

**Яценко Ольга Миколаївна**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Яценко Ольга Николаевна**  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры менеджмента и налогообложения  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»

**Yatsenko Olha**  
Candidate of Pedagogic Sciences,  
Docent of Management and Taxation Department  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Ковшик Валентин Ігорович**  
асистент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Ковшик Валентин Игоревич**  
ассистент кафедры менеджмента и налогообложения  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»

**Kovshik Valentin**  
Assistant of Management and Taxation Department  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

## УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРОВ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

## MANAGERIAL CULTURE AS THE BASIS OF ORGANIZATIONS COMPETITIVENESS IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION

**Анотація.** Стаття присвячена питанням сутності управлінської культури менеджерів та її впливу на успішність організації в конкурентному середовищі. Проаналізовано понятійний апарат менеджменту, стосовно таких понять як «управлінська культура», «конкуренція», «конкурентоздатність». Досліджено теоретичні питання щодо змісту та структури культури управління, ознак сформованості управлінської культури, показників оцінки рівня розвитку культури управління, теорій конкурентних відносин, а також позитивних і негативних наслідків феномену конкуренції. Проаналізовано ключові особистісні якості успішного конкурентоздатного керівника організації у дослідженнях науковців в сфері менеджменту та в контексті ціннісних орієнтацій українців. Обґрунтовано наявність такого аспекту управлінської культури, як вміння здійснювати цивілізовану конкурентну взаємодію. За результатами дослідження наукових праць запропоновано власне узагальнююче трактування терміну «управлінська культура», яке визначає напрямки її розвитку та оцінки. Акцентована відмінність управлінської культури окремого керівника та організації. За результатами дослідження розроблено структурно-логічну схему оцінки рівня управлінської культури менеджера в умовах глобалізації з урахуванням особистісних якостей менеджера та його відповідності вимогами міжкультурного середовища управління, яка оцінюється за показниками культурних вимірів Г. Хофстеде.

**Ключові слова:** менеджмент, управлінська культура, конкурентоздатність, менеджери, глобалізація, якості керівника.

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам сущности управленческой культуры менеджеров и ее влияния на успешность организаций в конкурентной среде. Проанализирован понятийный аппарат менеджмента в отношении таких понятий как «управленческая культура», «конкуренция», «конкурентоспособность». Исследованы теоретические вопросы содержания и структуры культуры управления, признаков сформированности управленческой культуры, показателей оценки уровня развития культуры управления, теорий конкурентных отношений, а также положительных и отрицательных последствий феномена конкуренции. Проанализированы ключевые личностные качества успешного конкурентоспособного руководителя организации в исследованиях ученых в области менеджмента и в контексте ценностных ориентаций украинцев. Обоснованно наличие такого аспекта управленческой культуры, как умение осуществлять цивилизованное конкурентное взаимодействие. По результатам исследования научных трудов предложено собственную обобщающую трактовку термина «управленческая культура», которая определяет направления ее развития и оценки. Акцентируется отличие управленческой культуры отдельного руководителя и организации. По результатам исследования разработана структурно-логическая схема оценки уровня управленческой культуры менеджера в условиях глобализации с учетом личностных качеств менеджера и его соответствия требованиям межкультурной среды управления, которое оценивается по показателям культурных измерений Г. Хофстеде.

**Ключевые слова:** менеджмент, управленческая культура, конкурентоспособность, менеджеры, глобализация, качества руководителя.

**Summary.** The article is devoted to issues of the essence of managerial culture and its influence on the organizations success in a competitive environment. The conceptual apparatus of management is analyzed in relation to such concepts as «managerial culture», «competition», «competitiveness». Theoretical issues concerning the content and structure of the managerial culture, signs of its formation, indicators of the managerial culture development level, theories of competitive relations, as well as positive and negative consequences of the competition phenomenon are investigated. The study analyses the key personal qualities of successful competitive organization leader in researches of scientists in the field of management and in the context of Ukrainians' value orientations. The existence of such an aspect of managerial culture as the ability to be engaged in civilized competitive interaction is substantiated. According to the results of research of scientific works, a proper generalization of the term «management culture» is proposed, which defines the directions for its development and evaluation. The distinction between managerial culture of an individual manager and organization is emphasized. According to the results of the study, the flow-chart for assessing the level of managerial culture of a chief in the conditions of globalization, considering the manager's personal qualities and their compliance with the requirements of the cross-cultural management environment, which is evaluated according to the indicators of cultural dimensions by G. Hofstede, has been developed.

**Key words:** management, managerial culture, competitiveness, managers, globalization, manager's characteristics.

**Постановка проблеми.** У даний час глобалізація стала головною закономірністю світового розвитку і одним із основних чинників, що впливають на зміни в практиці сучасного менеджменту. Змінюється характер суперництва між країнами та компаніями, сам феномен конкуренції та система факторів конкурентоспроможності. Еволюція вітчизняного бізнесу від орієнтованого переважно на локальний ринок до глобально-орієнтованої діяльності потребує нового мислення і управлінських навичок сучасних керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць, які складають основу дослідження, показав, що проблеми формування, сутності та оцінки управлінської культури розглядаються всебічно і належать до міждисциплінарних наукових проблем. Зокрема провідними науковцями розглядаються: національно-культурний аспект (Г. Хофстеде [1], Р. Дрогендейк, А. Сланген [2], А. Сивенкова [3], І. Шавкун [4] та ін.); соціально-економічний

аспект (В. Лапшина [5], Н. Нижник, Л. Пашко [6], Ф. Хміль [7] та ін.); педагогічний аспект (В. Жигірь [8], Ю. Клоков [9], В. Маслов [10] та ін.); психологічний аспект (В. Свистун, В. Ягупов [11] та ін.).

З точки зору забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації, важливим є саме національно-культурний аспект, де одним з ключових факторів впливу на організаційну та управлінську культуру визначаються культурні особливості, властиві різним націям. Цей напрям є суттєвим для дослідження діяльності менеджерів в умовах глобалізації та мультинаціональних компаній, де успішна взаємодія з представниками інших культур є визначальною для результативності [4, с. 97]. Проте, в останні десятиріччя дослідження показують недосконалість та певну обмеженість підходу, заснованого на культурних вимірах Хофстеде у контексті менеджменту в умовах глобалізації [2, с. 361]. Крім того, акцентування уваги на культурних особливостях не повинно зменшувати значимість економічних

та психологічних чинників, що суттєво впливають на процеси мотивації, делегування повноважень, планування тощо.

У працях теоретичного та методичного характеру термін «управлінська культура керівника» трактується досить широко і багатоаспектно: як сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в Українській державі [6, с. 108; 12]; як поєднання особистої та професійної культури, а саме: поєднання особистісних якостей та вмінь управлінської діяльності, що виявляється через стиль керівництва і спілкування, виконання керівником управлінських функцій, а також через поведінку і вчинки у конкретних ситуаціях [10]; як частина культури управління, яка відображує ступінь оволодіння менеджером знаннями, способами і методами управлінської діяльності та використання їх на практиці у відповідності з рівнем розвитку власної мікрокультури [5, с. 12]. Отже не існує загальноприйнятого визначення цього поняття, що ускладнює наукові та практичні розробки в цій сфері.

Варто зазначити, що питанням зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства, установи, організації в глобалізованому середовищі та управлінською культурою в наукових працях приділена недостатня увага і вони потребують подальшого поглиблення та детального вивчення, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження в сучасних умовах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є з'ясування сутності управлінської культури менеджерів як основи конкурентоздатності організації в умовах глобалізації. Виходячи з мети роботи можна визначити наступні завдання: дослідити теоретичні основи та понятійний апарат щодо концепції управлінської культури та конкурентоздатності; визначити ключові складові управлінської культури; встановити можливі напрямки оцінки управлінської культури в умовах глобалізованих підприємств та організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи управлінську культуру як складову загальної культури суспільства науковці [12] виокремлюють такі її елементи:

- управлінські знання (теорія управління, менеджменту), відповідна свідомість, почуття, настрої;
- суспільні відносини — управлінські, організаційні, в яких матеріалізуються знання, норми, зразки;
- управлінська діяльність, яка має творчий характер і в процесі соціалізації дозволяє перетворити знання, цінності суспільства [12].

Ф. Хміль вважає, що особливості культури управління полягають в тому, що вона складається з чотирьох тісно пов'язаних елементів: культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці і культури документацій [7].

У своїх працях В. Ягупов, В. Свистун, М. Кришталь, В. Король наголошують, що конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації [11, с. 299].

Ознаками сформованості управлінської культури Клоков Ю. О. вважає рівень знань, умінь і ціннісних орієнтацій, що забезпечують здійснення менеджером результативного співуправління, управління власне собою та управління колективом [9, с. 5–6].

Аналізуючи існуючі дефініції поняття «управлінська культура» та підходи до визначення її складових, можна дійти висновку про необхідність наголошення ще на одному важливому аспекті: наявності взаємозв'язку між певним рівнем управлінської культури керівників і здійсненням цивілізованої конкурентної взаємодії представників сучасного бізнесу.

Як явище конкуренція набуло міжнародної та глобальної значущості у XX столітті, яке у світовому економічному розвитку називають століттям конкуренції [13, с. 123]. Поняття «конкуренція» виступає складовою та суттєвою умовою щодо вияву та розвитку феномену «конкурентоздатність» і представляється у літературі як багатовекторне і неоднозначне явище. Залишаючись за своєю суттю змаганням за обмежені ресурси, воно має певне біологічне підґрунтя, однак здійснюється в соціумі та, відповідно, під впливом «соціального», вимагає від його суб'єктів (представників цивілізованого суспільства) свідомого регулювання своєї поведінки з іншими суб'єктами конкуренції в процесі задоволення власних потреб [14, с. 32].

Як і будь-який феномен конкуренція має свої позитивні та негативні наслідки. Позитивними, на думку науковців [15; 16] є:

- неперервне оновлення ринку й необхідність постійного вивчення ринкової ситуації з метою догодити споживачеві, більш швидка поява і розвиток нових галузей і технологій, сприяння інноваційному процесу, який стає обов'язковою умовою соціального прогресу та невіддільним

атрибутом у конкурентній боротьбі — для суспільства;

- наявність стимулу для вдосконалення та власного саморозвитку, мобілізація всіх творчих сил особистості, підвищення відповідальності за власну долю, самостійний вибір моделей поведінки — для окремої людини;
- сприяння вдосконаленню трудових навичок, кваліфікації, підвищенню пізнавальної та підприємницької активності — для оптимізації професійної діяльності.

Негативним аспектом конкуренції є жорстка боротьба за право бути кращим, змагання за отримання винагород, відвойовування «місця під сонцем, свого шматка пирога» [16], що може призводити до конфліктів різного рівня.

У період глобалізації переосмислюється поняття конкуренції, а також процеси, що відбуваються у конкурентних відносинах. З'являються нові теорії: «кoeволюція» (Дж. Мур), «співконкуренція» (А. Бранденбургер та Б. Нейлбафф), теорія із застосуванням «стратегічних намірів» та «стратегічної архітектури» (Г. Хемела та К. Прахалада), що підтверджують важливість особливостей сприйняття конкуренції та вивчення поведінки людини в конкурентній взаємодії.

Очевидно, що поняття «конкурентоздатність організації» передбачає саме «здатність», тобто можливість здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином. Власне, термін «конкурентоздатність» має міждисциплінарний характер і знаходиться на стику економічних, управ-

лінських, філософських, соціологічних і психологічних знань і виявляється лише в процесі діяльності в умовах конкуренції. При цьому можна виділити конкурентоздатність окремого менеджера — набір істотних характеристик особистості, що визначають місце професіонала на ринку та в організації. Конкурентоздатність фахівця як члена організації має безпосередній причинно-наслідковий зв'язок щодо конкурентоздатності цієї організації [14].

У цьому контексті, виходячи з наведених дефініцій, пропонуємо наступне визначення поняття «управлінська культура»: інтегративна динамічна характеристика менеджера, що виявляється у сукупності цінностей і норм, точок зору та ідей, які формують усвідомлену конкурентоздатність фахівця.

При цьому постає питання щодо можливості оцінки рівня управлінської культури окремого менеджера та в компанії в цілому. Очевидно, що наявність певних ідей є достатньо суб'єктивним показником, тому важливішим на нашу думку для вимірювання рівня управлінської культури є відповідність менеджерів тій системі цінностей, що прийнята в конкретному суспільстві, та наявність у них обов'язкових груп якостей, що визначають успішність управлінської діяльності.

Враховуючи, що носієм управлінської культури є менеджер, особу якого розглядають як систему інтелектуальних, соціально-культурних та морально-вольових якостей, які відбиваються в індивідуальних особливостях його свідомості й діяльності [5, с. 10], проаналізуємо наявну в наукових джерелах інформацію стосовно переліку цих якостей, оскільки

Таблиця 1

**Перелік ключових якостей успішного конкурентоздатного керівника у дослідженнях науковців**

№	Автори	Ключові якості успішних керівників
1.	К. Базарова [17]	Відповідальність, гнучкість, інтуїція, вміння пристосовуватися до мінливих умов, здатність експериментувати, постійне навчання.
2.	Б. Головешко [18, с. 46]	Рішучість, упевненість у собі, потреба в успіху, цілеспрямованість, креативність, здатність активно впливати на інших, організаторські здібності, комунікативність, готовність до ризику, емоційна стійкість, тимчасове нехтування мораллю (якщо необхідно).
3.	У. Бенніс [19]	Здатність до адаптації, здатність зацікавити інших шляхом спільного задуму, «голос», цілісність.
4.	Л. Кисельова [20]	Прийняття ризику, вміння об'єднати колектив, скласти команду, відповідальність, впевненість у собі, самоконтроль, бачення майбутнього, відкритість всьому новому, готовність до інновацій.
5.	А. Лоутон, Е. Роуз [21, с. 82]	Далекоглядність, вміння визначати пріоритети, вміння мотивувати послідовників, володіння мистецтвом міжособистісних відносин, «політична інтуїція», стійкість перед опонентом, харизма й шарм, здатність йти на ризик, гнучкість, рішучість й твердість.
6.	Н. Юртаєва [22]	Впевненість у собі, домінування, емоційна стабільність, прагнення досягнення, підприємливість, незалежність, соціабельність.
7.	В. Співаковський [23]	Здатність до рефлексії професійної позиції.



вони є центральним елементом управлінської культури менеджера і можуть виступати показником їх сформованості (таблиця 1).

Наведений перелік, очевидно, не є вичерпним, проте відображає основні якості керівника, що превалюють у дослідженнях з цього питання. Виходячи з наведеної таблиці та інших розглянутих джерел, ключові особистісні якості менеджера у розрізі управлінської культури можна узагальнити за трьома напрямками:

- лідерство (вміння об'єднувати, вести за собою підлеглих);
- гнучкість (вміння оперативно реагувати на зміни середовища та дії команди);
- інтелектуальний потенціал (сукупність необхідних знань, аналітичного мислення, здатності до рефлексії, інновативності).

Повноцінна висока управлінська культура, як і культура особистості, — це злагодженість знань і морально-етичних якостей які залежать від інте-

лектуально-культурних якостей особистості, що управляє [8, с. 20]. Як складова загальної людської культури управлінська культура є формою використання загальнолюдських культурних надбань, а вимоги до керівників обумовлені нормами і принципами суспільної моралі й засновані на цінностях, що сповідуються у суспільстві.

Останні дослідження ціннісних орієнтацій українців [24] показують, що найважливішими життєвими цінностями для них є здоров'я (фізичне і психічне) (58%), щасливе сімейне життя (41%), матеріально забезпечене життя (39%), життєва мудрість (24%), цікава робота (21%), активне діяльне життя (19%), максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей (15%).

Таким чином, очевидно, що в таких умовах пріоритетом розвитку управлінської культури має стати забезпечення менеджерами базових потреб персоналу: охорони здоров'я, заробітної плати на конкурентному рівні тощо. В умовах глобалізації такий



Рис. 1. Структурно-логічна схема оцінювання рівня управлінської культури керівника (розроблено авторами)

підхід не може бути універсальним. Представники різних національних культур, незважаючи на те, що глобалізація створює умови для спільної роботи, можуть мати різні системи цінностей та орієнтирів, що впливають на сприйняття наявної управлінської культури та її розвиток.

Г. Хофстеде у своїх працях [1; 25], присвячених міжкультурним комунікаціям, виділяє наступні ключові параметри (або виміри) культури: індекс дистанції до влади, індивідуалізм, уникнення невизначеності, маскулінізм (спрямованість на досягнення результату), стратегічне мислення (орієнтація на довгострокові цілі), потурання своїм емоціям (англ. *indulgence*, в цьому контексті — вміння насолоджуватися життям). Ці показники визначають особливості взаємодії людей в процесах управління і глобалізованому світі. Зокрема, в мультикультурних колективах менеджери мають враховувати ці відмінності при плануванні мотиваційних заходів, створенні робочих команд, делегуванні повноважень тощо.

Виходячи з вищезазначеного, на нашу думку, доцільним є включення індексу відповідності менеджера мультикультурному середовищу до складу показників рівня управлінської культури. Оцінювання при цьому має відбуватися на основі порівняння характеристик за культурними вимірами Хофстеде для керівника та середовища, яке належить до його сфери впливу. Таким чином, пропонуємо підхід до інтегральної оцінки управлінської культури, структурно-логічну схему якого зображено на рис. 1.

За цим підходом, інтегральний показник рівня управлінської культури керівника (МС) є сукупністю обґрунтованих вище особистісних показників (лідерство, гнучкість, інтелектуальний потенціал) та відповідності керівника міжкультурному середовищу. Відповідність менеджера міжкультурному середовищу при цьому характеризує готовність менеджера до роботи в конкретних умовах глобалізації, а саме в мультикультурному середовищі. Приймається до уваги не тільки склад персоналу, що підпорядковується менеджеру, але й сукупність

інших учасників бізнес-відносин (постачальники, бізнес-партнери, інвестори, клієнти тощо).

Математично інтегральну оцінку може бути виражено як  $MC = f(L, F, I, C)$ . Кожен з показників вимірюється за шкалою від 1 до 10 за допомогою експертної оцінки або спеціальних методів тестування, що використовуються фахівцями з теорії лідерства, психології управління тощо. Функція  $f$  має бути уточнена додатковими емпіричними дослідженнями. Можна рекомендувати використання середньозваженого показника, проте визначення ваги кожної зі складових має відбуватися з урахуванням потреб оцінки та впливу кожного з показників.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** У період, коли Україна з кожним роком стає все більше залученою у світові глобальні процеси необхідно, щоб культура управління із суто теоретичного поняття трансформувалась у реальну управлінську поведінку з відповідними діями людей і способом спілкування, а сучасний менеджер був підготовлений до управлінської діяльності, володів знаннями сучасних технологій і засобів управління, прийомами цивілізованої конкурентної взаємодії на належному рівні управлінської культури.

В статті було уточнено визначення поняття управлінської культури, що дозволяє окреслити визначальні риси цієї характеристики менеджера, та її важливість для менеджменту. Запропонована в роботі структурно-логічна схема оцінювання рівня управлінської культури керівника визначає ключові напрямки оцінки стану її розвитку та напрямки для вдосконалення роботи менеджерів в умовах глобалізації.

Подальші дослідження мають бути присвячені емпіричній перевірці отриманих результатів, визначенню ваги кожного з показників в інтегральній оцінці управлінської культури в різних умовах, вивченню впливу рівня управлінської культури керівників на результативність діяльності вітчизняних підприємств та організацій, що діють на глобальних ринках.

#### Література

1. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd edition / G. Hofstede. — Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 2001. — 596 p.
2. Drogendijk R. Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises / R. Drogendijk, A. Slangen // International business review. — 2006. — Vol. 15, № 4. — P. 361–380.
3. Сивенкова А. С. Влияние национальных особенностей на формирование эффективной модели организационной культуры / А. С. Сивенкова // Вестник Одесского национального университета. Сер. «Социология и политические науки». — 2011. — Т. 16, № 10. — С. 823–832.

4. Шавкун І. Г. Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією / І. Г. Шавкун // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2008. — № 35. — С. 92–100.
5. Лапшина В. Л. Формування управлінської культури менеджера в умовах становлення ринкових відносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціолог. наук: спец. 22.00.08 «Соціологія управління» / В. Л. Лапшина. — Харків: ХНУ, 1995. — 25 с.
6. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? / Н. Нижник, Л. Пашко // Політичний менеджмент. — 2005. — № 5. — С. 103–113.
7. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. — Київ: Вища школа, 1995. — 351 с.
8. Жигірь В. І. До питання про управлінську культуру менеджера освіти / В. І. Жигірь // Научное пространство Европы: материалы международной научно-практической конференции (Пшемьшль, Польша, 7–15 апреля 2013 г.). — Пшемьшль: Наука и студия, 2013. — С. 19–24.
9. Клоков Ю. А. Формирование управленческой культуры менеджера в процессе профессиональной подготовки: автореферат дис. на соиск. уч. ст. кандидата пед. наук.: спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Ю. А. Клоков. — Калининград: ГОУ ВПО «КГТУ», 2006. — 20 с.
10. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов // Тернопіль: Астон, 2007. — С. 134.
11. Ягупов В. В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В. В. Ягупов, В. І. Свистун, М. А. Кришталь, В. М. Король // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Педагогічні та психологічні науки. — 2013. — № 4. — С. 291–301.
12. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков [та ін.]. — Київ: Ін Юре, 1998. — 272 с.
13. Нілова Н. М. Конкуренція: дослідження теоретичного підґрунтя / Н. М. Нілова, Т. О. Семененко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — 2012. — № 36. — С. 117–125.
14. Алексеева О. І. Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10 / О. І. Алексеева. — Київ: НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка, 2016. — 327 с.
15. Александрова О. С. Конкуренція як соціальний контекст буття сучасної людини / О. С. Александрова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2001. — № 6. — С. 139–146.
16. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. — К.: Інкос, 2007. — 268 с.
17. Базарова К. Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств руководителя: на материале транснациональной корпорации: дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.05 / К. Т. Базарова. — 2008. — 208 с.
18. Головешко Б. Р. Соціальні функції лідерства і його роль у професійній діяльності сучасного спеціаліста з інформаційних технологій / Б. Р. Головешко // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. — 2013. — № 4. — С. 42–50.
19. Bennis W. G. Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders / W. G. Bennis, R. J. Thomas. — Boston: Harvard Business Review Press, 2002. — 224 p.
20. Киселева Л. Е. Развитие лидерских качеств руководителей горрайорганов внутренних дел в процессе профессионально-психологической подготовки: дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.06 / Л. Е. Киселева. — М.: 2011. — 297 с.
21. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. — СПб: Речь, 2007. — 238 с.
22. Юртаева Н. И. Психолого-акмеологические особенности развития лидерских качеств менеджеров в процессе профессионального обучения: дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.13 / Н. И. Юртаева. — Казань: 2014. — 195 с.
23. Спиваковский В. Е. Рефлексия профессиональной позиции как фактор успешной управленческой деятельности менеджеров среднего звена: дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.05 / В. Е. Спиваковский. — М.: 2011. — 168 с.
24. Основні засади та шляхи формування спільної ідентичності громадян України. Інформаційно-аналітичні матеріали до Круглого столу 12 квітня 2017р. / Центр Разумкова [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://razumkov.org.ua/images/Material\\_Conference/2017\\_04\\_12\\_ident/2017-Identi-3.pdf](http://razumkov.org.ua/images/Material_Conference/2017_04_12_ident/2017-Identi-3.pdf)
25. Hofstede Insights. National Culture [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

#### References

1. Hofstede, G. (2001) *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. nd edition. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

2. Drogendijk, R. and Slangen, A. (2006) Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises, *International business review*, 15(4), pp. 361–380.
3. Sivenkova, A. S. (2011) Vliyanie natsionalnykh osobennostey na formirovanie effektivnoy modeli organizatsionnoy kultury', *Vestnik Odesskogo natsionalnogo universiteta. Ser. «Sotsiologiya i politicheskie nauki»*, 16(10), pp. 823–832.
4. Shavkun, I. H. (2008) Menedzhment KhKhI stolittia: koliziia mizh hlobalizatsiieiu i rehionalizatsiieiu, *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, (35), pp. 92–100.
5. Lapshyna, V. L. (1995) Formuvannia upravlinskoi kultury menedzhera v umovakh stanovlennia rynkovykh vidnosyn: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. sotsioloh. nauk: spets. 22.00.08 «Sotsiologiya upravlinnia». Kharkiv: KhNU.
6. Nyzhnyk, N. and Pashko, L. (2005) Upravlinska kultura: teoretychne poniattia chy upravlinska povedinka?, *Politychnyi menedzhment*, (5), pp. 103–113.
7. Khmil, F. I. (1995) *Menedzhment*. Kyiv: Vyshcha shkola.
8. Zhyhir, V. I. (2013) Do pytannia pro upravlinsku kulturu menedzhera osvity, in *Nauchnoe prostranstvo Yevropy: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Przemysl: Nauka i studiya*, pp. 19–24. Available at: [http://www.rusnauka.com/11\\_NPE\\_2013/Pedagogica/2\\_132185.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Pedagogica/2_132185.doc.htm)
9. Klokov, Yu. A. (2006) Formirovanie upravlencheskoy kultury menedzhera v protsesse professionalnoy podgotovki: avtoreferat dis. na soisk. uch. st. kandidata ped. nauk.: spets. 13.00.08 «Teoriya i metodika professionalnogo obrazovaniya». Kaliningrad: GOU VPO «KGTU».
10. Maslov, V. I. (2007) *Naukovi osnovy ta funktsii protsesu upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy: navch. posib.. Ternopil: Aston*, p. 134.
11. Yahupov, V. V. et al. (2013) Upravlinska kultura i kompetentnist kerivnykiv yak systemna psykholoho-pedahohichna problema, *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Ser.: Pedahohichni ta psykholohichni nauky*, (4), pp. 291–301.
12. Nyzhnyk, N. R. et al. (1998) *Derzhavnyi sluzhbovets v Ukraini (poshuk modeli)*. Kyiv: In Yure.
13. Nilova, N. M. and Semenenko, T. O. (2012) Konkurentsiia: doslidzhennia teoretychnoho pidgruntia, *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, (36), pp. 117–125.
14. Aliksieieva, O. I. (2016) *Psykholohichne zabezpechennia rozvytku konkurentnozdatnosti upravlinskoho personalu osvitnikh orhanizatsii derzhavnoi formy vlasnosti: dys. ... kand. psikholog. nauk: 19.00.10*. Kyiv: NAPN Ukrainy, In-t psikhologii im. H.S. Kostiuka.
15. Aleksandrova, O. S. (2001) Konkurentsiia yak sotsialnyi kontekst buttia suchasnoi liudyny, *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, (6), pp. 139–146.
16. Karamushka, L. M. and Fil, O. A. (2007) *Formuvannia konkurentozdatnoi upravlinskoi komandy (na materialii diialnosti osvitnikh orhanizatsii): monohrafiia*. K.: Inkos.
17. Bazarova, K. T. (2008) *Sotsialno-psikhologicheskie faktory razvitiya liderskikh kachestv rukovoditelya: na materiale transnatsionalnoy korporatsii: dis. ... kand. psikholog. nauk: 19.00.05*. M.
18. Holoveshko, B. R. (2013) *Sotsialni funktsii liderstva i yoho rol u profesiinii diialnosti suchasnogo spetsialista z informatsiinykh tekhnologii, Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy: filosofiia, psikhologhiia, pedahohika, sotsiologhiia*, (4), pp. 42–50.
19. Bennis, W. G. and Thomas, R. J. (2002) *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. First Edition, First Printing edition. Boston: Harvard Business Review Press.
20. Kiseleva, L. Ye. (2011) *Razvitie liderskikh kachestv rukovoditeley gorrayorganov vnutrennikh del v protsesse professionalno-psikhologicheskoy podgotovki: dis. ... kand. psikholog. nauk: 19.00.06*. M.
21. Yevtikhov, O. V. (2007) *Strategii i priemy liderstva: teoriya i praktyka*. SPb: Rech.
22. Yurtaeva, N. I. (2014) *Psikhologo-akmeologicheskie osobennosti razvitiya liderskikh kachestv menedzherov v protsesse professionalnogo obucheniya: dis. ... kand. psikholog. nauk: 19.00.13*. Kazan.
23. Spivakovskiy, V. Ye. (2011) *Refleksiya professionalnoy pozitsii kak faktor uspeshnoy upravlencheskoy deyatel'nosti menedzherov srednego zvena: dis. ... kand. psikholog. nauk: 19.00.05*. M.
24. *Osnovni zasady ta shliakhy formuvannia spilnoi identychnosti hromadian Ukrainy. Informatsiino-analitychni materialy do Kruhloho stolu 12 kvitnia 2017r. / Tsentrazumkova (2017) Tsentrazumkova*. Available at: [http://razumkov.org.ua/images/Material\\_Conference/2017\\_04\\_12\\_ident/2017-Identi-3.pdf](http://razumkov.org.ua/images/Material_Conference/2017_04_12_ident/2017-Identi-3.pdf)
25. *National Culture. Hofstede Insights*. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>