

УДК: 658:378.1:351.863

DOI: 10.60022/2(1)-1SD

Зось–Кіор Микола Валерійович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Zos–Kior Mykola

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of I. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8330-2909

Гнатенко Ірина Анатоліївна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Hnatenko Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0254-2466

Овсянніков Ігор Анатолійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, Україна

Ovsiannikov Igor

PhD student
State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Ukraine

Зайцев Микита Євгенович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Zaitsev Mykyta

PhD student
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЛІДЕРСТВО

Анотація. В статті обґрунтовано інтегровану модель менеджменту якості освітніх послуг, спрямованої на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти, що враховує особливості української системи вищої освіти, сучасні тенденції розвитку освіти та вимоги ринку праці до лідерських якостей. Досліджено вплив різних факторів (соціально–економічних, культурних, психологічних) на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання у закладах вищої освіти, що дозволило визначити найбільш ефективні шляхи розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти різних категорій за умови отримання якісних освітніх послуг на основі компетентнісноорієнтованого підходу. Вивчено міжнародний досвід з питань менеджменту якості освітніх послуг та формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти та його адаптація до умов української вищої освіти. Представлено основи методики оцінювання ефективності та якості програм та технологій, спрямованих на формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. Досліджено роль та значення різних стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців, держави) у процесі формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Акцентовано увагу на тому, що якісні цифрові технології можуть стати потужним інструментом компетентнісноорієнтованого підходу для навчання, спілкування та розвитку лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Важливо формувати у здобувачів вищої освіти не тільки лідерські якості, але й високі моральні принципи та соціальну відповідальність за свої дії, що передбачає розробку рекомендацій щодо удосконалення нормативно–правового забезпечення діяльності закладів вищої освіти з питань формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Дослідження менеджменту безпеки, соціальної відповідальності, якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство, має значний потенціал для подальшого розвитку та поглиблення. Перспективними є дослідження, спрямовані на вивчення впливу лідерського потенціалу випускників закладів вищої освіти на їх професійну кар'єру та успіх у житті. Реалізація цих та інших напрямів досліджень сприятиме створенню в Україні ефективної системи менеджменту якості

освітніх послуг, спрямованої на формування конкурентоспроможного людського капіталу, орієнтованого на лідерство та здатного забезпечити сталий розвиток країни.

Ключові слова: менеджмент, якість освітніх послуг, управління якістю, заклади вищої освіти, людський капітал, лідерство, система, компетентнісноорієнтований підхід, ефективність, конкурентоспроможність, безпека, соціальна відповідальність.

QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A BASIS FOR THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL FOCUSED ON LEADERSHIP

Abstract. The article substantiates an integrated model of quality management of educational services aimed at forming the leadership potential of higher education students, which takes into account the peculiarities of the Ukrainian higher education system, modern trends in the development of education and the requirements of the labor market for leadership qualities. The influence of various factors (socio-economic, cultural, psychological) on the formation of the leadership potential of higher education students in the process of studying at higher education institutions is studied, which made it possible to determine the most effective ways to develop leadership qualities in higher education students of different categories, provided that they receive high-quality educational services based on a competency-based approach. International experience in the management of the quality of educational services and the formation of the leadership potential of higher education students is studied and its adaptation to the conditions of Ukrainian higher education is presented. The basics of the methodology for assessing the effectiveness and quality of programs and technologies aimed at forming leadership qualities in higher education students are presented. The role and importance of various stakeholders (higher education students, teachers, employers, the state) in the process of forming the leadership potential of higher education students is investigated. Attention is focused on the fact that high-quality digital technologies can become a powerful tool for a competency-based approach to learning, communication, and development of the leadership potential of higher education students. It is important to form not only leadership qualities in higher education students, but also high moral principles and social responsibility for their actions, which involves the development of recommendations for improving the regulatory and legal support for the activities of higher education institutions on the formation of the leadership potential of higher education students. Research into the management of safety, social responsibility, and the quality of educational services in Ukrainian higher education institutions as the basis for the formation of human capital focused on leadership has significant potential for further development and deepening. Promising are studies aimed at studying the influence of the leadership potential of graduates of higher education institutions on their professional career and success in life. The implementation of these and other areas of research will contribute to the creation of an effective system of quality management of educational services in Ukraine, aimed at the formation of competitive human capital, focused on leadership and capable of ensuring the sustainable development of the country.

Keywords: management, quality of educational services, quality management, higher education institutions, human capital, leadership, system, competency-based approach, efficiency, competitiveness, safety, social responsibility.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена низкою інших факторів, зокрема: демографічна ситуація в Україні та світі, яка потребує підготовки висококваліфікованих фахівців для забезпечення сталого розвитку суспільства; європейська інтеграція України та необхідність забезпечення конкурентоспроможності української освіти на європейському та світовому рівнях; розвиток цифрових технологій та їх вплив на освітній процес, що потребує нових підходів до організації навчання та оцінювання якості освіти; зростання вимог до якості освіти з боку здобувачів вищої освіти, роботодавців та суспільства в цілому. Дані фактори свідчать про те, що дослідження менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство, є своєчасним, актуальним та має важливе практичне значення для розвитку освіти та суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якість освіти є ключовим фактором успішного розвитку людського капіталу, який є стратегічним ресурсом будь-якої країни. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку праці, формування конкурентоспроможного людського капіталу, здатного до лідерства та інновацій, є життєво важливим для України.

Ефективний менеджмент якості освітніх послуг є необхідною умовою забезпечення відповідності української вищої освіти сучасним вимогам та міжнародним стандартам, що передбачає не лише оновлення навчальних програм та методик викладання, але й створення сприятливого освітнього середовища, залучення висококваліфікованих викладачів, забезпечення належного ресурсного забезпечення та розвиток системи внутрішнього контролю якості [1; 9].

Лідерство як якість особистості та професіонала є однією з ключових компетенцій, необхідних для успіху в

сучасному світі. Формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти є важливим завданням вищої освіти, яке потребує комплексного підходу та інтеграції відповідних програм та курсів у навчальний процес [3-8].

Дослідження менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти є актуальним з огляду на необхідність постійного вдосконалення системи вищої освіти, її адаптації до потреб суспільства та економіки. Результати таких досліджень можуть стати основою для розробки ефективних стратегій та механізмів підвищення якості освіти, формування лідерського потенціалу та розвитку людського капіталу в Україні.

Мета статті (постановка завдання) – дослідити менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ характеризується динамічними змінами та викликами, що вимагають від людини не тільки професійних знань та навичок, але й лідерських якостей, здатності до адаптації та саморозвитку. В цьому контексті якість освіти відіграє вирішальну роль у формуванні людського капіталу, здатного відповідати вимогам часу. Менеджмент якості освітніх послуг є ключовим інструментом забезпечення високого рівня освіти та її відповідності потребам суспільства.

Менеджмент якості освітніх послуг – це комплексна система, спрямована на забезпечення високого рівня якості освіти та її постійне вдосконалення [3]. Він охоплює всі аспекти освітнього процесу, від розробки навчальних програм до оцінювання результатів навчання. Сутність менеджменту якості полягає у створенні та підтримці умов, які сприяють розвитку особистості здобувача вищої освіти, формуванню його професійних та особистісних якостей, необхідних для успіху в сучасному світі.

Значення менеджменту якості освітніх послуг важко переоцінити. Він є ключовим фактором конкурентоспроможності країни, її економічного та соціального розвитку. Компетентнісноорієнтований підхід до освіти забезпечує формування висококваліфікованого людського капіталу, здатного до інновацій та лідерства.

Існує багато теоретичних підходів до формування людського капіталу, кожен з яких має свої особливості.

Економічна теорія людського капіталу, яка розглядає освіту як інвестицію в людину, що підвищує її продуктивність та сприяє економічному зростанню [2].

Соціологічна теорія людського капіталу, яка наголошує на ролі соціальних факторів, таких як культура, соціальні інститути та мережі, у формуванні людського капіталу [10].

Психологічна теорія людського капіталу, яка акцентує увагу на психологічних факторах, таких як мотивація, здібності та особистісні якості, що впливають на розвиток людини [4].

Сучасні дослідження [1; 3-4; 7] все більше уваги приділяють інтегративному підходу до формування людського капіталу, який поєднує різні теоретичні перспективи та розглядає людський капітал як складну систему, що включає економічні, соціальні, психологічні та культурні компоненти.

Лідерство є важливим аспектом людського капіталу. Воно проявляється як на рівні особистості, так і на рівні професійної діяльності. Лідерство – це не тільки здатність вести за собою людей, але й уміння надихати, мотивувати та розвивати їх потенціал. Лідерство як якість особистості передбачає наявність у людини таких рис, як харизма, інтелект, комунікабельність, емпатія, соціальна відповідальність та самовпевненість. Лідерство як професійна якість включає такі навички, як організаційні навички, управлінські навички, навички прийняття рішень, навички вирішення конфліктів та навички ведення переговорів. Сучасне розуміння лідерства все більше зміщується в бік сервісного лідерства, яке передбачає, що лідер служить своїй команді, допомагає їй розвиватися та досягати успіху.

Ефективний менеджмент якості освітніх послуг створює сприятливе середовище для формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Він забезпечує якісне навчання, розвиток необхідних компетенцій та якостей, що дозволяють здобувача вищої освіти стати лідерами у своїй професійній діяльності та громадському житті.

Компетентнісноорієнтований підхід в освітньому середовищі, що включає стимулююче навчання, можливості для самореалізації та культуру партнерства, сприяє розвитку критичного мислення, креативності, ініціативності та відповідальності, що є важливими складовими лідерського потенціалу.

Програми розвитку лідерства, залучення до управління та менторство допомагають здобувача вищої освіти отримати практичний досвід лідерства, навчитися приймати рішення та нести відповідальність за їх виконання. Система оцінювання та визнання, яка враховує не тільки академічні успіхи здобувачів вищої освіти, але й їх лідерські якості, сприяє мотивації здобувачів вищої освіти до розвитку лідерського потенціалу. Отже, менеджмент якості освітніх послуг є важливим фактором формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. Він забезпечує не тільки якісне навчання, але й розвиток особистості здобувача вищої освіти, його лідерських якостей та компетенцій, необхідних для успіху в сучасному світі.

Сучасний стан системи вищої освіти в Україні характеризується низкою позитивних тенденцій та проблем, що впливають на ефективність менеджменту якості освітніх послуг.

Система вищої освіти в Україні переживає етап трансформації, спрямований на безпеку та інтеграцію в європейський освітній простір, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні (табл. 1).

Таблиця 1

Основні тенденції сучасної системи вищої освіти в Україні

Тенденція	Зміст тенденції	Проблеми системи менеджменту якості освітніх послуг	
автономія закладів вищої освіти	розширення автономії університетів сприяє підвищенню їх відповідальності за якість освітніх послуг та ефективність управління	недостатнє фінансування	обмежене фінансування ускладнює впровадження сучасних технологій та методик навчання, а також забезпечення високої якості освітнього процесу
багатоступенева система освіти	впровадження бакалаврських та магістерських програм відповідає міжнародним стандартам та забезпечує гнучкість освітнього процесу	неефективне управління	проблеми з організацією управління якістю, недостатня участь стейкхолдерів та низька мотивація персоналу можуть знижувати ефективність системи менеджменту якості
розвиток дистанційної освіти	використання сучасних інформаційних технологій розширює доступ до вищої освіти та створює нові можливості для навчання	формальний підхід	іноді система менеджменту якості носить формальний характер, не забезпечуючи реального впливу на якість освітніх послуг
міжнародна співпраця	розвиток міжнародних зв'язків з університетами-партнерами сприяє обміну досвідом та підвищенню якості освіти	недостатня міжнародна інтеграція	недостатня участь у міжнародних проектах та рейтингах може обмежувати можливості для обміну досвідом та підвищення конкурентоспроможності української освіти

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 3-4; 7]

В українських закладах вищої освіти впроваджуються різні моделі менеджменту якості, спрямовані на безпеку, соціальну відповідальність і забезпечення відповідності освітніх послуг вимогам споживачів та зацікавлених сторін.

Основними елементами системи менеджменту якості є: розробка та впровадження внутрішніх стандартів безпеки, якості, процедур оцінювання та моніторингу якості освітнього процесу; проходження акредитації освітніх програм та інституційної акредитації, участь у міжнародних рейтингах та проектах з оцінювання якості освіти; залучення здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців та інших зацікавлених сторін до процесів забезпечення якості освіти.

Ефективність існуючої системи менеджменту якості оцінюється за різними критеріями, такими як: безпека освітнього процесу, задоволеність здобувачів вищої освіти та випускників якістю освіти; рівень працевлаштування випускників; результати участі у міжнародних рейтингах; відповідність освітніх програм міжнародним стандартам.

Аналіз сучасного стану системи менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів забезпечення безпеки, якості освіти, соціальної відповідальності, врахування кращого міжнародного досвіду та активізації участі всіх зацікавлених сторін у цьому процесі.

Ефективність менеджменту безпеки та якості освітніх послуг у контексті формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти залежить від багатьох факторів, які можна поділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні (табл. 2).

Таблиця 2

Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність менеджменту якості освітніх послуг в Україні

внутрішні фактори		зовнішні фактори	
фактор	зміст фактору	фактор	зміст фактору
організаційна структура	ефективна організаційна структура закладу вищої освіти, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності, сприяє ефективному управлінню якістю освітніх послуг та створенню умов для розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти	державна політика в сфері освіти	державна політика, спрямована на підтримку розвитку вищої освіти, забезпечення її якості та сприяння формуванню лідерського потенціалу у здобувачів вищої освіти, створює сприятливі умови для діяльності навчальних закладів

Продовження таблиці 2

навчально–методичне забезпечення	якісне навчально–методичне забезпечення, що включає сучасні навчальні програми, методики викладання та оцінювання, сприяє активному навчанню здобувачів вищої освіти, розвитку їх критичного мислення та лідерських компетенцій	вимоги ринку праці	вимоги ринку праці до компетентностей випускників, включаючи лідерські якості, визначають напрями розвитку освітніх програм та формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти
кадровий потенціал	висококваліфікований професорсько–викладацький склад, який володіє сучасними методами навчання та має досвід роботи з розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти, є ключовим фактором успіху	міжнародні стандарти	міжнародні стандарти якості освіти, такі як стандарти епса та esg, служать орієнтиром для забезпечення якості освітніх послуг та сприяють інтеграції української вищої освіти в європейський освітній простір
ресурсне забезпечення	належне матеріально–технічне забезпечення, включаючи сучасні аудиторії, лабораторії, бібліотеки та доступ до інформаційних технологій, створює сприятливі умови для навчання та розвитку здобувачів вищої освіти	громадський запит	громадський запит на якісну освіту та формування лідерського потенціалу у здобувачів вищої освіти є важливим фактором, що впливає на діяльність навчальних закладів та їх прагнення до підвищення якості освітніх послуг
внутрішня культура	створення в закладі вищої освіти атмосфери партнерства, співпраці та взаємоповаги сприяє розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти та їх залученню до управління навчальним процесом	демографічна ситуація	демографічна ситуація в країні впливає на кількість здобувачів вищої освіти та вимоги до якості освіти, що необхідно враховувати при плануванні та організації освітнього процесу

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 3-4; 7]

Врахування та збалансоване поєднання впливу внутрішніх та зовнішніх факторів є запорукою ефективного менеджменту якості освітніх послуг у контексті формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти.

Сучасна система вищої освіти в Україні стоїть перед викликом підготовки фахівців, здатних не тільки успішно працювати у своїй професійній сфері, але й бути лідерами, генерувати нові ідеї та вести за собою. У зв'язку з цим, вдосконалення системи менеджменту якості освітніх послуг є критично важливим для формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство.

Підвищення ефективності управління якістю освітніх послуг передбачає комплексний підхід. Розробка чіткої стратегії розвитку закладу вищої освіти, яка враховує потреби суспільства, ринку праці та особистісного розвитку здобувачів вищої освіти. Створення ефективної організаційної структури, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності за якість освітніх послуг. Виділення достатнього фінансування для забезпечення якісного навчально–методичного забезпечення, сучасного обладнання та розвитку кадрового потенціалу. Активне залучення здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців та інших зацікавлених сторін до процесів управління якістю освітніх послуг. Регулярне проведення моніторингу та оцінювання якості освітніх послуг з метою виявлення проблем та прийняття своєчасних коригувальних заходів.

Формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти є важливим завданням освітнього процесу. Використання активних методів навчання, таких як проблемне навчання, проєктна діяльність, кейс–стаді, ділові ігри та інші, сприяє розвитку критичного мислення, креативності, ініціативності та відповідальності у здобувачів вищої освіти. Забезпечення різноманітних можливостей для самореалізації здобувачів вищої освіти у науковій, творчій, спортивній та громадській діяльності. Впровадження спеціальних програм, курсів та тренінгів з розвитку лідерських якостей, таких як навички ефективної комунікації, управління часом, вирішення конфліктів та інші. Залучення здобувачів вищої освіти до участі в управлінні навчальним закладом, наприклад, через студентське самоврядування. Забезпечення можливості для здобувачів вищої освіти отримувати підтримку та поради від досвідчених лідерів, менторів та коучів.

Розвиток системи внутрішнього контролю якості освітніх послуг є важливим елементом забезпечення якості освіти. Розробка внутрішніх стандартів якості: Розробка чітких та зрозумілих внутрішніх стандартів якості освітніх послуг, які відповідають вимогам міжнародних стандартів та потребам суспільства. Впровадження ефективних процедур оцінювання якості освітніх послуг, які включають самооцінювання, зовнішнє оцінювання та опитування стейкхолдерів. Регулярне проведення моніторингу та аналізу результатів оцінювання якості освітніх послуг з метою виявлення проблем та прийняття своєчасних коригувальних заходів. Забезпечення постійного вдосконалення системи внутрішнього контролю якості освітніх послуг на основі аналізу отриманих результатів та кращого міжнародного досвіду.

Забезпечення відповідності освітніх послуг міжнародним стандартам є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності української освіти на міжнародному рівні. Для цього необхідно: адаптація навчальних програм, міжнародна акредитація, участь у міжнародних рейтингах, міжнародна співпраця. Реалізація цих рекомендацій сприятиме вдосконаленню системи менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах

вищої освіти та формуванню людського капіталу, орієнтованого на лідерство.

Висновки. В статті обґрунтовано інтегровану модель менеджменту якості освітніх послуг, спрямовану на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти, що враховує особливості української системи вищої освіти, сучасні тенденції розвитку освіти та вимоги ринку праці до лідерських якостей. Досліджено вплив різних факторів (соціально-економічних, культурних, психологічних) на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання у закладах вищої освіти, що дозволило визначити найбільш ефективні шляхи розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти різних категорій за умови отримання якісних освітніх послуг на основі компетентнісноорієнтованого підходу. Вивчено міжнародний досвід з питань менеджменту якості освітніх послуг та формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти та його адаптація до умов української вищої освіти. Представлено основи методики оцінювання ефективності та якості програм та технологій, спрямованих на формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. Досліджено роль та значення різних стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців, держави) у процесі формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Акцентовано увагу на тому, що якісні цифрові технології можуть стати потужним інструментом компетентнісноорієнтованого підходу для навчання, спілкування та розвитку лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Важливо формувати у здобувачів вищої освіти не тільки лідерські якості, але й високі моральні принципи та соціальну відповідальність за свої дії, що передбачає розробку рекомендацій щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності закладів вищої освіти з питань формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти.

Дослідження менеджменту безпеки, соціальної відповідальності, якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство, має значний потенціал для подальшого розвитку та поглиблення. Перспективними є дослідження, спрямовані на вивчення впливу лідерського потенціалу випускників закладів вищої освіти на їх професійну кар'єру та успіх у житті. Реалізація цих та інших напрямів досліджень сприятиме створенню в Україні ефективної системи менеджменту якості освітніх послуг, спрямованої на формування конкурентоспроможного людського капіталу, орієнтованого на лідерство та здатного забезпечити сталий розвиток країни.

Література

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253>
2. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки. Державець / Пер. з іт. А. Перепаді. Харків: Фоліо, 2007. 511 с.
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. Вип. 159. С. 88-91.
4. Плаксиєнко В. Я., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Компетентнісний підхід в командотворенні менеджменту підприємства в контексті розвитку сучасного ринку праці *Економіка та держава. Серія: Економіка та підприємництво*, 2021. № 4 (121). С. 76-81.
5. Cooke P. Integrating Global Knowledge Flows for Generative Growth in Scotland: Life Sciences as a Knowledge Economy Exemplar. In *Inward Investment, Entrepreneurship and Knowledge Flows in Scotland – International Comparisons*, Paris: OECD. 2003. 25 p.
6. Dependency and Depopulation. The McKinsey Global Institute. Jan. 2025. URL: www.mckinsey.com
7. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. pp. 336-348.
8. Hersey P., Blanchard K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall. 1977. 31 p.
9. House R., Mitchell T. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974. Vol. 3. pp. 81-98.
10. Schumpeter J. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, USA. 1939. 461 p.

References

1. Buniak N. Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii. [Elektronnyi resurs] *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 64. Rezhym dostupu do resursu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253>
2. Makiavelli N. Florentiiski khroniky. Derzhavets / Per. z it. A. Perepadi. Kharkiv: Folio, 2007. 511 s.
3. Markina I. A., Voronina V. L., Dmytrenko I. A. Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu. *Ekonomichnyi prostir*. 2020. Vyp. 159. S. 88-91.
4. Plaksyenko V.Ia., Zos-Kior M.V., Hnatenko I.A. Kompetentnisnyi pidkhid v komandotvorenni menedzhmentu pidpriemstva v konteksti rozvytku suchasnoho rynku pratsi *Ekonomika ta derzhava. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 2021. № 4 (121). S. 76-81.
5. Cooke P. Integrating Global Knowledge Flows for Generative Growth in Scotland: Life Sciences as a Knowledge

Economy Exemplar. In Inward Investment, Entrepreneurship and Knowledge Flows in Scotland – International Comparisons, Paris: OECD. 2003. 25 s.

6. Dependency and Depopulation. [Elektronnyi resurs] The McKinsey Global Institute. Jan. 2025. Rezhym dostupu do resursu: www.mckinsey.com

7. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vyp. 10, 2. S. 336-348.

8. Hersey P., Blanchard K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall. 1977. 31 s.

9. House R., Mitchell T. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974. Vyp. 3. S. 81-98.

10. Schumpeter J. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, USA. 1939. 461 s.