

**О.С. МАКОВОЗ, О. М. ЯЦЕНКО, М. П. ГОРБУНОВ**  
**ЗМІНИ ВИМОГ ДО ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Під час війни кардинальні зміни торкнулись усіх сфер життя України. Нагальна потреба сьогодення – пошук оптимальних та аргументованих програм сталого функціонування підприємств у період воєнного стану та закладання підвалин для подальшого відновлення після завершення військових дій. Сформувані зазначені належні умови для бізнесу здатні професіонали, управлінці-лідери, які будуть відповідати вимогам сучасності. Актуальними стають питання щодо змін вимог до менеджера підприємства воєнного стану і відповідність формування необхідних якостей у майбутніх управлінців під час навчання у ЗВО. Метою дослідження є аналіз вимог до сучасного менеджера-лідера щодо здатності забезпечити ефективне виконання управлінських завдань. У результаті аналізу з'ясовано, що відбулися певні зміни в уявленні працівників щодо того, яким має бути і як себе має поводити керівник під час роботи в умовах воєнного стану. Виявлені відмінності стосовно вимог до менеджерів у дослідженнях теоретиків менеджменту до і під час воєнного стану. Визначено, що акцент наразі робиться на особистісних якостях, допомозі оточуючим, здатності зберегти команду, бажанні змінити ситуацію на краще. Наголошено, що деякі якості набули нового значення і трактуються по-новому, враховуючи вимоги часу. Проаналізовано міркування керівників-практиків вітчизняних підприємств, які мають власне бачення ситуації та досвід збереження бізнесу працівників в умовах воєнного стану. Під час опитування працівників виявлено, що майже половина з них змінили свої очікування до керівників і головним вважають наявність стресостійкості, відповідальності та гнучкості. Також, більше половини опитаних вважають, що їхнє керівництво впоралось зі своїми обов'язками під час війни, третина – що впорались частково. Менеджери-лідери завдяки професіоналізму і розвиненим особистісним якостям не тільки змогли зберегти бізнес, а й підтримують і допомагають тим, хто цього потребує. Таким чином в нашому суспільстві постулює переважає група людей, для яких матеріальні блага не становлять практично єдиної цінності. Підготовка майбутніх менеджерів у ЗВО має враховувати зміни вимог до менеджерів і відповідати новим викликам, які постали перед вітчизняними підприємствами задля успішного подолання загроз і подальшої відбудови країни.

**Ключові слова:** менеджер-лідер; зміни; якості керівника; команда; цінності; стресостійкість; людські якості

**O. MAKOVUZ, O. YATSENKO, M. HORBUNOV**  
**CHANGES IN REQUIREMENTS FOR LEADERSHIP QUALITIES OF MANAGERS AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW**

During the war, changes affected all spheres of life. Ukraine needs conditions where the economy can operate consistently during martial law and lay the foundations for further recovery after the end of the military operations. Such appropriate conditions can be created by professionals, management leaders who will meet the requirements dictated by the present. It is important to pay attention to the changing requirements for a modern manager and to further develop the necessary qualities of future managers during their studies at higher education institutions. The purpose of this research is to analyze the requirements for a modern manager-leader who is able to provide effective performance of managerial duties. The analysis shows that there have been certain changes in employees' views on what a manager should be and how he or she should behave while working during martial law. Differences in the requirements for managers in the studies of management theorists in peace time and now were identified. It was noted that the emphasis is now on personal qualities, helping others, the ability to keep the team, and the desire to change the situation for the better. It is emphasized that some qualities have acquired a new meaning and are interpreted in a new way, according to the requirements of the time. The article analyzes the statements of practicing managers of modern companies who have their own vision of the situation and experience in preserving business and teams during martial law. The survey of employees revealed that almost half of them have changed their requirements for managers and consider stress resistance, responsibility, and flexibility as the most important. In addition, more than half of the respondents believe that their managers have coped with their responsibilities during the war, while a third believe that they have partially coped. Thanks to their professionalism and developed personal qualities, manager-leaders have not only managed to preserve their businesses, but also support and help those in need. Thus, our society is gradually seeing more people who do not value material wealth as the only thing that matters. The training of future managers in higher education institutions should take into consideration the changing requirements for managers and meet the new challenges that Ukrainians face in order to successfully overcome hazards and further rebuild the country.

**Keywords:** manager-leader; managerial qualities; team; values; stress resistance; human qualities

**Вступ.** Початок повномасштабної війни в Україні призвів до кардинального переосмислення реалій всіх без винятку сфер господарського життя. Зміни торкнулись кожне вітчизняне підприємство. Нові виклики та загрози, що постали перед українцями потребують ретельного аналізу, усвідомлення окреслення завдань для впровадження адекватних програм дій.

**Постановка проблеми.** Підтримка економічної стабільності під час війни буде залежати від того, наскільки менеджмент підприємств буде в змозі розробляти зважені управлінські рішення відповідно до вимог сьогодення. Тобто, керівництву в першу чергу потрібно усвідомити потреби особистісних змін, а також змінити підходи щодо управління компанією відповідно до нових загроз і ризиків у зовнішньому середовищі. Проблеми підготовки майбутніх менеджерів у ЗВО, теоретичні дослідження, поради фахівців – переважним чином розкривали зміст мирних часів, це питання недостатньо досліджено у ракурсі роботи під час

кризових ситуацій. Українські керівники стикнулись з нечуваними за останні десятиліття жакіттями війни і змушені були швидко реагувати, заради спасіння бізнесу і команди. Актуальними стають питання повернення уваги до того, яким вимогам має відповідати менеджер-лідер під час роботи в умовах воєнного стану й які якості необхідно формувати в майбутніх менеджерів під час навчання у ЗВО.

**Мета роботи.** Виявити вимоги до лідерських якостей менеджерів українських підприємств, що здатні ефективно виконувати своїх обов'язки в умовах воєнного стану.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем якостей менеджера-лідера присвятили свої праці вітчизняні науковці Л. Афанасьєва, Г. Васинович, Л. Влодарска-Зола, С. Воробйова, О. Капітанець, О. Романовський та ін. Акцентували увагу на якостях управлінця під час війни О. Корчинська, А. Недошитко та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Вимоги до менеджерів змінювались упродовж XX століття відповідно до змін у бізнес-середовищі. У різні часи увага акцентувалась на розумінні природи управлінських процесів, розподілі відповідальності за рівнем управління, вмінні будувати взаємовідносини з підлеглими, наявності навичок приймати рішення в складних мінливих умовах, розпізнаванні потенціалу робітників, мотивуванні до роботи таким чином, щоб людина виконувала свої обов'язки з особистої волі, а не примусово, вмінні розвивати системне мислення, керувати інтелектом та кар'єрним зростанням своїх підлеглих, раціонально використовуючи їхній робочий час, здійсненні кваліфікованого планування на основі принципу участі (по Р. Ансоффу) тощо [1]. У своєму дослідженні ми використовуємо термін менеджер-лідер для характеристики керівника, який здійснює управлінські функції через призму неформального лідерства.

В 2014 році відбулась анексія Криму і окупація росією частини Донбасу. Усереднений показник падіння промисловості в Україні склав 10,7%, Луганська і Донецька області – падіння до 40%. Проте в інших областях цей показник виявився відносно незначним, а в деяких – індекс промисловості був позитивним [2]. Значна кількість управлінців проявили свідоме ставлення до критичної ситуації, що виникла в країні здійснювали не тільки моральну, а й матеріальну допомогу переселенцям, волонтерським організаціям, армії. В той же час український бізнес поповнився керівниками – ветеранами АТО, які свідомо починали займатися власною справою, в рамках соціалізації і самореалізації. Їх відрізняло загострене почуття справедливості, бажання змінювати життя навколо себе на краще, наявність навичок швидкого реагування на змінені обставини, наявність більшої готовності йти на ризик, наявність досвіду планування операції, що в свою чергу сприяло відкритості до інновацій в бізнесі, а також допомагало при реалізації бізнес-плану [3].

На п'ятому році збройної агресії росії проти України, додалися виклики, які принесла пандемія COVID-19. Падіння промисловості становило 1,2% зросли ризики і втрати бізнесу [4], і щоб протистояти їм керівники мали знову пристосовуватися, щоб відповідати новим, актуальними для тієї ситуації вимогам (за даними World Economic Forum) [5], – необхідність працювати з «особою в цілому», проявляти інклюзивність, адже досвід співробітника не обмежується тільки роботою, і є набагато ширшим; необхідність мати навички системного мислення і звертатися до даних соціології; необхідність створення психологічно безпечного простору для співробітників, адже збільшена кількість стресів і виснаження; надання рівного доступу до можливостей на роботі; приділяти увагу вимірюванню нематеріальних активів – людському капіталу, інтелектуальній власності, репутації, адже вони є ключовими для залучення і утримання талантів. З часом стало зрозуміло, що ці навички в подальшому їм знадобилися для налагодження роботи і у воєнний час.

У 2022 році з початком повномасштабного вторгнення, вітчизняні підприємства та їх керівники з першого дня війни стикнулися з випробуваннями, яких не було за роки Незалежності країни: бойові дії, введення воєнного стану, мобілізація населення, дефіцит енергоресурсів, міграційні процеси, руйнація бізнес-схем, негативні очікування стосовно власної економічної діяльності, релокації підприємств тощо. Саме менеджери-лідери взяли на себе відповідальність за продовження існування компанії і налагодження роботи працівників в новій реальності, яка диктувала нові вимоги.

Досліджуючи принципи, які могли б бути універсальними для керівників підприємств будь-якої галузі під час війни, виконавчий директор Центру Лідерства УКУ Андрій Рождественський зазначає наступні [6]: обрати стиль лідерства, при чому правильним буде і централізація і децентралізація; не ігнорувати ідеологію, місію та візію компанії, мати здатність впроваджувати їх з щирістю; приділяти увагу ментальному здоров'ю; особисто спілкуватися із членами команди; розвивати командну стійкість. Впровадження моделі 11 лідерських чеснот, які на думку автора, якщо він зможе розвинути в собі, то зможе побудувати резильєнтну команду, готову до глобальних викликів – візійність, драйв, колаборація, смиренність, гуманність, цілісність, зваженість, підзвітність, справедливість, хоробрість.

Цікавими є думки стосовно нових викликів до сучасних менеджерів Д. Віллінка і Л. Бабіна – офіцерів американського військово-морського флоту, які після відставки стали співзасновниками компанії Echelon Front, яка навчає та мотивує лідерів багатьох бізнесів по всьому світі [7]. Вони проводять паралелі між принципами, які роблять успішними бойових командирів і які також можуть бути застосовані в діловому світі: здатність зберігати спокій і визначати завдання з найвищим пріоритетом; здатність впровадження в команді дисципліни, що сприяла б гнучкості, адаптивності та творчому підходу; вміння доносити до команди стратегічну картину і наявність звички швидко приймати рішення і адаптуватися до змін; вміння знайти власну рівновагу між крайнощами.

**Жаріков О.** співзасновник та CEO Reactor.ua, член правління АСМР Ukraine, наголошує саме на «людському» боці лідерства при виживанні бізнесу під час війни і виділяє найбільш затребувані якості керівників в умовах війни: особистісні якості – надійність та емпатія, турбота про людей, **щира віра в місію та життєздатність свого бізнесу**, активна допомога; професійні якості – чітка та зрозуміла комунікація, вміння пристосовуватися, розуміння планування як динамічного процесу, швидке реагування на ситуацію, **вміння будувати нові процеси і практики та змінювати їх, подолання сили спротиву через швидкість та амплітуду дій** [8].

Міронова Н. Relationship Manager at SPEKA [9] акцентує увагу на наступних навичках, які, на її думку виявилися найпотрібнішими топ менеджерам під час війни. Деякі з них були актуальні й у мирні часи, але у нестабільний воєнний час набули нового значення: чітке визначення цілей – є основою існування в умовах

війни; вміння критично мислити – як запорука швидкого аналізу ситуації, здатності до евакуації і швидкого ухвалення рішень; здатність спочатку допомогти собі, а потім команді – як основа психічного здоров'я під час постійного стресу і тривоги; вміння брати на себе відповідальність і заручитися підтримкою команди – як запорука існування топ менеджера – ключової ланки в діяльності організації; не дати вигоріти співробітникам – як фактор врахування вибору співробітника: зайнятися волонтерством, залишитися працювати у безпечному місці; здатність бути гнучким – як уникнення багаторівневого узгодження під час релокації команди тощо; розвивати емоційний інтелект – як наголос на томо, що навіть під час війни не варто забувати про саморозвиток; змінюватися швидко, планувати короткостроково – як усвідомлення різних змін обставин для країни, бізнесу під час війни.

Дослідники О. Корчинська, А. Недошитко окрім персональних особистих якостей наголошують на професійних характеристиках: навички адаптації до зовнішніх умов і підтримки команди; навички роботи з інформацією і швидкого реагування на ситуацію; навички динамічного і короткострокового планування; здатність генерації нових процесів і практик; навички налагодження чіткої комунікації [10].

Засновниця консалтингової агенції Unicorn Solution&Consulting, АСМР Ukraine Membe О. Кобилянська зазначає, що певна частина керівників українського бізнесу доволі швидко відійшли від шоку і усвідомили необхідність руху вперед для збереження продукту, команди і економіки країни і робить порівняння сучасного лідера із «чарівним феніксом, здатним відродити бізнес із попелу та при цьому уважним до болю кожного у своїй компанії» [8].

У 2015 році, на другому році збройної агресії росії проти України, нами було проведено опитування серед людей, які брали участь в тренінгу з лідерства в рамках проекту створення громадської організації та навчання народних митців Харківського район Харківської області, за підтримки Корпусу Миру США в Україні та SPA USAID [11], на предмет значущості лідерських якостей у менеджера-лідера. На 1 місці (по 24% опитуваних) опинилися моральні якості і емоційно-вольові риси характеру, на другому (18% опитуваних) – організаторські здібності, 3 місце (16% опитуваних) – комунікативні якості.

У 2022 році, через 10 місяців після повномасштабного вторгнення ми провели опитування на предмет вимог до менеджерів під час війни. В опитуванні взяли участь 75 працівників різних галузей, із різних регіонів країни. Було запропоновано дати відповідь на наступні питання:

1. Чи змінилися ваші вимоги до менеджерів в умовах воєнного стану?

2. Чи впорався, на вашу думку, ваш керівник зі своїми обов'язками під час роботи в умовах війни?

3. Які якості менеджерів виявилися найбільш потрібними під час війни?

Було отримано наступні результати: як видно на рис.1 майже половина (48,6%) працівників змінило свої вимоги до менеджерів в умовах воєнного стану; 27% – не змінило і майже 24,4% відповіли, що не замислювались над цим питанням. Щодо другого питання, то, як бачимо на рис.2, переважна більшість (62,2%) працівників вважає, що їхнє керівництво впоралось зі своїми обов'язками, 27% відповіли, що впорались частково і 10,8% впевнені, що не впорались зовсім. У відкритих відповідях на третє питання, на першому місці опинилась така якість, яка на думку працівників найбільше потрібна менеджерам під час війни, як стресостійкість, на другому місці – відповідальність і гнучкість. Якості, які часто зустрічались у відповідях – довіра, чуйність, вміння надихати і підтримати співробітника, винахідливість, людяність, вміння пристосуватися до нових реалій, адекватне розуміння ситуації, піклування про безпеку робітників компанії, вміння розподіляти ризики, ініціативність, рішучість, стратегічне мислення.

Отже можна зробити висновок, що значна кількість керівників гідно витримали і протистояли випробуванням жахливих реалій. Вони змогли зорієнтуватися і проявити себе в складній ситуації ризиків і невизначеності. Саме завдяки професіоналізму і розвинутим особистим якостям вдалося не тільки врятувати бізнес, зберегти команду, а й підтримувати і допомагати тим, хто найбільш цього потребує. Ці результати підтверджують думку фахівців стосовно того, що війна сприяла тому, що в українському суспільстві відбулося руйнування домінуючого ще з радянських часів типу особистості, для якої практично єдину провідну цінність становили матеріальні блага. Натомість все більше з'являється людей, для яких інтереси суспільства стають вищими за власні: військовослужбовці, волонтери тощо [12].

**Висновки.** З початком введення воєнного стану на території України менеджмент підприємств стикнувся з нечуваними викликами. Перед управлінцями стояли надважкі задачі: зберегти бізнес, організувати роботу підприємств, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, в ситуації надвисоких ризиків і невизначеності. За результатами опитування, переважній більшості керівників це вдалося зробити. Зреагувавши на проблеми сьогодення, менеджери-лідери гідно витримали випробування. У той же час нові умови диктують нові вимоги до таких керівників. На перший план виходять особистісні якості й здібності, які в мирні часи не здавалися настільки актуальними: стресостійкість, відповідальність, гнучкість. Для подальшого протистояння загрозам і відбудови країни в майбутньому вважаємо необхідним привертання уваги до наявності та формування цих та інших необхідних якостей в управлінців. Подальші напрями досліджень вбачаємо у розробці підходів формування необхідних лідерських якостей у майбутніх менеджерів під час навчання у ЗВО.



Рисунок 1 – Результати опитування щодо змін вимог до менеджерів (%)

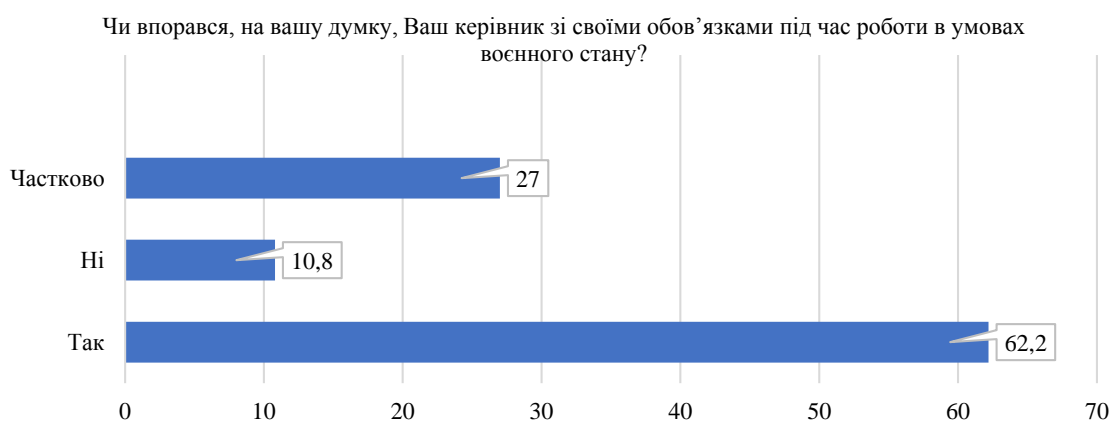


Рисунок 2 – Результати опитування робітників щодо менеджменту підприємства (%)

#### Список літератури

1. Яценко О. М. (2016). Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. *Молодий вчений*. №6 (33). 496–501.
2. Якименко Ю. Україна 2014-2015: долаючи виклики (аналітичні оцінки) URL:[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2014-2015\\_Pidsumky.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2014-2015_Pidsumky.pdf) (дата звернення: 22.01.2023).
3. Шовкун Л., Лиховий Д., Гордійчук О. Власний бізнес АТОвців: допомога держави, побратимів, поради тих, кому вдалося URL:<https://novynamnia.com/2017/09/13/vlasnyy-biznes-atovtsiv-dopomoga-derzhavi-pobratimiv-poradi-tih-komu-vdalosya> (дата звернення: 20.01.2023).
4. Якименко Ю. Україна 2019-2020: широкі можливості, суперечливі результати (аналітичні оцінки) URL:[https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR\\_ENG.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR_ENG.pdf) (дата звернення: 20.01.2023).
5. 5 ways the COVID-19 pandemic is changing the role of leaders URL:<https://www.weforum.org/agenda/2021/10/5-ways-the-pandemic-is-changing-the-role-of-leaders/>(дата звернення: 21.01.2023).
6. Міроненко Т. П'ять порад для лідера під час війни URL:<https://forbes.ua/lifestyle/dati-misiyu-rozmovlyati-z-komandoyu-navchiti-ii-rizikuvati-ta-pomilyatis-ryat-porad-dlya-lidera-pid-chas-viyni-13112022-9664> (дата звернення: 19.01.2023).
7. Екстремальна відповідальність. Люди. Лідерство і менеджмент. Культура. URL:<https://kmbs.ua/ua/article/extreme-ownership> (дата звернення: 19.01.2023).
8. Соболева К. Лідер-фенікс: яким керівником треба бути, щоб успішно вести бізнес в умовах війни URL:<https://mind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnikom-treba-buti-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-viyni>
9. Міронова Н. Ключові навички для топ менеджера під час війни URL:<https://speka.media/work-war-balance-klyuchovi-navicki-dlya-top-menedzera-pid-cas-viyni-9e20x9> (дата звернення: 22.01.2023).
10. Корчинська, О., Недошитко, А. (2022). Сучасний управлінець: виклики та досягнення. *Молодий вчений*, 11 (111), 82-84. URL:<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-18>
11. Яценко О. М., Горбунов М. П. *Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки* : монографія. Харків :Мадрид, 2018. 250 с.
12. Міщенко М. Нові люди – нова країна URL:<https://razumkov.org.ua/statti/novi-liudy-nova-kraina> (дата звернення: 23.01.2023).

#### References(transliterated)

1. Yatsenko O. M. (2016). Liderski yakosti v strukturі skladovykh kompetentnosti menedzheriv [Leadership qualities in the structure of component competencies of managers]. *Molodyi vchenyi* [A young scientist]. no (33). 496–501
2. Yakymenko Yu. Ukraine 2014-2015: dolaiuchy vyklyky (analytychni otsinky) [Ukraine 2014-2015: overcoming challenges (analytical assessments)] Available at:[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2014-2015\\_Pidsumky.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2014-2015_Pidsumky.pdf) (accessed25.01.2023).
3. Shovkun L., Lykhovii D., Hordiichuk O. Vlasnyi biznes ATOVtsiv: dopomoha derzhavy, pobratymiv, poradytykh, komu vdalosia [Own business of ATO soldiers: help from the state, fellow citizens, advice from those who have succeeded] Available at:<https://novynamnia.com/2017/09/13/vlasnyy-biznes-atovtsiv-kerivnikom-treba-buti-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-viyni>

- [dopomoga-derzhavi-pobratimiv-poradi-tih-komu-vdalosya](#) (accessed: 20.01.2023).
4. Yakymenko Yu. Ukraine 2019-2020: shyroki mozhyvosti, superechlyvi rezultaty (analytychni iotsinky) [Ukraine 2019-2020: wide opportunities, contradictory results (analytical assessments)] Available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR\\_ENG.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR_ENG.pdf) (accessed: 20.01.2023).
  5. 5 ways the COVID-19 pandemic is changing the role of leaders Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/5-ways-the-pandemic-is-changing-the-role-of-leaders/> (accessed: 21.01.2023).
  6. Mironenko T. P'iat pored dlia lidera pidchas viiny [Five tips for a wartime leader] Available at: <https://forbes.ua/lifestyle/dati-misiyu-rozmovlyati-z-komandoyu-navchiti-ii-rizikuvati-ta-pomilyatis-pyat-porad-dlya-lidera-pid-chas-viiny-13112022-9664> (accessed: 19.01.2023).
  7. Ekstremalna vidpovidalnist. Liudy. Liderstvo i menedzhment. Kultura [Extreme liability. People. Leadership and management. Culture] Available at: <https://kmbs.ua/ua/article/extreme-ownership> (accessed: 19.01.2023).
  8. Soboleva K. Lider-feniks: yakym kerivnykom treba buty, shchob uspishno vesti biznes v umovakh viiny [The phoenix leader: what kind of leader you need to be to successfully run a business in wartime] Available at: <https://mind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnykom-treba-but-i-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-viiny> (accessed: 22.01.2023).
  9. Mironova N. Kliuchovi navychky dlia topmenedzhera pid chas viiny [Key skills for a top manager in wartime] Available at: <https://speka.media/work-war-balance-klyucovi-navicki-dlya-top-menedzhera-pid-cas-viiny-9e20x9> (accessed: 22.01.2023).
  10. Korchynska, O., Nedoshytko, A. (2022). Suchasnyi upravlinets: vyklyky ta dosiahnennia [Modern manager: challenges and achievements]. *Molodyi vchenyi* [A young scientist], 11 (111), 82-84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-18>
  11. Yatsenko O. M., Horbunov M. P. *Formuvannia liderskykh yakosti maibutnikh menedzheriv u protsesi profesiinoi pidhotovky* [Modern manager: challenges and achievements Formation of leadership qualities of future managers in the process of professional training]: monohrafiia. Kharkiv :Madryd, 2018. 250 p.
  12. Mishchenko M. Novi liudy – nova kraina [New people - a new country] Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/novi-liudy-nova-kraina> (accessed: 23.01.2023).

*Надійшла (received) 16.01.2023*

#### *Відомості про авторів / About the Authors*

**Маковоз Оксана Сергіївна (Makovoz Oksana)** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-8728-1500; Oksana.Makovoz @ khpi.edu.ua

**Яценко Ольга Миколаївна (Yatsenko Olha)** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-7580-7827; Olha.Yatsenko @ khpi.edu.ua

**Горбунів Микола Петрович (Horbunov Mykola)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-7006-0047; horbunov.mykola @ khpi.edu.ua