



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА**  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**  
**ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішення вченої ради університету  
*«30» серпня 2024 року,*  
*протокол № 2.*

Ректор, голова вченої ради  
університету, доктор юридичних наук,  
професор

\_\_\_\_\_ Олег ОМЕЛЬЧУК  
*«30» серпня 2024 року*  
м.п.

**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
**навчальної дисципліни**  
**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**  
**для підготовки на першому (освітньому) рівні**  
**здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра**  
**зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**  
**галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування**

м. Хмельницький  
2024

**РОЗРОБНИК:**

В.о. професорки кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових  
технологій, докторка економічних наук,  
професорка  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Лариса ФЕДОРИШИНА

**СХВАЛЕНО:**

Рішення кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових технологій  
«27» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
«27» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету публічного управління,  
кандидатка наук з державного управління,  
доцентка  
«28» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ПІДЛІСНА

**ПОГОДЖЕНО:**

Рішення методичної ради університету  
«29» серпня 2024 року, протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної ради  
університету, кандидатка наук з державного  
управління, доцентка  
«29» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

## ЗМІСТ

	Стор.
1. Опис навчальної дисципліни	– 4
2. Заплановані результати навчання	– 5
3. Програма навчальної дисципліни	– 6
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 8
4.1. Тематичний план	– 8
4.2. Аудиторні заняття	– 8
4.3. Самостійна робота студентів	– 8
5. Методи навчання та контролю	– 9
6. Схема нарахування балів	– 9
7. Рекомендовані джерела	– 9
7.1. Основні джерела	– 9
7.2. Допоміжні джерела	– 10
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 11

## 1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	– 28 Публічне управління та адміністрування
2. Код і назва спеціальності	– 281 Публічне управління та адміністрування
3. Назва спеціалізації	– не передбачена
4. Назва дисципліни	– Управління змінами
5. Тип дисципліни	– вибіркова
6. Код дисципліни	– ППВ 13.1
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	– перший
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	– бакалавр
9. Курс / рік навчання	– четвертий (ДФН) / п'ятий (ЗФН)
10. Семестр	– восьмий (ДФН) / дев'ятий (ЗФН)
11. Обсяг вивчення дисципліни:	
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	– 2,5 / 75
2) денна форма навчання:	
аудиторні заняття (годин)	– 30
% від загального обсягу лекційні заняття (годин)	– 40,00
% від обсягу аудиторних годин	– 12
семінарські заняття (годин)	– 40,00
% від обсягу аудиторних годин	– 18
самостійна робота (годин)	– 60,00
% від загального обсягу тижневих годин:	– 45
аудиторних занять	– 60,00
самостійної роботи	– 5,0
3) заочна форма навчання:	– 7,5
аудиторні заняття (годин)	– 10
% від загального обсягу лекційні заняття (годин)	– 13,33
% від обсягу аудиторних годин	– 6
семінарські заняття (годин)	– 60,00
% від обсягу аудиторних годин	– 4
самостійна робота (годин)	– 40,00
% від загального обсягу	– 65
	– 86,67
12. Форма семестрового контролю	– залік
13. Місце дисципліни в логічній схемі:	
1) попередні дисципліни	– «Теорія організації» «Менеджмент в органах публічного управління» «Управління персоналом» «Управління проектами» «Самоменеджмент»
2) супутні дисципліни	– «Стратегічне планування»
3) наступні дисципліни	– -
14. Мова вивчення дисципліни	– українська.

## 2. Заплановані результати навчання

<b>Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни</b>	<p><b>Загальні компетентності</b></p> <p><b>ЗК 1.</b> Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.</p> <p><b>ЗК 4.</b> Здатність бути критичним і самокритичним.</p> <p><b>ЗК 6.</b> Здатність працювати в команді.</p> <p><b>ЗК 8.</b> Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p><b>ЗК 9.</b> Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p><b>Спеціальні компетентності</b></p> <p><b>СК 1.</b> Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.</p> <p><b>СК 2.</b> Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.</p> <p><b>СК 7.</b> Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.</p> <p><b>СК 8.</b> Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.</p> <p><b>СК 11.</b> Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.</p>
<b>Програмні результати навчання</b>	<p><b>ПР 1.</b> Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.</p> <p><b>ПР 8.</b> Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.</p> <p><b>ПР 11.</b> Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.</p> <p><b>ПР 14.</b> Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.</p> <p><b>ПР 16.</b> Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності.</p>

<b>Після завершення вивчення дисципліни</b>	
<b>здобувач повинен продемонструвати такі результати навчання:</b>	
<b>1. Знання</b>	
1.1)	відтворювати визначення понятійно-термінологічного апарату управління змінами;
1.2)	називати принципи управління змінами;
1.3)	характеризувати моделі управління змінами;
<b>2. Розуміння</b>	
2.1)	пояснювати зміст дефініцій основних термінів, що розкривають суть управління змінами;
2.2)	наводити класифікацію змін в організації;
2.3)	наводити особливості процесу управління змінами в організації;
2.4)	пояснювати моделі управління змінами, виявляти їх переваги і недоліки;
<b>3. Застосування знань</b>	
3.1)	планувати процес управління змінами в організації;
3.2)	визначати переваги/наслідки застосування методів управління змінами;
3.3)	знаходити оптимальні методи зменшення опору змінам в організації;
3.4)	вміти контролювати процес здійснення змін в організації;
<b>4. Аналіз</b>	
4.1)	аналізувати наслідки прийнятих рішень щодо змін в організації;
4.2)	порівнювати моделі управління змін між собою;

4.3) здійснювати розподіл завдань/ролей між виконавцями в команді змін;
4.4) визначати причини опору змінам в організації на різних рівнях;
<b>5. Синтез</b>
5.1) узагальнювати сучасні підходи до тлумачення сутності організаційних змін, процесу управління змінами;
5.2) проєктувати механізм реалізації змін в організації;
5.3) встановлювати зв'язок між використовуваними методами управління змінами та ефективністю діяльності організації;
<b>6. Оцінювання</b>
6.1) оцінювати ефективність здійснення змін в організації;
6.2) аргументувати вибір певного методу подолання опору при здійсненні змін;
6.3) ідентифікувати чинники необхідності змін в організації;
<b>7. Створення (творчість)</b>
7.1) проєктувати механізм реалізації змін в організації із врахуванням сучасних тенденцій;
7.2) пропонувати нові підходи у реалізації контролю здійснення змін;
7.3) пропонувати власні варіанти зміни і підтримки організаційної культури.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### ***Тема 1. Теоретичні основи управління змінами***

Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Мета, завдання, об'єкт, предмет вивчення дисципліни «Управління змінами». Принципи управління змінами, базові цінності, на яких вони ґрунтуються. Елементи системи управління змінами.

Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій. Підходи до тлумачення організаційних змін.

Властивості організацій як передумова реалізації змін. Основні риси та властивості організацій.

Зовнішні та внутрішні джерела змін. Сфери змін. Теорії джерел змін (екстерналістська, іманентних змін, інтегральна).

Класифікація змін за різними ознаками. Зміни в організації.

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін.

Особа і зміни. Індивідуальні зміни.

Поняття групи та її переформування в команду. Типи корпоративних команд.

Типологія учасників команди змін за Р.М. Белбіном. Особливості ефективною команди.

Функції управління змінами. Пастки, що заважають здійсненню ефективних змін.

#### ***Тема 2. Керівництво та лідерство в управлінні змінами***

Керівник і лідер як учасники змін. Основні відмінності між керівництвом і лідерством. Функції лідера (спрямовування, планування, контрольо-координуюча, адміністративна, експертна, представницька, емоційно-регулятивна, нормоутворююча, світоглядно-формувальна, символна).

Характерні риси діяльності ефективного керівника. Методи психологічного впливу на підлеглих.

Типи лідерства («обличчям до обличчя»), «віддалене лідерство»). Основні якості лідерів зі змін. Гнучке керівництво організацією і собою під час змін.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.

Емоційна компетентність як фактор успіху.

### ***Тема 3. Моделі та методи управління змінами***

Концептуальні моделі управління змінами. Організаційні метафори Г. Моргана (організація як машина, організація як політична система, організація як організм, організація як постійний рух та перетворення).

Теорія Е та теорія О: порівняльна характеристика.

Моделі організаційних змін (концепція К. Левіна, модель «восьми кроків змін» Дж. Коттера, модель ADKAR, модель EASIER).

Технологія ефективного управління змінами. Модель управління організаційними змінами Л. Грейнера.

Загальна характеристика методів управління змінами (методи, орієнтовані на людей і культуру; методи, орієнтовані на завдання та технології; методи, орієнтовані на структуру і стратегію).

Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами.

### ***Тема 4. Підготовка до змін та їх планування***

Стратегія змін. Фактори вибору стратегії змін. Методи залучення персоналу до змін. Моделі змін К. Терлея (директивна модель змін; модель, заснована на переговорах; нормативна модель; аналітична модель; модель, орієнтована на дії).

Стадії та етапи процесу управління змінами.

Створення команд управління змінами. Види команд з управління змінами в організації. Вимоги і специфіка формування команди. Стадії розвитку команди за Б. Такманом (формування, бушування, нормування, виконання, розпуск).

Основні цілі змін. Стадії створення команд за Дж. Хекменом. Причини неефективності команд при підготовці та плануванні змін.

### ***Тема 5. Механізм реалізації змін та контроль їх здійснення***

Поняття і зміст механізму реалізації змін. «Тривимірний простір» процесу здійснення змін.

Ресурсно-компетенційна складова як об'єкт здійснення змін і як умова здійснення змін.

Організаційна складова механізму реалізації змін. Концепція організації залежно від характеристики ОСУ та її орієнтації (концепція «людські стосунки», концепція «внутрішній розвиток», концепція «раціоналізація цілей», концепція «відкрита система»). Характеристика ОСУ залежно від специфіки оточення.

Соціально-психологічна складова процесу реалізації змін. Типи організаційних культур. Методи діагностики типу організаційної культури. Фактори, що впливають на зміну організаційної культури. Методи створення нової організаційної культури. Методи підтримки організаційної культури.

Управлінська складова процесу реалізації змін. Підходи до управління дискретними змінами за І. Ансоффом. Стратегії здійснення змін за К. Терлеєм і Х. Уірденіусом.

Контроль здійснення змін та реагування.

### ***Тема 6. Опір змінам та управління ним***

Сутність опору змінам і його складові. Форми опору змінам (індиферентність, заперечення, демонстрація власної некомпетентності, вкорінений скептицизм).

Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула.

Діагностування опору змінам. Модель «Силового поля».

Етапи подолання опору змінам.

Методи управління опором (інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори й угоди, маніпуляція і кооптація, явний і неявний примус). Опір на індивідуальному рівні. Опір на груповому рівні. Опір на організаційному рівні.

Соціально-психологічний інструментарій подолання опору змінам.

## 4. Структура вивчення навчальної дисципліни

### 4.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
Лекції	Сем.		Лабор.	Ін. зав.	СРС	Лекції	Сем.		Лабор.	Ін. зав.	СРС		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Теоретичні основи управління змінами	14	2	4	–	–	8	14	1	1	–	–	12
2.	Керівництво та лідерство в управлінні змінами	12	2	2	–	–	8	12	1	0,5	–	–	10,5
3.	Моделі та методи управління змінами	14	2	4	–	–	8	14	1	0,5	–	–	12,5
4.	Підготовка до змін та їх планування	11	2	2	–	–	7	11	1	0,5	–	–	9,5
5.	Механізм реалізації змін та контроль їх здійснення	13	2	4	–	–	7	13	1	1	–	–	11
6.	Опір змінам та управління ним	11	2	2	–	–	7	11	1	0,5	–	–	9,5
	Всього годин:	75	12	18	–	–	45	75	6	4	–	–	65

### 4.2. Аудиторні заняття

4.2.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбаченими тематичним планом.

4.2.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються в підрозділі 1.2 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.2.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань та методичні рекомендації для підготовки до занять визначаються в підрозділі 1.3 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

### 4.3. Самостійна робота студентів

4.3.1. Самостійна робота студентів передбачає виконання індивідуальних завдань.

4.3.2. Завдання для самостійної роботи студентів та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.4 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.3. Індивідуальні завдання студенти виконують у вигляді практичних завдань та підготовки есе (реферату – для студентів заочної форми навчання) і презентації до нього на одну із запропонованих тем. Виконання практичних завдань, за бажанням, можна замінити участю у роботі всеукраїнської чи міжнародної наукової/науково-практичної конференції з обов'язковою публікацією тез, або неформальною освітою (самостійне проходження обраного курсу на платформах EdEra, Coursera, Prometheus тощо за тематикою дисципліни).

4.3.4. Зміст практичних завдань та тематика есе (рефератів) і методичні рекомендації до їх виконання подано в підрозділі 1.5 навчально-методичних матеріалів з дисципліни. Тези готуються на актуальну тему в межах змісту дисципліни.

4.3.5. Індивідуальні завдання виконуються в межах часу, визначеного для самостійної роботи студентів, та оцінюються частиною визначених в розділі 6 цієї програми кількості балів, виділених для самостійної роботи.



## 5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдова презентація.

На семінарських заняттях застосовуються:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- розгляд та вирішення ситуаційних завдань;
- розгляд виконаних практичних завдань;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

- 1) усне або письмове (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;
- 2) усне або письмове (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях;
- 3) виконання поточних контрольних робіт;
- 4) захист підготовленого публічного виступу/презентації.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку.

Структура залікового білета включає два теоретичних питання та десять тестових завдань.

## 6. Схема нарахування балів

6.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



Рис. 6.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

## 7. Рекомендована література

### 7.1. Основна література

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
2. Живко З.Б. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
3. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Чернігів: ЧДІУ, 2013. 215 с.

4. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
5. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: [http://megalib.com.ua/book/131\\_Upravlinnya\\_zminami.html](http://megalib.com.ua/book/131_Upravlinnya_zminami.html).
6. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навчальний посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
7. Управління змінами: підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

## 7.2. Допоміжна література

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік М.М., Іванова Я.Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370-376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>.
3. Гавловська Н., Семенченко В., Яблонський Т., Гуменна Е. Теоретичний базис управління змінами в організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 161–166.
4. Декалюк Олена, Федоришина Лариса, Федоришин Юрій. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві шляхом підвищення вартості людського капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 6. С. 89–94.
5. Запукляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.
6. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
7. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.
8. Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами» (для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 8.18010016 «Бізнес-адміністрування») / Уклад.: Захарова О.В. Черкаси: ЧДТУ, 2016. 113 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/260/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82.%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20%D0%A3%D0%97.pdf>.
9. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
10. Порудєєва Т.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 568–572. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/88.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf).
11. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
12. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. URL: [https://www.researchgate.net/publication/382936070\\_Upravlinna\\_zminami\\_v\\_organizacii\\_osnovni\\_koncepcii\\_ta\\_modeli](https://www.researchgate.net/publication/382936070_Upravlinna_zminami_v_organizacii_osnovni_koncepcii_ta_modeli).
13. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod\\_resource/content/0/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod_resource/content/0/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%)

BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA\_%D0%A2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0.pdf.

14. Управління змінами: навчальний посібник / Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І. та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

15. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52–59. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7.

16. Федоришина Лариса, Герасимчук Лілія. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2 (8). С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>.

17. Федоришина Л.М., Гладун Р.О., Федоришин Ю.О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 47–55.

18. Шевченко І.Б. Управління змінами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

19. Шевчук Л., Федоришина Л., Шевчук І. Збереження психічного здоров'я населення в умовах воєн і військових конфліктів: соціально-економічні аспекти. *Академічні візії*. 2022. Випуск 8–9. С. 58–69. URL: <http://academy-vision.org/index.php/av/article/view/58/49>.

20. Strategies for Sustainable Development of Companies in International Markets in the context of Digitalization / Alona Tanasiichuk, Liliia Mykhailyshyn, Larysa Fedoryshyna, Volodymyr Lagodiienko, Ruda Tetyana, Nataliya Polyova, Oksana Yurchenko. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. No. 2. P. 12-30. DOI: 10.14207/ejsd.2024.v13n2p12.

## 8. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
2. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського
3. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
4. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
5. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
6. <http://www.management.com.ua> – Інтернет-портал для управлінців
7. <http://prometheus.org.ua> – Prometheus
8. <https://eduhub.in.ua> – Освітній хаб м. Києва
9. <http://coursera.org> – Coursera
10. <https://osvita.diia.gov.ua> – Дія.Освіта
11. <https://l.genius.space/free> – Genius