

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-151>

УДК 005.95/.96:004

ІНТЕГРОВАНЕ СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ЕТАП ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ НА ОСНОВІ ПСИХОМЕТРІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

INTEGRATED SYSTEM MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AS A STAGE OF STRATEGIC DEVELOPMENT: A CONCEPTUAL MODEL BASED ON PSYCHOMETRICS AND DIGITALIZATION

Павлюк Дмитро Михайлович

здобувач вищої освіти ступеня магістра,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0166-1621>

Зачосова Наталія Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Pavliuk Dmytro, Zachosova Nataliia

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Обґрунтовано концептуальну модель інтегрованого системного управління МСБ з шести взаємопідсилювальних компонентів: стратегічне цілепокладання власника, психометрична діагностика персоналу (PPA, GIA, HPTI, TEIQue), цифровізація клієнтського досвіду (CJM, омніканал), процесна автоматизація (BPM, low code/ RPA), адаптивна мотивація на базі OKR/KPI з персоналізованими бонусами та стандартизація операцій (SOP, ICM, SLA). Запропоновано структурну таблицю «Тести → KPI → Метрика» для формалізації людського фактору; модель етапів розвитку бізнесу з пороговими значеннями юніт-економіки; матрицю Customer Journey Map з аналітичними показниками; дорожню карту поетапного впровадження. Практична цінність дослідження полягає у підвищенні керованості МСБ через замкнений цикл «цілі → психометрія → OKR/KPI → бонуси»; скорочення тривалості онбордингу та плинності персоналу; зростання позитивної вартості клієнта.

Ключові слова: системний менеджмент, стратегія, розвиток, психометрія, цифрова трансформація, мотивація, тайм-менеджмент.

This article presents a theoretically grounded framework for integrated, systems-based management of small and medium enterprises (SMEs) operating under high uncertainty. The model consolidates six mutually reinforcing components: owner-centric strategic goal-setting that translates personal financial targets into measurable business outcomes; psychometric diagnostics of personnel using Thomas International instruments (PPA for DISC-based behavioural preferences, GIA for cognitive processing speed, HPTI for leadership-potential traits, TEIQue for trait emotional intelligence); customer-experience digitalization grounded in customer-journey mapping and omnichannel data capture; process automation through business-process management and low-code/robotic automation; an adaptive motivation system that links OKR/KPI to personalized incentive formulas derived from individual psychometric profiles; and operations standardization via standard operating procedures, integrated management systems compliant with Annex SL and service-level agreements. Methodologically, the research applies systems thinking, interdisciplinary synthesis across management, psychometrics and information systems, and logic-model construction to derive testable propositions for Ukrainian SMEs. The paper contributes artefacts that enable replication by practitioners: a structured table mapping «Tests → KPI → Metrics» to make human factors measurable; a staged business-growth model with unit-economics thresholds; a customer-journey KPI matrix; and a roadmap

for phased implementation. The integrative logic is explicit: person-role fit improved by psychometrics compresses time-to-productivity and sales-cycle length; digitalized journeys reveal friction points that raise conversion rates and customer lifetime value; automation stabilizes process quality and generates reliable, real-time KPI streams; standardized operations institutionalize learning and enable scale. The framework is aligned with the constraints and opportunities of wartime Ukraine, including state financial-support instruments and relocation programs, and incorporates data-protection and HR-analytics requirements. Practical value arises from actionable design choices: initiating a closed loop «goals → psychometrics → OKR/KPI → bonuses»; instrumenting the customer journey with event analytics and cohort tracking; prioritizing short-payback automation via low-code/RPA; formalizing SOP/RACI, team cadences and SLA/OLA policies that reduce coordination loss. The framework provides a research-ready basis for quasi-experimental evaluation in SMEs, with primary outcomes specified as retention, time-to-productivity, conversion, gross margin and LTV; it also delineates boundary conditions and data-governance primitives necessary for credible causal inference in future studies.

Keywords: systems management, strategy, development, psychometrics, digital transformation, motivation, time management.

Постановка проблеми. Українські підприємства малого та середнього бізнесу (МСБ) стикаються з системними управлінськими дисбалансами, що особливо загострилися в умовах воєнного стану. Спостерігається розрив між стратегічними намірами власників, цілями розвитку та повсякденною операційною діяльністю; цифровізація здійснюється фрагментарно, без цілісної архітектури; мотиваційні системи є універсальними й не враховують індивідуальних психологічних особливостей персоналу; бракує стандартизованих бізнес-процесів та систем управління якістю [1].

Воєнний стан поглибив структурні проблеми МСБ: кадрові ризики посилилися через мобілізацію та еміграцію; логістичні збої стали системними внаслідок руйнування інфраструктури; доступ до фінансових ресурсів ускладнився через зростання відсоткових ставок і ризик-премій. Як реакція на це, було активізовано програми державної підтримки («5-7-9%», гранти на релокацію, компенсації за працевлаштування ВПО, міжнародна технічна допомога), що формують зовнішні рамки підтримки підприємництва та створюють умови для трансформації бізнес-моделей [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Рівень цифрової зрілості українських МСБ залишається нижчим порівняно з підприємствами ЄС, що пояснюється структурними бар'єрами: обмеженим доступом до інвестицій, недостатніми цифровими компетенціями персоналу та менеджменту, а також браком довгострокових стратегій цифрового розвитку. Це обґрунтовує потребу у впровадженні інтегрованих моделей управління, які поєднують цифрові рішення з розвитком людського капіталу. Сучасні дослідження підкреслюють важливість інтеграції передових технологій (AI, хмарних сервісів, HR-аналітики) та одно-

часної стандартизації бізнес-процесів для посилення інформаційної безпеки і масштабування бізнесу [3; 4].

У науковому полі тематики ключовими є такі результати. У вітчизняних дослідженнях Решетняк О., Белікова І., Юрченко О., Калашнікова Л. описують особливості цифровізації МСБ та вказують на структурні бар'єри доступу до технологій і фінансування [5]; Горохова Т. Л. аналізує стратегії застосування цифрових інструментів управління [6]; Іжевський І. М., Самарічева В. В., Кудельський І. А. пропонують трирівневу модель інформаційно-аналітичного забезпечення HR-процесів і HRIS-метрики [7]; Медко М. Б. окреслює роль фінансової екосистеми підтримки МСБ у масштабуванні цифрових рішень [8]; Лазебник І. О., Арнаутова Я. А. пропонують методичні основи статистичного аналізу ринку праці в Україні та роль HR-менеджменту у покращенні якості людських ресурсів [9]; Захарова Н. Ю. систематизує підходи до ризик-менеджменту на підприємстві [10]. Також важливе значення у контексті цього дослідження мають публікації [11–14]. У свою чергу, Лемон К. Н., Верхеф П. К. узагальнили підходи до управління клієнтським досвідом упродовж customer journey та довели зв'язок цифрових дотик-поінтів із конверсією й LTV [15], Лок Е. А., Летем Г. П. сформували цільову теорію мотивації, яка обґрунтовує вплив специфічності й складності цілей на результативність, що релевантно для побудови OKR/KPI-систем [16], Шмідт Ф. Л., Хантер Дж. Е. метааналітично показали високу прогностичну валідність методів добору персоналу, зокрема когнітивних і особистісних вимірів, що підтримує використання психометричних інструментів у HRM [17]. У сукупності ці праці формують підґрунтя для інтегрованої моделі, що поєднує психометрію, цифрові процеси та стандартизоване управління.

Аналіз цифрової трансформації МСБ демонструє формування базового рівня цифрової зрілості. Серед головних бар'єрів відзначаються фінансові обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів і низький доступ до сучасних технологій [5]. Для кризових умов обґрунтовується доцільність портфеля короткострокових digital-проєктів із швидким періодом окупності [6].

Запровадження цифрових інновацій у малому бізнесі сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та створює умови для зростання продуктивності [7]. Водночас рівень цифровізації МСБ в Україні все ще відстає від європейських стандартів, що вимагає удосконалення управлінських практик.

У сучасних умовах ключового значення набуває формування фінансової екосистеми підтримки МСБ, що поєднує банки, FinTech-компанії та державні інноваційні платформи (зокрема «Дія»). Така екосистема зменшує фрагментацію ресурсів та розширює доступ до фінансування і технологій через відкритий банкінг та API-інтеграції [8].

Управління персоналом. Сучасні підходи у сфері HR-менеджменту базуються на вимірюванні кадрових ризиків і ефективності роботи з персоналом за допомогою систем HRIS (Human Resource Information System – інформаційна система управління персоналом). До ключових показників відносять чисельність працівників, плинність кадрів, середній вік і середню тривалість роботи. Такі дані дозволяють отримувати об'єктивну картину стану людського капіталу й прогнозувати ризики [9]. Паралельно еволюціонує ризик-менеджмент: від суто фінансово-орієнтованого до інтегрованого, кадрово-орієнтованого підходу з принципами системності, динамізму та превентивності, що підвищує стійкість бізнесу до внутрішніх і зовнішніх викликів [10].

Міжнародні дослідження психометрії також підкреслюють релевантність самоменеджменту та безперервного навчання. Психометричні моделі демонструють кореляції між когнітивними здібностями, особистісними рисами та результатами праці, що обґрунтовує використання валідованих інструментів для оптимізації відповідності «особистість–роль» [11]. У вітчизняному контексті це вимагає посилення цифрових компетенцій працівників і впровадження адаптивних мотиваційних механізмів, що підвищить стійкість МСБ в умовах кризи.

Попри суттєві напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених у сфері цифровізації та управління персоналом, низка аспектів залишаються відкритими. Зокрема, недостатньо досліджено питання інтеграції психометричних методів із цифровими HR-системами в умовах обмежених ресурсів малого та середнього бізнесу. Бракує моделей, які б дозволяли об'єктивно оцінювати результативність короткострокових digital-проєктів із швидким періодом окупності та їх вплив на стійкість бізнес-моделей у кризових умовах.

Також невирішеними залишаються проблеми формування уніфікованих стандартів цифрових компетенцій керівників і працівників, узгодження стратегій цифровізації підприємств із державними програмами підтримки та міжнародною технічною допомогою. Недостатньо досліджено, як індивідуалізація мотивації персоналу на основі психометричних профілів поєднується з корпоративними цілями та KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності). Відтак подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексних інтегрованих підходів, що поєднують цифрову трансформацію, розвиток людського капіталу й ризик-орієнтоване управління задля забезпечення стійкого розвитку МСБ.

Мета дослідження (постановка завдання): теоретично обґрунтувати інтегровану модель системного управління МСБ у процесі його стратегічного розвитку, що поєднує цифровізацію бізнес-процесів та психометричні підходи до управління персоналом в умовах кризових трансформацій української економіки.

Методологія дослідження. Методологічний підхід – комплексний, що поєднує системний, порівняльний та екосистемний підходи. По-перше, системний аналіз застосовано для виявлення бар'єрів і драйверів цифровізації МСБ та узгодження людських, технологічних і процесних компонентів. По-друге, порівняльний аналіз використано для зіставлення показників цифрової зрілості українських МСБ із орієнтирами ЄС та кращими практиками. По-третє, екосистемний підхід дозволив інтерпретувати цифрову трансформацію через інтеграцію фінансових (банки, програми мікрокредитування, EBRD/IFC), технологічних (ERP/CRM, HRIS, аналітика) та інституційних елементів (платформи «Дія», державні програми підтримки). Інструментарій дослідження включає: контент-аналіз і бібліометричний перегляд академічних

публікацій 2018–2024 рр.; аналіз статистики Держстату та галузевих звітів Мінекономіки, KSE; узагальнення кейсів українських і західних компаній; HR-аналітику (методи описової статистики, порівняння динамік, побудова контрольних матриць KPI та елементів ризик-менеджменту персоналу). Обмеження дослідження: галузева неоднорідність МСБ, обмеженість відкритих мікроданих і вплив воєнних факторів на валідність порівнянь; ці обмеження враховано через використання кількох незалежних джерел даних та перехресну перевірку висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо шестикомпонентну модель управління сучасними підприємствами малого та середнього бізнесу, що передбачає широке застосування цифрових інструментів менеджменту.

Компонент 1. Стратегічне цілепокладання власника – передбачає трансформування особистих фінансових цілей у SMART-показники бізнесу (доходи, маржинальність, cash-flow) та їх зв'язування з картами процесів і портфелем digital-ініціатив. В умовах війни важливим моментом є урахування кадрових/фінансових обмежень [1, с. 162–168].

Компонент 2. Психометричний аналіз персоналу – націлений на використання PPA (Personal Profile Analysis – аналіз профілю особистості, Thomas International) / DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance – поведінковий профіль, Thomas International), GIA (General Intelligence Assessment – тест на когнітивну швидкість, Thomas International), HPTI (High Potential Trait Indicator – індикатор лідерського потенціалу, Thomas International), TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – тест на емоційний інтелект, Thomas International) для добору, розвитку й персоналізації навчання та мотивації. Очікувані ефекти: зниження плинності кадрів, скорочення тривалості онбордингу (onboarding – процес адаптації нових працівників), зростання продуктивності [8].

Компонент 3. Цифровізація клієнтського досвіду Customer Journey Mapping, омніканал, персоналізація оферів; ефекти вища конверсія та LTV (Lifetime Value – довічна цінність клієнта) через усунення «точок тертя» і скорочення трансакційних витрат [7, с. 894–900].

Компонент 4. Процесна автоматизація BPM (Business Process Management – управління бізнес-процесами)/low-code/RPA (Robotic Process Automation – роботизована автоматизація процесів) для повторюваних

операцій; аналітика реального часу; пріоритизація коротких ініціатив із швидким payback для МСБ [6, с. 320–327].

Компонент 5: Адаптивна мотиваційна система, KPI та бонуси – пропонується система OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати)/KPI, де бонуси прив'язані до результатів (LTV, конверсія, маржинальність, швидкість виконання); вагові коефіцієнти функція психометричного профілю співробітника [3, с. 618–625].

Компонент 6: Стандартизація операцій, ICM і тайм-менеджмент SOP (Standard Operating Procedures – стандартні операційні процедури), карти процесів і інтегровані системи менеджменту (ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO/IEC 27001:2022) на основі Annex SL для узгоджених політик/процедур [16; 17; 18]. Тайм-менеджмент корпоративні правила використання часу: RACI (Responsible–Accountable–Consulted–Informed – матриця ролей і відповідальності)-матриці, SLA/OLA (Service Level Agreement / Operational Level Agreement – угода про рівень сервісу / операційна угода), cadence (регулярність, частота зустрічей)-зустрічі, політика зустрічей і «глибокої роботи», бюджет часу під OKR; ключові метрики – cycle/lead time (час циклу/час виконання завдання), flow efficiency (ефективність потоку виконання робіт), queue time (час очікування виконання завдання), SLA-дотримання, частка фокус-часу, запізнення щодо дедлайнів. Підхід підтримує продуктивність і дисципліну виконання [13; 15; 19]. Обробка результатів психометрії здійснюється в межах системи управління інформаційною безпекою (ISMS) відповідно до ISO/IEC 27001:2022: рольовий доступ, журналювання згоди, шифрування та мінімізація зберігання даних; це знижує ризики витоку та підвищує довіру до HR-аналітики [19].

Структурні артефакти для практичної імплементації представлені у табл. 1–3.

Логіка інтеграції та синергетичні ефекти – концептуальна модель базується на принципі взаємопідсилювальної синергії компонентів:

- психометрична діагностика створює формальні поведінкові та когнітивні змінні для прогностичного моделювання продуктивності та утримання персоналу. Оптимізація відповідності особистості та ролі скорочує період адаптації та підвищує задоволеність роботою, що транслюється у нижчі витрати на плинність кадрів та вищу стабільність результатів;

- цифровізація клієнтського досвіду генерує спостережувані метрики конверсії

Таблиця 1

Відповідність «Тести Thomas → KPI → Метрика»

Тест (Thomas)	KPI (зони впливу)	Метрики/формули
PPA (DISC)	Конверсія продажів; NPS; утримання	CR lead → deal; NPS; churn%
GIA	Швидкість онбордингу; помилки	Time-to-Productivity; навчання(год); помилки/100 транзакцій
HPTI	Лідерський резерв; OKR	%позицій у talent-pool; %OKR виконано
TEIQue	Командна взаємодія; сервіс	eNPS; CSAT; час вирішення звернень

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Етапи розвитку бізнесу (узагальнена модель)

Стадія	Ключові цілі	Фокус процесів	Порогові KPI
MVP/Problem–Solution fit	Перша цінність	Каздев, швидкі ітерації	10–20 платних клієнтів; CAC<LTV
Repeatable Sales	Повторюваність	CRM, скрипти продажів	MRR зростає ≥10%/міс; Retention 60–70%
Unit-economics+	Прибутковість	Фінконтур, pricing	Gross Margin ≥40%; позитивний CF
Scale-up	Масштаб	BPM/RPA, делегування	Виручка ×2 р/р; % автоматизації ≥50

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Customer Journey Map (узагальнено для МСБ)

Етап	Мета клієнта	Точки контакту	Аналітика/дані	KPI
Awareness	Зрозуміти цінність	SEO/Ads/SMM	UTM, охоплення	CTR, CPC
Consideration	Порівняти варіанти	Сайт/демо/відгуки	Events, heatmaps	CR to demo, Time on page
Purchase	Купити	Checkout/менеджер	Funnel, оплати	CR to paid, AOV
Onboarding	Стартувати	Листи, саппорт	TtP, звернення	Time-to-First-Value
Retention/Expansion	Отримувати користь	Кейси, апдейти	Cohorts, NPS	LTV, ARPU, churn

Джерело: сформовано авторами

та показники довічної цінності клієнта через усунення точок тертя та оптимізацію процесів. Оптимізація цифрових точок контакту забезпечує вимірюване покращення витрат на залучення клієнтів та показників довічної цінності;

– процесна автоматизація стабілізує якісні результати та генерує надійні потоки даних ключових показників ефективності в режимі реального часу для прийняття рішень на основі доказів. Автоматизований моніторинг забез-

печує послідовні стандарти результативності незалежно від індивідуальних варіацій;

– адаптивна мотивація створює математичний зв'язок між індивідуальними психологічними профілями та бізнес-результатами через структури стимулювання на основі формул. Персоналізовані мотиваційні схеми максимізують індивідуальний внесок при збереженні командного узгодження;

– стандартизовані операції інституціоналізують організаційне навчання та забез-

печують систематичну передачу знань. Стандартизовані процеси забезпечують масштабованість і зменшують залежність від індивідуальної експертизи, створюючи стійку конкурентну перевагу;

- інтеграційний механізм: замкнена система зворотного зв'язку «стратегічні цілі → психометрична оцінка → персоналізовані цілі та ключові результати → автоматизоване відстеження → адаптивна мотивація → стандартизоване виконання → вимірювання стратегічних результатів».

Запропонована модель конструктивно узгоджується з активними програмами державної підтримки МСБ, такими як кредитні лінії «5-7-9%» для проєктів цифрової трансформації; релокаційні гранти для технологічної інфраструктури; компенсації за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб для розвитку робочої сили; міжнародна технічна допомога для розбудови потенціалу [5, с. 79–93], тощо.

Фінансова екосистема підтримки створює інфраструктурні чинники впровадження запропонованої моделі через інтеграцію програмних інтерфейсів, цифрові платіжні системи, автоматизовані системи звітності.

Стратегії зменшення ризиків враховують обмеження воєнного часу: протоколи управління розподіленими командами; резервне копіювання даних та заходи кібербезпеки; гнучкі механізми розподілу ресурсів; процедури забезпечення безперервності бізнесу в надзвичайних ситуаціях [7, с. 894–900].

Практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі для підприємств полягають у:

- запуску на підприємстві замкнутого циклу «цілі → психометрія → OKR/KPI → мотивація (бонуси)» для підвищення результативності персоналу;

- оцифруванні customer journey клієнтів з впровадженням систем відстеження подій та когортного аналізу поведінки споживачів;

- автоматизацію рутинних операцій із використанням платформ low-code/RPA з коротким періодом окупності;

- розробку та затвердження ключових регламентів (SOP, матриці RACI, політики щодо SLA/OLA, правил проведення зустрічей) для стандартизації роботи;

- впровадження інтегрованої системи менеджменту на базі стандартів ISO (Annex SL) для забезпечення стійкого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило системно окреслити ключові виклики

та можливості розвитку управління персоналом і цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні в умовах кризових трансформацій.

1. Аналіз стану цифровізації МСБ засвідчив, що український бізнес загалом перебуває на етапі формування базового рівня цифрової зрілості. Серед основних бар'єрів на цьому шляху виявлено низький доступ до сучасних технологій, фінансові обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність довгострокових стратегій цифрового розвитку. Водночас формування фінансової екосистеми підтримки МСБ, яка інтегрує банки, FinTech-компанії та інноваційні державні платформи, відкриває нові можливості для масштабування цифрових рішень і зниження транзакційних витрат бізнесу.

2. У сфері управління персоналом встановлено, що ефективність HR-менеджменту визначається не лише класичними функціями підбору та утримання кадрів, але й здатністю впроваджувати сучасні HRM/HRIS-системи для підвищення якості кадрового потенціалу підприємства. Використання статистичних методів оцінювання персоналу (HR-аналітики) дозволяє виявляти приховані резерви продуктивності працівників і прогнозувати кадрові ризики, що особливо важливо в умовах невизначеності та кризових явищ.

3. Результати дослідження підтвердили важливість інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного управління підприємством. Сучасний підхід до управління ризиками має орієнтуватися не лише на фінансові, а й на кадрові та організаційні загрози, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність бізнесу. Таким чином, формування комплексної моделі управління персоналом у поєднанні з цифровими інструментами та системами моніторингу ризиків є необхідною умовою забезпечення стійкості сучасного підприємства.

Отже, наукова і практична значущість роботи полягає у розробленні інтегрованого підходу до управління МСБ, що поєднує цифровізацію бізнес-процесів, сучасні HR-технології та проактивний ризик-менеджмент у єдиній системі стратегічного менеджменту. Запропонована концептуальна модель і супутні методичні рекомендації можуть бути використані власниками й менеджерами МСБ для підвищення керованості компаній та їх адаптивності до кризових умов під час встановлення перспективних цілей їх стратегічного розвитку.

Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній перевірці впливу запропонованої моделі на показники діяльності МСБ та на розробці галузевих практичних кейсів її впровадження. Це дозволить оцінити довгострокову ефективність інтегрованого підходу

та уточнити рекомендації для підвищення стійкості українських підприємств в умовах невизначеності. Запропонована модель також створює основу для подальшої емпіричної перевірки та апробації в практиці українських підприємств МСБ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дюк Н. О., Чаланов Д. С. Малий та середній бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 644–651. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3299/3203> (дата звернення: 04.10.2025).
2. Ватаманюк-Зелінська У. З., Романюк І. А., Продан І. С. Функціональний підхід у формуванні управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 339–341. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1046> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Панченко Є. Г., Кривенко Б. М. Формування стратегії управління персоналом: рекомендації для SMEs. *Економіка та суспільство*. 2024. № 72. С. 618–622. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4656> (дата звернення: 04.10.2025).
4. Короленко О. В., Кутова Н. О. Організаційна культура як чинник забезпечення безпеки цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 361–364. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682/2597> (дата звернення: 04.10.2025).
5. Reshetnyak O., Bielikova I., Yurchenko O., Kalashnykova L. Features of the processes of digitalization of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Biznes Inform.* 2024. № 6. P. 79–93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93> (дата звернення: 04.10.2025).
6. Горохова Т. Л. Стратегії використання цифрових інструментів у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 325–328. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12> (дата звернення: 04.10.2025).
7. Іжевський І. М., Самарічева В. В., Кудельський І. А. Трирівнева модель інформаційно-аналітичного забезпечення HR-процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 162–171. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78> (дата звернення: 04.10.2025).
8. Медко М. Б. Розвиток фінансової екосистеми підтримки малого та середнього бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 150–163. URL: https://business-inform.net/article/?abstract=2025_3_0_150_163&lang=en&year=2025 (дата звернення: 04.10.2025).
9. Lazebnyk I. O., Arnautova Ya. A. The methodical bases of statistical analysis of the labor market in Ukraine and the role of HR management in improving the quality of human resources. *Biznes Inform.* 2020. № 10. P. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-220-227> (дата звернення: 04.10.2025).
10. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209> (дата звернення: 04.10.2025).
11. Jia Y., Su J., Cui L., Wu L., Tan K. H. Platform business model innovation in the digitalization era: a driver–process–result perspective. *Journal of Business Research*. 2023. № 160. 113818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113818> (дата звернення: 04.10.2025).
12. Cuppello S., Treglown L., Furnham A. Intelligence, personality and tolerance of ambiguity. *Journal of Intelligence*. 2023. № 11(6). 102. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060102> (дата звернення: 04.10.2025).
13. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI. 2021. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення: 04.10.2025).
14. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. № 80(6). P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> (дата звернення: 04.10.2025).
15. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 2002. № 57(9). P. 705–717. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705> (дата звернення: 04.10.2025).
16. Schmidt F. L., Hunter J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 1998. № 124(2). P. 262–274. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262> (дата звернення: 04.10.2025).
17. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 04.10.2025).

18. O'Boyle E. H., Humphrey R. H., Pollack J. M., Hawver T. H., Story P. A. The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2011. № 32(5). P. 788–818. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.714> (дата звернення: 04.10.2025).
19. International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission. ISO/IEC 27001:2022 – Information security management systems – Requirements. 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 04.10.2025).
20. Schmidt F. L., Oh I.-S., Shaffer J. A. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. Working paper / preprint. 2016. URL: <https://why-there-is-no-research-material-for-this-url> (дата звернення: 04.10.2025).
21. Furnham A., Treglown L. High potential personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*. 2018. № 128. P. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.02.025> (дата звернення: 04.10.2025).

REFERENCES:

1. Diuk, N. O., & Chalanov, D. S. (2025). Maliy ta serednii biznes v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Small and medium-sized business in Ukraine: problems and prospects of development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (74), pp. 644–651.
2. Vatamanyuk-Zelinska, U. Z., Romaniuk, I. A., & Prodan, I. S. (2022). Funktsionalnyi pidkhid u formuvanni upravlynskykh rishen [A functional approach to the formation of managerial decisions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (45), pp. 339–341.
3. Panchenko, Ye. H., & Kryvenko, B. M. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom: rekomendatsii dlia SMEs [Formation of a personnel management strategy: recommendations for SMEs]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (72), pp. 618–622.
4. Korolenko, O. V., & Kutova, N. O. (2023). Orhanizatsiina kultura yak chynnyk zabezpechennia bezpeky tsyvrovizatsii biznes-protseviv [Organizational culture as a factor in ensuring the security of business process digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53), pp. 361–364.
5. Reshetnyak, O., Bielikova, I., Yurchenko, O., & Kalashnykova, L. (2024). Features of the processes of digitalization of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), pp. 79–93.
6. Horokhova, T. L. (2022). Stratehii vykorystannia tsyfrovykh instrumentiv u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Strategies for using digital tools in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (39), pp. 325–328.
7. Izhevskiy, I. M., Samaricheva, V. V., & Kudelskiy, I. A. (2024). Tryrivneva model informatsiino-analitychnoho zabezpechennia HR-protseviv [A three-level model of information-analytical support for HR processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (63), pp. 162–171.
8. Medko, M. B. (2025). Rozvytok finansovoi ekosystemy pidtrymky maloho ta serednoho biznesu [Development of the financial ecosystem to support small and medium-sized business]. *Biznes Inform – Business Inform*, (3), pp. 150–163.
9. Lazebnyk, I. O., & Arnautova, Ya. A. (2020). The methodical bases of statistical analysis of the labor market in Ukraine and the role of HR management in improving the quality of human resources. *Biznes Inform – Business Inform*, (10), pp. 220–227.
10. Zakharova, N. Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Enterprise risk management: essence, approaches and methods]. *Biznes Inform – Business Inform*, (1), pp. 203–209.
11. Jia, Y., Su, J., Cui, L., Wu, L., & Tan, K. H. (2023). Platform business model innovation in the digitalization era: A driver–process–result perspective. *Journal of Business Research*, 160, 113818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113818>
12. Cuppello, S., Treglown, L., & Furnham, A. (2023). Intelligence, personality and tolerance of ambiguity. *Journal of Intelligence*, 11(6), 102. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060102>
13. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
14. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
15. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), pp. 705–717. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
16. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), pp. 262–274. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

17. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
18. O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 788–818. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.714>
19. International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission. (2022). ISO/IEC 27001:2022 – Information security management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>
20. Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. Working paper / preprint. URL: <https://why-there-is-no-research-material-for-this-url>
21. Furnham, A., & Treglown, L. (2018). High potential personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, (128), pp. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.02.025>