

О. Ю. ЛИНЬКОВА

МЕНЕДЖМЕНТ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В роботі проаналізовано виклики глобальної економіки до менеджменту: глобалізація, інтернаціоналізація, інформатизація, інтеграція, міграція, екологізація. Структуровано особливості світового менеджменту: постійне управління змінами (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж, соціальна відповідальність); ініціювання змін бізнесом через оновлення товару (для протистояння світовій конкуренції). Виділено складові оцінки результатів організаційного розвитку: якість, терміни, кадровий потенціал та конкурентоспроможність. Класифіковано напрямки змін в Україні в зв'язку з європейською інтеграцією: соціально-економічна система; інтегративність менеджменту (розвиток професійних вимог); світові стандарти господарювання. Вивчено особливості сучасного вітчизняного менеджменту з метою підвищення його результатів: ігнорування потреб споживачів; неефективне конкурування, невміння ефективно співпрацювати на ринку; неповне використання можливостей нових технологічних прийомів; низький професійний рівень топ-менеджменту; слабкий розвиток корпоративної культури; проблеми структур управління; ігнорування менеджментом необхідності змін; упереджене ставлення до консалтингу. Систематизовані пріоритети розвитку менеджменту підприємств за основними стратегічними напрямками кадрового потенціалу та ринкової позиції: запровадження світових стандартів менеджменту; сучасні методи менеджменту; розвиток навичок менеджерів та персоналу. Що в свою чергу дозволить: прискорити розвиток конкурентоспроможного бізнесу; перейти від директивного менеджменту до консультативного; оптимізувати витрати менеджменту; ефективно управляти інноваціями на основі створення споживчої цінності товару; ефективно управляти мотивацією персоналу через формування корпоративної культури організації; забезпечити найвищий рівень соціальної відповідальності бізнесу на основі ціннісного управління. Зазначені питання для проведення подальших досліджень: організація заходів співпраці з конкурентами; посилення ефективності взаємодії функціональних підрозділів підприємства.

Ключові слова: глобалізація економіки, інформатизація, менеджмент підприємств, світові стандарти менеджменту, консалтинг, потенціал менеджменту.

Е. Ю. ЛИНЬКОВА

МЕНЕДЖМЕНТ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В работе проанализированы вызовы глобальной экономики к менеджменту: глобализация, интернационализация, информатизация, интеграция, миграция, экологизация. Структурированы особенности мирового менеджмента: постоянное управление изменениями (технологии, менеджмент, ценности, потребности, культура, структура, эффективность, имидж, социальная ответственность); инициирование изменений бизнесом через обновление товара (для ведения международной конкурентной борьбы). Выделены составляющие оценки результатов организационного развития: качество, сроки, кадровый потенциал и конкурентоспособность. Классифицированы направления изменений в Украине в связи с европейской интеграцией: социально-экономическая система; интегративность менеджмента (развитие профессиональных требований); международные стандарты хозяйствования. Изучены особенности современного отечественного менеджмента с целью повышения его результатов: игнорирование потребностей потребителя; неэффективная конкуренция; неумение эффективно взаимодействовать на рынке; неполное использование возможностей новых технологических приемов; низкий профессиональный уровень топ-менеджмента; слабое развитие корпоративной культуры; проблемы структур управления; игнорирование менеджментом необходимости изменений; субъективное отношение к консалтингу. Систематизированы приоритеты развития менеджмента предприятий по основным стратегическим направлениям кадрового потенциала и рыночного положения: внедрение международных стандартов менеджмента; современные методы менеджмента; развитие навыков менеджеров и персонала. Что в свою очередь позволит: ускорить развитие конкурентоспособного бизнеса; перейти от директивного менеджмента к консультационному; оптимизировать затраты менеджмента; эффективно управлять инновациями на основе создания потребительской ценности товара; эффективно управлять мотивацией персонала через формирование корпоративной культуры организации; обеспечить наивысший уровень социальной ответственности бизнеса на основе ценностного управления. Указаны вопросы проведения дальнейших исследований: организация мероприятий по сотрудничеству с конкурентами; усиление эффективности взаимодействия функциональных подразделений предприятия.

Ключевые слова: глобализация экономики, информатизация, менеджмент предприятий, мировые стандарты менеджмента, консалтинг, потенциал менеджмента.

E. Y. LINKOVA

MANAGEMENT AND RESULTS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

The paper analyzes the challenges of the global economy to management: globalization, internationalization, informatization, integration, migration, greening. The features of world management are structured: continuous change management (technology, management, values, needs, culture, structure, efficiency, image, social responsibility); initiating business changes through product updates (for conducting international competition). The components of evaluating the results of organizational development are highlighted: quality, timelines, staffing potential and competitiveness. The directions of changes in Ukraine are classified in connection with European integration: socio-economic system; integrative management (development of professional requirements); international business standards. The features of modern domestic management were studied with the aim of increasing its results: ignoring the needs of the consumer; inefficient competition; inability to effectively interact in the market; incomplete use of the capabilities of new technological priyoms; low professional level of top management; poor development of corporate culture; problems of governance structures; management ignoring the need for change; subjective attitude to consulting. The priorities for the development of enterprise management in the main strategic areas of human resources and market position are systematized: the introduction of international management standards; modern management methods; developing the skills of managers and staff. Which in turn will allow: accelerate the development of a competitive business; move from directive management to consulting; optimize management costs; effectively manage innovation through the creation of consumer value of goods; effectively manage staff motivation through the formation of the corporate culture of the organization; ensure the highest level of business social responsibility based on value management. Issues of further research are indicated: organization of measures for cooperation with competitors; strengthening the effectiveness of the interaction of the functional units of the enterprise.

Keywords: globalization of economy, informatization, enterprise management, world standards of management, consulting, management potential.

Вступ. Глобалізація призводить до ринкового у всіх сферах життєдіяльності, що в свою чергу впливає на уряд становлення універсальних структур та зв'язків між ними в країні для гармонізації національної економічної політики з

потребами конкурентів (ефективність національних економік, участь у глобальному ринку, інтеграція в глобальну економіку). Розвиток глобалізації, поширення інформатизації, посилення рівня конкуренції впливає на менеджмент підприємств. Результати бізнесу визначаються результатами управління організаційним розвитком. Організаційний розвиток як якісні зміни, що визначаються нововведеннями [1, с. 8] для можливостей вирішення внутрішніх проблем та адаптації (зміни соціальних відносин) до вимог ринку [2, с. 138]. Мета менеджменту – досягти найкращого стану керованої системи. Для її реалізації, з прискоренням темпів змін на ринку [3], постійно ускладнюється комплекс вимог до менеджерів. Серед яких (розуміння об'єктивних законів, досвід помилок і досягнень, оцінка можливостей) на перше місце виходить мистецтво розуміти обстановку і передбачати зміни [4, с. 96].

Аналіз основних досягнень і літератури.

Зернецька О.В. акцентує увагу на глобальній комунікації як основі світового розвитку, при цьому не досліджено елементи адаптації підприємств за такого глобального впливу [5, с. 249]. Філіп Котлер акцентує увагу на вплив на результати управління бізнесом інформатизації суспільства при цьому не враховує національні особливості сучасних інструментів маркетингу [6, с. 302]. Буковинська М.П. вивчає особливості вітчизняного бізнесу та значення для його подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності але потребує поглиблення вивчення впливу рівня соціальної відповідальності на соціально-психологічну орієнтацію персоналу [7, с. 115]. Ліпін М. В. систематизує роль освіти для різних сфер економіки та її модернізацію, але практичні особливості підвищення кваліфікації персоналу вимагають адаптації наукових положень [8, с. 261]. Лукашова Л. В. вивчає фасилітацію як інструмент розвитку за сучасних умов господарювання, при цьому детального аналізу потребує вивчення особливостей даного інструменту в роботі менеджерів [9, с. 46]. Чан Кім В. та Рене Моборн пропонують новий рівень ведення конкурентної боротьби, що змінює методи менеджменту і при цьому потребує поглиблення дослідження зв'язку з навичками менеджерів [10, с. 301].

Поряд з широким дослідженням актуальних питань менеджменту, залишається не вирішеною проблема пристосування вітчизняного менеджменту до світових викликів та забезпечення організаційного розвитку.

Існуючі методи розв'язання задачі: система управління організаційним розвитком, формування потенціалу персоналу.

Мета роботи (дослідження): визначення пріоритетів менеджменту підприємств за часів європейської інтеграції як запорука покращення результатів організаційного розвитку.

Постановка задачі (проблеми): систематизувати особливості ринкових умов господарювання за часів європейської інтеграції України, визначити критерії оцінки результатів організаційного розвитку та напрямки їх покращення. **Методи дослідження:** систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналізу та синтезу, абстрагування, узагальнення, моделювання.

Виклад основного матеріалу.

Менеджмент постійно реагує, на вимоги ринку, зв'язки з різними суб'єктами та потенційні можливості, реалізацією змін. Бізнес, як активно виступає ініціатором змін, через постійне оновлення товару, так, і пасивно пристосовується до викликів, пов'язаних із світовою конкуренцією. На практиці

зміни носять інтегральний характер, тобто виникають у певній функціональній сфері, а призводять до кардинальної перебудови цілої системи бізнесу (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж).

Проходження етапу розвитку глобальної економіки стикається з новими викликами:

екологічна криза (зміни клімату, рельєфу, кордонів);
демографічна криза (в Україні смертність перевищує народжуваність);

техногенні аварії та катастрофи (радіоактивне, хімічне, бактеріальне зараження місцевості);

транспортні катастрофи призводять до зростання кількості жертв;

військові конфлікти з використанням нової зброї (ядерна, лазерна, плазмове силове поле, акустична (нейронна), біологічна (інфікування патогенними мікроорганізмами), психотропна (впливає на свідомість людини), соціальна (соціальні мережі));

зростання кількості невиліковних хвороб та хворих (онкологія, віруси);

тероризм (використання насильства для досягнення мети).

Перераховані виклики потребують об'єднання зусиль держави, суспільства, менеджменту господарюючих суб'єктів для їх попередження і подолання.

Особливості світового менеджменту:

посилення тенденцій щодо відмови менеджерів працювати за наймом (бажання керувати власною справою) [12, с. 74];

перехід від директивного менеджменту до консультативного;

зменшення ієрархічних рівнів менеджменту;

зростання ролі нематеріальних активів у створення споживчої цінності товару;

усвідомлення найманими працівниками ролі власного внеску в отриманні прибутку і постійне зростання вимог до менеджерів;

мультикультурний аспект управління персоналом.

Організаційний розвиток складається з оцінки поточного стану та реалізації заходів щодо його оновлення (зміна поведінки працівників). Організаційний розвиток потребує стратегічного підходу з урахуванням діджиталізації бізнесу. Розробка стратегії організаційного розвитку має дві складові: посилення кадрового потенціалу та ринкова позиція. Базовими варіантами стратегії організаційного розвитку можуть бути комбінації за шкалою слабка та сильна: 1) слабкий кадровий потенціал та ринкова позиція; 2) сильний кадровий потенціал та ринкова позиція; 3) слабкий кадровий потенціал але сильна ринкова позиція; 4) сильний кадровий потенціал при слабкій ринковій позиції. Виходячи із запропонованої стратегії: 1) потребує заходів спрямованих на підсилення кадрового потенціалу як зовні (прийом нового персоналу) так і внутрі підприємства (навчання); та ринкової позиції (через ініціацію нових бізнес-проектів); 2) заходи спрямовані на довго строкове закріплення позицій на ринку та утримання сильного кадрового потенціалу; 3) заходи щодо переважання системи роботи з персоналом за рахунок отриманих фінансових бонусів від сильної ринкової позиції; 4) пошук напрямків посилення ринкової позиції за рахунок кадрового потенціалу. Результати організаційного розвитку [11, с. 347] оцінюються за стратегією, якістю, термінами, кадровим потенціалом (оцінка кількісних і якісних

показників: продуктивність праці, ефективність використання робочого часу, особистий потенціал працівника, соціально-психологічна орієнтація; ступінь відповідності якостей працівника професійним вимогам: підбір, навчання, адаптація персоналу та підвищення кваліфікації (динаміка робочої сили); рівень використання кадрового потенціалу) та конкурентоспроможністю. Заходи з організаційного розвитку стосуються постійного оновлення організаційної культури, адаптації персоналу до змін, керівництво нововведеннями, сприяння навчанню, розвиток духу суперництва, забезпечення благополуччя працівників, покращення вирішення проблем. Фасилітація – це інструмент, який дозволяє менеджеру організувати роботу в групі щодо вирішення проблем. Використовувати зазначений інструмент доречно коли в групі є різні точки зору на проблему, у разі пасивності групи, необхідно вирішити нове завдання, конфліктні ситуації.

При визнанні Україною напрямку європейської інтеграції вітчизняний бізнес стикається з певними змінами умов господарювання:

зміна соціально-економічної системи (міграція фахівців інтелектуальної діяльності, посилення міжнародної конкуренції через зростання імпорту товарів, мультикультурність персоналу підприємств, бідність населення);

менеджмент торкається всіх сфер діяльності підприємства (економічної, технологічної, психологічної), що призводить до зростання потреби в якісних менеджерах;

встановлення світових стандартів господарювання (не виконання яких обмежує можливості експорту вітчизняних товарів).

Особливості вітчизняного менеджменту за часів європейської інтеграції:

ігнорування потреб споживачів (посилення факторів глобалізації економіки призводить до світової конкуренції на вітчизняних ринках, що вимагає прискорення реакції на зміни вимог споживачів до товару, отже, час урахування зміни потреб стає конкурентною перевагою вітчизняних виробників);

неефективне конкурування, невміння ефективно співпрацювати на ринку (це стосується укладання довгострокових логістичних контрактів, освоєння нових технологій та інше);

неповне використання можливостей нових технологічних прийомів (кожен менеджер має певний професійний досвід, який накладається на майбутні стратегії поведінки при використанні нових прийомів, що значно обмежує отримання позитивних результатів; ліквідація зазначеного обмеження потребує постійного навчання, при залученні у бізнес нових прийомів управління, метою якого є не стільки освоєння новачі з управління, а індивідуальна корективна можлива поведінка менеджера при його використанні на практиці);

низький професійний рівень топ-менеджменту не дозволяє використовувати творчий підхід до вирішення проблем (організаційний розвиток має складне спрямування, зумовлене стадією життєвого циклу підприємства, досвідом менеджменту, ринковою позицією, тому отриманий як найвищий і заморожений професійний рівень менеджера з плином часу стає низьким, так звана гіперінфляція професійних навичок; вирішення зазначеної проблеми вимагає участі партнерів не тільки на підприємстві в особі

власників, а й участі державних структур, які через системи освіти, фінансову та інші політики формують умови мотивації постійного розвитку менеджерів) (як приклад, відсутня поширена світова практика розподілу успіху з працівниками);

слабкий розвиток корпоративної культури (виступає механізмом регулювання поведінки персоналу через сприйняття певних правил) та мотивації персоналу (оцінити можливо тільки за результатами роботи; мотивація дозволяє підприємствам залучати кращих працівників та утримувати їх, при цьому економити ресурси);

проблеми структури управління: низька гнучкість; висока централізація управління; слабка інтеграція відділів; бюрократизація (створюють комунікаційні проблеми та витрачання додаткового часу на виконання завдань; вирішення структурних проблем потребує аудиту бізнес-процесів через призму ринкового попиту та пропозиції);

ігнорування менеджментом необхідності змін (організаційний розвиток – це механізм, який потребує постійної уваги з боку менеджерів, у вигляді планового запровадження необхідних змін та ситуативного – реагування на ринкові зміни; управління змінами вимагає від менеджерів певного професійного терпіння, щодо подолання опору змінам та доведення персоналу до стадії отримання позитивного результату і прийняття змін; процес управління змінами призводить до психологічного перевантаження менеджерів через лавиноподібне зростання обміну інформацією, що поребує певного графіку інформаційного оздоровлення менеджерів компанії та підтримки персоналу у вигляді політики підприємства щодо адаптації до змін);

упереджене ставлення до консалтингу (звернення у разі фінансових проблем, а не звернення превентивно). Залучення професійних консультантів до вирішення операційних задач бізнесу дозволяє створити рятувальну інформаційну базу для прискорення адаптації до змін та підвищення ефективності управління ризиками за умов невизначеності. Тільки участь в новітніх ситуаціях консультанта, як особи, що має неупереджене ставлення, дозволяє налагодити нові комунікаційні мережі з урахуванням власного та світового досвіду та вивести з обмеженого погляду на виклики ринку. Інформаційна економіка вимагає нового ставлення менеджменту до процесу обміну інформацією, зокрема, з консультантами. Не дивлячись, на класифікацію інформації, як одного з самих рентабельних ресурсів, але на відміну від класичних ресурсів (фінанси, матеріальні, природні) він зростає саме після його опрацювання, а не зменшується. Довготривале ставлення до ресурсів як до вичерпного елементу економіки на сьогодні має певну психологічну проблему в професійній діяльності менеджерів (щодо обмеження доступу до інформації). Запровадження змін та реалізація новачі в організаційному розвитку передбачає індивідуальну зміну ставлення менеджерів щодо інформаційного обміну як на підприємстві так і зовні.

Пріоритети розвитку менеджменту підприємств за часів європейської інтеграції:

використання світових стандартів управлінської діяльності (потребує державної підтримки у напрямку запровадження практики роботи індустріальних парків: фінансова та робота зі сертифікації товарів);

запровадження сучасних методів управління через використання управлінського консалтингу [13, с. 428] (спочатку для вирішення функціональних проблем

підприємства: фінанси, маркетинг, кадри, а потім на стратегічній основі взаємодії);

усвідомлення менеджерами власних проблем (проведення круглих столів із залученням фахівців та ротация керівників для запобігання зайвого консерватизму в професійній діяльності);

розвиток інтелектуального потенціалу менеджерів за рахунок постійного самовдосконалення та навчання (забезпечення відбору на керівні посади особистостей, які мають схильність до навчання; використання коучингу, як інструменту навчання);

підвищення кваліфікації персоналу через залучення до інноваційних проектів підприємства [14, с. 301].

Комплексна реалізація встановлених пріоритетів розвитку вітчизняного менеджменту вимагає від власників бізнесу позитивної оцінки реформ, які проводяться в країні: правової; фінансової; медичної; освітньої та інших.

Результати досліджень. Основними елементами організаційного розвитку підприємства є: менеджмент; потенціал персоналу; стратегічна спрямованість бізнесу.

Висновки: Інформаційна економіка підсилює вплив на результати роботи підприємства не тільки ефективно організованих його елементів (фінанси, технології, люди), а головне взаємозв'язків між ними, які забезпечуються менеджментом. Розвиток вітчизняного менеджменту значно відстає від світового в силу особливостей економіки, структури наповнення ВВП (промисловість 24 %, торгівля 16 %, сільське господарство 12 %, будівництво 3 %); державної політики; системи освіти; соціальних цінностей. Для зростання експорту вітчизняних товарів та забезпечення розвитку економіки першочерговим завданням є модернізація менеджменту за рахунок: запровадження світових стандартів управлінської діяльності та сучасних методів управління; навчання менеджерів засобом забезпечення змін діяльності; підвищення кваліфікації персоналу. Що в свою чергу дозволить: прискорити розвиток конкурентоспроможного бізнесу; перейти від директивного менеджменту до консультативного; оптимізувати витрати менеджменту; ефективно управляти інноваціями на основі створення споживчої цінності товару; ефективно управляти мотивацією персоналу через формування корпоративної культури організації; забезпечити найвищий рівень соціальної відповідальності бізнесу на основі ціннісного управління.

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі: комплексна реалізація запропонованих пріоритетів розвитку менеджменту підприємств, на основі урахування в стратегії ринкових змін, дозволить максимально реалізувати потенціал підприємства та отримати очікувані результати організаційного розвитку.

Напрямки для проведення подальших досліджень: організація заходів співпраці з конкурентами; посилення ефективності взаємодії функціональних підрозділів підприємства.

Список літератури

1. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.

2. Waclawski J., Church A. H. Organization Development: A DataDriven Approach to Organizational Change. Pfeiffer, 2001. – 400 p.

3. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.

4. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice – Oxford University press. - 2004. – 365 p.

5. Зернецька О.В. *Глобальна комунікація: монографія*. Київ, Наукова думка, 2017. 350 с.

6. Филип Котлер *Основи маркетинга*. Краткий курс. К.: Діалектика-Вільямс. – 2020. – 496 с.

7. *Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу*: монографія / Під ред. Буквинської М. П. – К.: ЦП «Компринт». – 2015. – 297 с.

8. Липін М. В. *Освіта в модифікаціях сучасного світу*: монографія. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. – 2018. – 340 с.

9. Лукашова Л. В. *Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку*: монографія. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. – 2019. – 448 с.

10. Чан Кім В., Рене Моборн Стратегія блакитного океану. К.: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". – 2016. 384 с.

11. Трут О.О. *Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації*: монографія / О. О. Трут. – Львів: вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.

12. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон Характеристики Rework. К.: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". – 2016. – 176.

13. Джон Вітмор Коучинг. *Основні принципи і практики коучинга і лідерства*. К.: Паблішер. – 2018. – 320 с.

14. *Технології управління персоналом*: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.

References (transliterated)

1. Doroshuk G.A. *Upravlinnya organizatsiynym rozvytkom: teoretychni ta konceptualni osnovy*[Management of organizational development: theoretical and conceptual bases]: monografiya / pid red. S.K. Harichkova – Odessa: Bondarenko M.O., 2016. – 196 p.

2. Waclawski J., Church A. H. Organization Development: A DataDriven Approach to Organizational Change. Pfeiffer, 2001. – 400 p.

3. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.

4. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice – Oxford University press. - 2004. – 365 p.

5. Zemetzka O.V. *Hlobalna komunikatsiia*: [Global communication] monografiia. Kyiv, Naukova dumka, 2017. 350 p.

6. Filip Kotler *Osnovy marketinga*. [Marketing basics] Kratkij kurs. Kiev: Dialektika-Vil'jams. – 2020. – 496 p.

7. *Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' biznesu* [Corporate social security business.]: monografiya / Pid red. Bukovyn'skoyi M. P. – K.: CzP «Komprynt». – 2015. – 297 p.

8. Lipin M. V. *Osvita v modyfikatsiyax suchasnogo svitu* [Education in the modifications of the modern world]: monografiya. – Ky'iv: Ky'yivs'ky'j nacional'ny'j torgivel'no-ekonomichny'j univversytet. – 2018. – 340 p.

9. Lukashova L. V. *Male pidpryyemny'ctvo: metodologiya ta praktyka fasylitatsiyi rozvytku* [Small business: methodology and practice of development facilitation]: monografiya. – Ky'iv: Ky'yivs'ky'j nacional'ny'j torgivel'no-ekonomichny'j univversytet. – 2019. – 448 p.

10. Chan Kim V., Rene Moborn *Strategiya blakynogo okeanu*. Kiev: Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. 384 p.

11. Trut O.O. *Teoretyko-metodologichni zasady upravlinnya rezul'tatyvnistyu organizatsiyi* [Theoretical and methodological principles of managing the effectiveness of the organization]: monografiya / O. O. Trut. – L'viv: vy'd-vo LTEU, 2018. – 420 p.

12. Dzejson Frajd, Devid Xejnmejer Xansson *Xaraktery'styky' Rework*. K.: Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. – 176.

13. Dzhon Vitmor *Kouching. Osnovnye principy i praktika kouchinga i liderstva* [The basic principles and practices of coaching and leadership.]. Kiev: Publisher. – 2018. – 320 p.

14. *Teknologiyi upravlinnya personalom* [Personnel management technologies]: monografiya/ O.A.Gavry'sh, L.Ye.Dovgan', I.M.Krejdych, N.V.Semenchenko. – Ky'iv: NTUU «KPI imeni Igorya Sikors'kogo». – 2017. – 528 p.

Надійшло(received) 24.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Линькова Олена Юрївна (Линькова Елена Юрьевна, Linkova Elena Yurievna) – кандидат економічних наук – доцент; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: ukr19759@gmail.com