

SCIENCE IN THE MODERN WORLD: INNOVATIONS AND CHALLENGES

Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference

Toronto, Canada

20-22 February 2025

Toronto, Canada

2025

UDC 001.1

The 6th International scientific and practical conference “Science in the modern world: innovations and challenges” (February 20-22, 2025) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2025. 633 p.

ISBN 978-1-4879-3790-4

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Science in the modern world: innovations and challenges. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2025. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-20-22-02-2025-toronto-kanada-arhiv/>.

Editor

Komarytskyy M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: toronto@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua/>

©2025 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2025 Perfect Publishing ®

©2025 Authors of the articles

84.	Бордаєв В. В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	518
85.	Гавриленко О. А. ПОСИЛЕННЯ РОЛІ КРЕДИТУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ АПК	521
86.	Гарницький А. О. ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ VS. КРИЗА: ОГЛЯД ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	529
87.	Демурджан Ю. А. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	536
88.	Заблодський Р. І. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ	539
89.	Кужель В. В., Николюк Н. П., Опалко К. С., Кужель Р. В. ПЕРСПЕКТИВИ ТА АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ	547
90.	Кулакова А. Д. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	556
91.	Рунчева Н. В., Марченко О. А., Пилипенко К. А., Савків А. С. СТРУКТУРА ТА ВХІДНІ УМОВИ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ	560
92.	Соколова З. С., Гонкало Д. В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОТУРИЗМУ У СВІТІ	565
93.	Соколова З. С., Комар В. В. РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ПАРКІВ В ЗРОСТАННІ ЕКОНОМІКИ	570
94.	Трушевський О. О. ЗАСТОСУВАННЯ ОБОВ'ЯЗКОВОЇ ФОРМИ СТРАХУВАННЯ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	576
95.	Цегелик Г. Г., Цегелик М. Г. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕТОДУ ІДЕАЛЬНОЇ ТОЧКИ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ДВОКРИТЕРІАЛЬНИХ ЗАДАЧ ОПТИМІЗАЦІЇ	584

LEGAL SCIENCES

96.	Smoliar V. V., Soldatenko O. A., Krasnopolsky V. E. FOREIGN EXPERIENCE OF INTERROGATION OF MINORS	588
97.	Груба С. В. ЕКОЛОГІЧНІ СТАНДАРТИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ	592
98.	Доброштан Д. В. ЗАХОДИ МІЖНАРОДНОГО КОНТРОЛЮ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ	597

**ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ VS. КРИЗА: ОГЛЯД
ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Гарницький Андрій Олексійович

аспірант

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Анотація: Розглядається роль трансформаційного менеджменту в кризових умовах, спричинених економічними кризами, пандеміями, військовими конфліктами та технологічним розвитком. Наголошується на важливості лідерського підходу, що об'єднує спільне бачення, мотивацію команди й прозору комунікацію. Успішне управління кризою передбачає швидку перебудову процесів, розвиток інновацій і формування позитивної корпоративної культури. Основою трансформаційного менеджменту є емпатія, емоційний інтелект і здатність ухвалювати рішення в складних обставинах. Окрему увагу приділено ролі лідера в екстремальних сценаріях, коли ключовими чинниками стають психологічна підтримка, безпека персоналу та соціальна відповідальність.

Ключові слова: Трансформаційний менеджмент, криза, невизначеність, лідерство, інновації, гнучкість, корпоративна культура, соціальна відповідальність.

Трансформаційний менеджмент відіграє вирішальну роль у сучасних організаціях, які дедалі частіше зіштовхуються з періодами високоінтенсивних змін, зумовлених глобальною економічною турбулентністю, пандеміями, військовими конфліктами та стрімким технологічним розвитком. У таких умовах здатність ефективно керувати змінами стає конкурентною перевагою, адже криза може не тільки призводити до втрат, а й створювати умови для

перегляду стратегій, пришвидшення інновацій та посилення лідерських підходів.

Трансформаційний менеджмент передбачає глибинні структурні й культурні перетворення в організації, що виходять за межі простого вдосконалення процесів чи оптимізації витрат. Його мета – створити нове бачення розвитку компанії, змінити усталені підходи та залучити персонал до спільного творення майбутнього. При цьому невизначеність та криза часто виступають каталізаторами такого роду змін, адже масштабні трансформації супроводжуються стресом і страхом у працівників, особливо коли відбуваються раптово чи без належного планування [1].

Дослідження Deloitte [2] підкреслює, що в умовах нестабільності виникає потреба швидко перебудовувати бізнес-процеси, структуру організації та навіть ціннісні орієнтири. Успішні компанії перетворюють кризу на можливість для реінжинірингу процесів, упровадження інноваційних рішень і розбудови партнерств, проте надзвичайно важливо, аби трансформації відбувалися на основі чітко сформованого бачення та були підкріплені відповідною корпоративною культурою.

Аналітики McKinsey & Company [3] наголошують, що в глобальному середовищі відбувається принаймні десять «зсувів», які трансформують організації й охоплюють як соціальні й економічні аспекти, так і технологічні фактори. Завдання менеджменту полягає не лише в тому, щоб «утримати» компанію під час цих змін, а й посилити її конкурентоспроможність, забезпечивши потенціал для подальшого зростання.

Трансформаційний менеджмент нерозривно пов'язаний із лідерськими якостями, оскільки саме лідер (чи лідерська команда) задає тон змінам і спрямовує зусилля всієї організації. Згідно з концепцією складного лідерства, лідер мусить не лише ефективно приймати рішення, а й налагоджувати горизонтальні зв'язки, стимулювати спільне навчання та заохочувати експериментальність [4]. Це особливо важливо у кризовий час, коли традиційні ієрархічні моделі можуть не спрацювати через стрімкий перебіг подій та

багатовекторні ризики.

Дослідники також зазначають, що трансформаційне лідерство є одним із найбільш дієвих стилів, який допомагає не допустити переростання процесу змін у глибоку кризу або принаймні мінімізувати її негативний вплив [1]. Лідери мають мотивувати команду, формулювати зрозумілу мету, прозоро комунікувати вигоди від запланованих перетворень, уважно ставитися до опору на ранніх етапах і розвивати в собі компетенції емоційного інтелекту, здатність швидко ухвалювати критичні рішення та вміння мобілізувати ресурси.

Криза часто запускає процеси трансформації, оскільки змушує організації оперативно реагувати на зовнішні виклики – від економічних потрясінь до воєнних дій чи пандемій. Водночас поспішні дії, відсутність стратегічного плану або чіткої комунікації можуть погіршувати ситуацію, виводячи її за межі контрольованості.

У дослідженнях наголошується, що криза здатна стати «двигуном зростання та переосмислення», якщо лідери дотримуються проактивного підходу, поєднуючи короткострокові «швидкі перемоги» (quick wins) із довгостроковою трансформаційною візією [1]. Це означає, що стратегічна орієнтація має поєднуватися зі швидким реагуванням на реалії кризи, а також з активною комунікацією з працівниками й іншими зацікавленими сторонами, зокрема партнерами та клієнтами. Практичні кейси, наведені Deloitte [2], демонструють, що ефективні лідери здатні підтримувати операційну діяльність і водночас ініціювати зміни, забезпечуючи організації можливість вийти з кризи сильнішою.

Війна створює один із найбільш екстремальних сценаріїв невизначеності, коли ризики для людей і бізнесів стають максимальними. Досвід українських компаній, зокрема ЕРАМ, свідчить про вирішальну важливість емоційної підтримки, швидкої перебудови процесів і безпосередньої залученості лідерів до забезпечення безпеки й стабільності команд [5]. У таких умовах роль лідера полягає не лише у прийнятті суто управлінських рішень, а й у системному налагодженні комунікації та підвищенні психологічної стійкості колективу.

Як зазначає Анастасія Чорна [6], лідери у часи війни повинні гнучко адаптовувати бізнес-процеси (змінювати робочий графік, структуру команди, налаштовувати резервні канали комунікації), надавати актуальну інформацію й відповідати на запити колективу, навіть якщо немає «оптимістичних» новин. Компанії також нерідко ініціюють соціально відповідальні проекти, зокрема благодійні й волонтерські, підтримуючи постраждалих і зміцнюючи згуртованість персоналу. Такий підхід не лише допомагає організації пережити кризу з меншими втратами, а й формує позитивну репутацію в суспільстві й на глобальному ринку. Завдяки цьому співробітники відчують, що компанія здатна дбати про їхній добробут, а лідер, який проявляє емпатію та залученість, зміцнює довіру й лояльність.

У глобальному масштабі трансформаційні процеси ускладнюються різними культурними й правовими середовищами, політичною нестабільністю, коливаннями валют і геополітичними ризиками. Як зауважує Дунська [7], лідер, що працює в міжнародному бізнесі, повинен брати до уваги національні традиції, специфіку локальних ринків і особливості ведення бізнесу в різних країнах.

Трансформаційне лідерство передбачає, що керівник формує єдине бачення для всієї глобальної структури, але водночас гнучко підлаштовує методи реалізації цієї візії на локальному рівні, зважаючи на культурні та правові відмінності. Він виступає «архітектором» зв'язків між різними підрозділами, «перекладачем» глобальних цінностей на мову конкретного регіону й «мотиватором» для мультикультурних команд. Такі виклики вимагають особливої уваги до комунікації, навчання персоналу, а також проактивного моніторингу зовнішнього середовища.

Загалом ефективність трансформаційного менеджменту в умовах невизначеності залежить від кількох ключових чинників. По-перше, потрібно формувати та комунікувати чітке бачення змін, щоб персонал мав уявлення про стратегічні цілі й логіку дій компанії. Навіть якщо не існує вичерпних відповідей на всі питання, працівникам варто доносити зрозумілі сенси та

потенційні вигоди трансформації. По-друге, необхідно розвивати лідерські компетенції на всіх рівнях, приділяючи увагу емоційному інтелекту, здатності керувати в складних обставинах і вмінню приймати рішення швидко й виважено. По-третє, компанія має бути гнучкою і демонструвати високу швидкість реакції, зокрема мати резервні плани для надзвичайних ситуацій і гнучкі робочі режими, які враховують потреби різних співробітників. По-четверте, слід приділяти увагу психологічній підтримці, адже тривала криза чи військові події можуть суттєво впливати на стан людей. Важливо забезпечувати регулярну комунікацію, доступ до психологічних консультацій і прозору аргументацію дій менеджменту. По-п'яте, кризу варто сприймати як можливість для інновацій, перегляду застарілих моделей і запровадження нових продуктів. У період турбулентності розширюється простір для експериментів, зокрема щодо організації праці, цифрових рішень або партнерських ініціатив. По-шосте, соціальна відповідальність у кризовий час відіграє не лише іміджеву роль, а й підтримує мотивацію персоналу, згуртовуючи колектив у прагненні допомагати іншим.

Таким чином, трансформаційний менеджмент у контексті кризи вимагає системного, водночас гнучкого й проактивного підходу. Невизначеність, економічні й геополітичні потрясіння, глобалізовані ринки та стрімкі технологічні зрушення створюють нову реальність, де здатність швидко змінюватися стає ключем до виживання й успіху.

Значна частина такого успіху залежить від лідерів, які можуть побудувати довіру, надихнути персонал, оперативно реагувати на ризики й бачити в труднощах нові перспективи. У найскладніших ситуаціях, зокрема під час воєнних подій, лідери доводять ефективність трансформаційних підходів до управління, що базуються на прозорій комунікації, емпатії, турботі про безпеку та добробут працівників.

Водночас тривала робота з удосконалення бізнес-процесів, антикризових планів і розвиток лідерських компетенцій формують основу, що уможливлює подолання будь-яких потрясінь і зміцнення позицій організації на ринку.

Зрештою, ефективний трансформаційний менеджмент у кризу – це не тільки про гнучку реакцію на виклики, а й про формування нової корпоративної ідентичності, де поєднані емпатія, соціальна відповідальність і прагнення до інновацій.

Лідери, які усвідомлюють стратегічне значення таких змін і втілюють їх у життя, здатні забезпечити своїм організаціям стійкість і сталий розвиток у динамічному світі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Fragouli, E., & Turlaki, T. Leading Change and Crisis: How Transformational Changes Can Be Successful Nowadays? *Global Research in Higher Education*, 2020, 3(3), 22–41. <https://doi.org/10.22158/grhe.v3n3p22>
2. Thriving in uncertainty: A Deloitte perspective on crisis-driven transformation. [Електронний ресурс]. // Deloitte. - 2018. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-thriving-in-uncertainty-margin.pdf>
3. The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. [Електронний ресурс] // McKinsey and Company. - 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
4. Uhl-Bien, M. Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World. *Journal of Change Management*, 2021, 21(2), 144–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>
5. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів — досвід EPAM. [Електронний ресурс] // vctr.media. - 2023. Режим доступу: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvid-epam-208995/>
6. Чорна А. Яким має бути лідер у часи війни: тези панельної дискусії на Global Leadership Forum. [Електронний ресурс] // work.ua. - 2024. Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/3262/>
7. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект

лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.