

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-7>**Сватюк Оксана Робертівна**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0099-2532>

**УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ ТА ОРГАНІЗУВАННЯ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА**

***Анотація.** У статті доповнено принципи та управлінський підхід до проєктування цифрового автоматизованого робочого місця менеджера з позиції якості трудового життя персоналу, схематично розроблено рекомендації щодо їхнього удосконалення. На погляд автора, визначення управлінського проєкту – це перспектива змін у немінучому напрямі на стан об'єктів або явищ. А для організації праці в менеджменті проєкти – це хід замислу модерних цілей з управління, вирішення проблем, оцінки отриманих наслідків, їхнього впровадження для результатів як у керуючій, так і в керованій підсистемах. Основні принципи підходу до проєктування робочого місця з позиції якості трудового життя лягли в основу розробки настанов ISO серії 9000 щодо самооцінювання вищим керівництвом результативності та ефективності функціонування підприємства. Наукова новизна дослідження полягає: в обґрунтуванні основних пріоритетних напрямків ПЦРМ 1) наукова організація та збагачення праці; 2) система управління якістю; 3) Цифрові інструменти організації робочого місця менеджера; 4) характеристики робочого місця 5) оброблення соціальної інформації колективу. Методика проєктування цифрового робочого місця (ПЦРМ) здійснює позитивний вплив на задоволеність працівником своєю працею у цифровому середовищі підприємства, на її якість.*

***Ключові слова:** управління, цифровізація, цифрове забезпечення, менеджер, менеджмент персоналу, організація праці, підприємство.*

Svatiuk Oksana

Lviv Polytechnic National University

**MANAGEMENT PRINCIPLES OF DESIGNING AND ORGANIZING
THE DIGITALIZATION OF THE MANAGER'S WORKPLACE**

***Abstract.** The purpose of the article is to supplement the principles and management approach to designing a digital automated workplace of a manager from the point of view of the quality of working life of personnel, to develop recommendations for improvement. The term "project" has a number of definitions, each of which has the right to exist, depending on the purpose and specific tasks of its use. study of the globalization of management and digitalization of the manager's work in the workplace. In our opinion, the definition of management projects is as follows: projects are the prospect of changes in the inevitable direction to the state of objects or phenomena. And for the organization of work in management, projects are the course of designing modern management goals, solving problems, evaluating the consequences obtained, and implementing them for results in both the management and managed subsystems. The latter are based on the principles of Management Science and practice, an integrated approach. The basic principles of the approach to workplace design from the standpoint of the quality of working life formed the basis for the development of the ISO 9000 series guidelines on self-assessment by senior management of the effectiveness and efficiency of the enterprise's functioning. Today, when the quality of working life is becoming the most important social problem both in Ukraine and in the world, the method of Digital workplace design has begun to be considered in a broader context. The scientific novelty of the study consists in substantiating the main priority areas of the DWD 1) scientific organization and enrichment of Labor; 2) Quality Management System; 3) digital tools for organizing the manager's workplace; 4) characteristics of the workplace; 5) processing of social information. It is important to note that additional tools or software, such as accounting or inventory management software, may be required for specific business needs. It is best to consult with the IT department or supervisor*

to determine the specific needs and requirements for the job. Unfortunately, I don't have any specific research on this issue, as the equipment required may vary depending on the size, location, and field of activity. The user interface for implementing such features is carried out through a dialogue with the computer using the keyboard or voice messages. The possibilities of digitalization and automation of the manager's workplace described above help the manager to concentrate on key points, create his own vision of the situation, analyze various sections of management activities – finances, personnel, organizational structure, the state of production processes, etc. As the practical experience of the last five years shows, online jobs, appropriately designed, can have a positive impact on the employee's satisfaction with their work from home in the digital environment of the enterprise, on its quality.

Keywords: management, digitalization, digital support, manager, personnel management, labor organization, enterprise.

Вступ. У період війни в Україні та карантину Covid-2019 теоретичні аспекти менеджменту та організування праці швидко набрали цифрового практичного застосування менеджерами на підприємствах. О. Крикун підкреслює роль підприємства, яке «бере на себе роль організатора, спеціаліста, адміністратора, лідера та наставника. Якщо раніше успішним був той менеджер, який швидше реагував на зміни ринкової ситуації, то зараз хороший менеджер – це спеціаліст, який створює нові ринки» [1] онлайн та офлайн.

У дослідженні Басенко М. «запропоновано інноваційно-управлінські кластери: стратегічну ціль очікуваних результатів проєктів і програм; контекстний, як умови і чинники, важко розв'язувані перешкоди; ціннісно-мотиваційний; когнітивно-концептуальний; інституційно-процедурний; емоційно-вольовий; інтеграційно-комунікаційний як інформаційну модель; інноваційно-управлінські кластери» [2]. Менеджерам запропоновано вимірювання проєктів за холістичними заходами та інноваційною культурою керівництва.

У дослідженні з Великобританії авторами обґрунтовано «концепцію відповідальної автономії, що аналізує взаємодію, автономію співробітників, управлінський контроль та довіру в час кризи COVID-19» [3].

В умовах високого ризику Дубиніна С. відзначає роль цифровізації та «практичного впливу продуктивності праці на собівартість виробництва; вносить пропозиції щодо скорочення витрат шляхом ефективної організації праці на виробництві, оптимізації структури персоналу» [4]. Розглянемо зміст цифровізації даних питань і особливості їхнього застосування в організації праці менеджерів.

Матеріали і методи. Застосовано методи: порівняльного аналізу наукових досліджень, побудови графічних зображень, визначення теоретичних положень та напрямів вирішення проблемних управлінських рішень щодо цифровізації та організування праці менеджерів.

Мета статті полягає в доповненні принципів та управлінського підходу до проєктування цифрового автоматизованого робочого місця менеджера з позиції якості трудового життя персоналу, розробці рекомендацій щодо удосконалення.

Результати. Все далі більше у практиці менеджменту використовуються такі питання як «проєкт» та «проєктування» на вітчизняному та міжнародному рівнях. За визначенням, що подане в тлумачних словниках української мови, проєкт – це «задуманий план дій: задум, намір, щось незакінчене, намічене і опрацьоване в загальних рисах» [5]. З англійської мови «проєкт» (project) перекладається – як будь-що, що задумується або планується. Більш широке тлумачення цього терміну подано у «Кодексі знань про управління проєктами», розробленому інститутом управління проєктами США, а саме: проєкт – це певна задача з встановленими вхідними даними і наміченими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб їх рішення. Наведені визначення терміну «проєкт» властиві також для проєктів, що застосовуються в менеджменті, з урахуванням дещо складних умов його використання, і дещо глибшого його тлумачення [6].

Розглядати «проєкт як процес дозволяють такі характерні особливості: наявна сукупність цілей; визначеність задач; необхідність учасників (менеджерів) з його створення

і реалізації; тривалість у часі; наявність «початку і кінця» [7] проєкту, можливість поділу фаз, етапів, стадій. Розуміння значення проєктування є процесом створення проєкту за типом чи прообразу задуманого можливого об'єкта, його стану. Що ж до організації праці в менеджменті й проєктуванні – це теж процес, але перебудови або створення цифрової системи менеджменту (цілісної, індивідуальної, взаємообумовленої використання CRM, із взаємозалежними зв'язками цифрових інструментів на умовах інноваційного підходу та можливостей штучного інтелекту) [8].

Із «1950-х років у зв'язку з неоднозначним впливом технократичного підходу до ПРМ широке розповсюдження отримали програми функціонального розширення і ротації робочих місць, які фактично призвели до збільшення горизонтального навантаження робочого місця (збільшення кількості операцій, що виконуються робітником, тобто перетворення роботи у менш спеціалізовану)» [9]. Незабаром це призвело до падіння результативності праці і незадоволеності витратами керівників. Це викликало необхідність формування робочих місць, діяльність на яких передбачала вимагає відповідних знань і вмій.

Результатом розвитку простих «технологій ротації і функціонального розширення робочого місця став розвиток методики збагачення праці, як наслідків теорії Ф. Герцберга» [10]. Збагачення праці передбачає проєктування робочого місця для досягнень, визнання, просування і росту працівника. Причому менеджери повинні мати високий рівень автономності й відповідальності з питань планування, керування, контролю за своєю діяльністю. Сучасне робоче місце повинне надавати великі можливості для особистісного росту і придбання значного трудового досвіду.

На відміну від функціонального розширення робочого місця, що збільшує горизонтальне навантаження, збагачення праці підвищує можливості робочого місця по вертикалі. При цьому не обов'язково збільшується число завдань, але розширюються повноваження і відповідальність. При використанні методики збагачення праці менеджера дору-

чається виконання закінченого модуля операцій (розширення функцій робочого місця) і, що особливо важливо, йому ж доручається здійснення контролю за якістю своєї праці (повноваження). Слід відмітити, що при застосування даної методики керівники повинні враховувати цілий комплекс людських та ситуаційних чинників.

В умовах сучасного управління людськими ресурсами проєктування робочого місця набуває особливого значення як для теоретиків, так й для практиків. Робоче місце повинно бути спроектовано таким чином, щоб знизити рівень стресу, підвищити трудову мотивацію, забезпечити досягнення якісних результатів праці. Але проблема проєктування робочого місця менеджера не обмежується лише характеристиками роботи, їх змістовністю й збагаченням праці. З підвищенням якості життя підвищуються вимоги й до середовища, в якому здійснюється робота.

Підхід проєктування робочого місця знайшов широке застосування на практиці, особливо в японських компаніях. Сутність даного «підходу полягає у зміні робочої атмосфери таким чином, щоб взаємозв'язок між працівником, технологією і організацією призводив до кращої якості трудового життя» [9]. При цьому особлива роль відводиться організаційній культурі й психологічному клімату в колективі. На практиці даний підхід, як правило, застосовується при перепроєктуванні технологічних процесів виробництва і формуванні незалежних, самокерованих груп або команд.

«ISO 9000 – це набір стандартів для систем управління якістю, які надають настанови та інструменти для організацій, щоб гарантувати, що їхня продукція та послуги постійно відповідають вимогам споживачів і підвищують їхню задоволеність» [11]. Стандарти розробляються та публікуються Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), а номер останньої версії стандарту – ISO 9001:2015. ISO 9001:2015 визначає вимоги до системи управління якістю (СУЯ), які можуть бути застосовані до будь-якої організації, незалежно від її розміру, типу або продукції/

послуг, що надаються. Стандарт ґрунтується на низці принципів, серед яких сильна орієнтація на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід, постійне вдосконалення та прийняття рішень на основі фактичних даних.

ISO 9000 став широко визнаним міжнародним стандартом, і багато організацій прийняли його як основу для своїх систем управління якістю. Стандарт регулярно переглядається та оновлюється, щоб підтримувати його актуальність та ефективність. Нами обґрунтовано наступні принципи і підходи до проектування робочого місця з позицій якості трудового життя, що є в основі розробки настанов ISO серії:

1. Взаємодія офлайн або онлайн між людиною та робочим середовищем: забезпечення комфортної робочої зони, зниження ризику виникнення стресу та забезпечення можливості зміни позицій для роботи.

2. Зв'язок між робочим місцем та процесом цифровізації роботи: забезпечення ефективної організації робочого місця для підвищення продуктивності праці та сприяння задоволеності від роботи.

3. Управління виробничою діяльністю: забезпечення регулярного контролю за діяльністю та забезпеченням безпеки праці в умовах високого ризику.

4. Розвиток робочого середовища на спеціалізованих платформах щодо цифровізації праці менеджерів: забезпечення можливості участі працівників у розвитку та вдосконаленні робочого середовища та робочого процесу.

5. Забезпечення рівності: забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їх статі, раси, віку та інших факторів.

Ці принципи доповнені до основи розроблених настанов ISO серії, які включають в себе ISO 45001 «Системи управління охороною праці. Вимоги та керівництво з застосування» та ISO 41001 «Системи управління послугами. Вимоги з організації та управління робочим середовищем» [11].

За останній час з'явилось чимало досліджень відносно вивчення мотивуючих сфер

діяльності, що мають прикладний характер, а саме – проектування робочого місця [13]. Метод проектування цифрового робочого місця (ПЦРМ) виник як важливий напрямок організації дистанційної та автоматизації праці. Спочатку в сфері організаційної поведінки при проектуванні робочого місця звертали увагу тільки на підходи, пов'язані із збагаченням праці [12]. Різні підходи до проектування сучасного робочого місця менеджера, що нами узагальнено на рис. 1.

Технічні засоби для менеджера:

1. Для запису нотаток, нагадувань, резолюцій, інструкцій і запитів у процесі операційної діяльності менеджери можуть використовувати програми для створення нотаток, такі як Evernote, OneNote або Notion.

2. Для фіксації пропозицій, думок і думок менеджери можуть використовувати інструменти Mind Mapping, такі як MindManager, XMind, Coggle.

3. Для запису зустрічей, зібрань, текстів виступів, доповідей і прийнятих рішень менеджери можуть використовувати програми для запису аудіо або відео, такі як Zoom, Skype або Adobe Connect.

Для онлайн-відеоспілкування такі програми, як Zoom, Microsoft Teams і Google Meet, широко використовуються менеджерами для оперативного спілкування.

Вважається, що інтерес до проектування робочого місця і підходи до цієї проблеми виникли на початку минулого століття і пов'язані з появою теорії наукового менеджменту. Підхід наукового менеджменту розвився в теорію, відому зараз під назвою наукової організації праці (*job engineering*). Даний підхід щільно пов'язаний із розвитком комп'ютерних систем, що здійснили позитивний вплив на ефективність виробництва завдяки зменшенню невизначеності конкретних робочих завдань і організації робіт. Автоматизація може оптимізувати рутинні завдання, тоді як аналітика може надати менеджерам інформацію в режимі реального часу, яка дозволить їм приймати кращі рішення. Однак, дослідження McKinsey & Company, опубліковане в 2017 році [12], виявило, що

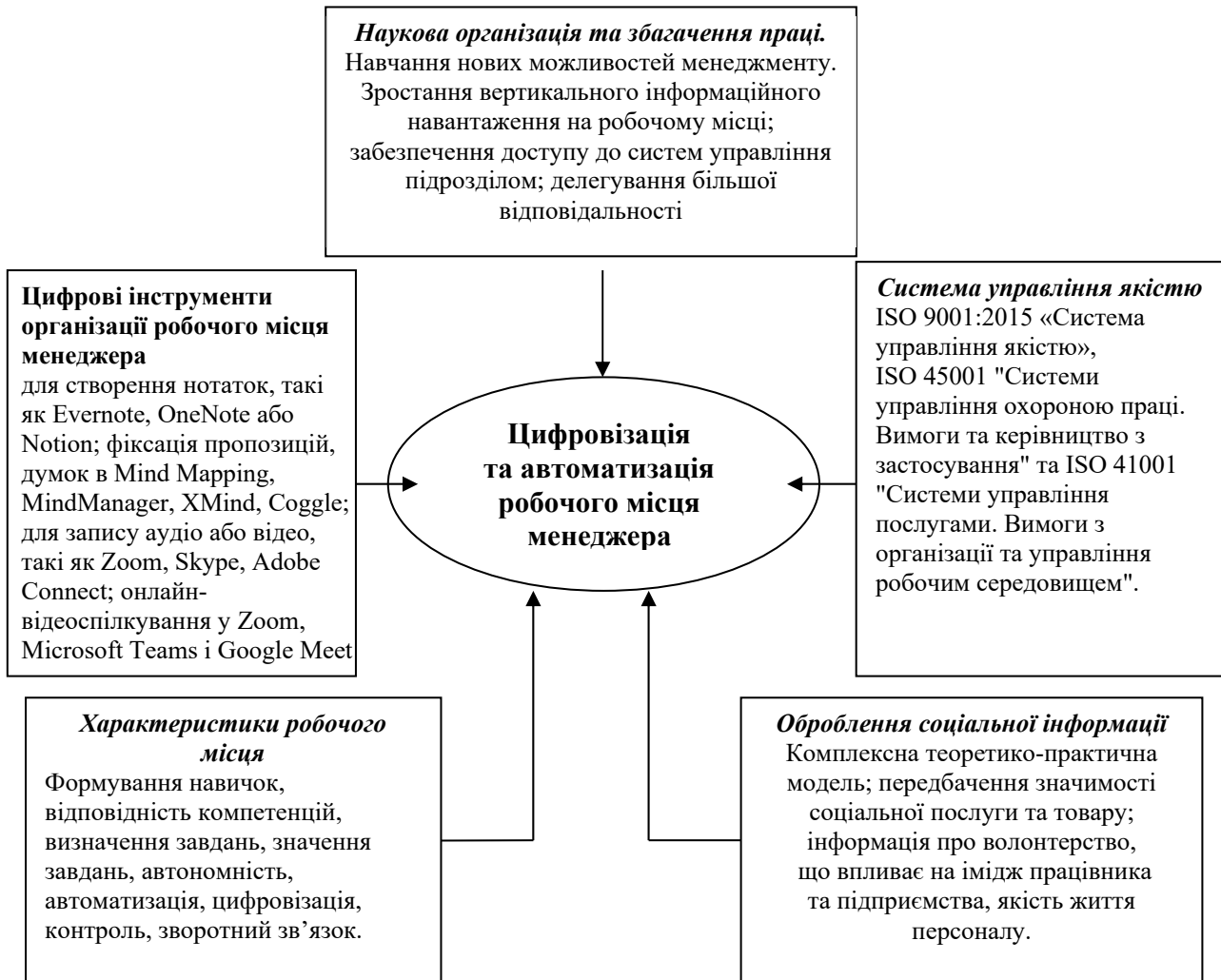


Рис. 1. Напрями та управлінський підхід до проєктування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9; 11]

хоч автоматизація та цифровізація можуть призвести до переміщення і скорочення робочих місць, вони також можуть створити нові робочі місця та підвищити продуктивність. Варто також зазначити, що вплив цифровізації та автоматизації на втрату або створення робочих місць може відрізнятися залежно від галузі та конкретного контексту підприємства.

При проєктуванні цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера необхідно виділити наступні періоди:

1. *Розробка концепції проєкту* – цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера (етап формування цілей наукового нового стану праці менеджерів; структуризація завдань для майбутніх результатів на

основі цифровізації праці на платформі підприємства; планування проєкту для команди).

2. *Аналіз можливостей, альтернатив і діагностування фінансового стану* (фінансового, ресурсного, інформаційного забезпечення; оцінки життєздатності кожного проєкту; вибір одного з кількох альтернатив)

3. *Створення проєкту* (вибору цифрових інструментів і застосування методів і способів створення проєкту; структурування елементів проєкту; оформлення проєкту та кошторису).

4. *Реалізація проєкту* (оцінки результату і самоокупності; впровадження; контроль дії проєкту; виведення з експлуатації).

Процес проєктування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера

охоплює: діагностику, конструювання, функціональні та оціночні дії. Це комплекс робіт, які використовуються послідовно, так і паралельно. Діагностика забезпечує стартову базу даних для формування складових елементів менеджменту. Вона передбачає дослідження та аналіз стану діяльності з метою виявлення загальних закономірностей його розвитку функціонування (діагностичний аналіз системи менеджменту; визначення шляхів його вдосконалення; поглиблення дослідження і структурних об'єктів управління з метою їх ефективного функціонування). Є ключовою, оскільки в процесі проектування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера формуються основні вимоги нового і бажаного стану моделі робочого місця менеджера.

На другій, конструкційній стадії процесу проектування, встановлюються найбільш важливі характеристики з кваліфікації та вимоги до працівника менеджменту. Також проектується новий, якісно вищий стан цих елементів праці. На цій стадії визначається склад параметрів нової структури, що сприяє ефективному функціонуванню та розвитку процесу праці менеджменту. Конструкційна стадія проектування передбачає застосування наукових підходів щодо взаємопов'язаного і взаємообумовленого опрацювання елементів процесу менеджменту та її синтезу в раціональний варіант конструкційної системи.

Функціонально-оціночна стадія процесу проектування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера є завершальною. Вона передбачає оцінку варіантів рішень, що прийняті на попередній стадії на основі експертного аналізу варіантів за критерієм найбільших переваг. Розподіл процесу проектування цифровізації та автоматизації робочого місця на стадії є необхідною умовою належного його функціонування і вдосконалення.

Таким чином, виходячи із моделі робочого місця менеджера необхідним є:

1. Розробка концепції моделі робочого місця персоналу, її елементів, характеристик і вагових коефіцієнтів.

2. Розробка типових моделей робочих місць за посадами персоналу.

3. Методика комплексної оцінки персоналу на основі моделі робочого місця в центрах оцінювання із залученням спеціалістів.

Висновки. Загальний проєкт цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера доцільно розділити на менші проєкти, які у сукупності краще сприятимуть досягненню більш високого рівня проєктування. До таких під проєктів можна віднести: *проєкт організаційної структури та інформаційної системи менеджменту; проєкт організації праці менеджерів і їх технічного забезпечення (ПЦРМ); проєкт організації процесів обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.*

Особистий комп'ютер і канцтовари, необхідні керівнику підприємства, можуть відрізнитися в залежності від його конкретних посадових обов'язків і особистих переваг. Загалом, такі елементи є корисними:

1. Комп'ютер або ноутбук із достатньою обчислювальною потужністю та об'ємом пам'яті для запуску необхідного програмного забезпечення та зберігання документів і файлів.

2. Високоякісний(і) монітор(и) для кращої продуктивності та простоти використання.

3. Принтер і сканер, смартфон для створення друківаних копій важливих документів і сканування фізичних документів.

4. Смартфони з відповідними програмами та планами мобільного передавання даних, щоб залишатися на зв'язку навіть у дорозі.

5. Високошвидкісне підключення до Інтернету для швидшого спілкування та пошуку в Інтернеті.

6. Набір офісних програм (наприклад, Microsoft Office, Google Workspace) для документів, презентацій і електронних таблиць.

7. Служба хмарного зберігання для резервного копіювання та обміну важливими файлами та документами (наприклад, Dropbox, Google Drive).

8. Якісні навушники або вкладиші для онлайн-зустрічей і віртуального спілкування.

Важливо зазначити, що для конкретних потреб підприємства можуть знадобитися додаткові інструменти чи програмне забезпечення, наприклад програмне забезпечення для бухгалтерського обліку чи управління запасами. Найкраще проконсультуватися з IT-відділом або керівником, щоб визначити конкретні потреби та вимоги до роботи. На жаль, у мене немає конкретного дослідження для цього питання, оскільки необхідне обладнання може відрізнитися залежно від розміру, розташування та галузі діяльності.

Користувацький інтерфейс для реалізації таких можливостей здійснюється через діалог з комп'ютером з допомогою клавіатури або голосовими повідомленнями. Описані вище можливості цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера допомагають керівникові сконцентруватися на ключових моментах, скласти власне бачення ситуації, проаналізувати різні зрізи управлінської діяльності – фінанси, персонал, організаційну структуру, стан виробничих процесів тощо.

Список використаних джерел:

1. Krykun O. Ability of the manager to organize managerial work. January 2021. *Market Infrastructure*. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-19/> (дата звернення: 10.10.2023).
2. Hrynyova M., Basenko R. Management of professional activities project and program manager. 2022. P. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.30.270639> (дата звернення: 19.10.2023).
3. Neve Abgeller R., Bachmann T., Dobbins D., Anderson D. Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19. December 2022. *Economic and Industrial Democracy*. (дата звернення: 10.10.2023).
4. Дубиніна С. М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № (38). С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-38-5> (дата звернення: 10.10.2023).
5. Словник.ua. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
7. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Барбашин В. В. SWOT – Аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. Том 3. Випуск 163. С. 234–238. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2021-3-163-234-238> (дата звернення: 10.10.2023).
8. Svatiuk O., Popadynets N., Leshko K., Malska M., Popovych D., Petyk L., Palasevych M. & Myronov Y. (2023) Management of the rural tourism cluster based on cash flows' economic-mathematical mode. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 45(1), pp. 56–66. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.07>
9. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
10. Теорія мотивації Фредерика Герцберга. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 20.10.2023).
11. ISO 9001:2015. Про прийняття нормативних документів України, гармонізованих з міжнародними та європейськими нормативними документами, та скасування нормативних документів... Документ v0203774-15, поточна редакція – Редакція від 30.01.2017, підстава – v0010774-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
12. Hrynash L., Skvorzov I., Popadynets Nakonechna N., K., Gorbova Kh., Artemenko L., Svatiuk O., Rybchuk A., Shchurov I. Issues of Concern in Managing the Corporate Innovative Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 1990–1999. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.178> (accessed on 20.10.2023)
13. The future of work in America: People and places, today and tomorrow. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 20.10.2023).

References:

1. Krykun O. (2021) Ability of the manager to organize managerial work. *Infrastruktura Rinku*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-19> (accessed October 10, 2023).

2. Hrynyova M., & Basenko R. (2022) Management of professional activities project and program manager. *Vitoki Pedagogichnoi Majsternosti*, no. 30, pp. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.30.270639> (accessed October 19, 2023).
3. Neve Abgeller R., Bachmann T., Dobbins D. & Anderson D. (2022) Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19. *Economic and Industrial Democracy*. (accessed October 10, 2023).
4. Dubynina S. (2020) Production cost management strategy for optimizing labor productivity in industrial enterprises. *Naukovij Visnik Hersonskogo Derzhavnogo Universitetu*, no. 38, pp. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-38-5> (accessed October 10, 2023).
5. Slovyk.ua (2023). Available at: <https://slovyk.ua/index.php?swrd> (accessed October 10, 2023).
6. Mykytyuk P. (2014) *Project management: study guide*. Ternopil, 270 p.
7. Krainiuk O., Buts Y. & Barbachyn V. (2021) SWOT analysis of the implementation of digital technologies to ensure occupational safety. *Municipal Economy of Cities*, no. 3(163), pp. 234–238. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2021-3-163-234-238> (accessed October 10, 2023).
8. Svatiuk O., Popadynets N., Leshko K., Malska M., Popovych D., Petyk L., Palasevych M. & Myronov Y. (2023) Management of the rural tourism cluster based on cash flows' economic-mathematical mode. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 45(1), pp. 56–66. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.07>
9. Dovgan L. E., Mokhonko G. A., Malik I. P. (2017) *Project Management: a study guide for the study of discipline for masters of the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management"*. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 420 p.
10. Frederick Herzberg's theory of motivation. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (accessed October 20, 2023).
11. ISO 9001:2015. On Adoption of Regulatory Documents of Ukraine Harmonized with International and European Regulatory Documents and Cancellation of Regulatory Documents... Document v0203774-15, current edition – Edition of 30.01.2017, basis – v0010774-17. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text> (accessed October 20, 2023).
12. Hrynash L., Skvorzov I., Popadynets Nakonechna N., K., Gorbova Kh., Artemenko L., Svatiuk O., Rybchuk A., Shchurov I. (2022) Issues of Concern in Managing the Corporate Innovative Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 1990–1999. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.178> (accessed October 20, 2023).
13. The future of work in America: People and places, today and tomorrow. (2019). Available at: <https://www.mckinsey.com/> (accessed October 20, 2023).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2022