

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-139>

УДК 339.9(075.8)

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

MODERNIZATION OF MANAGEMENT STRUCTURES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Конащук Вадим Леонтіювичкандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8016-7761>**Кравченко Артем Володимирович**аспірант,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7404-0156>**Konashchuk Vadym, Kravchenko Artem**

Ukrainian State University of Science and Technologies

У статті розглянуто особливості адаптації управлінських структур українських підприємств до умов європейського ринку в умовах євроінтеграції. Проаналізовано сучасні підходи до управління українських підприємств, а також підходи, що застосовуються в європейських країнах. Проведено порівняльний аналіз управлінських моделей в Україні та Європі, виявлено основні відмінності та спільні риси, що впливають на ефективність управлінських практик. Охарактеризовано поширені моделі управління в європейських країнах, визначено критерії оцінки їх адаптивності до українських умов. Виділено організаційні, економічні, соціальні та культурні критерії для оцінки ефективності впровадження європейських моделей управління в Україні для різних типів організацій, що дозволяє запропонувати конкретні рекомендації для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: євроінтеграція, управління, адаптація моделей управління, підприємства, європейські стандарти, ефективність управління.

The article examines the peculiarities of the adaptation of management structures of Ukrainian enterprises to the requirements of the European market in the conditions of European integration. Modern approaches to the management of Ukrainian enterprises are analysed. It was determined that the most common in Ukraine are hierarchical and functional management approaches. Design, matrix and adaptive approaches are used less in the practice of management of Ukrainian companies. Management practices in EU countries are also considered. It is established that European approaches to management are based on decentralization, flexibility, project structures, network models, transparency and accountability. Thanks to this, significant successes in economic development, innovative activity and social cohesion are ensured. For Ukraine, the adaptation of these approaches can become a key factor in overcoming regional disparities, increasing management efficiency, and strengthening competitiveness. A comparative analysis of management models in Ukraine and Europe was conducted; the main differences and common features that affect the effectiveness of management practices were revealed. Common management models in European countries are characterized; criteria for assessing their adaptability to Ukrainian conditions are defined. Organizational, economic, social and cultural criteria for evaluating the effectiveness of the implementation of European management models in Ukraine are highlighted. The choice of these criteria is due to the need to provide a comprehensive analysis of their adaptability, taking into account the peculiarities of management structures, resources, social relations and cultural factors. This allows us to offer specific recommendations for improving management efficiency for various types of organizations. The adaptation of European management standards in Ukraine is an important step towards the integration of national business into the global economic space. The implementation of these standards opens up new opportunities for Ukrainian enterprises, in particular, improving the efficiency of management processes, increasing competitiveness on international markets, and achieving high standards of product and service quality.

Keywords: European integration, management, adaptation of management models, enterprises, European standards, management efficiency.



Постановка проблеми. Умови євроінтеграції формують для українських підприємств нові виклики, внаслідок чого необхідна адаптація управлінських структур до вимог європейського ринку. Основні зміни стосуються організаційно-управлінських підходів, які мають відповідати принципам ефективності, прозорості, підзвітності, а також високій гнучкості в умовах динамічного середовища. Традиційні моделі управління, які домінували на українських підприємствах протягом тривалого часу, часто характеризуються централізованістю та недостатньою адаптивністю. У той же час, європейський ринок диктує застосування більш гнучких і сучасних підходів, таких як децентралізовані та проектно-орієнтовані структури, що дозволяють швидше реагувати на виклики глобалізації та зміни ринкової кон'юнктури. Недостатнє розуміння специфіки європейських вимог та відсутність системного підходу до трансформації управлінських структур стають суттєвими бар'єрами на шляху інтеграції українських підприємств у європейський ринок. Таким чином, постає необхідність у дослідженні особливостей управлінських підходів, прийнятих у ЄС, виявленні недоліків традиційних структур українських підприємств і розробці рекомендацій для їх модернізації, що дозволить підвищити ефективність, конкурентоспроможність і інноваційність українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в сфері управління бізнесом в умовах євроінтеграції показують, що адаптація українських підприємств до європейських стандартів є критично важливою для підвищення їх конкурентоспроможності. У роботі Прохорової, Чемчикаленка, Пікули Г розглядаються стратегічні аспекти адаптації бізнесу до вимог євроінтеграції [1], підкреслюючи необхідність удосконалення управлінських стратегій для досягнення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У дослідженні Іванової та Савченко висвітлено механізми підвищення конкурентоспроможності через впровадження європейських стандартів в управлінні бізнесом, а також інтеграцію інноваційних технологій для покращення бізнес-процесів [2]. Сучасні підходи до модернізації управлінських структур підприємств розглядаються в роботі Ушеренка та Коська, де акцентується увага на необхідності вдосконалення корпоративного управління через застосування новітніх управлінських інструментів для підвищення ефективності

управління корпоративними фінансами [3]. Крім того, Кувік акцентує увагу на важливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як ключової складової регіональної політики, орієнтуючи на необхідність модернізації та підтримки підприємництва на всіх етапах його розвитку [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій у цій сфері, питання адаптації управлінських структур українських підприємств в контексті євроінтеграції залишається актуальним та недостатньо дослідженим в повному обсязі. Сучасні виклики та вимоги європейського ринку вимагають поглиблених досліджень і подальших розробок у напрямку адаптації управлінських практик, що сприятиме не тільки підвищенню конкурентоспроможності, але й забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах інтеграції в європейське економічне середовище. Таким чином, останні дослідження свідчать про необхідність комплексного підходу до модернізації управлінських моделей в Україні з урахуванням європейського досвіду.

Формулювання цілей статті. Метою статті є оцінка адаптивності європейських моделей управління до специфіки управлінських практик українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структури управління в Україні сформувалися під впливом радянської системи господарювання, яка визначалася централізованим плануванням та домінуванням державного сектора економіки. Основу становила ієрархічна модель, де всі рішення приймалися на верхніх рівнях управління, а нижчі рівні виконували функцію реалізації затверджених завдань [5, с. 42]. Ця система створювала високий рівень бюрократизації: більшість процесів регламентувалися численними нормативними актами, що ускладнювало адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі. Така модель ефективно функціонувала за умов стабільності, проте в сучасних умовах глобалізації та ринкової конкуренції її недоліки стали очевидними, включаючи низьку гнучкість, обмежену автономію підрозділів і недостатній рівень мотивації персоналу.

З переходом до ринкової економіки в Україні відбулися суттєві зміни в управлінських підходах. Зокрема, підприємства почали впроваджувати елементи ринкових механізмів управління, орієнтованих на ефективність і конкурентоспроможність [6, с. 39]. Виділяють

ряд основних підходів, які застосовуються в сучасних українських компаніях (рис. 1).

В Україні найбільш поширеними є ієрархічний та функціональний підходи в управлінні, що зумовлено традиціями управлінської практики в багатьох галузях економіки, а також особливостями організаційної культури вітчизняних підприємств. Ієрархічний підхід, з його чітким вертикальним розподілом повноважень і відповідальності, залишається характерним для великих підприємств і державних установ, де важливо забезпечити контроль і регламентацію процесів [5]. Однак, з огляду на сучасні виклики та потребу в адаптації до швидко змінюваного середовища, функціональний підхід також набуває популярності в компаніях, орієнтованих на спеціалізацію та підвищення експертності в окремих сферах. Зокрема, цей підхід є поширеним в галузях, де потрібне глибоке знання конкретних аспектів діяльності, таких як фінанси, маркетинг чи інформаційні технології.

Незважаючи на це, проєктний підхід, який дозволяє організаціям забезпечити гнучкість та швидкість прийняття рішень, починає набувати популярності в українському бізнес-середовищі [8, с. 165], зокрема в ІТ-секторі та інноваційних компаніях, що орієнтуються на швидку адаптацію до змін. Матричний підхід в Україні застосовується рідше через складність у впровадженні системи подвійного підпорядкування, але його використання може бути характерним для міжнародних компаній, що працюють на українському ринку [9, с. 41]. Адаптивний підхід, з огляду на необхідність децентралізації управлінських процесів та впровадження інструментів цифровізації, набирає популярності, однак, через відсут-

ність достатньої підготовки управлінських кадрів, його впровадження залишається обмеженим.

Системи управління в європейських країнах також формувалися на основі ієрархічних структур, які забезпечували чіткий розподіл повноважень і відповідальності. З розвитком інтеграційних процесів у рамках Європейського Союзу (ЄС) управлінські практики зазнали суттєвих змін. Сучасні підходи базуються на ряді принципів (рис. 2).

Децентралізація передбачає передачу повноважень та відповідальності від центральних органів до регіональних чи локальних структур. Такий підхід сприяє оперативності ухвалення рішень і врахуванню специфіки місцевих умов. У країнах ЄС, наприклад у Франції чи Німеччині, активний розвиток регіональних органів самоврядування забезпечує збалансований підхід до управління ресурсами [13]. У контексті соціально-економічного розвитку, децентралізація сприяє зменшенню регіональних диспропорцій. Гнучкі моделі управління забезпечують адаптивність до змін у зовнішньому середовищі через зменшення кількості рівнів ієрархії та стимулювання відкритої комунікації між працівниками. У скандинавських країнах горизонтальні структури управління сприяють швидкому реагуванню на виклики, що значно підвищує інноваційну активність. Наприклад, у 2023 році інноваційна ефективність Швеції становила 135% від середнього рівня по ЄС, а 75% компаній Данії застосовували інноваційні бізнес-моделі [12]. Проєктно-орієнтований підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси для досягнення конкретних цілей. В межах програми Horizon Europe з 2021 до 2023 року профінансовано

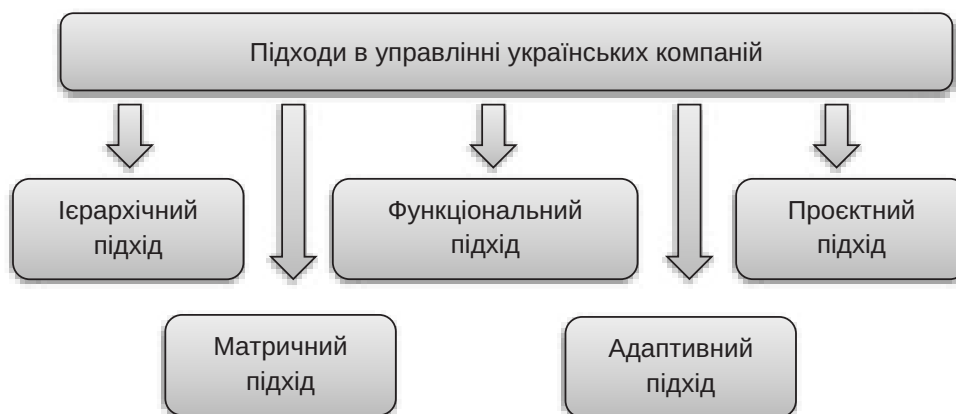


Рис. 1. Підходи в управлінні українських компаній

Джерело: сформовано автором на основі [4–8]

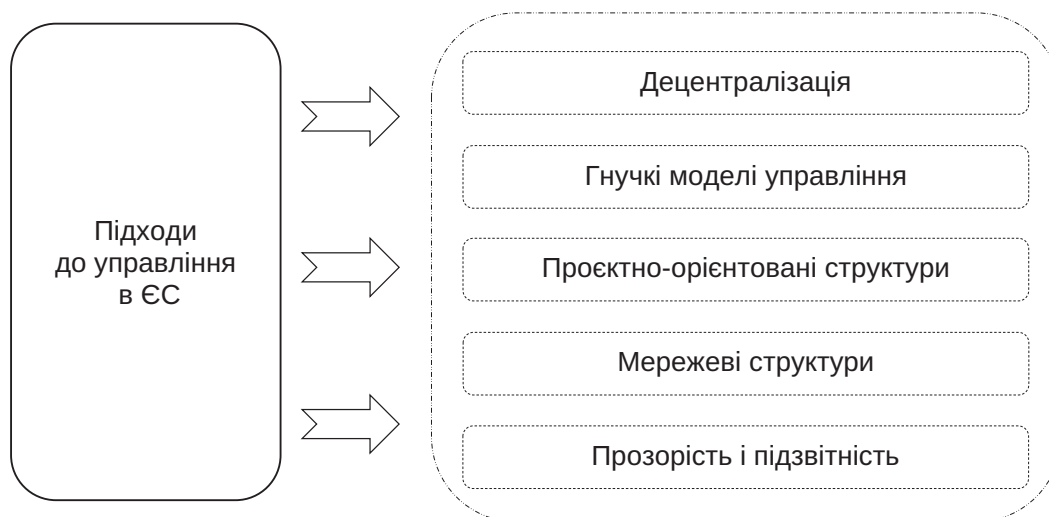


Рис. 2. Сучасні підходи до управління в європейських країнах

Джерело: сформовано автором на основі [10–12]

понад 35 тисяч проєктів, що створило понад 400 тисяч робочих місць і забезпечило зростання інвестицій у наукові дослідження до 2.3% від ВВП. Основною перевагою проєктно-орієнтованих структур є можливість формування мультидисциплінарних команд і висока динаміка виконання завдань. Ще одним сучасним підходом до управління є мережеві моделі, які сприяють створенню кооперативних об'єднань та обміну ресурсами між організаціями. Мережеві моделі ефективно розвиваються у високотехнологічних кластерах у Нідерландах і Данії. Перевагою такого підходу є можливість інтеграції інновацій та стимулювання розвитку стартапів у різних галузях економіки. В сучасних умовах забезпечення прозорості управлінських процесів є одним із ключових елементів у країнах ЄС. Регуляторні ініціативи (GDPR, DSA, DMA) створюють високий рівень довіри між бізнесом, суспільством і державою. За даними Transparency International [14], у 2023 році Данія, Фінляндія та Швеція очолили рейтинг сприйняття корупції з найвищими показниками прозорості (90, 87 і 85 балів відповідно).

Європейські підходи до управління, що базуються на децентралізації, гнучкості, проєктно-орієнтованих структурах, мережевих моделях, прозорості та підзвітності, забезпечують значні успіхи в економічному розвитку, інноваційній активності та соціальній згуртованості. Для України адаптація цих підходів може стати ключовим чинником у подоланні регіональних диспропорцій, підвищенні ефективності управління та посиленні конкурен-

тоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

У процесі порівняння українських і європейських підходів до управління було обрано ключові характеристики, що впливають на ефективність управлінських систем (табл. 1). До них відносяться рівень централізації, ієрархічність структур, орієнтація на інновації, швидкість прийняття рішень, тип комунікації, прозорість процесів, рівень залученості громад і фінансування регіонів. Ці аспекти є важливими для аналізу, оскільки через них відображається здатність систем управління реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток.

Проведений аналіз показав, що європейські моделі управління мають переваги завдяки гнучким і децентралізованим підходам, орієнтації на інновації, прозорості процесів та залученню громад. Імплементация європейських підходів до управління дозволить Україні не лише інтегруватися до ЄС, але й створити ефективну, прозору та інноваційну систему управління. Для того щоб в Україні була можливість ефективно впроваджувати найкращі міжнародні практики, варто детально розглянути основні моделі управління, які демонструють свою результативність у різних країнах Європи (табл. 2). Представлені моделі, хоча й різняться за підходами, але мають спільну мету: забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності управління та соціальної стабільності. Аналіз представлених моделей управління дозволяє визначити переваги, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз українських і європейських підходів до управління

Характеристика	Українські підходи	Європейські підходи
Централізація	Значна централізація з концентрацією влади на національному рівні	Децентралізація управління, активна передача повноважень регіонам та громадам
Ієрархічність	Переважно жорсткі вертикальні структури	Гнучкі моделі, мінімізація ієрархічних рівнів, горизонтальні структури
Орієнтація на інновації	Обмежена через нестачу фінансування та бюрократичні бар'єри	Висока завдяки програмам підтримки інновацій (таким як Horizon Europe)
Прийняття рішень	Повільне через надмірну бюрократію	Швидке завдяки децентралізації та гнучким структурам
Комунікація	Вертикальна, з акцентом на підпорядкування та контроль	Горизонтальна, з акцентом на відкриту взаємодію та кооперацію
Прозорість	Низька через недостатню підзвітність і корупційні ризики	Висока завдяки впровадженню регуляцій (GDPR, DSA, DMA)
Рівень замученості громад	Обмежений, громадськість рідко залучається до ухвалення рішень	Високий, активна участь громад у прийнятті рішень на місцевому рівні
Фінансування регіонів	Нерівномірне, залежить від політичних рішень	Пропорційне та прозоре, спрямоване на розвиток відстаючих регіонів

Джерело: сформовано автором

лій, а також врахувати можливі недоліки для уникнення потенційних проблем.

Аналіз представлених моделей управління демонструє їхню багатогранність і здатність вирішувати широкий спектр управлінських завдань у різних соціально-економічних умовах. Для України найбільш перспективним є поєднання елементів кількох моделей залежно від конкретних потреб і контексту. Для адаптації європейських моделей управління до українських умов важливо обрати критерії, які враховують специфіку різних типів організацій: державних, приватних і міжнародних (табл. 3).

Запропоновані в рамках дослідження критерії дозволяють оцінити управлінські моделі через призму організаційних, економічних, соціальних і культурних аспектів. Вибір цих критеріїв зумовлений потребою забезпечити всебічний аналіз їхньої адаптивності, враховуючи особливості управлінських структур, ресурси, соціальні відносини та культурні чинники:

– організаційні критерії обрано для аналізу ефективності структури управління, ієрархії та тривалості планування, що є критично важливими для досягнення стійкості в державному управлінні, динамічності у приватному секторі та гармонійного розвитку у міжнародних організаціях;

– економічні критерії дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та орієнтацію на сталий розвиток, що має велике значення для сучасного управління;

– соціальні критерії спрямовані на оцінку рівня залучення працівників до прийняття рішень та рівня довіри в організації, оскільки ці аспекти значно впливають на продуктивність та ефективність комунікацій;

– культурні критерії включають відповідність менталітету та стійкість до корупційних ризиків, адже вони визначають практичну можливість імплементації моделей в умовах української реальності.

Вибір адаптивної моделі управління для України залежно від типу організації є важливим етапом для покращення управлінських практик та досягнення ефективності. Для цього необхідно оцінити низку критеріїв, які характеризують організаційні, економічні, соціальні та культурні аспекти управління (табл. 3). Наприклад, для державних організацій важливими є стабільність управлінської структури та довгострокове планування, тоді як для приватних компаній акцент робиться на гнучкості та ефективності ресурсів. Тобто, для оптимальної адаптації європейських моделей управління в Україні важливо враховувати наведені критерії для різних типів організацій та забезпечити підтримку на всіх етапах впро-

Таблиця 2

Характеристика поширених моделей управління в європейських країнах

Модель управління	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Німецька модель	Соціальне партнерство, участь працівників у прийнятті рішень, довгострокова орієнтація	Висока продуктивність, стабільність, інноваційність, сильний акцент на правах працівників	Повільність прийняття рішень через необхідність консенсусу, складність адаптації до динамічних ринкових умов
Скандинавська модель	Горизонтальні структури, гнучкість управління, висока довіра, соціальний захист	Підтримка інновацій, баланс роботи і життя, прозорість управління	Може бути менш ефективною в умовах сильної конкуренції, висока вартість соціального забезпечення
Французька модель	Централізація рішень, формалізовані процеси, сильна ієрархія	Високий рівень контролю, стратегічна орієнтація, ефективність у великих структурах	Недостатня гнучкість, можливий конфлікт через жорстку ієрархію
Нідерландська модель	Консенсусне прийняття рішень, співпраця між урядом, бізнесом і працівниками ("Polder Model")	Соціальна стабільність, ефективне вирішення конфліктів, гармонійний розвиток	Тривалість процесів прийняття рішень, ризик компромісу за рахунок результативності
Англосаксонська модель	Пріоритет фінансової результативності, мінімальне державне втручання, гнучкість управління	Висока адаптивність, орієнтація на ринок, конкурентоспроможність	Можливість короткострокового мислення, недостатня увага до соціальної відповідальності
Європейська модель корпоративного управління	Прозорість, підзвітність, інтеграція сталого розвитку, врахування інтересів зацікавлених сторін	Баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, довгострокова стабільність	Високі вимоги до підзвітності, можливі складнощі в інтеграції між країнами

Джерело: сформовано автором на основі [15–18]

вадження змін. Впровадження рекомендацій на основі проведеного аналізу дозволить підвищити ефективність процесів управління в організаціях, забезпечуючи більш стабільну та конкурентоспроможну діяльність. Однак важливо не тільки адаптувати моделі управління, а й здійснювати постійний моніторинг їхньої ефективності, що дозволяє коригувати стратегії та підходи в залежності від змінюваних умов.

Висновки. Адаптація європейських стандартів управління в Україні є важливим кроком до інтеграції національного бізнесу в глобальний економічний простір. Впровадження цих стандартів відкриває нові можливості для українських підприємств, зокрема

покращення ефективності управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках і досягнення високих стандартів якості продукції та послуг. Однак, на шляху українських компаній до євроінтеграції існують і певні ризики. Одним із них є можливість виникнення фінансових труднощів через необхідність значних інвестицій в адаптацію підприємств до нових стандартів, особливо для малих та середніх компаній. Крім того, зростає ризик культурних бар'єрів, що можуть виникнути через відмінності у підходах до управління, а також складнощі в інтеграції європейських стандартів в існуючі структури. Для успішного впровадження європейських стандартів в Україні необхідно

Таблиця 3

Оцінка адаптивності європейських моделей управління для українських підприємств

Критерій	Державні організації	Приватні компанії	Міжнародні організації
Організаційні критерії			
Гнучкість структури управління	Скандинавська модель	Англосаксонська модель	Нідерландська модель
Ієрархічність	Французька модель	Скандинавська модель	Німецька модель
Тривалість планування	Німецька модель	Англосаксонська модель	Нідерландська модель
Економічні критерії			
Ефективність використання ресурсів	Німецька модель	Англосаксонська модель	Скандинавська модель
Сталий розвиток	Європейська модель корпоративного управління	Нідерландська модель	Французька модель
Соціальні критерії			
Залучення працівників до управління	Німецька модель	Скандинавська модель	Нідерландська модель
Довіра та прозорість	Скандинавська модель	Нідерландська модель	Англосаксонська модель
Культурні критерії			
Відповідність менталітету	Французька модель	Скандинавська модель	Нідерландська модель
Стійкість до корупційних ризиків	Європейська модель корпоративного управління	Англосаксонська модель	Нідерландська модель

Джерело: сформовано автором

здійснювати поступовий процес адаптації, враховуючи специфіку національного бізнес-середовища, навчати працівників, а також надавати підтримку підприємствам у вигляді фінансових та консультаційних послуг. Лише

за умов комплексного підходу можна досягти успішної інтеграції європейських стандартів, що сприятиме сталому розвитку української економіки та підвищенню її конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Прохорова В., Чемчикаленко Р., Пікула Г. Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04)

2. Іванов В., Савченко М. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-03)

3. Ушеренко С. В., Косько О. В. (2024). Модернізація управління в корпоративному секторі національної економіки. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами* : зб. матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 15 листопада 2024 р. Київ, 2010 С. 349–354. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47229> (дата звернення: 20.05.2025).

4. Кувик В. М. Особливості управління розвитком підприємства в Україні в сучасних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 104–109. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7695847>

5. Харчук Т. В. Ієрархічний підхід до визначення конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016 № 6 (28). С. 40–52. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/40.pdf> (дата звернення: 20.05.2025)
6. Конащук В. Л., Карпенко В. В. Визначення напрямків удосконалення господарської діяльності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 6. С. 36–43. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_036.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
7. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018 № 12 (64). С. 296–301. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
8. Grusheva, A., Salimon, V., & Filipishyna, K. Проєктний менеджмент та управління невизначеністю. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 37. С. 164–169. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190749>
9. П'янова О. В. Матричний підхід до управління брендами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33, ч. 2. С. 40–45. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/8.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
10. Гречаник О. Є Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 74–80.
11. Гавкалова Н., Гордієнко Л. Європейські моделі децентралізації управління: досвід для України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5–8. <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-1>
12. Фадеєв М. Особливості Європейського управління у контексті багаторівневого врядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 2 (68). С. 140–144.
13. European Commission. Horizon Europe: Framework Programme for Research and Innovation. Brussels. 2023.
14. Transparency International. Corruption Perceptions Index (CPI). 2023. URL: <https://www.transparency.org/en/publications/corruption-perceptions-index-2023>
15. Jäger S., Noy S., Schoefer B. The German model of industrial relations: Balancing flexibility and collective action. *Journal of Economic Perspectives*. 2022. № 36(4). С. 53–80.
16. Meyer E. French management style: How to escape an oft-criticised approach. *INSEAD Knowledge*. 2014. URL: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/french-management-style-how-escape-oft-criticised-approach>
17. Mallin C. A. What is the Anglo-American Governance Model? *Corporate governance* (4th ed.). Oxford University Press. 2013
18. Goyder M., & Jackson G. A European corporate governance model: Integrating corporate purpose into practice for a better society. *Journal of Business Ethics* 2021. № 174(3). С. 479–496.

REFERENCES:

1. Prokhorova V., Chemchykalenko R., Pikula H. (2023) Upravlinnia biznesom yak dominantna rozvytku ekonomiky Ukrainy v trendakh yevrointehratsii [Business management as a dominant factor in the development of the Ukrainian economy in the trends of European integration]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series*, vol. 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04)
2. Ivanov V., Savchenko M. (2021) Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu subiektiv hospodarivuvannia v umovakh yevrointehratsii [The mechanism of managing the competitiveness of economic entities in the conditions of European integration]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, vol. 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-03)
3. Usherenko S. V., Kosko O. V. (2024). Modernizatsiia upravlinnia v korporatyvnomu sektori natsionalnoi ekonomiky [Modernization of management in the corporate sector of the national economy]. *Suchasni instrumenty upravlinnia korporatyvnymy finansamy : zb. materialiv VIII Vseukrainskoi naukoivo-praktychnoi internet-konferentsii*, 15 lystopada 2024 Kyiv, 2010. P. 349–354. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47229> (accessed May 29, 2025)
4. Kuvik V. M. (2023) Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva v Ukraini v suchasnykh umovakh [Peculiarities of managing the development of entrepreneurship in Ukraine in modern conditions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series*, vol. 36, pp. 104–109. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7695847>

5. Kharchuk T. V. (2016) Ierarkhichniy pidkhid do vyznachennia konkurentospromozhnosti [A hierarchical approach to determining competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal – Economy: realities of time. Scientific journal*, vol. 6 (28), pp. 40–52. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/40.pdf> (accessed May 29, 2025)
6. Konashchuk V. L., Karpenko V. V. (2014) Vyznachennia napriamkiv udoskonalennia hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Determination of directions for improvement of the economic activity of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 6, pp. 36–43. Available at: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_036.pdf (accessed May 29, 2025)
7. Liashenko R. V. (2018) Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi [Basic approaches to management in business]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, vol. 12 (64), pp. 296–301. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
8. Grusheva, A., Salimon, V., & Filipishyna, K. (2019) Proiektnyi menedzhment ta upravlinnia nevyznachenistiu [Project management and uncertainty management]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences*, vol. 37, pp. 164–169. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190749>
9. Piankova O. V. (2020) Matrychnyi pidkhid do upravlinnia brendamy [A matrix approach to brand management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, vol. 33/2, pp. 40–45.
10. Hrechanyk O. Ie. (2022) Suchasni problemy upravlinnia innovatsiino-aktyvnymy pidpriemstvamy: dosvid Ukrainy ta YeS [Modern problems of management of innovative and active enterprises: the experience of Ukraine and the EU]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 2, pp. 74–80.
11. Havkalova N., Hordienko L. (2023) Yevropeiski modeli detsentralizatsii upravlinnia: dosvid dlia ukrainy [European models of management decentralization: experience for Ukraine]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, vol. 5-8 <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-1>
12. Fadiev M. (2023). Osoblyvosti Yevropeiskoho upravlinnia u konteksti bahatorivnevoho vriaduvannia [Peculiarities of European governance in the context of multi-level governance]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political science and public administration*, vol. 2 (68), pp. 140–144.
13. European Commission. Horizon Europe: Framework Programme for Research and Innovation. Brussels. 2023.
14. Transparency International. Corruption Perceptions Index (CPI). 2023. Available at: <https://www.transparency.org/en/publications/corruption-perceptions-index-2023> (accessed May 29, 2025)
15. Jäger S., Noy S., Schoefer B. (2022) The German model of industrial relations: Balancing flexibility and collective action. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 36(4), pp. 53–80.
16. Meyer E. (2014) French management style: How to escape an oft-criticised approach. *INSEAD Knowledge*. Available at: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/french-management-style-how-escape-oft-criticised-approach> (accessed May 29, 2025)
17. Mallin C. A. (2013) What is the Anglo-American Governance Model? *Corporate governance*, (4th ed.) Oxford University Press.
18. Goyder M., & Jackson G. A (2021) European corporate governance model: Integrating corporate purpose into practice for a better society. *Journal of Business Ethics*, vol. 174(3), pp. 479–496.