

**О. Ю. ЛІНЬКОВА**

## **ІНІЦІАТИВА — ОСНОВА УСПІХУ БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ**

В роботі проаналізовано виклики економіки знань до менеджменту: глобалізація, інтернаціоналізація, інформатизація та інтелектуалізація праці, інтеграція, міграція, екологізація. Поглиблено тлумачення концепції ціннісного управління, як узгодження пріоритетів розвитку суспільства в цілому за пріоритетами бізнесу (клінтів, власників, менеджерів, персоналу). Формування цінностей пов'язано з емоціями людини, а не раціональними ідеями, тобто вони утворюються з мотиваційними підсистемами (матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації, контролем ключових показників, концентрація на досягненні цілей). Ціннісне управління дозволяє ефективно розподілити зусилля компанії та на рівні протиріч мінімізувати конфлікти пріоритетів. Пріоритети формують критеріальну базу прийняття управлінських рішень менеджерами на всіх рівнях ієрархії підприємства. Структуровано особливості **ціннісного управління**: постійне управління змінами (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж, соціальна відповідальність, екологічний менеджмент); ініціювання змін бізнесом через оновлення товару (для міжнародної конкуренції та створення стійких конкурентних переваг). Вивчено особливості ціннісного управління з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу: вивчення суспільних потреб; ефективні партнерські угоди на ринку; використання можливостей інформаційних технологій; навчання топ-менеджменту в межах концепції ціннісного управління; розвиток корпоративної культури; командне лідерство; управління змінами; професійний супровід структурних змін. Виділено складові менеджменту щодо формування умов для сприяння прояву ініціативи фахівцями на всіх стадіях ціннісного управління: відбір персоналу (прийняття командних рішень); навчання (максимальна віртуалізація програм); адаптація (ротация персоналу); мотивація (залучення до реалізації соціальних завдань); контроль (систематизація та індивідуалізація результатів); підвищення кваліфікації (узгодження цінностей). Використання ціннісного управління в практичному менеджменті дозволить: забезпечити конкурентоспроможність бізнесу; збільшити продуктивність праці фахівців, які виконують інтелектуальні завдання; оптимізувати використання ресурсів; постійно впроваджувати інновації; підвищувати мотивацію персоналу; ефективно реалізовувати заходи соціальної відповідальності бізнесу. Зазначені питання для проведення подальших досліджень: вивчення механізмів управління ризиком для бізнесу від звільнення персоналу.

**Ключові слова:** ініціатива; ціннісне управління; конкурентні переваги; стадії управління; корпоративна культура; бізнес-модель

**О. Y. LINKOVA**

## **INITIATIVE IS THE BASIS FOR BUSINESS SUCCESS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY**

The paper analyzes the challenges of the knowledge economy to management: globalization, internationalization, informational and intellectualization of labor, integration, migration, ecological. The formation of values is related to human emotions, not rational ideas, that is, they are formed with motivational subsystems (material motivation, immaterial motivation, control of key indicators or concentration on achieving goals). The interpretation of the concept of value management as an alignment of the development priorities of society as a whole with business priorities (customers, owners, managers and staff) has been deepened. Value management allows you to effectively distribute the efforts of the company and minimize conflicts of priorities at the level of contradictions. Priorities form the criteria basis for managerial decision-making by managers at all levels of the enterprise hierarchy. The features of value management are structured: continuous change management (technology, management, values, needs, culture, structure, efficiency, image, social responsibility, environmental management); initiating business changes through product renewal (for international competition and creating sustainable competitive advantages). The features of value management in order to increase the competitiveness of business have been studied: the study of social needs; effective partnership agreements in the market; use of opportunities of information technologies; training of top managers in the concept of value management; development of corporate culture; team leadership; change management; professional support of structural changes. The components of management for the formation of conditions for promoting the manifestation of initiative by specialists at all stages of value management are identified: selection of personnel (making team decisions); training (maximum program vitalization); adaptation (staff rotation); motivation (involvement in the implementation of social tasks); control (systematization and individualization of results); advanced training (coordination of values). The use of value management in practical management will allow: to ensure the competitiveness of the business; increase the productivity of specialists who perform intellectual tasks; optimize the use of resources; constantly innovate; improve staff motivation; effectively implement social responsibility activities of business. The issues of further research are indicated: the study of risk management mechanisms for business in the event of dismissal of personnel.

**Keywords:** initiative; value management; competitive advantages; management stages; corporate culture; business model

Вступ. Перехід від інформаційної економіки до економіки знань в бізнесі актуалізує значення участі персоналу в усіх стадіях ціннісного управління для отримання прибутку (користь суспільству, сприяння його розвитку та добробуту) та реалізація концепції навчання протягом життя. Основні принципи побудови взаємин між менеджером та персоналом змінюються, що в свою чергу визначає результати виконання завдань бізнес-організацій.

Аналіз літератури. Дослідженням питань, пов'язаних з управлінням персоналом, займається багато як вітчизняних, так і закордонних вчених. Так, Хіат Д. доводить провідну роль персоналу в можливості виживання за рахунок управління змінами [1, с. 82]. Зернецька О. досліджує значення глобальної комунікації [2, с.137]. Лукашова Л., вивчаючи розвиток малого підприємництва зазначає роль ініціативи [3, с. 144]. Чан Кім В., Рене Моборн пропонують забезпечити конкурентні переваги бізнесу

за рахунок поєднання стратегії мінімальних витрат та можливості надання споживачу вибору товару, що вимагає активних стратегічно спрямованих дій менеджерів [4, с. 221]. Трут О. вивчаючи питання управління результативністю організації, структурує питання оцінки роботи персоналу [5, с. 301]. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон як розробники Basecamp – базової системи управління проектами, зазначають про особливість ініціативи фахівців [6, с. 40]. Джон Вітмор при дослідженні питань коучінгу приділяє увагу практичним аспектам роботи з потенційними партнерами [7, с. 117]. Адізе Іцхак при дослідженні управління змінами вивчає питання управління персоналом [8, с. 59]. Ричард Бренсон систематизує практичний досвід досягнення цілей бізнесом та виділяє значення команди [9, с. 84]. Гай Кавасаки аналізуючи реалізацію стартапів демонструє ідею ціннісного управління в бізнесі [10, с. 63]. Ленсіони П. систематизує наукові питання управління

© О. Ю. Лінькова, 2023

командами, значення комунікацій і довіри [11, с. 245]. Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х. вивчають особливості управління корпоративною культурою в компанії та виділяють цінності персоналу як базову компоненту для оптимізації результатів впливу [12, с. 163]. Шароватов Ю. Структурує питання дистанційного менеджменту як компоненту, який доповнює актуальні можливості для вирішення викликів сьогодення [13, с. 103]. Автор аналізує інструменти та програми роботи менеджерів з персоналом з метою досягнення організаційного розвитку [14, с. 89; 15, с. 47].

Отже, дослідженням питань управління персоналом займаються як вітчизняні так і закордонні вчені. При цьому недостатня увага приділяється систематизації умов продуктивної роботи персоналу з урахуванням викликів ринку, інтересів власників, інвесторів та їх опрацюванню.

Існуючі методи розв'язання задачі: планування кар'єри та підвищення кваліфікації персоналу; матеріальне та моральне заохочення встановлених результатів; встановлення зворотнього зв'язку; CRM менеджмент (Customer Relationship Management), управління відносинами з клієнтами.

Мета роботи (дослідження): систематизація умов продуктивної роботи персоналу підприємства, які максимально відповідають викликам сучасності.

Постановка задачі (проблеми): класифікувати проблеми ефективної взаємодії персоналу на підприємстві та напрямки їх вирішення. Методи дослідження: систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналіз та синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток, за умов економіки знань — це зростання знань, навичок, компетентностей та потреб. Особливості економіки знань: дискретність та публічність знань як продукту; за природою знання — це інформаційний продукт. Економіка знань поєднує ринки: знань, праці, послуг. Головні напрямки оцінки інтелектуального капіталу: інформаційне суспільство, глобалізація економіки, продуктивність праці, фінансова структура.

Запорукою успіху бізнесу стають людські ресурси новаторського типу (мають нестандартне мислення, генерують нові ідеї, формують нові теорії, закони, винаходи, товари). Вимір знань здійснюють за витратами на їх виробництво та по ринковій вартості їх продажу. Бізнес компанії стають майданчиками для залучення та розвитку професіоналів. Талановиті люди, обираючи місце роботи, оцінюють можливості для розвитку. Головне завдання управління персоналом — це максимально ефективно використовувати здібності працівника у відповідності з цілями бізнесу та суспільства. Особливі цінності людини впливають на значущість та якість професійних процесів, які вона виконує. Завдання менеджера підвищити ефективність організації в результаті активізації індивідуального потенціалу персоналу. Концепція ціннісного управління дозволяє за умов економіки знань менеджерам:

- узгоджувати пріоритети розвитку суспільства в цілому з пріоритетами бізнесу (клієнтів, власників, менеджерів та персоналу);

- мінімізувати розбіжності між поглядами власників на розвиток бізнесу;

- зменшити зіткнення особистих інтересів та організаційних.

Основні причини конфліктів інтересів:

- помилковий розподіл функцій організації, який має прояв при роботі з KPI (бонус надається за кількість, відповідальність — за якість);

- не чіткий розподіл завдань;

- відсутність спільного уявлення щодо пріоритетів розвитку;

- різниця в особистісних цілях (творче самовираження, створення успішної компанії);

- різні інтереси партнерів;

- нестабільна економічна ситуація;

- неспівпадіння інтересів і завдань співробітників.

Цінність — це відносини оцінки ситуації, які закріплюються особистістю. Цінність — це переконання працівника, що конкретна поведінка переважає інші за кінцевим результатом. Формування цінностей пов'язано з емоціями людини, а не раціональними ідеями, тобто вони утворюються з мотиваційними підсистемами (матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації, контролем ключових показників або концентрації на досягненні цілей). Саме цінності формують систему взаємодії та взамовідносин персоналу, які наповнюють працю сенсом. Узгодження особистих цінностей працівника з цінностями бізнесу потребує сформованості:

- місії бізнесу,

- стратегії розвитку,

- цінностей менеджменту,

- кадрової політики.

Отже, для реалізації концепції ціннісного управління на практиці необхідною умовою стає прийняття організаційних норм менеджментом. Базовою компетентністю менеджера є залучення до виконання завдань професіоналів та утримання їх. Закріплення цінностей бізнесу є основним елементом, який забезпечує сталість процесу отримання прибутку, не залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Ціннісне управління як концепція ефективно розподіляє зусилля компанії та на рівні протиріч мінімізує конфлікти пріоритетів.

Пріоритети формують критеріальну базу прийняття управлінських рішень менеджерами на всіх рівнях ієрархії підприємства. Особливості ціннісного управління:

- постійне управління змінами (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж, соціальна відповідальність, екологічний менеджмент);

- ініціювання змін бізнесом через оновлення товару (для міжнародної конкуренції та створення стійких конкурентних переваг);

- вивчення суспільних потреб;

- ефективні партнерські угоди на ринку;

- використання можливостей інформаційних технологій;

- навчання топ-менеджменту в межах концепції ціннісного управління;
- розвиток корпоративної культури;
- командне лідерство;
- професійний супровід структурних змін консультантами.

Ініціатива — це здібність фахівця змінювати як розмір власних зусиль для досягнення результату, так і напрям свого професійного розвитку (ставити нові цілі особистісного та професійного руху). Особливого значення ініціатива набуває при вирішенні проблем менеджменту пов'язаних з: впровадженням нових бізнес-ідей, розподілом повноважень та відповідальності, а також при мотивації та заохоченні корисних дій.

Чинники, які впливають на формування взаємин в колективі:

- форма власності підприємства;
- корпоративна культура;
- особисте бачення менеджмента;
- особливості колективу;
- програми підтримки ініціатив через залученість у процес управління та можливість отримання додаткового доходу.

Характерні вимоги на ринку праці до більшості фахівців це:

- фахова підготовка;
- досвід роботи за спеціальністю;
- вміння навчатися протягом життя;
- ефективна робота в команді.

При пошуку роботи на підприємствах, які пропонують вигідні умови, фахівці проходять багатоступеневий відбір на вакантні посади. Рішення про прийняття на роботу нового співробітника компанії стає певною перевіркою якості її менеджменту. Послідовно перед менеджером підрозділу, до якого прийнято нового працівника, виникають чіткі завдання: навчання; адаптація; постановка задач; мотивація; контроль виконання; групова динаміка. Об'єднуючи інтелект працівників, менеджер акумулює їх прагнення до успіху та прийняття самостійних рішень.

Запорукою для отримання задовільних результатів роботи новачка підприємства є:

- попит на результати його праці;
- його майстерність;
- складність пошуку заміни даного працівника.

Виконання менеджером зазначених задач потребує на початку роботи з новим працівником значних витрат: часу менеджеру; на організацію навчання; адаптацію. Основні фактори систематизації умов для забезпечення ініціативної роботи персоналу:

- на стадії відбору кандидата на вакантну посаду: командний підбір персоналу; цільова увага ставленню кандидата до роботи;
- на стадії адаптації кандидата: запровадження он-лайн програм навчання; наставництво у команді; реалізація командних проектів з позитивним соціальним ефектом;
- на стадії розвитку кандидата: консультаційне лідерство; зручна розгалужена соціальна

інфраструктура на підприємстві; ротація персоналу; професійне навчання; коучінг.

Формування образу праці кожного працівника формується під впливом: матеріального середовища бізнесу, соціуму працюючих в компанії (знання, норми), організаційні цінності. Менеджер, який надає можливість затвердити систему цінностей працівнику, отримує якісне виконання завдань, відповідальність та ініціативу прийняття самостійних рішень.

Цільове управління сприяє досягненню цілей підприємства: зростанню прибутковості; розширенню ринкової частки; посиленню інноваційної активності; покращенню інвестиційної привабливості (інтенсифікації операційної діяльності за оптимальних витрат; вирішення критичних точок діяльності підприємства: управління основними засобами; матеріальними та не матеріальними активами). Управління персоналом підприємства потребує реалізації умов, які сприяють прояву ініціативи, спрямованих на отримання запланованого результату, завдяки інтегрованій реалізації пріоритетів стейкхолдерів.

Класифікація інтересів основних стейкхолдерів бізнесу:

- Власники підприємства: зростання прибутку та дивідендів, покращення репутації.
- Менеджери: ефективність та результативність, самореалізація, авторитет.
- Працівники підприємства: належна заробітна плата та соціальні гарантії, самореалізація, визнання результатів роботи.

- Інвестори: виконання умов контракту та повернення коштів, платоспроможність підприємства.

- Споживачі: оптимальне співвідношення ціни і якості товару, дотримання термінів виконання замовлення, пропозиція актуальних товарів.

- Постачальники: збільшення обсягів замовлення, вчасні розрахунки за умовами контрактів, довготривалі взаємовідносини.

- Державні органи влади: діяльність, що відповідає вимогам законодавства, сплата податків, створення робочих місць, реалізація волонтерських соціальних та культурних проектів.

- Посередники: зростання обсягів угод про співпрацю.

- Конкуренти: наявність конкурентних переваг, лідерство на ринку.

Зближення цінностей компанії з цінностями працівників дозволяє підвищити рівень залученості, лояльності, задоволеності від праці. Прийняття новим працівником організаційних цінностей дозволяє в подальшому ефективно транслювати їх для новачків бізнесу. Низький ступінь залучення працівника до сприйняття організаційних цінностей призводить до формального виконання завдань з мінімальним рівнем ефективності.

Досвід використання менеджменту в сфері ІТ дозволяє отримати позитивний синергетичний ефект в бізнесі за рахунок поєднання процесу імплементації організаційних цінностей працівниками з елементами управління командами (Agile, Six Sigma, PRINCE2).

Наприклад, проведення нарад для отримання зворотнього зв'язку від підлеглих щодо реалізації клієнтського замовлення.

Agile – гнучкий підхід до управління проектами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю (застосовує окремі гнучкі методи: Scrum, Lean, Kanban). Модель Daily Scrum Meeting – це обов'язкові щоденні скрам-наради, як спосіб отримання зворотнього зв'язку від команди (кожен член команди відповідає на три запитання: Що зроблено від моменту проведення попередньої наради? Що буде зроблено від поточної наради до наступної? Які проблеми заважають досягненню мети?).

Six Sigma – методологія що використовується для вдосконалення операційної діяльності та усунення дефектів.

Методологія DMEDI, як основа Six Sigma, складається з:

Визначення (Define): зміст проекту, збір інформації про передумови проекту, цілі.

Вимірювання (Measure): показники, дані для аналізу.

Дослідження (Explore): шляхи досягнення командою поставлених цілей у встановлений строк і в рамках бюджету, вирішення проблем.

Розробка (Develop): реалізація планів і рішень, вимір прогресу проекту.

Контроль (Control): довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів: документування, аналіз даних, застосування отриманих знань.

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments version 2 – проекти в контрольованому середовищі версія 2) концентрується на управлінських сторонах проекту:

- бізнес-аспект (вигода),
- споживчий аспект (який потрібен товар?),
- ресурсний аспект (досягнення мети).

Менеджер має можливість впливати на рівень залученості працівників через:

- покращення умов праці,
- узгодження завдань з програмами розвитку,
- зворотній зв'язок (клієнт, менеджер, команда, власник),
- оцінку ефективності виконання роботи,
- ступінь наближення власних цінностей працівників до організаційних.

Залученість працівника до роботи проявляється у:

- відданості справі,
- відповідальному ставленні до виконання завдань,
- енергійності при роботі,
- оволодінні новими технологіями,
- активному залученні до нових проектів,
- вибудові соціальних взаємин для отримання допомоги з новими завданнями,
- самонавчанні,
- самостійному вирішенні робочих питань,
- саморозвитку.

Ефект від реалізації ціннісного управління залежить від стадії життєвого циклу організації. Максимально сприятливими умовами є стадія

розвитку, за рахунок можливості проведення змін, як в умовах праці, так і запровадженні соціальних проектів. Використання менеджером ціннісного управління дозволяє отримати економічні результати за рахунок посилення мотивації працівників.

Основні напрямки вирішення проблем при використанні ціннісного управління:

- формування: місії бізнесу, стратегії розвитку, цінностей менеджменту, кадрової політики;
- прийняття організаційних норм менеджментом;
- цілеспрямоване використання ціннісного управління менеджерами;

- отримання позитивного синергетичного ефекту в бізнесі за рахунок поєднання процесу імплементації організаційних цінностей працівниками з елементами управління командами.

Результати досліджень. Актуальними проблемами управління персоналом є: управління взаємодією персоналу для досягнення цілей через комунікації, делегування повноважень, мотивацію, участь в прийнятті управлінських рішень; інтеграція завдань через мінімізацію конфліктів пріоритетів; управління взаємодією з зацікавленими сторонами; формування команд.

Базовими напрямками вирішення проаналізованих проблем менеджменту з управління персоналом є: підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: цільове управління; програмне забезпечення управління персоналом; командне лідерство; управління командами; підвищення стресостійкості менеджерів; управління конфліктами; управління зв'язками з громадськістю; планування програм розвитку підприємства та узгодження пріоритетів бізнесу з інтересами стейкхолдерів.

Висновки: Мінливість зовнішнього середовища потребує від підприємств постійного розвитку, що практично досягається завдяки реалізації умов продуктивної роботи персоналу на основі активізації його ініціативи. Систематизація діяльності менеджера, щодо активізації ініціативи працюючих, дозволить покращити результати їх роботи, за рахунок створення складно відтворюваної стійкої конкурентної переваги.

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі: збалансування інтересів стейкхолдерів при ціннісному управлінні персоналом дозволить отримати оптимальні результати бізнесу у вигляді стійких конкурентних переваг та позитивного синергетичного ефекту від взаємовигідних взаємин.

Напрямоки для проведення подальших досліджень: вивчення механізмів управління ризиком для бізнесу від звільнення персоналу.

#### Список літератури

1. Hiatt J. Adkar, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
2. Зернецька О. В. *Глобальна комунікація*: монографія. Київ, Наукова думка, 2017. 350 с.
3. Лукашова Л. В. *Мале підприємство: методологія та практика фасилітації розвитку*: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. 2019. 448 с.
4. Чан Кім В., Рене Моборн *Стратегія блакитного океану*. Київ: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 384 с.

5. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.
6. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон *Характеристики Rework*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 176.
7. Джон Вітмор Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства. Київ : Паблішер. 2018. 320 с.
8. Адісес Іцхак. Управління змінами. Київ: Book Chef, 2018. 400 с.
9. Шароватов Ю. *Дистанційний менеджмент*. Київ: Альпіна Діджитал. 2020. 220 с.
10. Лінькова О.Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку // Київ. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. с. 87-91.
11. Лінькова О.Ю. Менеджмент та результати організаційного розвитку / *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2020. № 2. с. 45-48.
4. Chan Kim V., Rene Moborn *Strategiya blaky`tnogo okeanu* [Blue ocean strategy]. Kiev: Kny`zhkovy`j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. 384 p.
5. Trut O.O. Teorety`ko-metodologichni zasady` upravlinnya rezul`taty`vnistyuu organizaciyi [Theoretical and methodological principles of managing the effectiveness of the organization]: monografiya. – L`viv : vy`d-vo LTEU, 2018. – 420 p.
6. Dzhėjson Frajd, Devid Xejnmejėr Xansson *Xaraktery`sty`ky` Rework* [Features of Rework]. Kiev: Kny`zhkovy`j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. – 176.
7. Dzhon Vitmor Kouching. *Osnovnye principy i praktiki kouchinga i liderstva* [The basic principles and practices of coaching and leadership.]. Kiev: Pablishe. – 2018. – 320 p.
8. Adizes Yitzhak. Change management. Kiev: Book Chef, 2018. 400 p.
9. Sharovатов Yu. *Distannionnyj menedzhment* [Remote management]. Kiev: Alpina Digital. 2020. 220 p.
10. Linkova O.Yu. Navchannya personalu yak effektivnij instrument organizacijnogo rozvitku [Personnel training as an effective tool for organizational development] // Kiev. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI]. 2021. No. 1. pp. 87-91.
11. Linkova O.Yu. Menedzhment ta rezultati organizacijnogo rozvitku [Management and results of organizational development] / *Visnik NTU «HPI» (ekonomichni nauki)* [Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences)]. 2020. No. 2. pp. 45-48.

#### References (transliterated)

1. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
2. Zernetska O.V. *Hlobalna komunikatsiia*: [Global communication] monohrafiia. Kiev, Naukova dumka, 2017. 350 p.
3. Lukashova L. V. *Male pidpry`yemny`ctvo: metodologiya ta prakty`ka fasy`litaciyi rozvy`tku* [Small business: methodology and practice of development facilitation]: monografiya. – Kiev: Ky`yivs`ky`j nacional`ny`j torgivel`no-ekonomichny`j universy`tet. – 2019. – 448 p.

Надійшла (received) 21.01.2023

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Лінькова Олена Юрїївна (Linkova Elena Yuriievna)** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: [helen.linkova@khpі.edu.ua](mailto:helen.linkova@khpі.edu.ua)