

Д.А. ГОРОВИЙ, А.В. ІВАХНЕНКО, А.Я. ГОРОВА
КЕРОВАНІСТЬ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА ІНОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА
У НЕМОЖЛИВЛЕННЯ КРИЗИ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті досліджується проблематика сучасних управлінських криз, що набувають дедалі більш хаотичного характеру в умовах 2025–2026 років. Автори аналізують системні чинники, що провокують кризу управління: технологічний стрибок (зокрема стрімкий розвиток штучного інтелекту), геополітична та економічна нестабільність, зміна пріоритетів і цінностей у суспільстві. Особливу увагу приділяється парадоксу Джевонса в контексті впровадження ШІ: зростання обсягів даних і аналітики не підвищує якість управлінських рішень, а навпаки – генерує новий хаос і підриває довіру до інституцій.

Автори обґрунтовують необхідність розмежування понять «криза управління» та «криза керованості», акцентуючи на тому, що саме некерованість об'єктів управління – внаслідок некомпетентності керівників, дефіциту довіри та відсутності інноваційних підходів – є першопричиною системних збоїв. У статті запропоновано авторське визначення керованості як окремої категорії антикризового менеджменту, що відображає здатність об'єкта управління ефективно реагувати на управлінські впливи для досягнення стратегічних цілей. Визначено основні характеристики керованості: зворотний зв'язок, норма керованості, організаційна структура, інформаційна прозорість, адаптивність та синергія формальних і неформальних механізмів. Окреслено ключові напрями запровадження інновацій в антикризовому управлінні задля підвищення рівня керованості: гнучкі управлінські структури, контролінг інновацій, цифровізація, розвиток організаційної культури та управління невизначеністю. Висновується, що керованість і інновації утворюють синергетичний тандем, де перша є фундаментом стійкості, а друга – рушієм розвитку організації в кризових умовах.

Ключові слова: керованість; антикризове управління; інновації; менеджмент; організаційна структура; криза управління; адаптивність; компетентність

D. GOROVYI, A. IVAKHNENKO, A. GOROVA
LEADERSHIP, COMPETENCE AND INNOVATION AS THE KEY TO PREVENTING CRISES IN
MODERN MANAGEMENT

This article examines the issue of contemporary management crises, which are becoming increasingly chaotic in the context of 2025–2026. The authors analyse the systemic factors that trigger management crises: technological leaps (in particular, the rapid development of artificial intelligence), geopolitical and economic instability, and shifts in societal priorities and values. Particular attention is paid to Jevons' paradox in the context of AI implementation: the growth in data volumes and analytics does not improve the quality of management decisions; on the contrary, it generates new chaos and undermines trust in institutions.

The authors justify the need to distinguish between the concepts of "management crisis" and "governance crisis," emphasizing that it is precisely the unmanageability of management objects—due to managerial incompetence, a lack of trust, and the absence of innovative approaches—that is the root cause of systemic failures. The article proposes an original definition of governability as a separate category of crisis management, reflecting the ability of a managed entity to effectively respond to managerial influences to achieve strategic goals.

The main characteristics of manageability are identified: feedback, manageability norm, organizational structure, information transparency, adaptability, and synergy between formal and informal mechanisms. Key directions for introducing innovations in crisis management to enhance manageability are outlined: flexible management structures, innovation controlling, digitalization, development of organizational culture, and uncertainty management. It is concluded that manageability and innovation form a synergistic tandem, where the former is the foundation of stability, and the latter is the driving force behind an organization's development in crisis conditions.

Keywords: manageability; crisis management; innovation; management; organizational structure; crisis of management; adaptability; competence

Вступ. Двадцять років XXI століття, а саме 2025/2026 роки все частіше характеризуються виникненням хаотичних криз – подій, що спалахують миттєво та не мають стандартних алгоритмів вирішення. Вони є наслідком «кризи управління», тобто неспроможності за рахунок старих методів і прийомів досягти рішення новітніх проблем. Ці проблеми, зумовлені як технологічним стрибком (розвиток штучного інтелекту (ШІ), нова гонка озброєнь внаслідок сучасних воєн, повернення від глобалізації у виробництві до локалізації), так і геополітичною та економічною нестабільністю (підготовка до світової війни, конкуренція між державами за ресурси та право на їх використання, ризики світової фінансової кризи через інфляційний тиск та нові тарифні обмеження) та зміною пріоритетів у світі (криза довіри, структурні проблеми, зміна сутності лідерства), які часто взаємопов'язані між собою, перетікають з макrorівня управління на мікрорівень і навпаки.

Аналіз стану питання. Так, наприклад, регулювання штучного інтелекту залишається однією з найгостріших проблем управління, адже і національні уряди, і окремі компанії не враховують парадокс

Джевонса [1] в ШІ: чим дешевшим стає аналіз завдяки ШІ, тим більше його замовляють. Тобто даних і звітів стає більше, але здатність організацій приймати рішення не встигає за їх кількістю. Тому ключове питання впровадження ШІ в управління, не «як використати», а «від чого відмовитись», інакше ШІ лише пришвидшує шлях до нового хаосу і стає джерелом криз. При цьому дезінформація, яку іноді дає ШІ, підриває не тільки довіру до його використання, але й до інституцій, які його використовують (уряди, компанії тощо). Внаслідок цього громадяни в багатьох країнах дедалі менше довіряють державним інституціям, медіа та компаніям. Це призводить, в свою чергу, до поляризації суспільства та ускладнює прийняття консенсусних управлінських рішень.

Також управлінська криза часто виникає і там, де керівники намагаються зберегти стару ієрархічну модель у світі, який вимагає гнучкості, інклюзивності та швидкого прийняття рішень. Бюрократичні системи повільно адаптуються до швидкозмінного світу. Довгострокове планування поступається короткостроковій виборчій логіці, великі країни не завжди встигають за темпами розвитку нетрадиційних

більш дешевих технологій, як це показала американо-іранська війна.

Конфлікти (зокрема, російсько-українська війна) переформатовують міжнародні союзи, продовжують руйнувати глобальну логістику. Конкуренція між державами ускладнює міжнародне співробітництво, внаслідок чого виникає нерівність між країнами в доступі до ресурсів і технологій лише поглиблюється, з'являються міграційні питання, які створюють додаткову напругу. Так, управління командами співробітників, розділеними між основним офісом та дистанційною роботою (в тому числі в еміграції), призводить до розривів у комунікації та відчуття нерівності між співробітниками.

Тому репутація компанії тепер залежить не від офіційної політики, а від реальної поведінки та етичності лідерів, адже менеджмент у 2025/2026 роках стикається з необхідністю підтримувати ментальне здоров'я співробітників, не порушуючи при цьому особистих кордонів.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Питаннями кризи сучасного управління, антикризового менеджменту та системних криз займалися такі дослідники, як У. Крандалл [2], І. Мітрофф [3], Ю. Розенталь [4], Л. Бартон [5], а також сучасні українські фахівці, що вивчають трансформацію управління, ризики та кризові комунікації в умовах глобальних змін. Так, аналізом стану менеджменту під час війни займаються українські науковці та практики, такі як В. Василенко [6], А. Нігуренко [7], М. Ладнай [8], Л. Лігоненко [9], А. Штангрет [10]. Ці дослідження охоплюють теми стабілізації фінансових ризиків, антикризових моделей управління, адаптивності бізнесу та подолання криз.

Проте в цих дослідженнях не розглядається керованість як окрема категорія в менеджменті та управлінні. Адже мова повинна йти не стільки про кризу управління, а про кризу керованості. Оскільки об'єкт управління повинен бути керованим, а для цього керівник повинен бути компетентним, йому повинні довіряти, чого, на жаль, часто зараз немає. Людина компетентна не хоче займатися управлінням, оскільки вона знає, що вона може не справитися з цими процесами. Натомість, людина, яка має завищені ідеї, завищену самооцінку, завищені почуття, і то і взагалі перебуває в якомусь манакальному стані, навпаки, займає управлінську посаду.

Мета статті полягає в обґрунтуванні та виділенні керованості як окремої категорії системи антикризового управління, узгодження керованості та інновацій в антикризовому управлінні.

Постановка проблеми. Криза некомпетентності в управлінні стала однією з найгостріших проблем, спричиненою розривом між технологіями, що стрімко змінюються, та застарілими методами керівництва [11].

Так, головним проявом кризи стала пастка стислого часу: Темпи змін (поява і запровадження в роботі ІІІ, економічна волатильність) скоротили час на підготовку керівників з років до місяців, а тому менеджери змушені керувати процесами, суті яких вони не розуміють до кінця. Іншою проблемою сучасності є ерозія довіри: За даними на кінець 2025 року, довіра до безпосередніх

керівників впала до критичних 29% (зниження на 17% за три роки). Близько 68% співробітників не впевнені в професіоналізмі свого керівництва [12]. Лідери фокусуються на особистій вигоді або «безпечному керівництві» (ухилення від ризиків), що призводить до втрати ринкових можливостей.

Багато в чому це відбувається через просування людей на основі минулих заслуг, а не потенціалу. В результаті посади займають співробітники, які досягли свого «рівня некомпетентності». А поява таких керівників, які не володіють навичками, але не усвідомлюють цього (ефект Даннінга-Крюгера [13]), приймаючи руйнівні рішення при збереженні високого впливу, призводить і до недовіри, і до втрати керованості організації. При цьому управлінські помилки часто маскуються під розвиток, але викриваються при першому зіткненні із зовнішніми кризами.

В цей же час, керованість – це ключова категорія системи управління, що відображає здатність об'єкта (підлегло, групи, колективу, процесів) ефективно реагувати на управлінські впливи суб'єкта управління (менеджера) або системи в цілому для досягнення цілей (впорядковано за [14-16]). Вона визначається ступенем контролю, швидкістю передачі інформації, якістю зворотного зв'язку та оптимальним обсягом контролю (кількістю підлеглих).

Основні особливості керованості як категорії системи управління відображені у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні особливості керованості як категорії системи управління

Особливість	Її пояснення
Зворотний зв'язок	Наявність оперативного зворотного зв'язку забезпечує контроль результатів і можливість коригування дій у режимі реального часу.
Норма керованості (обсяг контролю)	Це оптимальна кількість підлеглих, якими може ефективно керувати один менеджер, що впливає на швидкість прийняття рішень.
Організаційна структура	Керованість прямо залежить від ступеня складності, формалізації (наявності інструкцій) та централізації влади в компанії. Раціональна структура забезпечує безперебійний зв'язок між рівнями управління
Інформаційна прозорість	Чіткість потоків інформації, що зменшує викривлення наказів та звітів.
Адаптивність	Здатність системи зберігати керованість в умовах зовнішніх змін, криз чи ризиків.
Рівнева ієрархія	Керованість забезпечується на різних рівнях: інституційному (стратегія), адміністративному (тактика) та технічному (операційна діяльність).
Баланс стабільності та адаптивності	Сучасна керованість – це не лише виконання наказів, а й здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому внутрішню стійкість
Синергія формальних і неформальних механізмів	Керованість підтримується не лише наказами, а й корпоративною культурою, спільними цінностями та неформальними практиками взаємодії
Компетентність	Здатність успішно вирішувати завдання, провадити професійну діяльність

Також втрата керованості часто пов'язана із занадто складною структурою, неефективною

комунікацією або перевантаженням співробітників, відсутністю інновацій в роботі.

Взагалі, в антикризовому управлінні взаємозв'язок керованості та інновацій є складним балансом: з одного боку, інновації потребують свободи та творчості, з іншого – без належної керованості вони перетворюються на хаос, що не приносить прибутку [17]. Адже інновації повинні проявлятися в появі нових підходів, методів до управління в цілому.

Основними напрямками розвитку і запровадження інновацій в сучасному антикризовому управлінні задля збільшення керованості на нашу думку зараз є такі, що відображені в табл. 2

Для візуалізації взаємозв'язку керованості та інновацій в антикризовому управлінні можна використати структурно-логічну схему, яка демонструє перехід від жорсткого контролю до гнучкого управління змінами (рис.).

Інноваційність в сучасному управлінні – це перехід від класичної ієрархії до адаптивних систем, де технології та людський капітал працюють у синергії.

Основними напрямками управлінських інновацій сьогодення можна вважати:

1. Гібридне управління на основі автономних ІІІ-агентів, які не просто дають поради, але самостійно планують ресурси та координують завдання, виконуючи роль «цифрового менеджера середньої ланки».

Таблиця 2 – Основні напрямки розвитку і запровадження інновацій

Основні напрямки розвитку і запровадження інновацій	Їх пояснення
Управління невизначеністю:	На відміну від звичайної діяльності, інновації мають високий ступінь ризику, тому керованість при запровадженні інновацій забезпечується не жорсткими наказами, а стратегічним плануванням та оцінкою інноваційного потенціалу
Запровадження гнучких управлінських структур	Традиційні ієрархічні структури часто гальмують зміни, тому для збереження керованості під час впровадження інновацій використовують Agile-методи, мережеві структури та тимчасові проектні групи
Усунення інноваційних конфліктів	Будь-яке нововведення викликає опір консервативної частини колективу, тож керованість полягає в умінні менеджера мінімізувати цей конфлікт та адаптувати персонал до змін.
Контролінг інновацій	Ця специфічна система контролю фокусується не на поточному виконанні плану, а на відстеженні результативності витрат та відповідності інновації стратегічним цілям компанії.
Цифровізація управлінських інновацій	Впровадження ERP-систем, штучного інтелекту та хмарних сервісів підвищує керованість, роблячи обмін інформацією миттєвим та прозорим
Формування і культури	Культура, що підтримує навчання, робить систему більш «чутливою» до управлінських сигналів щодо змін [18]

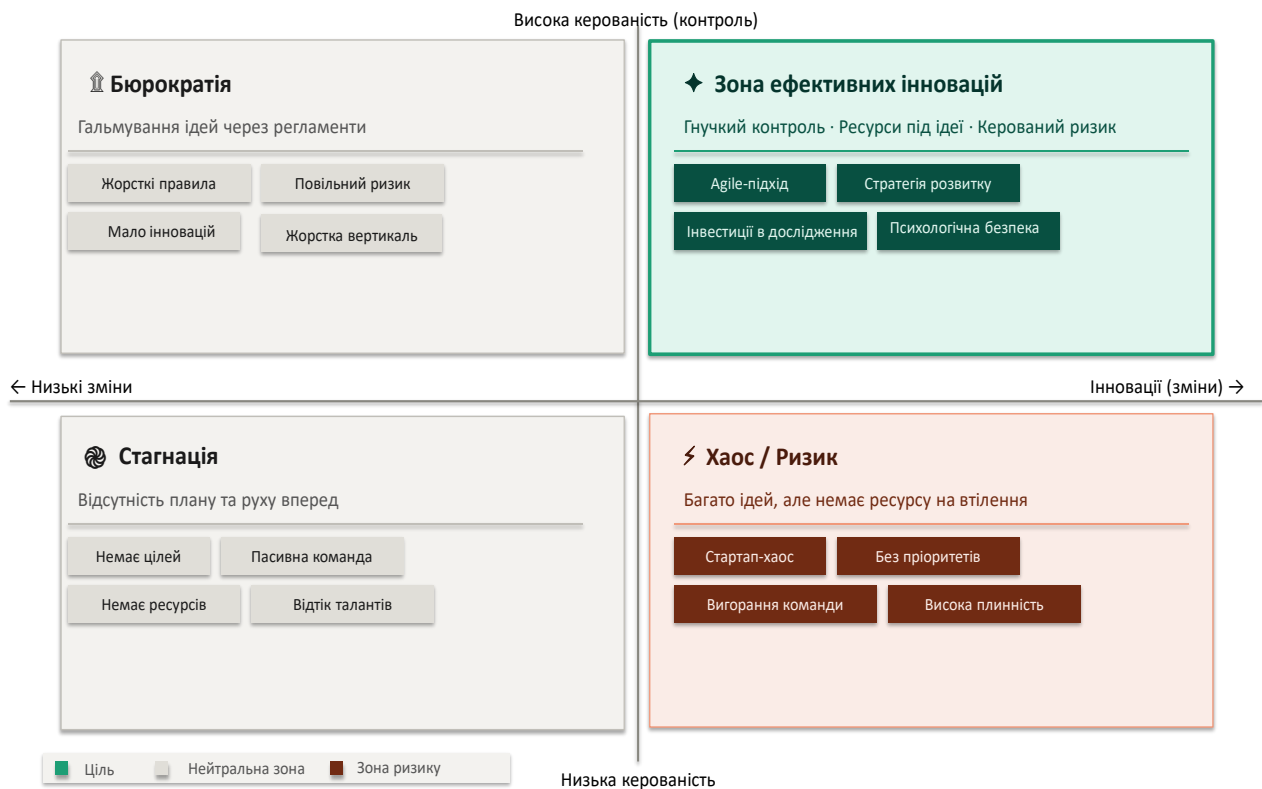


Рисунок - Взаємозв'язок керованості та інновацій в антикризовому управлінні

2. Перехід від жорсткого контролю до гнучких, децентралізованих команд, де рішення приймаються колективно на основі даних в реальному часі.

3. Управління командами з урахуванням різних культурних і когнітивних особливостей, фокусування на ментальному здоров'ї та психологічній безпеці співробітників що допомагає стимулювати креативність, як ключовий драйвер продуктивності.

4. Використання ШІ для прогнозування ринкових трендів і ризиків до їх настання, моделювання управлінських рішень у віртуальному середовищі перед їх впровадженням у реальний бізнес, що дозволяє організаціям діяти проактивно, а не реактивно.

5. Демократизація інновацій, тобто створення систем, де ідеї щодо поліпшення процесів виходять від кожного співробітника, а не тільки від керівництва. Компанії активно використовують платформи для збору та автоматичної оцінки ідей співробітників.

Тобто, сучасне інноваційне управління – це вміння лідера поєднувати високотехнологічні інструменти (наприклад, ШІ, Big Data) з високогуманним підходом (емпатія, довіра, розвиток талантів).

В той же час інновації в управлінні вимагають принципово нового профілю компетентності, а некомпетентність керівника сьогодні – це, перш за все, нездатність освоїти і впровадити інновації. Оскільки інновації самі по собі можуть породжувати хаос, якщо керівник не володіє компетенцією критичного мислення.

Висновки. Таким чином, керованість – це фундамент, а інновації – це двигун сучасного управління. Коли вони працюють у синергії, організація не просто "виживає", а диктує правила на ринку. Для сучасної компанії під час кризи керованість означає не «заборону відхилень», а здатність спрямовувати креативну енергію працівників у русло стратегічних цілей бізнесу.

В той же час компетентність – це фундамент, а інноваційність – це вектор подальшого розвитку організації. Без інновацій компетентний менеджер стає «застарілим» (ефективно робить те, що вже не потрібно). Без компетентності інноваційний менеджер стає «небезпечним» (впроваджує інструменти, наслідків яких не розуміє)

Список літератури

- Rossalsky G. (2025). *Why the AI world is suddenly obsessed with a 160-year-old economics paradox*. Available at: <https://www.kuow.org/stories/why-the-ai-world-is-suddenly-obsessed-with-a-160-year-old-economics-paradox>
- Crandall, W. , Parnell, J.A., Spillan, J.E. (2013) *Crisis Management* . SAGE Publications 384 p.
- Mitroff I, Anagnos G. (2001) *Managing Crisis before they Happen*. New York: American Management Association; 172 p
- Rosenthal, U. and Pijenburg, B. (1991) *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-3398-2> .
- Barton L. (1993) *Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati. Ohio: SouthWestern. 256 p
- Василенко В.О. *Антикризове управління підприємством*: навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2003. 504 с.
- Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. *Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія»* (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. С. 157-159. <https://hdl.handle.net/11300/23205>
- Ладнай М.А. Роль антикризового управління в стабілізації діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 4–6 http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_14_4
- Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
- Штангрет А. М., Копилук О. І. *Антикризове управління підприємством*: навчальний посібник. Київ. Знання, 2007. 335 с
- Горовий Д., Хрипунова А., Меленевич А. *Менеджмент освітніх послуг у закладах вищої освіти*. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 7-8 (332-333), 2025. С. 123-128. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-123-128>
- Survey of Nearly 11,000 Leaders Shows Burned-Out Executives and High-Potential Talent Are Considering Abandoning Leadership Roles* Available at: <https://www.ddi.com/about/media/global-leadership-forecast-2025>
- Ефект Даннінга — Крюгера. URL:: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ефект_Даннінга_—_Крюгера
- Менеджмент: Понятійно-термінол. словн.* / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антоюка, В. П. Сладквича. Київ. МЛУП. 2007. 744 с.
- Міждисциплінарний словник з менеджменту* : навч. посіб. [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ. Нічлава. 2011. 624 с.
- Словник-довідник економіста та менеджера* ; кол. авт. ; за ред. д.е.н., проф. Н. І. Верхоглядвої. Дніпро. Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2022. 156 с.
- Попик, Н., Палей, Д., & Кондра, Є. (2025). Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>
- Mnozhynska R., Shcherbak M. Cultural and social aspects in innovative education. *Світ наукових досліджень. Випуск 33: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції* (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 19-20 вересня 2024 р.) / за ред. : О. Патряк та ін. ГО "Наукова спільнота", WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. С. 124-125. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27621/1/20241011_30_2.pdf

References (transliterated)

- Rosalsky G. (2025). *Why the AI world is suddenly obsessed with a 160-year-old economics paradox*. Available at: <https://www.kuow.org/stories/why-the-ai-world-is-suddenly-obsessed-with-a-160-year-old-economics-paradox>
- Crandall, W. , Parnell, J.A., Spillan, J.E. (2013) *Crisis Management* . SAGE Publications 384 p.
- Mitroff I, Anagnos G. (2001) *Managing Crisis before they Happen*. New York: American Management Association; 172 p
- Rosenthal, U. and Pijenburg, B. (1991) *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-3398-2> .
- Barton L. (1993) *Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati. Ohio: SouthWestern. 256 p
- Vasylenko V.O *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib*. [Anti-crisis management of the enterprise: a manual] Kyiv. TsUL, 2003. 504 p.
- Nigurenko A. S. *Kryzovyy menedzhment v umovakh viyny* [Crisis management in wartime]. Economic and legal development of modern Ukraine: materials of the XI All-Ukrainian scientific conference of students, postgraduates and young scientists, dedicated to the 25th anniversary of the founding of the National University "Odessa Law Academy" (Odessa, November 25, 2022) / edited by O. M. Kibik. P. 157-159 <https://hdl.handle.net/11300/23205>

8. Ladnay M.A. *Rol antykryzovoho upravlinnya v stabilizatsiyi diyal'nosti pidpryyemstva*. [The role of anti-crisis management in stabilizing the activities of the enterprise] *Upravlinnya rozvytkom*. 2013. No. 14. P. 4–6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_14_4
9. Ligonenko L. O. *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh ekonomiky znan' ta intelektualizatsiyi menedzhmentu*. [Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of a knowledge economy and intellectualization of management] *Ekonomichnyy forum*. 2016. No. 1. P. 161-170. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
10. Shtangret A. M., Kopylyuk O. I. *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navchal'nyy posibnyk*. [Anti-crisis management of the enterprise: a textbook] Kyiv. Znannia, 2007. 335 p.
11. Gorovyi D., Khrypunova A., Melenevich A. *Menedzhment osvity u zakladakh vyshchoyi osvity*. [Management of educational services in higher education institutions] *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. No. 7-8 (332-333), 2025. Pp. 123-128. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-123-128>
12. *Survey of Nearly 11,000 Leaders Shows Burned-Out Executives and High-Potential Talent Are Considering Abandoning Leadership Roles* Available at: <https://www.ddi.com/about/media/global-leadership-forecast-2025>
13. The Dunning-Kruger effect. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ефект_Даннінга_-_Крюгера
14. *Menedzhment: Ponyatiyno-terminol. slovn.* [Management: Conceptual and Terminological Dictionary] / Edited by G. V. Shchokin, M. F. Holovaty, O. V. Antonyuk, V. P. Sladksvykh. Kyiv. MLUP. 2007. 744 p..
15. *Mizhdystyplinarnyy slovnyk z menedzhmentu: navch. posib.* [Interdisciplinary dictionary of management] edited by D. M. Chervanov, O. I. Zhilinska. Kyiv. Nichlava. 2011. 624 p.
16. *Slovnyk-dovidnyk ekonomista ta menedzhera* [Dictionary-reference book for economists and managers] col. aut.; edited by Dr. of Economics, Prof. N. I. Verkhoglyadova. Dnipro. Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. 2022. 156 p.
17. Popyk, N., Paley, D., & Kondra, E. (2025). *Vprovadzhennya ta otsinka innovatsiynykh rishen' v antykryzovomu upravlinni*. [Implementation and evaluation of innovative solutions in anti-crisis management] *Economy and Society*, (71).. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>
18. Mnozhynska R., Shcherbak M. *Cultural and social aspects in innovative education*. *World of Scientific Research*. Issue 33: Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific Internet Conference (Ternopil, Ukraine, Opole, Poland, September 19-20, 2024) / ed.: O. Patryak et al. NGO "Scientific Community", WSZIA w Opolu. Ternopil: FOP Shpak V.B. 2024. P. 124-125. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27621/1/20241011_302.pdf

Надійшла (received) 12.01.2026

Відомості про авторів / About the Authors

Горовий Дмитро Анатолійович (Gorovyi Dmytro) – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту Міжнародної освіти, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0416-3857>, e-mail: dmytro.gorovyi@khp.edu.ua

Івахненко Андрій Володимирович (Ivakhnenko Andri) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4113-7789>, e-mail: andriy.ivakhnenko@khp.edu.ua

Горова Анастасія Ярославівна (Gorova Anastasiia) – кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри внутрішніх та професійних хвороб, Харківський національний медичний університет, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0265-8474>, e-mail: ay.melenevych@knu.edu.ua