

Глівінська Ю.В.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Київський національний лінгвістичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2957-0296>**Hlivinska Yuliia**Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Management and Marketing
*Kyiv National Linguistic University***ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ****FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING ORGANIZATIONS**

Стаття присвячена актуальним питанням управління організаціями в світі. Визначено, що ефективне управління підприємством є важливою передумовою успіху у будь-якому бізнесі, незалежно від його обсягу та сфери діяльності. Зазначено, що організація управління підприємствами в світі визначається місцевими культурними парадигмами управління. У сучасних європейських культурах робиться акцент на взаємодії з працівниками, яка націлена на максимальне врахування їхніх інтересів та виявляється у повазі до гідності людини. Також важливим є раціональне використання ресурсів та готовність до інновацій у технологічних та наукових сферах. Проаналізовано засади організації управління підприємством в американських та азійських країнах. Запропоновано підходи, які можна застосувати в Україні для покращення управлінської ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: управління, підприємства, засади, цифровізація, зарубіжний досвід.

The article is devoted to the topical issues of management of organizations in the world. It is determined that effective enterprise management is an important prerequisite for success in any business, regardless of its size and scope of activity. The purpose of the article is to study the systems and methods of business management in the world. To implement this task, scientific methods of content analysis, analysis, synthesis, comparison, and system method were applied. It is noted that the organization of enterprise management in the world is determined by local cultural management paradigms. In modern European cultures, emphasis is placed on interaction with employees, which is aimed at maximizing their interests and is manifested in respect for human dignity. Also important is the rational use of resources and readiness for innovation in the technological and scientific spheres, which contributes to the introduction of managerial innovations, albeit with a certain delay, into the activities of organizations and enterprises in Ukraine. The American experience is based on flexible management, because American enterprises often have a flexible hierarchical structure. In addition, an important factor is corporate culture, although the manifestations of this culture may be different in different companies, but common to them is a democratic environment in which employees can freely express their ideas and opinions. In particular, Ukrainian enterprises can learn from the Asian experience in creating long-term development strategies and plans. Asian cultures emphasize community and cooperation, so an approach to creating a team work environment and promoting mutual support among employees is important. Most Asian enterprises prefer long-term relationships in work teams, with partners and customers, which promotes stability and trust in the market. The conclusions emphasize that the need for a competent combination of world experience with Ukrainian realities will become an important task for managers when establishing an effective management system shortly.

Key words: management, enterprises, principles, digitization, foreign experience.

Постановка проблеми. Організація управління підприємствами є ключовою складовою успіху будь-якого бізнесу незалежно від його розміру та галузі. Правильно побудована система управління може визначити, чи досягне компанія своїх цілей, або залишиться на задньому плані в умовах конкурентного ринку. Багато країн стикаються з викликами та можливостями сучасного управління підприємствами, і важливо розглянути цю проблему в контексті світового досвіду.

Це дослідження присвячене аналізу організації управління підприємствами в світі. Запропоновано розглянути ключові аспекти, такі як структура управління, стратегічне планування, культура організації та технологічні інновації, що дадуть можливість виявити спільні риси та відмінності між практиками в різних країнах світу. Аналіз цієї актуальної проблематики надасть глибше розуміння того, яким чином сучасні підходи до управління можуть бути адаптовані

та застосовані в умовах нашої країни для досягнення більшого успіху та стійкості підприємств.

Важливим елементом, який надає додаткової актуальності дослідженню, є те, що в поствоєнний період Україна зіштовхнеться із рядом важливих завдань та викликів у сфері управління підприємствами, які суттєво вплинуть на підходи та стратегії управління. З цієї причини, розгляд світового досвіду уже зараз є надзвичайно важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вказаній проблематиці присвячені окремі ґрунтовні дослідження. Зокрема, Ж. Поплавська та А. Полянська висвітлили особливості формування сучасних парадигм стратегічного управління на підприємстві крізь призму застосування актуального досвіду [7]. М. Морозова визначила, що перехід до ринкових відносин в Україні, науково-технічний прогрес і інтенсивний розвиток продуктивних сил призводять до глибоких змін у принципах, методах і формах управління персоналом. Це, в свою чергу, вимагає вдосконаленої структури управлінських органів, більш обґрунтованих прийнятих рішень і гнучких методів керівництва, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу [5]. Дана тема також проаналізована у дослідженнях В. Мазур [4], О. Бабчинської [2], авторського колективу на чолі із Л. Бабаченко [1]. Інші дослідницькі колективи звернули увагу на важливість сучасних аспектів унормування управлінської діяльності, у тому числі і під час дії військового стану [6; 7]. Н. Бербер визначив управлінський досвід, який найчастіше використовують у країнах Центрально-Східної Європи [13]. Авторський колектив на чолі із Н. Вермою звернувся до схожої проблематики [15], тоді як М. Гаморі і Б. Коюнку порівняли особливості розбудови кар'єри у США та європейських країнах [11]. Д. Ралстон [14] й авторський колектив на чолі із М. Гарсія-Фернандез [10] співставили можливості управлінців у Європі, США та азійських країнах. Тоді як Дж.К. де Олівейра [9], Р. Маньєр-Ватанабе [12] й К. Броун [8] разом зі своїми співавторами визначили проблеми та перспективи сучасного менеджменту. Не зважаючи на це, чимало проблем залишилися поза оглядом науковців. У тому числі – можливості застосування іноземного досвіду в українських управлінських реаліях із найбільшою ефективністю.

Формулювання завдання дослідження. Відповідно, ціллю даної статті є дослідження та аналіз систем та сучасних методів управління підприємствами в світі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних організаціях керівники активно працюють над створенням системи взаємодії та ієрархії, що сприяє формуванню довгострокової стратегії самовдосконалення, яка надає переваги в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку. Саме через це стратегічне управління стало невід'ємною складовою сучасного менеджменту взагалі. Глобальні компанії активно втілюють принципи децентралізованої відповідальності за управління стратегією та розробляють організаційні структури, спрощуючи численність рівнів управління [9, с. 6]. Проте для успішного функціонування стратегічного управління, керівники підприємств повинні зосереджувати увагу на таких аспектах, як стиль управління, роль працівника в компанії, а також особисті якості та характеристики кожного пра-

цівника. Фактично, важливим стає людський фактор та взаємовідносини між співробітниками як значущий елемент успішного управління [8]. З цієї точки зору, організаційна та корпоративна культура, ділова етика та моральні цінності, а також ефективна комунікація між співробітниками у важких ситуаціях набувають ключового значення в сучасному світі бізнесу.

Класична парадигма управління була розроблена основоположниками наукової та адміністративної шкіл, а також школою людських відносин, до яких входили автори, такі як Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу та інші. Основним об'єктом цих шкіл була раціональна організація виробництва і праці на підприємстві з метою отримання максимальної додаткової вартості. Система управління в цих парадигмах базувалася на контролі всіх аспектів діяльності. У концептуальному плані основною ідеєю було збереження підприємства, і тому підходи до управління орієнтувалися на принцип «спочатку збереження, потім розвиток». Ця залежність виправдовувалася існуючими закономірностями. Наприклад, було встановлено, що кожна жива система має дві основні рушійні сили: виживання і самовдосконалення, і між ними існує постійне протиріччя [4, с. 179]. Це стосувалося як живих організмів в природі, так і господарських систем.

Проте в сучасний період уявлення про умови і фактори розвитку підприємств суттєво змінилися. Особливо це стосується ролі та впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток організації. Сучасні концепції стратегічного управління враховують наступні важливі аспекти: збереження стійких конкурентних позицій, досягнення стабільних та тривалих результатів, а також адекватну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі [3]. Стратегічне управління можна охарактеризувати як методологію програмного підходу, яка спрямована на досягнення поставлених цілей і налаштована на активізацію мотивації працівників, врахування їхніх інтересів і зацікавленості у впровадженні стратегії компанії.

Основні складові організації управління підприємством в європейських країнах можна охарактеризувати наступним чином:

1. *Наявність стратегічного планування.* Розробка чіткої стратегії та визначення місії та цілей підприємства є важливим кроком – стратегія повинна бути спрямована на досягнення довгострокового успіху.

2. *Ефективна комунікація.* Внутрішня і зовнішня комунікації є ключовими. При чому мовиться про особливості організації як вертикальної, так і горизонтальної комунікації між окремими працівниками чи структурними підрозділами.

3. *Гнучкість і адаптивність.* Підприємство повинно бути гнучким і здатним адаптуватися до змін на ринку і внутрішніх умов.

4. *Управління ресурсами.* Ефективне використання ресурсів, включаючи фінанси, людські ресурси і технології, є важливим аспектом ефективного управління.

5. *Залучення працівників.* Залучення працівників, їх мотивація та розвиток є ключовими для досягнення успіху.

6. *Створення корпоративної культури.* Культура організації може впливати на продуктивність та задоволення працівників. Створення здорової корпоративної культури важливе.

7. *Вимірювання та аналіз результатів.* Метрики та аналіз результатів допомагають визначити, наскільки ефективні ваші стратегії та підходи до управління.

8. *Інновації і постійне вдосконалення.* Успішні організації завжди шукають можливості для інновацій та постійного вдосконалення своїх процесів.

Європейський досвід організації управління підприємством також може включати різноманітні підходи і стратегії, але загалом він спрямований на досягнення стабільності, сталого розвитку і задоволення потреб різних зацікавлених сторін [7]. Зокрема, активно застосовується соціально-орієнтований підхід. У чималій кількості європейських країн існує традиція соціального підприємництва, де підприємства враховують не тільки фінансову прибутковість, але і соціальну відповідальність перед спільнотою та працівниками. Завдяки цьому практикується активний діалог між роботодавцями і робітниками, що сприяє розвитку ефективних систем управління персоналом. Європейські підприємства часто використовують корпоративне управління, що враховує інтереси різних зацікавлених сторін, таких як акціонери, працівники, клієнти та громада. Водночас, мовиться також про застосування моделей сильного регулювання [13]. Багато європейських країн мають високий рівень регулювання у сфері бізнесу, включаючи стандарти здоров'я та безпеки, охорони навколишнього середовища, прав споживачів і працівників. З одного боку, це створює правила роботи для усіх учасників ринку, проте регулятивні механізми інколи можуть не встигати за стрімким розвитком ситуації, тож ухвалення рішень на певних етапах може іти повільніше саме через потребу узгодити їх із існуючими суспільними парадигмами, у тому числі нормами чинного законодавства (рис. 1).

Американський досвід організації управління підприємством відомий своєю великою різноманітністю і підходами, а також певними специфічними особливостями. Насамперед мовиться про високу ринкову орієнтованість діяльності підприємств, що своєрідно позначається також на управлінських процесах. Спо-

живач і ринок в США вважаються дуже важливими, тож чимало американських компаній акцентують увагу на задоволенні потреб клієнтів і заздалегідь прогнозують зміни на ринку для адаптації. Частково це реалізується через принципи гнучкості управління, тому що американські підприємства часто мають рухливу ієрархічну структуру та невеликий рівень внутрішньої бюрократії, що сприяє швидкому прийняттю рішень [4, с. 850]. Особливо варто вказати на існування корпоративної культури, вияви якої можуть бути різними у відповідних компаніях, проте загальним є демократичне середовище, при якому працівники мають змогу вільно висловлювати свої ідеї та думки.

Серед важливих особливостей американського управління – повне сприяння підприємству та інноваціям, яким надається важливе значення [12, с. 330]. Спеціальні технопарки, акселератори та інкубатори допомагають стартапам та новаторам розвивати свої ідеї, що у поєднанні із гнучкою системою менеджменту дає змогу максимально реалізувати потенціал. Зважаючи на це, велика увага приділяється фінансовому управлінню, метою якого є максимізація прибутку та створення цінності для акціонерів (традиційна управлінська особливість американського ринку полягає також в тому, що акціонери мають вагомий вплив на ухвалення відповідних рішень). Багато американських компаній мають глобальний обсяг діяльності і операційні підрозділи по всьому світу, тож менеджери повинні враховувати особливості міжкультурної взаємодії (рис. 2) [3].

Лідерство в американських та європейських підприємствах відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та конкурентоспроможності [3]. Лідери розвивають бізнес-стратегії, спрямовують команди та впливають на корпоративну культуру, що сприяє досягненню результатів і створенню стійкого підприємства.

Досвід організації управління підприємством в Азії неоднаковий в різних країнах та секторах бізнесу і має інші особливості. Кожна компанія може мати власну унікальну культуру та підходи до управління, враховуючи специфічні вимоги та умови свого ринку. Дослідники погоджуються,

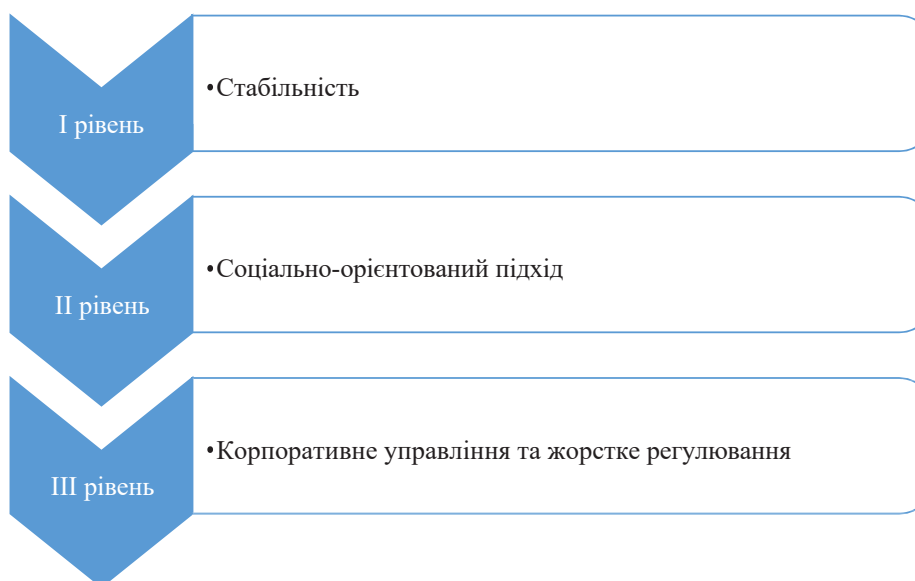


Рис. 1. Основні засади управління підприємством в європейських країнах

Джерело: власна розробка автора [3]

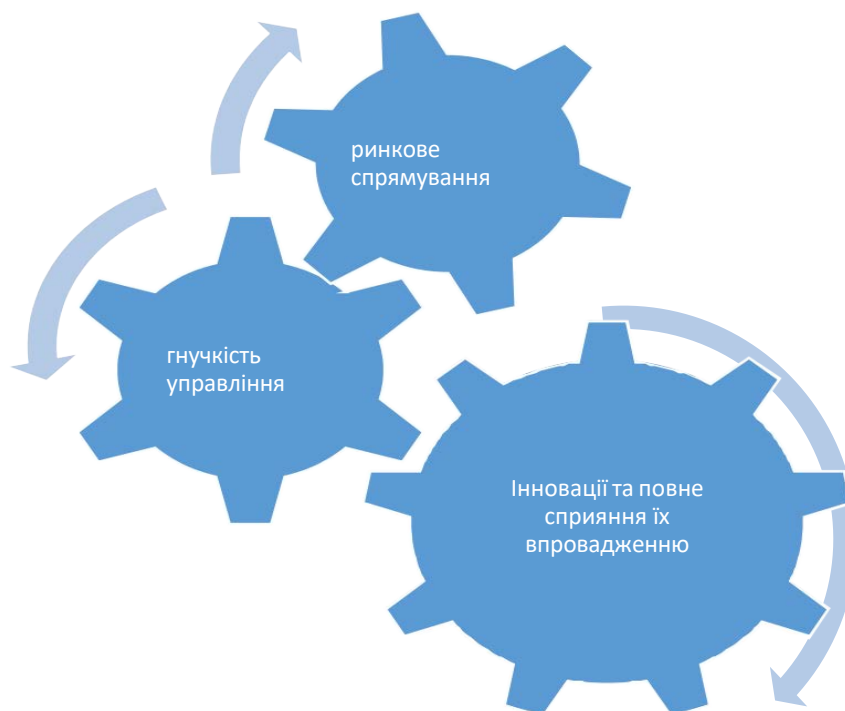


Рис. 2. Основні засади управління підприємством в США

Джерело: власна розробка автора [3]

що азійський досвід організації управління підприємством відрізняється від заходів, що існують в Європі та США, і включає в себе ряд специфічних особливостей, які визначають бізнес-підходи в цьому регіоні.

Зокрема, йдеться про організацію роботи сімейних підприємств. У багатьох азійських країнах сімейні підприємства є популярною формою бізнесу. Управління може бути зконцентрованим в руках родини, а рішення приймаються з урахуванням сімейних цінностей і традицій. Водночас, важлива також вертикальна ієрархія управління, яка в азійських підприємствах може бути виражена досить суворим контролем зверху вниз, особливо в корпоративних культурах, що пов'язані із Китаєм чи Японією. Відповідно, в азійських бізнес-середовищах важливі близькі взаємовідносини і мережі контактів. Успішні бізнес-угоди та управлінські рішення можуть базуватися на особистих зв'язках і довірі [15].

Особливістю планування та управлінських рішень в Азії є те, що у місцевих культурах довгострокове планування та стійкість важливі для бізнесу. З цієї причини компанії часто віддають перевагу стійким довгостроковим зростанням над короткостроковою прибутковістю. Поруч із цим чимало азійських компаній активно розвивають глобальні ринки та експорт, шукаючи можливості для розширення за межі свого регіону. Тож, для них проблеми мультикультурного управління під час діяльності компанії чи підприємства є надзвичайно актуальними (рис. 3).

Колективізм грає важливу роль в управлінні азійськими підприємствами і визначає особливості бізнес-культури та підходів до управління в цьому регіоні. Це концепція, що відзначається підкресленням спільної праці, групового рішення та співпраці над індивідуалізмом [2]. Ось деякі ключові аспекти ролі колективізму в управлінні азійськими підприємствами:

1. *Тісна співпраця.* В азійських культурах великий акцент ставиться на спільному вирішенні завдань і співпраці між членами команди. Управління ґрунтується на ідеї роботи як єдиного цілого, де кожен член групи має свою роль і обов'язок, і досягнення успіху вимагає спільних зусиль.

2. *Ієрархія.* У багатьох азійських культурах існує велика повага до лідерів та старших, що відображається в ієрархічних структурах. Колективність включає в себе слухняність та підкореність авторитету лідера чи керівника.

3. *Сприяння спільній відповідальності.* В азійських підприємствах існує загальна відповідальність за результати, і невдача одного члена команди відчувається як загальна невдача. Це сприяє взаємопідтримці та спонукає до більш серйозного ставлення до завдань.

4. *Гнучкість та адаптація.* Незважаючи на колективістський підхід, азійські підприємства також можуть бути дуже гнучкими і здатними адаптуватися до змін на ринку. Це означає, що вони можуть швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи, колективізм грає важливу роль в управлінні азійськими підприємствами, впливаючи на бізнес-культуру, структури прийняття рішень та взаємовідносини між співробітниками і лідерами. Цей підхід сприяє досягненню спільних цілей та стабільності в організаціях у регіоні.

Американський досвід організації управління підприємством містить багато цінних підходів та практик, які можна застосувати в Україні для покращення управлінської ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Насамперед – це ефективне корпоративне управління. В США високий стандарт корпоративного управління є ключовим фактором успіху. В Україні

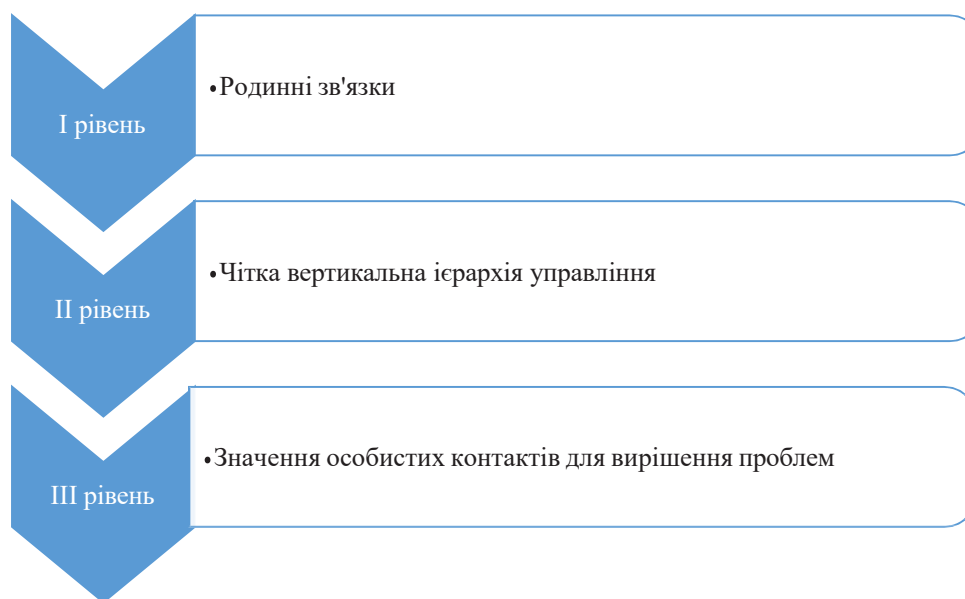


Рис. 3. Основні засади управління підприємством в азійських країнах

Джерело: власна розробка автора

можна вивчати американські стандарти та практики, такі як роль незалежних директорів, прозорість фінансової звітності та забезпечення прав акціонерів. Так само актуальною є система управління якістю.

Азійський досвід організації управління підприємствами також містить цінні підходи та практики, які можна використовувати в Україні для покращення управління підприємствами. Насамперед мовиться про систематичний підхід до управління. Чимало азійських країн славляться своєю системністю та орієнтацією на довгостроковий розвиток, тож українські підприємства можуть вивчити азійський досвід створення стратегій та планів розвитку на довгий термін. Деякі азійські культури відзначаються підвищеною увагою до деталей і якості виробів і послуг. В Україні це може викликати позитивну реакцію споживачів та покращити конкурентоспроможність, відповідно – загальний стан підприємства та управління. Азійські культури акцентують на спільноті і співпраці. Українські менеджери можуть вивчити азійський підхід до створення командної робочої атмосфери та сприяння взаємодопомозі між співробітниками. До того ж, в азійських країнах часто ідеться про формування довгострокових стосунків: більшість азійських підприємств роблять акцент на довгострокових стосунках у робочих колективах, з партнерами та клієнтами. Це може сприяти стабільності та довірі на ринку, що буде вкрай актуально для України під час повоєнної відбудови [3].

Висновки. Отже, організація управління підприємствами в світі є досить різною та залежить від місцевих парадигм культури управління. У сучасних європейських культурах акцентується на роботі із працівниками, яка би максимально враховувала їхні інтер-

еси та підносила відповідне ставлення до людської особистості. Окрім того, не менш актуальним є грамотне управління ресурсами та реагування на інновації у технологічній та науковій сферах, що дають змогу запроваджувати менеджерські інновації (хоча і з певним запізненням) у роботі організації чи підприємства. Американський досвід ґрунтується на особливостях гнучкого управління, оскільки американські підприємства часто мають рухливу ієрархічну структуру. До того ж, важливим фактором є наявність корпоративної культури, вияви якої можуть бути різними у відповідних компаніях, проте загальним є демократичне середовище, у якому працівники мають змогу вільно висловлювати свої ідеї та думки. Водночас, азійський досвід управління підприємствами містить цінні підходи та практики, які можна використовувати в Україні для покращення управління підприємствами. Зокрема, корисним є азійський досвід у створенні стратегій та планів розвитку на довгий термін. Азійські культури наголошують на спільноті та співпраці, тому важливим є підхід до створення командної робочої атмосфери та сприяння взаємодопомозі між співробітниками. Більшість азійських підприємств віддають перевагу довгостроковим стосункам у робочих колективах, з партнерами та клієнтами. Цей підхід сприяє стабільності та довірі на ринку.

Водночас, перспективними напрямками для подальших досліджень стануть конкретні стратегії, які застосовувалися в іноземних компаніях для покращення системи управління і давали відповідний позитивний результат. На основі цього можливим стане формування більш докладного підґрунтя для вироблення рекомендацій для менеджерської роботи в українських реаліях.

Список використаних джерел:

1. Бабаченко Л.В., Ковшун Х.О., Портна Ю.О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3(19). С. 45–52. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625> (дата звернення: 06.01.2024).

2. Бабчинська О. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30> (дата звернення: 06.01.2024).
3. Глівінська Ю.В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/571> (дата звернення: 06.01.2024).
4. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178–183.
5. Морозова М.Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. № 16 (29). С. 94–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2016_16_13 (дата звернення: 06.01.2024).
6. Іванюта П.В. та ін. Обґрунтування функцій управління та бізнес-процесів на сучасному етапі бюджетування та менеджменту. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2023. № 72. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-72-05> (дата звернення: 06.01.2024).
7. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 06.01.2024).
8. Brown C.J., Frame P. Innovation management: a subjective practice. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 2007. Vol. 2. No. 3. P. 209–233. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijmcp.2007.014997> (дата звернення: 06.01.2024).
9. de Oliveira J.K.d., de Oliveira Júnior A.M. Innovation management: how it happens in small and medium enterprises?. *International Journal for Innovation Education and Research*. 2019. Vol. 7. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss9.1568> (дата звернення: 06.01.2024).
10. García-Fernández M., Claver-Cortés E., Tarí J.J. Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*. 2022. Vol. 28. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100172> (дата звернення: 06.01.2024).
11. Hamori M., Koyuncu B. Career advancement in large organizations in Europe and the United States: do international assignments add value?. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22. No. 4. P. 843–862. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555128> (дата звернення: 06.01.2024).
12. Magnier-Watanabe R., Benton C. Management innovation and firm performance: the mediating effects of tacit and explicit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*. 2017. Vol. 15. No. 3. P. 325–335. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0058-6> (дата звернення: 06.01.2024).
13. Berber N. et al. Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. No. 12. P. 1661–1689. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277364> (дата звернення: 06.01.2024).
14. Ralston D.A. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 39. No. 1. P. 8–26. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400330> (дата звернення: 06.01.2024).
15. Verma N., Rangnekar S., Barua M. Team effectiveness in Indian organizations: a comparative analysis of public and private sector. *Delhi Business Review*. 2012. Vol. 13. No. 2. P. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.51768/dbr.v13i2.132201216> (дата звернення: 06.01.2024).

References:

1. Babachenko L. V., Kovshun Kh. O., Portna Yu. O. (2021) Osoblyvosti upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Osoblyvosti upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3(19), pp. 45–52. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625> (accessed January 6, 2024).
2. Babchynska O. (2019) Kliuchovi aspekty suchasnoi paradyhmy upravlinnia pidpriemstvom [Kliuchovi aspekty suchasnoi paradyhmy upravlinnia pidpriemstvom] *Efektivna ekonomika*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30> (accessed January 6, 2024).
3. Hlivinska Yu. V. (2023) Porivnialnyi analiz orhanizatsii upravlinnia pidpriemstvom v Ukraini ta sviti [Porivnialnyi analiz orhanizatsii upravlinnia pidpriemstvom v Ukraini ta sviti]. *Akademichni vizii*, no. 23. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/571> (accessed January 6, 2024).
4. Mazur V. S. (2016). *Novi pidkhody i formy menedzhmentu, yak osoblyvoho typu upravlinnia. Priorytety ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: istoriia ta sohodennia* [Novi pidkhody i formy menedzhmentu, yak osoblyvoho typu upravlinnia. Priorytety ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: istoriia ta sohodennia]. Vinnytsia, pp. 178–183. (in Ukrainian)
5. Morozova M. E. (2016) Upravlinnia personalom yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Upravlinnia personalom yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, no. 16(29), pp. 94–105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2016_16_13 (accessed January 6, 2024)
6. Ivaniuta P. V. (2023) Obruntuvannia funktsii upravlinnia ta biznes-protseviv na suchasnomu etapi biudzhetuвання ta menedzhmentu [Obruntuvannia funktsii upravlinnia ta biznes-protseviv na suchasnomu etapi biudzhetuвання ta menedzhmentu]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 72, pp. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-72-05> (accessed January 6, 2024)
7. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (accessed January 6, 2024).
8. Brown C. J., Frame P. (2007) Innovation management: a subjective practice. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, vol. 2, no. 3, pp. 209–233. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijmcp.2007.014997> (accessed January 6, 2024).
9. de Oliveira J. K. d., de Oliveira Júnior A. M. (2019) Innovation management: how it happens in small and medium enterprises?. *International Journal for Innovation Education and Research*, vol. 7, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss9.1568> (accessed January 6, 2024).
10. García-Fernández M., Claver-Cortés E., Tarí J. J. (2022) Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, vol. 28, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100172> (accessed January 6, 2024).

11. Hamori M., Koyuncu B. (2011) Career advancement in large organizations in Europe and the United States: do international assignments add value?. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no. 4, pp. 843–862. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555128> (accessed January 6, 2024).
12. Magnier-Watanabe R., Benton C. (2017) Management innovation and firm performance: the mediating effects of tacit and explicit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 15, no. 3, pp. 325–335. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0058-6> (accessed January 6, 2024).
13. Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis / N. Berber et al (2017) *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 12, pp. 1661–1689. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277364> (accessed January 6, 2024).
14. Ralston D. A. (2007) The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, no. 1, pp. 8–26. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400330> (accessed January 6, 2024).
15. Verma N., Rangnekar S., Barua M. (2012) Team effectiveness in Indian organizations: a comparative analysis of public and private sector. *Delhi Business Review*, vol. 13, no. 2, pp. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.51768/dbr.v13i2.132201216> (accessed January 6, 2024).