативною робочою силою за допомогою сучасних технологій, що уможливають оптимізацію процесів найму, адміністрування, оцінки ефективності, винагороди не лише з погляду замовника, але й виконавця (медіакомпанія StarLightMedia: платформа «Uber для фрилансерів») та ін. [2, с. 2].

Таким чином, можемо підсумувати, що концепція «wellbeing» визначає добробут як внутрішнє відчуття людини, що проявляється у поєднанні любові до роботи, якою вона щодня займається, з дружніми стосунками з оточуючими, стійким матеріальним становищем, міцним здоров'ям та гордістю за свій внесок у життя суспільства, – а також взаємозв'язок цих п'яти елементів. Крім зазначених вище заходів wellbeing охоплює низку інших, пов'язаних з удосконаленням дизайну виробничого та офісного простору, формуванням графіка робочого часу, зміною формату проведення нарад і командних мітингів, а також використанням цифрових програм та інструментів, які мінімізують стрес і підвищують рівень добробуту співробітників.

Список використаних джерел

1. Селигман М. Как научиться оптимизму. Измените взгляд на мир и свою жизнь. М.: Альпіна Паблішер, 2018. 338 с.
2. Deloitte. Тренди у сфері людського капіталу 2021: практики провідних компаній України.
URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2021-hc-trends-cases_ua.pdf
3. Rath, T., & Harter, J. Wellbeing: The five essential elements. Gallup Press, 2010.

Барабаш Леся,
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Уманського національного університету садівництва
Lesly-z@ukr.net

ТРЕНДИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ VUCA-СВІТУ

Ключові слова: поведінкові фактори, організаційні умови, економічні умови, податки, податкова система України.

Анотація. В умовах вуca-світу постає потреба захисту платників податків і, відповідно, гармонізації податкової системи України, що необхідна, виходячи з умов її побудови: на постсоціалістичну модель було накладено досвід країн ближнього зарубіжжя без врахування національних особливостей і потреб платників. Відтак наразі можна виокремити три групи факторів, що в подальшому формують актуальні тренди гармонізації: поведінкові, економічні й організаційні.

Barabash Lesia,
Ph.D., Associate Professor of Finance,
banking and insurance
Uman National University of Horticulture

TRENDS OF HARMONIZATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM IN THE REALITIES OF VUCA-WORLD

Keywords: behavioral factors, organizational conditions, economic conditions, taxes, tax system of Ukraine

Abstract. In the conditions of vuca-world there is a need to protect taxpayers and, accordingly, harmonize the tax system of Ukraine, which is necessary based on the conditions of its construction: the post-socialist model was superimposed on the experience of CIS countries without taking into account national characteristics and needs of taxpayers. Thus, we can now distinguish three groups of factors that further form the current trends of harmonization: behavioral, economic and organizational.

В останні десятиліття в Україні все чіткіших рис набуває проблема кризи податкової системи. Непристосована до потреб нового українського суспільства податкова спадщина, необґрунтовані, з орієнтацією на країн-сусідів, зміни податкового законодавства, девіантний менталітет платників податків, суперечливі законам ринку трансформації у податковій сфері – далеко не повний перелік причин, що зумовили патову ситуацію в економіці країни в цілому та її податковій сфері зокрема.

У країнах Європейського Союзу актуальним є тренд фіскальної гармонізації з метою забезпечення лояльності конкурентної боротьби на єдиному ринку [1]. Також актуальністю відзначаються питання зниження рівня оподаткування з метою збільшення ефективності податкового адміністрування, прозорості та відкритості податкової системи [2]. Податкова система України має низку проблем, що доводять необхідність її гармонізації (рис. 1).

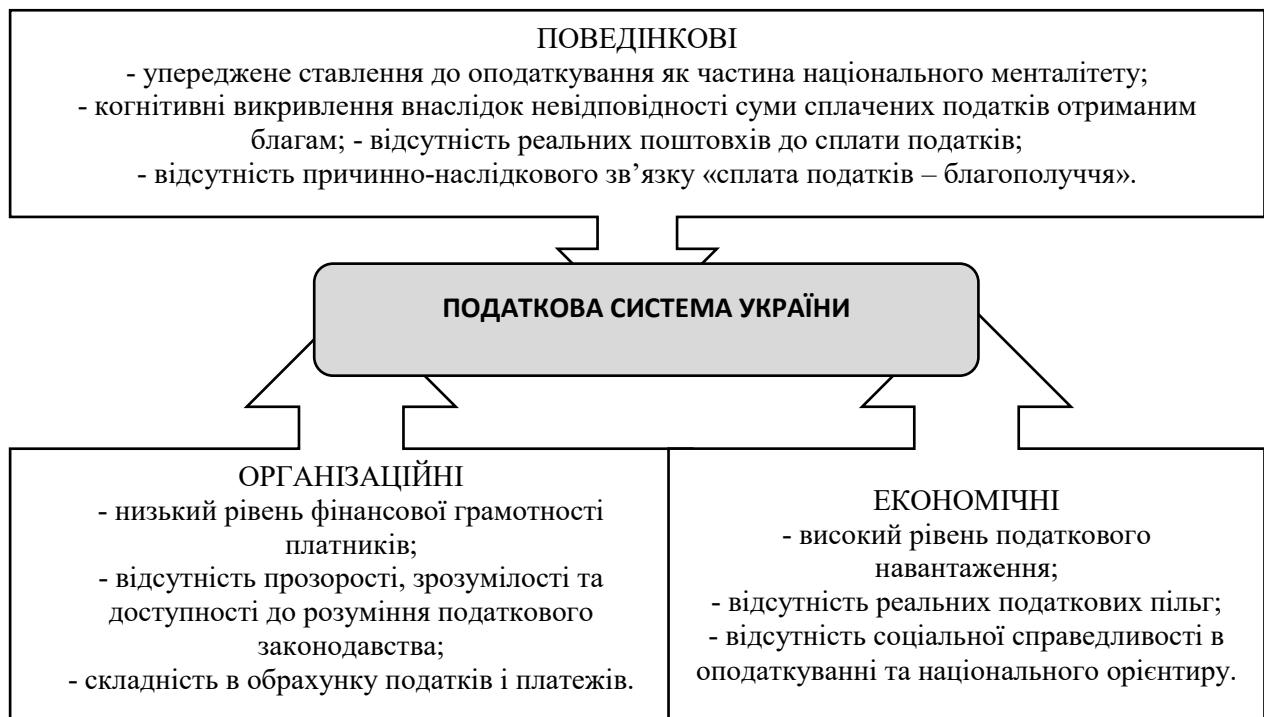


Рис. 1. Спонукальні фактори гармонізації податкової системи України

Зважаючи на окреслені групи факторів, що наразі спонукають до необхідності активного перегляду функціонування податкової системи України (рис. 1), можна окреслити й актуальні тренди її гармонізації.

Податкова система України донині вибудовується за закритим принципом, коли платник не орієнтується в істинному призначенні свого обов'язку сплати податку. Проте в умовах нового типу економіки і фінансів – поведінкового, особливо з позиції нестабільності та неоднозначності усієї світової організації, необхідний кардинальний перегляд умов функціонування податкової системи та визначення ключових трендів її гармонізації в межах національних пріоритетів і можливостей. Важливого значення у сучасному економічному цифровому світі має відкритість і прозорість податкової системи, з якої формуються базові розуміння платників щодо власної відповідальності за добробут і благополуччя території і держави, де він проживає. Водночас надважливо, особливо в умовах кризових економічних явищ, гармонізувати податкову систему організаційно й економічно таким чином, щоб відносити соціальну справедливість оподаткування, зменшивши при цьому рівень податкового навантаження за рахунок дієвих і реальних податкових пільг тощо. Однак базовим трендом гармонізації все ж має стати поведінковий підхід.

Загалом, в реаліях вуса-світу та людиноцентристського підходу сучасного суспільства, необхідним є створення своєрідного «прошарку економічної безпеки», де

людина (платник податків) почуватиметься безпечно в силу розуміння ситуації. Відтак базовими трендами мають стати саме поведінкові, організаційні й економічні умови функціонування податкової системи України, що мають бути гармонізовані між собою і відповідно до потреб платників.

Список використаних джерел

1. Claudia Diana, Sabau-Popa & Edina, Kulcsar & Gherman, Adela-Teodora. (2010). Current trends in tax harmonization and competition within the european union. *Annals of the University of Oradea* : Economic Science. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/49615401_CURRENT_TRENDS_IN_TAX_HARMONIZATION_AND_COMPETITION_WITHIN_THE_EUROPEAN_UNION (дата звернення 06.10.2021)
2. Подакова В.Є., Бондаревська К.В., Гришкін В.О. Гармонізація системи оподаткування в країнах Європейського Союзу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 36–40.

Батенко Людмила,
к.е.н., професор кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
Batenkoludmila@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ «КЕНЕВІН» У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ключові слова: проєктний менеджмент, Agile підходи, модель «Кеневін»

Анотація. В роботі висвітлюється проблема вибору адекватної технології управління проєктами в компанії у зв'язку із розвитком традиційної класичної концепції проєктного менеджменту та гнучкої методології Agile. Пропонується здійснювати такий вибір на основі моделі Кеневін, яка пов'язує певні управлінські дії із відповідним типом системи, що є об'єктом управління. Наводяться приклади проєктів, що відповідають кожному типу системи, та рекомендовані технології управління цими проєктами.

Batenko Liudmyla,
Ph.D., Professor,
Management Department,
State Higher Educational Institution
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

USAGE OF CYNEFIN FRAMEWORK IN PROJECT MANAGEMENT

Keywords: project management, Agile approach, Cynefin framework

Наукове видання

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ/
СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ VS РЕАЛІЇ VUCA-СВІТУ**

**BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY
UNDER UNCERTAINTY /
ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES
OF THE VUCA-WORLD**

**Збірник матеріалів
Міжнародної науково-практичної конференції**

10 листопада 2021 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 15.11.2021. Формат 60×84/8
Друк. арк. 12,46. Зам. № 21-5699.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)
E-mail: litera_kneu@ukr.net