

6. Murkowski M., Nowacki W., Koronkiewicz A.. Zastosowanie standardów w programie akredytacji szpitali, Centrum Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia, Zakład Szpitalnictwa. Warszawa, 1996, s. 12.
7. Надюк З. Сучасні проблеми державного управління якістю надання медичної допомоги населенню України. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 74-78.
8. Дайджест змін в охороні здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf (дата звернення: 19.11. 2022).

References

1. "How is the control of the quality of medical care in Ukraine?". Kiev, www.vz.kiev.ua. Accessed 20 Oct. 2022.
2. Borsch, V. I. "The current paradigm of the personnel management system of the healthcare facility", *Economy and management of national economy*, vol. 1(69), 2019, pp. 73-79.
3. Smijanov, V.A., Stepanenko, A.V., Petrenko, V.Yu., and S.V. Tarasenko. "Organizational and methodological approach to quality management in healthcare institutions". *Herald of social hygiene and health care organization of Ukraine*, no. 3, 2013.
4. Tulinova, N. "Quality management in medicine: principles and tools". Trush, www.trush.com.ua. Accessed 12 Nov. 2022.
5. Matchuha, N.Z. *Methodological aspects of the formation and functioning of the system of quality medical services in Ukraine*. Ternopil, 2012.
6. Murkowski, M., Nowacki, W., and A. Koronkiewicz. *Zastosowanie standardów w programie akredytacji szpitali*. Warszawa, Centrum Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia, Zakład Szpitalnictwa, 1996.
7. Nadyuk, Z. "Modern problems of state management of the quality of providing medical care to the population of Ukraine". *State and regions*, no. 2, 2004, pp. 74-78.
8. "Digest of changes in health care." The official site of of the Ministry of Health of Ukraine, moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf. Accessed 19 Nov. 2022.

УДК 65.012.4

doi: 10.15330/apred.2.19.168-177

Тюхтенко Н.А.

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І СВІТОВИХ ЗМІН

Херсонський державний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра економіки, менеджменту та
адміністрування,
вул. Університетська, 27, м. Херсон,
73003, Україна (юридична адреса),
вул. Шевченка, 14, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна (фактична адреса)
тел.: +380505229717
e-mail: tuhtenko1@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4634-9139

Анотація. Стаття спрямована на дослідження управлінської культури підприємств як важливого чиннику його розвитку під впливом сучасних викликів, світових і вітчизняних тенденцій. Запропоновано авторське розуміння поняття «управлінська культура» як системи з точки зору посилення адаптивності діяльності підприємства на засадах лідерства, розвитку (саморозвитку), інноваційності. Вона спрямована на формування загальної організаційної культури, здатна обґрунтувати комплекс заходів управлінського впливу (соціальних, економічних, організаційних, мотиваційних, психологічних, емоційних тощо) на команду працівників (послідовників) для реалізації поточних та стратегічних задач в умовах сучасних викликів і змін. Обґрунтована взаємообумовленість стану і тенденцій вітчизняного та світового розвитку (на основі аналізу сучасних моделей світу VUCA, VUCA-Prime, BANI) на

менеджмент й управлінську культуру, показані особливості змісту управлінської культури під впливом змін. Доведена важливість категорії «освічене лідерство» в контексті сучасних перетворень і змісту управлінської культури. Саме освічене лідерство корелює, з нашої точки зору, з прикладними засадами сучасної управлінської культури. Підкреслено важливість людино-центричності, соціально-психологічних, емоційних, адаптаційних чинників сучасного менеджменту і управлінської культури. Показаний вплив технологічних революцій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 на розвиток управлінської культури з точки зору підвищення ефективності діяльності країни, регіону, галузі, підприємства з урахуванням демографічного, екологічного, цифровізаційного трендів, трансформаційного впливу діджитал-технологій та зміни існуючих бізнес-моделей. Для прискорення процесу входження України до Європейського Союзу, обґрунтовано актуальність підвищення змістовності управлінської культури для вирішення задач, сформованих Європейською комісією, в контексті впровадження Індустрії 5.0: створення Уряду 5.0; впровадження корпоративного урядування 5.0; забезпечення вертикальної та горизонтальної координації та синергії.

Ключові слова: управлінська культура, лідерство, ділові і професійні компетентності, адаптивність, людино-центричність, ефективність, конкурентоспроможність, сучасні моделі світу, виклики сучасності, світові зміни

Tyukhtenko N.A.

MANAGEMENT CULTURE AS A FACTOR OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND WORLD CHANGES

Kherson State University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Economics, Management and
Administration,
University str., 27, Kherson,
73003, Ukraine (legal address),
Shevchenko str., 14, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine (actual address),
tel.: +380505229717
e-mail: tuhtenko1@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4634-9139

Abstract. The article is aimed at researching the management culture of enterprises as an important factor in its development under the influence of modern challenges, world and domestic trends. The author's understanding of the concept of "management culture" as a system from the point of view of increasing the adaptability of the enterprise's activities on the basis of leadership, development (self-development), and innovation. It is aimed at the formation of a general organizational culture, capable of substantiating a set of measures of managerial influence (social, economic, organizational, motivational, psychological, emotional, etc.) on a team of employees (followers) for the implementation of current and strategic tasks in the conditions of modern challenges and changes. Reasoned interdependence of the state and trends of domestic and world development (based on the analysis of modern world models VUCA, VUCA-Prime, BANI) on management and management culture, features of the content of management culture under the influence of changes are shown. The importance of the category "educated leadership" in the context of modern transformations and the content of managerial culture is proven. Educated leadership itself correlates, from our point of view, with the applied principles of modern management culture. The importance of human-centeredness, socio-psychological, emotional, adaptive factors of modern management and managerial culture is emphasized. The influence of the technological revolutions of Industry 4.0 and Industry 5.0 on the development of management culture from the point of view of increasing the efficiency of the country, region, industry, enterprise, taking into account demographic, ecological, digitalization trends, the transformative impact of digital technologies and changes in

existing business models is shown. In order to speed up the process of Ukraine's accession to the European Union, the relevance of increasing the meaningfulness of management culture to solve the problems formed by the European Commission in the context of the implementation of Industry 5.0 is substantiated: the creation of Government 5.0; implementation of corporate governance 5.0; ensuring vertical and horizontal coordination and synergy.

Key words: management culture, leadership, business and professional competences, adaptability, people-centricity, efficiency, competitiveness, modern models of the world, modern challenges, world changes

Вступ. Сучасний світ перебуває під впливом значної кількості викликів, що обґрунтовує необхідність пошуку шляхів забезпечення сталого розвитку держави, регіону, підприємства. Головним ресурсом в цьому процесі, на наше переконання, є людина, яка, з одного боку, розглядається як носій інтелектуального (людського) капіталу, без якого неможливе забезпечення діяльності підприємства, а з іншого – як споживач ринкового середовища, задоволення потреб якого є головною метою суспільного розвитку. Перебуваючи під впливом змін у суспільно-політичному, культурному, соціальному, економічному житті, саме людський ресурс за рахунок розвитку й реалізації своїх компетентностей здатний найбільш мобільно адаптуватися до викликів сьогодення. В цих умовах об'єктивно підвищується значення управлінської культури, яка здатна за відповідних умов не тільки зберегти кращі надбання існуючого виробничого середовища, а й оптимально адаптуватися до змін, що значно посилює можливість забезпечення ефективної діяльності й конкурентоздатності підприємства на світовому, державному, регіональному, галузевому рівнях тощо.

Постановка завдання. Управлінська культура сьогодні набуває особливого значення, враховуючи необхідність, з одного боку, здійснювати управлінську діяльність в традиційному розумінні, а з іншого – намагатися адаптувати весь управлінський процес до ситуації, пов'язаною з військовою агресією РФ, наслідками постковідного періоду, впровадженням діджиталізаційних процесів для того, щоб не втратити споживачів й позиції на ринку. Останнє, безумовно, ускладнює процеси управління, ще в більшому ступені стає мистецтвом, яке в свою чергу визначає загальну організаційну культуру підприємства. Тому важливо усвідомити, що управлінська культура в кінцевому рахунку здатна визначити ступінь успішності виробничої діяльності бізнесу (ефективність) та конкурентоздатність, особливо на галузевому й регіональному рівнях. Різним аспектам управлінської культури були присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних вчених в галузях економіки, менеджменту, державного управління, соціології, психології, педагогіки тощо. Серед них: М. Армстронг, С. Батал, С. Борнер, Л. Васильченко, А. Воронкова, Р. Вебер, К. Евард, О. Гришнова, Х. Грютер, Г. Захарчин, Р. Рютингер, Л. Калініна, А. Колот, В. Кремень, Е. Кузнецов, Н. Нижник, І. Петрова, Ю. Палеха, Л. Пашко, В. Храпкіна та інші.

При цьому недостатньо дослідженими залишаються питання управлінської культури в контексті адаптивності підприємств в умовах швидких, часто непередбачуваних, змін з урахуванням непростих викликів сучасності для забезпечення їх ефективної діяльності і відповідного рівня конкурентоспроможності в реальному ринковому середовищі.

Тож, **метою** нашого дослідження є обґрунтування теоретико-прикладних засад формування інноваційно-адаптивних засад управлінської культури підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін.

Результати. Поняття «культура» і «управління» сягають своїми коренями у глибоку давнину. Формування цивілізації Стародавнього Сходу, побудова Єгипетських пірамід (3000-2000 роками до нашої ери), є свідченням не тільки важливості культури, а й об'єктивним існуванням управлінського процесу. Філософська спадщина Сократа і

Платона, Стародавній Рим важливу увагу приділяють управлінню, як особливої сфери людської діяльності. Термін «управління» вживається по відношенню до держави, народу, рабів, домогосподарств, латифундій (ферм) тощо. Загалом весь історичний розвиток світової цивілізації пов'язаний, в тому числі, з еволюцією управління в контексті формування культури, яка, за великим рахунком, відтворює соціальний досвід різних поколінь. У сфері виробничої діяльності, очевидно, таке відтворення має важливе значення на рівні кожного підприємства, що в сучасній теорії і практиці менеджменту отримало назву – організаційна культура. Саме необхідність формування і відтворення засад вискоєфективної організаційної культури актуалізувало, з нашої точки зору, дослідження феномену управлінської культури, що здатна системно підвищити успіх підприємства, забезпечити рівень його конкурентоспроможності, особливо – в умовах постійних змін і часто неочікуваних викликів.

Управлінська культура, як було зазначено вище, стала предметом дослідження багатьох науковців й практиків. Аналіз показує, що єдиної точки зору не знайдено. Одні автори вважають, що управлінська культура є «складним і багатоаспектним соціальним явищем, яке представляє собою систему, що складається із статичних і динамічних елементів різної соціальної природи та значення», а на практиці вона «виражається через систему певних функцій, зміст яких обумовлений метою і завданнями управління, особливостями управлінської структури, соціокультурними і психологічними особливостями співробітників організації» [1, с.8-9.]. Інший підхід розглядає управлінську культуру як таку, що «інтегрує в собі культуру працівників апарату управління, культуру процесу менеджменту, умов праці, культуру ведення документації» [2]. Є розуміння управлінської культури як «комплекс знань про систему цінностей і мету діяльності організації, шляхи та засоби досягнення її, правила і норми ділової поведінки, які визначають характер, зміст та найбільш ефективні засоби, форми і методи праці» [3]. Також у дослідників представлена точка зору, що управлінська культура виступає «як складова загальної культури керівника як суб'єкта владних повноважень» і «сукупним показником не лише управлінського досвіду, рівня управлінських знань, умінь, навичок, професіоналізму, а й почуттів і зразків поведінки» [4]. Кожне із представлених визначень, як правило, розглядає окремі аспекти складного поняття «управлінська культура». При цьому важливе розуміння даного поняття як інтегративної комплексної дефініції, що пропонуємо розглядати у наступному визначенні: *управлінська культура* – це складна багатоаспектна система відносин в організації будь-якого типу, в основі яких ділові й професійні компетентності, особисті якості управлінської ланки підприємства (керівника) на засадах лідерства, розвитку (саморозвитку) й інноваційності, що спрямована на формування загальної організаційної культури, здатна обґрунтувати комплекс заходів управлінського впливу (соціальних, економічних, організаційних, мотиваційних, психологічних, емоційних тощо) на команду працівників (послідовників) для реалізації поточних та стратегічних задач, забезпечення ефективності адаптивної роботи підприємства і конкурентних переваг на ринку в умовах сучасних викликів і змін.

Цікавим в контексті дослідження управлінської культури на фоні розгляду питань лідерства в контексті конкурентоспроможності підприємства на усіх рівнях [11-14] є, з нашої точки зору, поява категорії «освічене лідерство», яку в своїй книзі "За межами піраміди потреб" описав відомий американський дослідник і письменник Скотт Кауфман. Автор вважає, що в сучасному світі освіченим лідерам притаманні наступні властивості. Вони:

по-перше, подають приклад. «Встановлюють високий стандарт результатів роботи, працюють не менше за інших та чітко, зі щирим захопленням формулюють

переконливу мету чи візію майбутнього організації. Освічені лідери вміють тримати робітників у курсі»;

по-друге, «чітко вказують на зв'язки між завданнями певної посади й масштабною метою та візію організації, виразно висловлюють очікування, чесно відповідають на запитання, які турбують працівників»;

по-третє, «довіряють робітникам і відкрито кажуть, що не сумніваються в них і вірять у їхню здатність задовольнити свої високі очікування»;

по-четверте, «беруть участь у спільному обговоренні питань, нівелюють владну ієрархію, спонукають усіх працівників висловлювати думку та надають їм таку можливість, ухвалюють робочі рішення, спираючись на зворотній зв'язок»;

по-п'яте, «добрі наставники для інших. Коли потрібно, підтримують їх, навчають самотужки розв'язувати проблеми, кажуть про те, що підлеглі плідно попрацювали, допомагають не відволікатися від завдання, а часом навіть бачить для них більше перспектив, ніж можуть помітити самі робітники»;

по-шосте, «виявляють до працівників небайдужість, знаходять час на особисті бесіди, підтримують зворотній зв'язок, думають, як покращити психологічне самопочуття і відчуття змістовності на робочому місці, дають підлеглим складні завдання, що постійно сприяють їхньому зростанню та розвитку, а також дарують почуття щирої гордості» [5].

Якщо проаналізувати змістовний аспект наведеного вище розуміння освіченого лідера, запропонованого С. Кауфманом, то важко не помітити, як воно корелює із запропонованим нами визначенням управлінської культури в прикладному контексті. Особливої уваги сьогодні заслуговують - поряд з традиційними управлінськими чинниками - питання соціокультурних аспектів командної роботи, урахування емоційного й адаптивного інтелекту в системі «лідер-послідовник», людиноцентричного підходу до управлінської діяльності, що в системі разом з іншим дозволяють говорити про високий ступінь розвитку управлінської культури і, відповідно, організаційної культури в цілому.

Як бачимо під впливом сучасних змін і викликів з'являються нові цікаві точки зору на ефективність діяльності підприємства в контексті управлінської культури. Для більш глибокого розуміння зазначеного вище, спробуємо проаналізувати сутнісну характеристику змін, які відбулися протягом останніх десятиліть і власне поставили задачу знаходження адаптивних механізмів менеджменту організації та інноваційного перегляду місії й змісту управлінської культури.

На початку 90-их років минулого століття власне бачення моделі світу запропонував американський полковник Стефан Гаррос, намагаючись відповісти на актуальне для України сьогодні питання: «як треба діяти військовим, коли бойові обставини постійно змінюються». Свою модель світу він зазначив як VUCA, аббревіатура якої означала чотири аспекти існуючої реальності: Volatility (*нестабільність*); Uncertainty (*невизначеність*); Complexity (*складність*); Ambiguity (*неоднозначність*) (рис.1). Стислий опис даної моделі вказує на непередбачуваність і двоякість ситуації у житті і бізнесі, відсутність необхідної інформації для ефективного планування і прогнозування нових розробок; наявність значної кількості норм, правил, документів та обмежень для створення і просування на ринку нових товарів й послуг, відсутність зрозумілих чітких правил гри, що не дозволяє оцінити результат зусиль по впровадженню нової бізнес-моделі тощо [6].

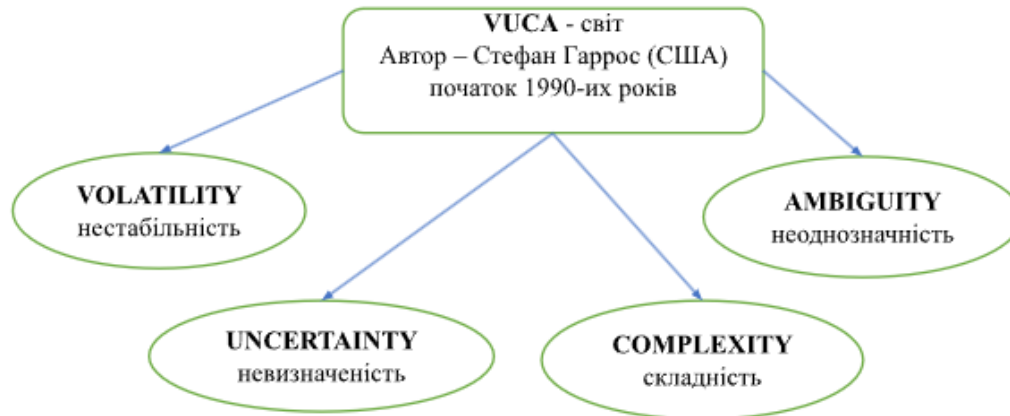


Рис. 1. Структура моделі світу VUCA
Fig.1. The structure of the VUCA world model
Джерело: складено автором на основі [6]

Чітко відстежуються хаотичність, розгубленість й ризикованість світу, що представив С. Гаррос. Треба зазначити, що заклади освіти розвинених ринкових країн швидко відреагували на дану ситуацію і почали у своїх здобувачів формувати компетентності, які здатні протистояти викликам VUCA-світу. Все це заставило реальний бізнес переглянути питання управління, управлінської й організаційної культури на основі формування відповідних компетентностей для підвищення рівня адаптивності до означеної ситуації.

Згодом, у 2007 році доктор соціології Боб Йохансен (США), запропонував модель світу під назвою «VUCA-Prime» - модель поведінкового лідерства [6] як стратегію протистояння викликам VUCA-світу. В представленій Б. Йохансеном моделі світ характеризувався уже іншими складниками: Vision (бачення), що є вище нестійкості; Understanding (розуміння), яке зменшує невизначеність; Clarity (ясність), що протистоїть складності; Agility (гнучкість) допомагає здолати неоднозначність (Рис.2). Таким чином, ми бачимо появу чинників, які дозволяють визначити шляхи покращення управління на засадах лідерства й сформулювати інноваційні підходи в забезпеченні управлінської культури через особистісні поведінкові чинники керівництва (керівника) в процесі виробничої діяльності.

Зовсім свіжий погляд на сучасну модель світу в умовах непередбачуваних економічних змін запропонував Джеймс Кашіо в книзі «Перед обличчям епохи хаосу». Автор назвав свою модель світу «BANI», що означає: Brittle (крихкість); Anxious (тривожність); Nonlinear (нелінійність); Incomprehensible (незбагненність) [7] (Рис.3). Як бачимо, запропоновані основні характеристики світу розглядають, в більшому ступені, ні суто економічні, а переважно соціокультурні, психолого-емоційні аспекти бізнесу, які необхідно враховувати в процесі управління й формування управлінської та організаційної культури.

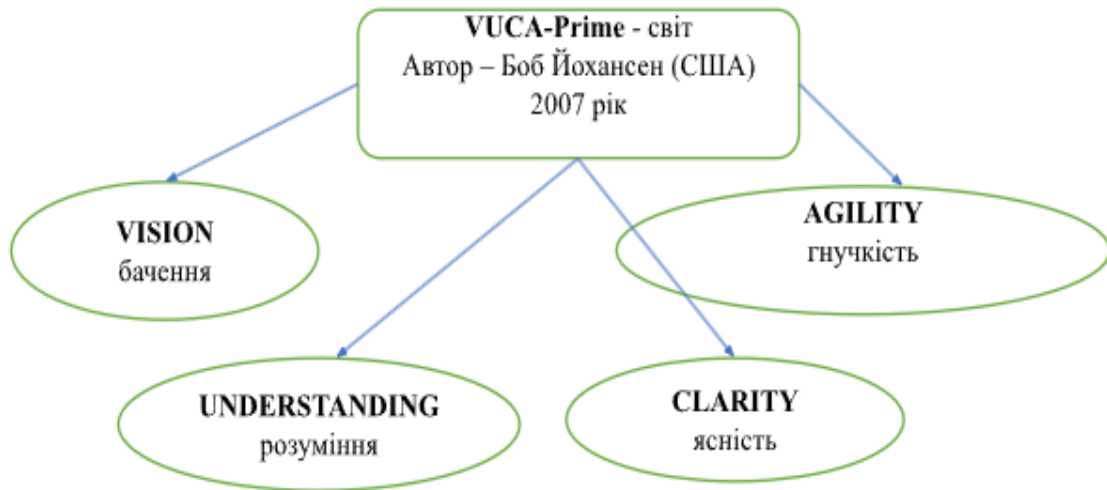


Рис. 2. Структура моделі світу VUCA-Prime
Fig. 2. The Structure of the VUCA-Prime world model
Джерело: складено автором на основі [6]

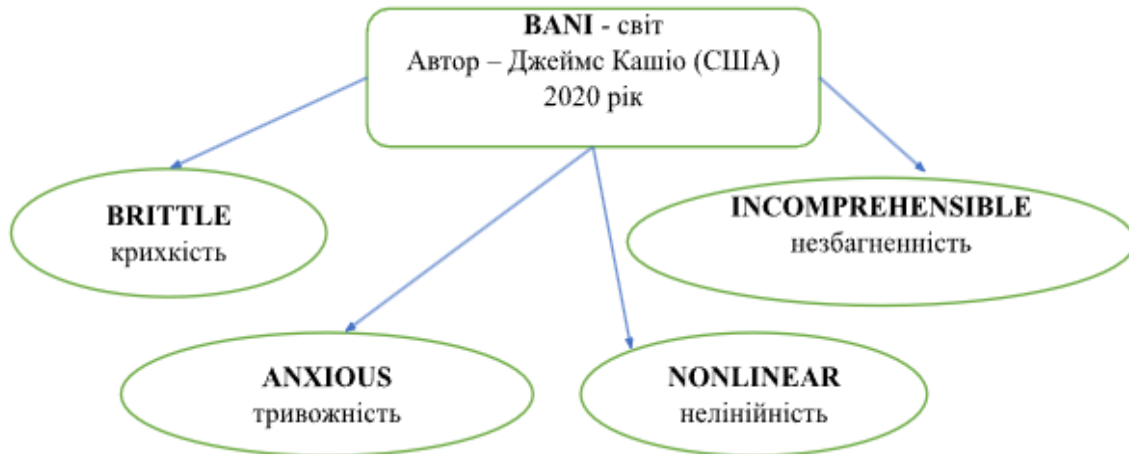


Рис.3. Структура моделі світу BANI
Fig.3. The Structure of the BANI world model
Джерело: складено автором на основі [7]

Саме розгубленість, хаос, часто незрозумілі і непередбачувані швидкі зміни, відсутність стратегічних орієнтирів спричинили формування BANI-світу з точки зору Д.Кашіо. Треба зауважити, що ця модель була запропонована у 2020 році, коли ще не відбулася військова агресія РФ щодо України, яка ще потужніше вплинула на всю світову спільноту з точки зору невизначеності і пошуку шляхів адаптивності. В таблиці 1 нами обґрунтовано залежність менеджменту і управлінської культури від стану світу й економіки, моделі яких розглянуті вище.

Менеджмент й управлінська культура в сучасних моделях світу і економіки

Table 1

Management and management culture in modern models of the world and economy

№	Модель світу і економіки	Управління як	Особливості управлінської культури
1.	Початок 1990-их років 20 ст. - VUCA -світ: нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність	менеджмент	розглядається традиційно як складова загальної культури керівництва (керівника) як суб'єкта владних повноважень для досягнення, переважно, економічного успіху організації
2.	2007 рік: VUCA-Prime -світ: бачення, розуміння, ясність, гнучкість	поведінкове лідерство	розглядається як складна система взаємовідносин між лідером і послідовниками на основі ділових й професійних компетентностей та особистих поведінкових аспектах діяльності керівництва (керівника) для досягнення соціально-економічного, емоційно-психологічного успіху командної роботи
3.	2020 рік: BANI – світ: крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність	освічене лідерство	розглядається як складна багатоаспектна система відносин в організації будь-якого типу, в основі яких ділові й професійні компетентності, особисті якості управлінської ланки підприємства (керівника) на засадах лідерства, розвитку (саморозвитку) й інноваційності, що спрямована на формування загальної організаційної культури, здатна обґрунтувати комплекс заходів управлінського впливу (соціальних, економічних, організаційних, мотиваційних, психологічних, емоційних тощо) на команду працівників (послідовників) для реалізації поточних та стратегічних задач, забезпечення ефективності адаптивної роботи підприємства і конкурентних переваг на ринку в умовах сучасних викликів і змін.

Джерело: розробка автора

Приблизно в цей же період – останні десятиліття 21 століття – формується уявлення про четверту і п'яту промислові революції, що отримали назву Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0. Вони, доречі, також з'явилися до початку військової агресії РФ. Тому, скоріше за все, слід очікувати появи новітніх розробок теоретиків, дослідників і

практиків у сенсі розуміння подальшого світового розвитку, в яких питання управлінської і організаційної культури точно займуть важливе місце.

Індустрія 4.0 базується, за свідченням Анджея Солдати - президента Правління Фонду Future Industry Platform, на трьох основних трендах: демографічному, екологічному, цифровізаційному [8]. Вона загалом прагне обґрунтувати трансформаційні аспекти впливу діджитал-технологій та зміну існуючих бізнес-моделей. Європейська комісія вважає, що Індустрія 4.0 сьогодні вже є несумісною з цілями розвитку світу і «кліматично нейтральної економіки» до 2030 року [9]. Тому актуалізується Індустрія 5.0, в якій трансформаційні процеси пов'язані переважно з двома основними аспектами: по-перше, повним з'єднанням із зеленим курсом, що веде до кращої сталості й циркулярної економіки; по-друге, підвищенням стійкості ланцюгів доданої вартості та екосистем до нових потрясінь, серед яких можуть бути пандемії, війни, стихійні лиха, зміни у геополітиці тощо [10].

Сьогодні Україна намагається стати повноправним членом Європейського Союзу, тому для прискорення цього процесу пропонується вирішення трьох основних задач в контексті впровадження Індустрії 5.0: створення Уряду 5.0; впровадження корпоративного урядування 5.0; забезпечення вертикальної та горизонтальної координації та синергії. Аналізуючи ці задачі, бачимо, що без пошуку й обґрунтування інноваційних шляхів управління, як на рівні держави, регіону, галузі, так і на рівні окремого підприємства, реалізувати їх неможливо. А управлінська культура, безумовно, є визначальною для ефективності зазначених вище процесів.

Висновки. Управлінська культура як елемент загальноцивілізаційної культури пройшла свій розвиток з давніх часів і актуалізується сьогодні в контексті змін, що відбуваються. Пандемічні процеси, військова агресія РФ, багаточисленні природні катаклізми, тотальна діджиталізація, хаос і розгубленість в усіх сферах життя, обґрунтовують необхідність пошуку шляхів розвитку (не дивлячись ні на що!!!) світу, країни, регіону, окремого підприємства. В цьому контексті підвищення рівня управлінської культури здатне відіграти важливу роль в процесах адаптації бізнесу, команди працівників, кожної особистості в складних процесах реальності. А управлінська команда (керівник) для забезпечення ефективного розвитку підприємства, повинні оволодівати сучасними механізмами саморозвитку і самовдосконалення для ефективного управління людськими ресурсами очолюваною ними організаційної структури.

1. Свистун В. І. та ін. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник; за ред. В. І. Свистун. К.: ІПТО НАПН України, 2015. 141 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77240999.pdf/> (дата звернення 1.04.2023)
2. Ксенофонтова М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. Випуск 8(53). С.81-85.
3. Кайданович Ю. С. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №12. С. 103-106.
4. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ: К.І.С., 2016. 130 с.
5. Шість властивостей освіченого лідера-керівника. Уривок із книги «За межами піраміди потреб» С. Кауфмана. URL: <https://chytay-ua.com/blog.php?id=1230&lang=1>(дата звернення 1.04.2023)
6. Анна Печерна. На зміну VUCA прийшов BANI-світ: що допоможе адаптуватися. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/5601-na-zminu-vuca-pryishov-bani-svit-shcho-dopomozhe-adaptuvatysia> (дата звернення 1.04.2023)
7. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення 1.04.2023)

8. Штука Ната. Що таке Індустрія 4.0 і як вона змінить економіку в майбутньому. URL: <https://thepage.ua/ua/business/sho-take-industriya-40-i-yak-vona-zminit-ekonomiku-v-majbutnomu> (дата звернення 1.04.2023)
9. Industry 5.0, a transformative vision for Europe. URL: Industry 5.0, a transformative vision for Europe - Publications Office of the EU (europa.eu)
10. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/>(дата звернення 1.04.2023)
11. Tiukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Gluk K., Portugal Ed, Rybachok S. Innovate development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 3. С. 354-365.
12. Тюхтенко Н.А., Гарафонова О.І. Ефективне лідерство як управлінський чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасному ринковому середовищі. *Вісник Одеського національного університету імені Іллі Мечникова. серія «Економіка»*. 2022. Вип. 4 (94), Том 27.
13. Тюхтенко Н.А., Макаренко С.М., Олексенко Я.О. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету: збірник наукових праць учених та аспірантів*. 2020. Випуск №. 44. С. 98-106/
14. Тюхтенко Н.А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2022. Вип. 4 (6). С.118-128.

References

1. Svystun, V. I., et al. *Development of management culture of heads of vocational and technical educational institutions: manual*, edited by V. I. Svystun. Kyiv, IPTO NAPN of Ukraine, 2015, core.ac.uk/download/pdf/77240999.pdf. Accessed 1 Apr.2023
2. Ksenofontova, M. M., and T. M. Zabolotna. "Management culture: essence and peculiarities of formation." *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. "Economics and Management" series*, issue 8(53), 2012, pp. 81-85.
3. Kaidanovych, Yu. S. "Formation of management culture of a civil servant in the field of education." *Investments: practice and experience*, no. 12, 2011, pp. 103-106.
4. *Communications in public administration: aspects of organizational culture and business communication: teaching. manual*, edited by V. A. Hoshovska et al. Kyiv, K.I.S., 2016.
5. *Six properties of an educated leader-manager. Excerpt from the book "Beyond the Pyramid of Needs" by S. Kaufman*. Chytay, chytay-ua.com/blog.php?id=1230&lang=1 Accessed 1 Apr.2023
6. Pecherna, Anna. "VUCA was replaced by the BANI world: what will help to adapt." osvitanova.com.ua/posts/5601-na-zminu-vuca-pryishov-bani-svit-shcho-dopomozhe-adaptuvatsya. Accessed 1 Apr.2023
7. Cascio, Jamais. "Facing the Age of Chaos." Medium, medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d. Accessed 1 Apr.2023
8. Shtuka, Nata. "What is Industry 4.0 and how will it change the economy in the future." Thepage, thepage.ua/ua/business/sho-take-industriya-40-i-yak-vona-zminit-ekonomiku-v-majbutnomu. Accessed 1 Apr.2023
9. "Industry 5.0, a transformative vision for Europe." Europa.eu. Accessed 1 Apr.2023
10. About Industry 5.0 - why it is becoming relevant for Ukraine. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (access date 04/1/2023)
11. Tiukhtenko, N., Makarenko, S., Oliinyk, N., Gluk, K., Portugal, Ed, and S. Rybachok. "Innovate development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions." *Marketing and Management of Innovations*, no. 3, 2019, pp. 354-365.
12. Tiukhtenko, N.A., and O.I. Garafonova. "Effective leadership as a management factor to ensure the competitiveness of the enterprise in the modern market environment." *Bulletin of the Odessa National University named after Ilya Mechnikov. "Economy" series*, vol. 27, issue 4 (94), 2022.
13. Tiukhtenko, N.A., Makarenko, S.M., and Y.O. Oleksenko. "Formation of corporate culture as a basis for increasing the competitiveness of the enterprise." *Economic Bulletin of the University: a collection of scientific works of scientists and graduate students*, no. 44, 2020, pp. 98-106.
14. Tiukhtenko, N.A. "Management of competitiveness in the innovative strategy of the enterprise." *Scientific magazine "ECONOMIC SYNERGY"*, no. 4 (6), 2022, pp.118-128.