

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.67>

УДК 331.1:339.9:330.1

*Г. В. Артамонова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет мені Бориса Грінченка Університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1653-9193>*

ОСОБЛИВОСТІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*G. Artamonova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Kyiv Metropolitan University
named after Borys Grinchenko University*

FEATURES OF TOP MANAGEMENT OF GLOBAL CORPORATIONS IN THE MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF THE WORLD ECONOMY

У статті комплексно досліджено особливості функціонування топ-менеджменту глобальних корпорацій в умовах трансформації світової економіки, що зумовлено впливом четвертої промислової революції, динамічного розвитку цифрових технологій, геополітичної нестабільності, зміни соціальних пріоритетів та посиленням глобальної конкуренції.

Проаналізовано ключові виклики, для топ-менеджменту такі, як, цифровізація, нестабільність геополітичного середовища та зростанням вимог до соціальної відповідальності бізнесу. Виявлено нові підходи до стратегічного планування, організації, лідерства та контролю в управлінні міжнародними компаніями. У статті розкрито сучасні тренди в управлінні глобальними корпораціями такі, як лідерство, орієнтоване на людину, активне впровадження цифрових технологій, перехід до гібридних і дистанційних моделей управління, інтеграція ESG-факторів у стратегію компанії, а також необхідність формування гнучких і адаптивних управлінських структур. Доведено, що успішний топ-менеджмент у глобальному вимірі вимагає глибокого розуміння міжнародного права, крос-культурних особливостей, здатності до адаптації, стратегічного бачення, інноваційного мислення та відкритості до змін.

The article comprehensively examines the features of the functioning of top management of global corporations in the context of the transformation of the world economy, which is due to the influence of the fourth industrial revolution, the dynamic development of digital technologies, geopolitical instability, changing social priorities and increased global competition. The relevance of the study is due to the need to form new management strategies that meet the modern challenges facing global companies in a changing global business environment.

Classical and modern approaches to top management functions, namely planning, organization, leadership and control, are analyzed in the context of their adaptation to new realities. In particular, it is proven that strategic planning in global corporations should be based on analysis of the external environment, benchmarking, anti-crisis modeling and the use of predictive analytics. The organizational function is considered through the prism of human, financial and information resource management, taking into account the growing role of digital transformation. The leadership function is revealed as a tool for mobilizing human potential, developing soft skills, emotional intelligence and forming an innovative

environment in the team. Control is interpreted as a systematic process of monitoring the effectiveness of activities and promptly responding to deviations from strategic goals.

The article identifies current trends in the management of global corporations: people-oriented leadership, active implementation of digital technologies, transition to hybrid and remote management models, integration of ESG factors into the company's strategy, as well as the need to form flexible and adaptive management structures. It analyzes in detail how these trends change management styles, requirements for the competencies of senior managers, and approaches to decision-making. Empirical data on the use of artificial intelligence and big data analytics in the practice of modern top management are presented. The dynamics of the age structure of the management team are highlighted, which indicates a shift to the older generation of managers, which at the same time requires increased transfer of knowledge and digital competencies.

It is proven that successful top management in a global dimension requires a deep understanding of international law, cross-cultural characteristics, the ability to adapt, strategic vision, innovative thinking and openness to change. The article also reveals the problems that managers of large companies face in implementing innovations: inertia of the organizational structure, personnel resistance to change, lack of technical competencies, the gap between innovative potential and the actual implementation of innovations.

It is substantiated that the fourth industrial revolution is forming a new management paradigm, in which top management of global corporations plays the role not only of a manager, but also of an agent of change, capable of ensuring the strategic transformation of the company in the conditions of the digital economy, unstable markets and growing public expectations. The results of the study have theoretical and practical significance and can be used for further improvement of corporate governance models, training of new generation managers and development of educational programs in the field of international management.

Ключові слова: глобальні корпорації, міжнародний менеджмент, конкурентоздатність компаній, функції топ-менеджменту глобальних корпорацій, сталий розвиток, гібридне управління, модель управління, конкурентна стратегія

Keywords: global corporations, international management, competitiveness of companies, functions of top management of global corporations, sustainable development, hybrid management, management model, competitive strategy.

Постановка проблеми. Незважаючи на зростаючу актуальність проблематики щодо функціонування топ-менеджменту глобальних корпорацій в сучасних умовах розвитку світової економіки існує низка значних проблем, які вимагають глибокого аналізу та пошуку рішень. Вирішення проблем пов'язано з актуальністю даного дослідження, що обумовлено зростаючою складністю глобального бізнес-середовища, прискоренням технологічних змін (розвиток ІІІ та ін.), глобальними викликами та кризами (пандемія COVID-19, кліматичні зміни, торговельні війни та конфлікти), зростаючою роллю соціальної відповідальності бізнесу, посилення конкурентної боротьби.

Топ-менеджери повинні приймати стратегічні рішення в умовах постійних змін, що ускладнює прогнозування та оцінку ризиків. Це вимагає розробки гнучких механізмів управління та швидкої адаптації до нових викликів. Також багато глобальних корпорацій стикаються з труднощами у впровадженні інновацій та адаптації до нових технологій через інертність великих структур, опір змінам та відсутність необхідних компетенцій. Дослідження цих проблем та розкриття трендів топ-менеджменту є ключовим для розуміння сучасних вимог до топ-менеджменту та забезпечення успішного функціонування глобальних корпорацій у динамічному світі та в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростає інтерес до проблематики функціонування топ-

менеджменту глобальних компаній в умовах стрімкої трансформації світової економіки. Останні дослідження акцентують увагу на зміні ролі топ-менеджменту як стратегічного центру прийняття рішень в умовах високої турбулентності та невизначеності.

Так, у працях іноземних вчених Бейтман Т. та Снелл С. розглядається класичний підхід до управління топ-менеджменту в міжнародному середовищі через їх функції, але в сучасних умовах ці функції набувають нового змісту [1]. Зокрема, планування передбачає використання таких інструментів як бенчмаркінг, сценарне прогнозування та кризові стратегії, що дозволяє адаптувати компанії до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Зростання ролі цифрової трансформації на топ-менеджмент розкривається у праці Ллойд Р. та Ахо В. [2]. Моделі управління та стилі управління топ-менеджменту розкривається у працях Хаген А. та Удех І., які базуються на розвитку м'яких навичок (soft skills), емоційного інтелекту, культури співпраці та залученості персоналу, та інших вчених, які досліджують гібридні і дистанційні моделі управління топ-менеджменту, що змінює вимоги до корпоративної культури та комунікаційних стратегій компаній [3]. Зростає попит на лідерство, орієнтоване на людину, що базується на розвитку м'яких навичок (soft skills), емоційного інтелекту, культури співпраці та залученості персоналу. Це підтверджується даними досліджень, які демонструють вищу продуктивність і прибутковість команд, що працюють в умовах довіри й підтримки.

Серед вітчизняних науковців слід виділити праці Ковальова М. [4], Лук'яненко Д., Мозгового О. та Бурмаки М. [5], Приварникової І.Ю. та Голей Ю.М. [6], та багато інших, які аналізують та визначають детермінанти мотивації в топ-менеджменті глобальних компаній, а також виокремлюють та розкривають її особливості. Таким чином, узагальнення останніх наукових публікацій дозволяє стверджувати, що топ-менеджмент глобальних корпорацій знаходиться в центрі трансформаційних процесів, які зумовлені

четвертою промисловою революцією, цифровізацією, зростанням соціальної відповідальності та необхідністю гнучкої адаптації до невизначених умов світового ринку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування особливостей топ-менеджменту глобальних корпорацій в умовах трансформації світової економіки, визначення ключових викликів та стратегічних підходів до управління на найвищому рівні, а також виявлення трендів, що формують ефективну систему корпоративного управління в глобалізованому бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку світової економіки, що характеризуються прискореною глобалізацією, технологічними трансформаціями та геополітичною нестабільністю, роль топ-менеджменту глобальних корпорацій стає вирішальною для їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Здатність ефективно управляти складними міжнародними структурами, адаптуватися до мінливих ринкових умов та оперативно реагувати на глобальні виклики є ключовим фактором успіху.

Отже, в умовах зростаючої складності глобального бізнес-середовища глобальні корпорації вимагають від топ-менеджменту не лише глибоких знань у своїй галузі, а й розуміння крос-культурних відмінностей, міжнародного права та геополітичних тенденцій. Основні функції міжнародного менеджменту, що є основою діяльності топ-менеджменту глобальних корпорацій наведено на рис.1.

Зазначимо, що планування для глобальних компаній у міжнародному менеджменті це систематичний процес прийняття рішень щодо цілей та діяльності, яку здійснюють компанії. Щоб прийняти рішення щодо напрямку розвитку компанії, етап планування повинен починатися з аналізу середовища, який необхідний для побудови цілей, діяльності та завдань. Під час аналізу на етапі планування використовується бенчмаркінг, який є ефективним інструментом планування для розуміння найкращих практик

галузі. І ще один інструмент планування, який використовує топ-менеджмент – це план дій у надзвичайних ситуаціях, що є відповіддю на неоднозначність, яку зовнішнє середовище створює для глобальних компаній.

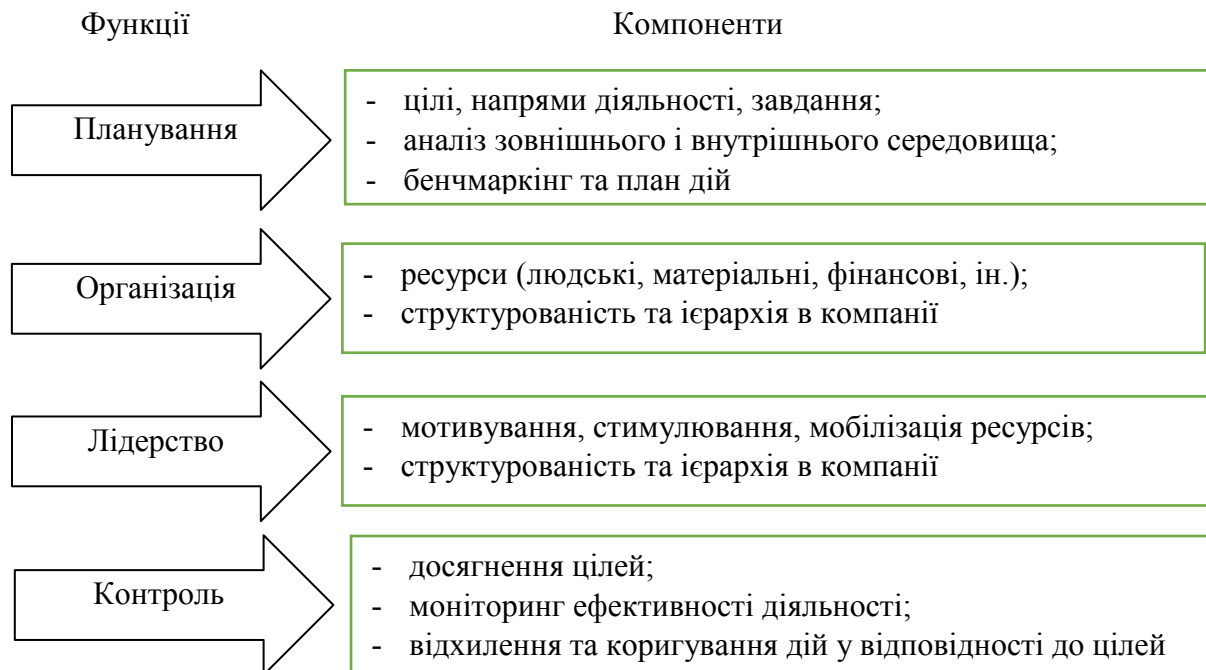


Рис.1. Функції топ-менеджменту глобальних корпорацій

Джерело: складено автором самостійно за [1; 2]

Організація як функція топ-менеджменту являє собою процес збирання та розподілу людських, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Термін «ресурс» розуміємо як будь-який елемент або актив, який може бути використаний ефективного функціонування компанії. Основою організаційної функції є використання ресурсів для досягнення визначених цілей. Людський ресурс компанії є джерелом конкурентної переваги [3]. Одним з елементів організації управління людськими ресурсами є визначення структури та ієрархії в компанії.

Лідерство як функція у міжнародному менеджменті означає стимулювання високої продуктивності людських ресурсів та їх залучення до плану компанії. Розуміння того, що рухає людьми в команді, дозволяє топ-менеджеру розробляти стратегії щодо мотивації, стимулювання, мобілізації

та пробудження бажання зробити свій внесок у зростання компанії. І четверта функція – функція контролю означає встановлення процесів для управління командою щодо досягнення цілей та моніторингу ефективності відповідно до цілей та внесення змін до плану за потреби. Ці функції є фундаментом управління глобальними компаніями, що дозволить досягти цілей компаній та підвищення рівня конкурентоспроможності у швидко швидкозмінному глобальному середовищі.

Відзначимо, що на сучасному етапі топ-менеджмент глобальних корпорацій перебуває під постійним тиском, що вимагає від нього швидкої адаптації та впровадження нових підходів. До основних трендів, що формують діяльність топ-менеджменту глобальних компаній відносимо (рис.2):



Рис. 2 Сучасні тренди топ-менеджменту глобальних компаній

Джерело: складено автором самостійно на основі [7; 8]

– по-перше, лідерство, орієнтоване на людину. Лідери створюють сприятливе середовище, стимулюють інновації, інвестують у безперервний розвиток команди. Команди досягають на 23% вищої прибутковості та на 18% більшої продуктивності, що підкреслює критичну роль залученість співробітників в успіх організації [7]. Середній вік топ-менеджменту, який демонструє зростання становить 50-70 років (табл.1);

Таблиця 1. Розподіл топ-менеджменту за віковими групами, %, 2010-2024 рр.

Вік	2010	2015	2022	2024
30-40	3	4	3	4
40-50	25	15	18	12
50-60	54	60	55	56
60-70	18	21	24	28

Джерело: [9]

– по-друге, цифрова трансформація. Глобальні компанії все частіше використовують штучний інтелект (ШІ) для розширеної аналітики, отримуючи інформацію про різноманітні ринки та оптимізуючи міжнародні стратегії [8]. Враховуючи зростання інтересу до ШІ, автоматизації введення та виведення, Gartner прогнозує, що до 2025 року 70% компаній запровадять структуровану автоматизацію для забезпечення гнучкості та ефективності [10]. Технологічно обізнані лідери є ключовими для подолання розриву між інноваціями та їх впровадженням. Топ-менеджмент, який використовує аналітику великих даних та ШІ сприяє оптимізації робочих процесів, покращенню прийняття рішень та формування стратегії. Використання ШІ топ-менеджментом наведена у табл.2;

Таблиця 2. Використання ШІ топ-менеджментом, %, 2022 р.

Індикатори	Керівники вищої ланки	Керівники середньої ланки
Регулярно використовують на роботі	8	10
Регулярно використовують на роботі і поза роботою	16	14
Регулярно використовують поза роботою	13	16
Використовували хоча б один раз	42	42
Не використовують	18	15
Не знають	2	1

Джерело: [11]

– дистанційне/гібридне управління. Зростання дистанційної та гібридної роботи змінює глобальні команди та залучення талантів. 53 % глобальної робочої сили мають або прагнуть до гібридної моделі роботи, що це стимулює зміни в лідерській культурі [12]. Ефективний топ-менеджмент вживає такі основні заходи, коли співробітники повертаються до офісів: гнучкість, пріоритет досвіду та благополуччя співробітників, привабливість та продуктивність середовища, оплата праці та винагородження, створення кар'єрних можливостей;

– сталий розвиток (ESG). ESG-парадигма стає обов'язковою з точки зору інвесторів і регуляторів. Екологічні, соціальні та управлінські фактори стають невід'ємною частиною стратегії глобальних корпорацій. Лідери прагнуть збалансувати фінансові результати з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю. Топ-менеджмент сприяє забезпеченню етичності та сталості діяльності компаній; лідерів інтегрують принципи сталості у своє стратегічне бачення;

– гнучкість і стійкість. Сучасні умови діяльності глобальних компаній вимагають гнучкості від топ-менеджменту, що сприятиме більш швидкому впровадженню змін, і що передбачає формування культури безперервного навчання та інновацій в організації. В умовах глобальних невизначеностей, таких як геополітичні зрушення, економічна волатильність та непередбачувані ринкові зміни, стратегічні рішення повинні включати комплексні оцінки ризиків зі сценарним плануванням.

Отже, топ-менеджмент глобальних компаній рухається до моделей, де технологічна інновація, соціальний добробут, довіра, гнучкість та цінності виступають ключовими елементами успіху. Лідери, які ефективно інтегрують ІІІ, підтримують благополуччя співробітників, впроваджують ESG-ініціативи та використовують дані в реальному часі, здатні забезпечити стійкість і конкурентоздатність своїх компаній.

Слід зазначити, що четверта промислова революція, розвиток штучного інтелекту, блокчейну та інших проривних технологій вимагають від керівництва компаній постійного переосмислення бізнес-моделей, інноваційного підходу та інвестицій у цифрову трансформацію. Четверта промислова революція описує світ, де люди переміщуються між цифровими сферами та офлайн-реальністю за допомогою підключених технологій, щоб забезпечити та керувати своїм життям. У четверту промислову епоху проблема топ-менеджменту полягає в тому, як компаніям забезпечити залучення талантів та самотивувати своїх працівників знань, щоб вони розкрили свій людський потенціал; іншими словами, успіх залежить від таланту та пристрасті. Таланти – це природні здібності, які успадковуються при народженні [13, С. 288]. Водночас, залучення талантів є необхідною, але не достатньою умовою для того, щоб компанії реалізували свої інновації, що робить їх успішними на ринку [14]. Крім того, радикальні інновації зазвичай використовують технологічний прорив, який трансформує галузі та створює нові ринки. Цей тип повністю змінює те, як компанія взаємодіє з ринком. Успіх основного технологічного зрушення для стимулювання цього типу інновацій часто пов'язаний з організаційною поведінкою та можливостями компаній, які створюють належні умови для успішної комерціалізації нових ідей.

Таким чином, четверта промислова революція (Індустрія 4.0) суттєво впливає на топ-менеджмент глобальних корпорацій, змінюючи як стратегічні пріоритети, так і стилі управління. Зокрема це стосується зміни ролі топ-менеджменту, які виступають як агенти змін, новатори та архітектори цифрової трансформації; орієнтації на цифрову технологію; нових моделей прийняття рішень, оскільки при аналітиці великих даних та прогнозованому моделюванню топ-менеджери отримують змогу ухвалювати рішення на основі реального часу, що вимагає швидкої адаптації та переосмислення традиційних управлінських підходів; переосмислення структури компанії та екологічної і соціальної відповідальності. Отже, четверта промислова

революція вимагає від топ-менеджменту переосмислення стратегій, лідерства та організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності своєї компанії в новій цифровій реальності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові особливості функціонування топ-менеджменту глобальних корпорацій у контексті сучасних трансформацій світової економіки. Встановлено, що в умовах Четвертої промислової революції, цифровізації, зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу та посилення глобальної конкуренції, ефективність топ-менеджменту визначається здатністю до швидкої адаптації, стратегічного мислення, технологічної гнучкості та інноваційного лідерства.

Важливим є те, що сучасний топ-менеджмент повинен виступати не лише як управлінець, а як агент змін, здатний трансформувати бізнес-моделі, впроваджувати ESG-принципи та формувати організаційну культуру, орієнтовану на людину, інновації та сталий розвиток. Успішне управління глобальними структурами передбачає наявність глибоких міжкультурних компетенцій, розуміння геополітичного контексту та вміння працювати в умовах постійної невизначеності.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: аналіз впливу штучного інтелекту та автоматизації на процеси стратегічного планування у глобальних корпораціях; дослідження моделей лідерства в умовах гібридної та дистанційної роботи; розробка ефективних підходів до формування корпоративної культури, здатної забезпечити адаптивність та інноваційність; вивчення ролі ESG-факторів у стратегічному управлінні транснаціональних компаній; порівняльний аналіз підходів до підготовки топ-менеджерів у різних країнах у контексті глобальних викликів.

Таким чином, трансформація функцій топ-менеджменту вимагає комплексного, міждисциплінарного підходу до дослідження, що поєднує управлінські, технологічні, економічні та соціальні аспекти. Результати

дослідження можуть слугувати теоретичною та практичною основою для подальшого удосконалення системи управління в глобальних компаніях.

Література

1. Bateman T., Snell S. *Management*. New York: McGraw Hill / Irwin. 3rd ed, 2013. 432 p.
2. Lloyd R. Aho W. The Four Functions of Management: An Essential Guide to Management Principles. *Management Open Education Resources*. Hays, Kansas: Digital Pressbooks. 2020. 177 p. DOI:10.58809/CNFS7851.
3. Hagen A., Udeh I. The Way That Companies Should Manage Their Human Resources as Their Most Important Asset: Empirical Investigation. *Journal of Business & Economics Research*. 2011. №1 (1). DOI:10.19030/jber.v1i1.2962
4. Ковальова М. Детермінанти мотивації в менеджменті міжнародних корпорацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-127>
5. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2 (23). С. 5-28.
6. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 416-424. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>
7. Navigating Change: Key Leadership Trends for 2025. *Horton International*. 2025. URL: <https://hortoninternational.com/leadership-trends-for-2025/>
8. Global business management trends to know in 2025 and beyond. *Business Money*. 2025. URL: https://www.business-money.com/announcements/global-business-management-trends-to-know-in-2025-and-beyond/?utm_source=chatgpt.com

9. 2024 CEO Transitions in Europe. *Spencer Stuart*. 2024. 11 p. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/2024-ceo-transitions-in-europe>
10. Gartner report: 70% of organizations will implement structured automation by 2025. *Venture Beat*. 2022. URL: <https://venturebeat.com/automation/gartner-report-70-of-organizations-will-implement-structured-automation-by-2025/>
11. The State of AI in 2023: Generative AI's breakout year. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
12. Bremen John M. Where will return-to-office mandates land in 2025? *WTW*. 2025. URL: <https://www.wtwco.com/en-th/insights/2025/02/where-will-return-to-office-mandates-land-in-2025>
13. Kim Suk H., Xu Min. The management style under the fourth industrial revolution. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. 2023. Is. 29. Pp. 284-294. URL: <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2023-29-24>
14. Lopez J. Types of Innovation. *TechBlog*. 2015. URL: <https://techblog.constantcontact.com/author/jlopez/>

References

1. Bateman, T. and Snell, S. (2013), *Management*, 3rd ed, McGraw Hill / Irwin., New York, USA.
2. Lloyd, R. and Aho, W. (2020), *The Four Functions of Management: An Essential Guide to Management Principles*, Digital Pressbooks, Hays, USA.
3. Hagen, A. and Udeh, I. (2011), "The Way That Companies Should Manage Their Human Resources as Their Most Important Asset: Empirical Investigation", *Journal of Business & Economics Research*, vol. 1(1), no. 1(1). DOI:10.19030/jber.v1i1.2962

4. Kovaleva, M. (2025), "Determinants of motivation in the management of international corporations", *Economy and society*, vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-127>
5. Lukyanenko, D. Mozgovyi, O. and Burmaka, M. (2015), "Motivation of top management of global corporations", *International Economic Policy*, vol. 2 (23), pp. 5-28.
6. Pryvarnikova, I.Yu. and Goley, Yu.M. (2024), "Modern aspects of corporate management of transnational companies operating in Ukraine", *Economic space*, vol. 190, pp. 416-424. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>
7. Horton International (2025), "Navigating Change: Key Leadership Trends for 2025", *Horton International*, available at: <https://hortoninternational.com/leadership-trends-for-2025/> (Accessed 10 May 2025).
8. Business Money (2025), "Global business management trends to know in 2025 and beyond", *Business Money*, available at: https://www.business-money.com/announcements/global-business-management-trends-to-know-in-2025-and-beyond/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 08 June 2025).
9. Spencer Stuart (2024), "2024 CEO Transitions in Europe", *Spencer Stuart*. 11 p., available at: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/2024-ceo-transitions-in-europe#:~:text=Transitions%20remain%20at%20a%20consistent%20level,-The%20number%20of&text=Across%20the%20region%2C%2012.3%25%20of,a nd%20only%20one%20in%20Belgium> (Accessed 10 May 2025).
10. Venture Beat (2022), "Gartner report: 70% of organizations will implement structured automation by 2025", *Venture Beat*, available at: <https://venturebeat.com/automation/gartner-report-70-of-organizations-will-implement-structured-automation-by-2025/> (Accessed 10 May 2025).
11. McKinsey & Company (2023), "The State of AI in 2023: Generative AI's breakout year", *McKinsey & Company*, available at:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (Accessed 15 May 2025).

12. Bremen, J.M. (2025), “Where will return-to-office mandates land in 2025?”, available at: <https://www.wtwco.com/en-th/insights/2025/02/where-will-return-to-office-mandates-land-in-2025> (Accessed 05 May 2025).

13. Kim, S.H. and Xu, M. (2023), “The management style under the fourth industrial revolution”, *Journal of Public Administration, Finance and Law*, vol. 29, pp. 284-294, available at: <https://doi.org/10.47743/jopafll-2023-29-24>

14. Lopez, J. (2015), “Types of Innovation,” *TechBlog*, available at: <https://techblog.constantcontact.com/author/jlopez/> (Accessed 15 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.07.2025 р.