

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ ректора
27.03.2026 № 51-ОД

ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації
«Стратегічне управління та адаптивність в умовах невизначеності»

СХВАЛЕНО
Протокол засідання вченої ради
27.03.2026 № 9

Розробник(и):

1. Зайцева Л.О., кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту.
2. Колосов А.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту.
3. Ляшенко О.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту.
4. Снітко Є.О., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.

Напрямок підвищення кваліфікації:

Програма реалізується за міждисциплінарним напрямом, що охоплює управлінські, економічні та соціально-поведінкові аспекти розвитку бізнесу: Менеджмент та адміністрування; Стратегічне управління людським капіталом (HR-менеджмент); Економіка та бізнес-аналітика.

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальності: D3 Менеджмент

Тип навчання: Професійний розвиток керівних кадрів та фахівців з управління

Розроблено на основі типової програми:

Дана програма підвищення кваліфікації розроблена з урахуванням вимог та стандартів наступних нормативних документів та галузевих моделей:

Стандарт вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» (другий / магістерський рівень) — у частині стратегічного управління та прийняття управлінських рішень.

Термін дії програми: з 2026 до 2031 року (*програма оновлена / продовжена*).

Рецензенти:

1. **Забаштанський М.М.** — доктор економічних наук, професор директор навчально-наукового інституту природокористування та гуманітарних наук Національного університету «Чернігівська політехніка».

2. **Христеко Л.М.** — кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу факультету економіки і управління Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем невизначеності та турбулентності (концепція VANI-світу), що зумовлює деактуалізацію традиційних моделей менеджменту. За таких умов стратегічна стійкість організації безпосередньо залежить від здатності керівного складу та HR-директорів відмовитися від застарілих методик на користь формування «адаптивного інтелекту» підприємства. Програма спрямована на подолання розриву між теоретичним стратегуванням та операційною реалізацією цілей.

Стратегічний блок: Системна стійкість та контролінг. Зміст стратегічного блоку зосереджений на забезпеченні організаційної стійкості через впровадження інструментів системного управління. Ключовий акцент зроблено на трансформації результатів комплексного стратегічного аналізу (SWOT) у конкретні операційні рішення. Важливою складовою є перехід до стратегічного контролінгу — інтегрованої системи, що забезпечує предиктивний аналіз та оперативне коригування курсу діяльності організації. Програма передбачає опанування методик управління зовнішніми ризиками шляхом капіталізації взаємовідносин зі стейкхолдерами, що визначено як пріоритетний нематеріальний актив у кризові періоди.

HR-блок: Стратегічне партнерство та людський капітал HR-блок програми базується на людиноцентристському підході, розглядаючи персонал як ключовий об'єкт інвестування. В умовах технологічної конвергенції саме людський капітал та корпоративна культура стають єдиним фактором сталого конкурентного успіху. Програма забезпечує трансформацію HR-функції від адміністративного супроводу до ролі бізнес-архітектора, діяльність якого безпосередньо впливає на показники EBITDA та рівень ринкової капіталізації. Окрему увагу приділено механізмам мотивації в умовах ціннісних трансформацій, а також впровадженню HR-аналітики та інструментів цифровізації. Це дозволяє здійснювати прогностичне моделювання таких явищ, як плинність кадрів, професійне вигорання та потенціал розвитку таланту.

Блок кар'єрне проектування: У сучасних умовах відповідальність за професійний розвиток остаточно змістилася від організації до особистості. Стрімкий розвиток штучного інтелекту та автоматизації створює ризик швидкого застарівання «жорстких» навичок (hard skills). Підвищення кваліфікації за цим модулем дозволяє сформувати стратегію Lifelong Learning (навчання впродовж життя) та фокусуватися на розвитку мета-компетенцій майбутнього: адаптивності, критичного мислення та емоційного інтелекту. Використання інструментів діагностики кар'єрних «якорів» та ціннісних орієнтацій дозволяє синхронізувати внутрішній потенціал особистості з її професійною діяльністю. Опанування методів коучингу, менторингу та фасилітації надає слухачам змогу створювати розвиваюче середовище, де потенціал кожного співробітника стає стратегічним активом компанії. В умовах кризових явищ (військові конфлікти, економічна нестабільність) здатність до швидкого перепрофілювання та кар'єрного планування стає елементом особистої та національної стійкості. Модуль готує фахівців, які спроможні не лише виживати в умовах невизначеності, а й ефективно використовувати кризи як точки для кар'єрного зростання.

Представлена програма пропонує комплексну інтеграцію функцій контролінгу, організаційного дизайну та бізнес-аналітики з лідерським потенціалом та управлінням змінами. Реалізація програми дозволяє забезпечити перехід організації від реактивного управління за обставинами до проактивного проектування майбутнього, гарантуючи адаптивність та конкурентоспроможність у стратегічній перспективі.

Цільова група:

Програма розроблена для фахівців та управлінців, які прагнуть перейти від інтуїтивного менеджменту до системного проектування бізнесу та оптимізації процесів.

1. Управлінці для розвитку стратегічного мислення, вдосконалення процесу ухвалення рішень та переходу до системного керування. Керівники структурних підрозділів: для опанування сучасних підходів до організації управлінської праці. Підприємці-початківці та засновники стартапів: для аналізу ринку, формування реалістичних планів розвитку та мінімізації стратегічних помилок на етапі запуску.

2. Фахівці з розвитку та адміністративний персонал: для оволодіння методиками розвитку персоналу, що безпосередньо впливають на капіталізацію та ефективність бізнес-моделі. Менеджери на початку кар'єри та адмінперсонал: для вивчення інструментів цифрової співпраці, тайм-менеджменту та оптимізації робочих процесів. Фахівці, зацікавлені в інноваціях: які прагнуть впроваджувати системне проектування у свою щоденну роботу.

3. Академічна та наукова спільнота: Викладачі закладів вищої освіти: які прагнуть урізноманітнити навчальні формати та актуалізувати власні знання з менеджменту. Магістри та аспіранти: для отримання практичних навичок управлінської роботи, що доповнять їхню наукову базу.

Обсяг (тривалість):

90 годин...

Особливості реалізації програми:...

Реалізація програми підвищення кваліфікації базується на принципах андрагогіки, що передбачає практичну спрямованість, активне залучення досвіду слухачів та орієнтацію на розв'язання актуальних професійних завдань.

Кожен тематичний блок структурований за принципом «концепція — інструмент — впровадження». Викладач презентує управлінську модель, яка одразу опрацьовується слухачами через прикладні вправи. Це забезпечує трансформацію знань у конкретні вміння.

При реалізації програми в онлайн-форматі використовуються загальнодоступні сервіси (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) з обов'язковим залученням інструментів візуалізації: онлайн-опитування: для миттєвого збору думок та оцінки рівня засвоєння матеріалу.

Викладач виступає у ролі модератора навчального процесу, що дозволяє коригувати акценти програми залежно від рівня підготовки аудиторії та специфіки галузей, які представляють слухачі.

Форма (форми) підвищення кваліфікації:

Дистанційна

Мета підвищення кваліфікації:

системне вдосконалення професійних компетентностей керівників вищої та середньої ланки, а також HR-директорів у сфері стратегічного планування, організаційного проектування та управління людським капіталом. Програма спрямована на формування здатності забезпечувати стійкий розвиток організації через впровадження інструментів стратегічного контролінгу та адаптивних моделей управління в умовах високої невизначеності. ...

Завдання підвищення кваліфікації:

У сфері стратегічного менеджменту: оволодіння методиками інтеграції візії компанії в операційну діяльність, опанування інструментів трансформації SWOT-аналізу в управлінські рішення та розбудова систем стратегічного контролінгу для забезпечення ринкової відповідності бізнесу.

У сфері організаційного дизайну: формування навичок синхронізації бізнес-процесів із ключовими компетенціями організації та управління «капіталом взаємовідносин» як механізму мінімізації зовнішніх ризиків.

У сфері управління персоналом: переорієнтація HR-функції на рівень стратегічного партнерства та бізнес-архітектури, що безпосередньо впливає на показники капіталізації та EBITDA підприємства.

У сфері лідерства та аналітики: розвиток здатності до управління змінами та командної мотивації в кризових умовах, а також впровадження HR-аналітики для прогнозування організаційних ризиків (вигорання, плинність кадрів) та управління потенціалом росту.

У сфері управління кар'єрою та кар'єрним консультуванням: оволодіння повним циклом супроводу кар'єри: від первинної діагностики та розробки стратегії до практичної підтримки клієнта/співробітника в процесі реалізації його потенціалу.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

Стратегічно-аналітична компетентність:

Здатність здійснювати комплексний аналіз зовнішнього середовища (PESTEL, SWOT) та ідентифікувати стратегічні ризики.

Вміння трансформувати абстрактну візію компанії у вимірювані стратегічні цілі та операційні плани.

Навичка розробки та впровадження системи стратегічного контролінгу для моніторингу ефективності бізнес-моделі.

Організаційно-проектувальна компетентність:

Здатність проектувати архітектуру бізнес-процесів, орієнтовану на створення цінності для клієнта.

Вміння синхронізувати функціональні обов'язки персоналу із ключовими компетенціями організації.

Навичка управління «капіталом взаємовідносин» (стейкхолдер-менеджмент) для посилення стійкості бізнесу.

Управлінська та лідерська компетентність:

Здатність до формування та розвитку високоефективних команд на різних етапах їхнього життєвого циклу.

Вміння застосовувати адаптивні стилі лідерства та інструменти нематеріальної мотивації в умовах невизначеності.

Навичка управління за цілями та результатами для підвищення залученості персоналу.

Компетентність у сфері стратегічного HR-менеджменту:

Здатність виступати в ролі HR-бізнес-партнера, інтегруючи кадрову політику в загальну стратегію розвитку підприємства.

Вміння проектувати системи управління результативністю, що базуються на об'єктивних даних та KPI.

Навичка розрахунку фінансової ефективності HR-ініціатив.

Цифрова та аналітична компетентність:

Здатність працювати з великими масивами даних (HR-аналітика) для прогнозування організаційних трендів.

Вміння впроваджувати інструменти цифровізації для автоматизації рутинних процесів та вивільнення ресурсу для стратегічних завдань.

Навичка аналізу ризиків: прогнозування професійного вигорання, плинності кадрів та компетенційних розривів.

Компетентність управління змінами:

Здатність розробляти та реалізовувати стратегії організаційної трансформації з мінімальними втратами продуктивності.

Вміння ідентифікувати «точки опору» змінам та застосовувати алгоритми їх нівелювання.

Навичка формування адаптивної корпоративної культури, здатної до самонавчання та гнучкості.

Комунікативно-коучингова компетентність:

Володіння техніками активного слухання та постановки «сильних» запитань у кар'єрному консультуванні.

Вміння гнучко перемикатися між ролями коуча (стимулювання усвідомленості), ментора (передача досвіду) та фасилітатора (управління груповою динамікою).

Здатність надавати конструктивний зворотний зв'язок та підтримувати клієнта/співробітника в періоди кар'єрних криз.

Адаптивна компетентність:

Володіння способами підвищення професійної резильєнтності та антикрихкості.

Вміння керувати власним професійним брендом та адаптуватися до швидких технологічних змін.

Здатність до постійного самовідновлення та оновлення власної кар'єрної компетентності.

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

За результатами опанування програми підвищення кваліфікації учасники продемонструють такі результати:

Щодо стратегічного аналізу та контролінгу:

Знання методології системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PESTEL) у контексті динамічних ринків.

Вміння трансформувати стратегічні висновки у конкретні операційні рішення та інвестиційні плани.

Здатність впроваджувати систему стратегічного контролінгу виявлення відхилень від заданого курсу розвитку бізнесу.

Щодо організаційного проектування:

Знання принципів побудови архітектури цінності та синхронізації бізнес-процесів із ключовими компетенціями компанії.

Вміння проектувати адаптивні організаційні структури, здатні до швидкої трансформації під впливом зовнішніх викликів.

Володіння інструментами управління «капіталом взаємовідносин» для мінімізації стратегічних ризиків та зміцнення ринкових позицій.

Щодо стратегічного HR-партнерства:

Розуміння концепції HR-бізнес-партнерства та ролі HR як архітектора бізнес-процесів, що впливають на EBITDA.

Вміння розробляти та впроваджувати стратегії управління талантами, що корелюють із довгостроковими цілями капіталізації підприємства.

Здатність каскадувати візію та стратегічні цілі компанії до рівня індивідуальних KPI та OKR кожного співробітника.

Щодо лідерства та управління змінами:

Знання психологічних аспектів опору змінам та методів його подолання.

Вміння застосовувати ціннісну мотивацію та лідерські стратегії для підтримки продуктивності команди в умовах стресу.

Здатність формувати корпоративну культуру, що заохочує інноваційність та високу відповідальність за результат.

Щодо аналітики та цифрової трансформації:

Володіння методами HR-аналітики для прийняття рішень на основі даних.

Вміння використовувати цифрові інструменти для прогнозування організаційних ризиків: професійного вигорання, плинності кадрів та дефіциту критичних компетенцій.

Здатність оцінювати ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI навчання) та оптимізувати витрати на людський капітал.

Щодо управління кар'єрою та кар'єрним консультуванням:

Володіння сучасними концепціями кар'єрного розвитку, діагностичним інструментарієм для оцінки потенціалу й техніками психологічної підтримки та супроводу клієнта в ситуаціях кар'єрних криз або професійного вигорання.

Вміння проводити глибоку діагностику професійних інтересів та сильних сторін особистості для виявлення прихованого потенціалу; диференціювати ролі залежно від запиту клієнта та етапу його кар'єрного шляху; трансформувати професійний досвід клієнта у конкурентоспроможний особистий бренд; фасилітувати групові процеси з метою колективного пошуку кар'єрних можливостей всередині організації.

Здатність проектувати кар'єрні траєкторії в умовах високої невизначеності (BANI-світ) та технологічних змін; аналізувати тренди ринку праці та прогнозувати затребуваність компетенцій майбутнього; зберігати професійну етику та неупередженість; інтегрувати кар'єрні цілі особистості із загальною стратегією розвитку бізнесу.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів навчання здійснюється за накопичувальною системою, що поєднує поточний контроль під час практичних занять та підсумкову атестацію.

Поточний контроль (70% від загальної оцінки): Оцінювання активності слухача під час групових дискусій та розв'язання кейс-стаді.

Підсумковий контроль (30% від загальної оцінки): Тестування.

Компетентність слухача оцінюється за наступними чотирма критеріями:

Теоретична обізнаність (Знання): Розуміння сучасної термінології (BANI-світ, стратегічний контролінг, EBITDA, капітал взаємовідносин). Здатність пояснити взаємозв'язок між стратегією бізнесу та HR-процесами.

Практична вправність (Вміння): Навичка використання інструментів аналізу (трансформація SWOT у план дій). Вміння розробляти архітектуру бізнес-процесів та каскадувати цілі до рівня KPI.

Аналітичні здібності (Навички): Здатність інтерпретувати HR-метрики та дані аналітики для прогнозування організаційних ризиків. Вміння ідентифікувати «точки опору» змінам та пропонувати алгоритми їх подолання.

Професійна адаптивність (Ставлення): Готовність до перегляду застарілих управлінських підходів. Здатність до крос-функціональної взаємодії та стратегічного мислення.

Документ про підвищення кваліфікації:

Посвідчення / Сертифікат про підвищення кваліфікації.

Вартість:....

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено

Комплексний підхід до навчання, що поєднує лекційні модулі з розбором реальних бізнес-кейсів, що дозволяє слухачам опанувати як стратегічний інструментарій (SWOT, контролінг, дизайн процесів), так і методи управління людським капіталом.

Особливістю (вид діяльності) є ...

направленість програми не тільки на вивчення теорії, а й розробку архітектури цінності та проектування бізнес-моделей, здатних до масштабування та спрямованість на синхронізацію компетенцій персоналу з векторами росту бізнесу, що дозволяє HR-менеджерам стати повноцінними бізнес-партнерами, а лінійним керівникам — стратегами.

Самостійна робота передбачає

проведення критичного аналізу стратегії та структури власної компанії (або обраного підрозділу) за методиками, отриманими під час занять .

Підсумкові заходи – проведення тестування за матеріалом 2 модулів.

Зміст програми складається з 3. модулів та...15.. взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 90 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, — 100. балів. Прохідний бал — 75. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують сертифікат.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 90 год, з них: 30.. год — лекційні заняття, 24 год — практична робота, 30 год — самостійна робота, 6 год — контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. Проектування організацій					

Тема 1.1.: Система нормативно-цільового управління: Інтеграція візії в операційну діяльність через механізми цільового управління та корпоративну культуру	2	1	2		5
Тема 1.2.: Стратегічний контролінг: Трансформація результатів SWOT-аналізу в операційні рішення та забезпечення ринкової відповідності	2	2	2		6
Тема 1.3.: Стратегічне адміністрування зовнішнього середовища: Контроль ризиків та управління капіталом взаємовідносин	2	2	2		6
Тема 1.4.: Організаційний дизайн архітектури цінності: Синхронізація бізнес-процесів із ключовими компетенціями компанії	2	2	2		6
Тема 1.5.: Стратегічне управління бізнесом та його трансформацією: Від вибору вектору росту до операційної адаптації	2	1	2		5
Разом за модулем	10	8	10	2	30
МОДУЛЬ 2. Управління організацією					
Тема 2.1.: Сучасні концепції управління персоналом: від адміністрування до стратегічного партнерства	2	1	2		5
Тема 2.2.: Управління результативністю та система оцінювання: перетворення стратегії на конкретні дії	2	2	2		6
Тема 2.3.: Лідерство, мотивація та управління командою	2	2	2		6
Тема 2.4.: Розвиток персоналу та планування кар'єри: навчання як інвестиція	2	1	2		5
Тема 2.5.: HR-аналітика та управління змінами: цифровізація та адаптивність	2	1	2		5
Разом за модулем	10	7	10	2	29

МОДУЛЬ 3. Управління кар'єрою та кар'єрне консультування					
Тема 3.1.: Сучасні підходи до управління кар'єрою: від лінійної кар'єри до кар'єрної навігації	2	1	2		5
Тема 3.2.: Інструменти кар'єрного консультування: діагностика потенціалу та професійних інтересів	2	2	2		6
Тема 3.3.: Кар'єрне планування та стратегія професійного розвитку	2	2	2		6
Тема 3.4.: Роль тренера у розвитку кар'єрної компетентності: фасилітація, коучинг, наставництво	2	1	2		5
Тема 3.5.: Кар'єра в умовах невизначеності: адаптивність, безперервне навчання та розвиток компетенцій майбутнього	2	1	2		5
Разом за модулем	10	7	10	2	29
Підсумкові заходи				2	
Усього	30	24	30	6	90

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Просектування організацій

Тема 1.1. Система нормативно-цільового управління: Інтеграція візії в операційну діяльність через механізми цільового управління та корпоративну культуру. За зазначеною концепцією управління розглядається як трирівневий процес, що дозволяє компанії бути ефективною без надмірного контролю, оскільки інструменти нормативного планування дозволяють встановити етичні межі та довгострокові орієнтири. Інструменти цільового управління перетворюють абстрактні візії на конкретні результати при узгодженні інтересів кожного працівника із загальним вектором компанії. Організаційна культура виступає автоматичним регулятором поведінки потребам в компанії.

Тема 1.2. Стратегічний контролінг: Трансформація результатів SWOT-аналізу в операційні рішення та забезпечення ринкової відповідності.

Концепція: Трансформація результатів SWOT-аналізу в операційні рішення та забезпечення ринкової відповідності поєднує аналітику зовнішнього середовища з внутрішньою архітектурою бізнесу компанії через функції планування та контролювання. Перехід від SWOT до TOWS, тобто від плану до стратегії. Оцінка узгодженості структури бізнесу з викликами сучасних реалій

Тема 1.3. Стратегічне адміністрування зовнішнього середовища: Контроль ризиків та управління капіталом взаємовідносин. Концепція: Контроль ризиків та управління капіталом взаємовідносин, фокусується на функції контролювання при постійному моніторингу політичної, економічної, соціальної, технологічної, екологічної, юридичної сфер для виявлення ризиків та формування активних комунікацій.

Тема 1.4. Організаційний дизайн архітектури цінності: Синхронізація бізнес-процесів із ключовими компетенціями компанії. Концепція: Синхронізація бізнес-процесів із ключовими компетенціями компанії фокусується на перетворенні внутрішньої структури компанії на злагоджений механізм генерації прибутку, менеджмент організовує потік створення цінності, як конкурентної переваги.

Тема 1.5. Стратегічне управління бізнесом та його трансформацією: Від вибору вектору росту до операційної адаптації. Концепція Від вибору вектору росту до операційної адаптації охоплює повний управлінський цикл — від прийняття рішень про інвестиції до впровадження змін у щоденну діяльність під впливом нових викликів в реальному часі.

МОДУЛЬ 2. Управління організацією

Тема 2.1. Сучасні концепції управління персоналом: від адміністрування до стратегічного партнерства. Еволюції управління персоналом у діяльності сучасних компаній: перехід від обслуговуючої функції до рушійної сили бізнесу. Кожен працівник розуміє стратегію компанії, а компанія знає, як використати таланти працівника для досягнення надприбутку.

Тема 2.2. Управління результативністю та система оцінювання: перетворення стратегії на конкретні дії. Процес перетворення абстрактних планів керівництва на щоденну роботу кожного співробітника, тобто ланцюг від мети до результату через каскадування цілей: від великого до малого, показники ефективності поточної роботи та постійний зворотній зв'язок.

Тема 2.3. Лідерство, мотивація та управління командою. Мистецтво перетворення групи індивідуалістів на єдиний організм, який здатен досягти стратегічних цілей компанії через вплив та об'єднання в команду.

Тема 2.4. Розвиток персоналу та планування кар'єри: навчання як інвестиція. Розвиток персоналу та планування кар'єри: навчання як інвестиція- стратегія нарощування потужності бізнесу через розвиток компетенцій людей, де кар'єрний ріст працівника є запорукою стійкості всієї компанії. Компанія ставить до знань своїх працівників як до активу, що має приносити прибуток.

Тема 2.5. HR-аналітика та управління змінами: цифровізація та адаптивність. Стійкість та конкурентоспроможність компанії забезпечується HR-аналітикою, гнучкістю при управлінні змінами. Цифровізація дозволяє бачити реальний стан компанії в цифрах, а адаптивність — швидко змінювати структуру та поведінку людей відповідно до нових викликів ринку.

МОДУЛЬ 3. Управління кар'єрою та кар'єрне консультування

Тема 3.1. Сучасні підходи до управління кар'єрою: від лінійної кар'єри до кар'єрної навігації. Еволюція розуміння кар'єри у сучасному світі праці: від передбачуваного кар'єрного шляху до індивідуальної траєкторії розвитку. Кар'єра розглядається як процес постійного самопізнання, розвитку компетенцій та адаптації до змін ринку праці, де людина стає активним менеджером власного професійного майбутнього.

Тема 3.2. Інструменти кар'єрного консультування: діагностика потенціалу та професійних інтересів. Методи виявлення здібностей, мотивації та цінностей особистості. Використання профорієнтаційних інструментів, карт компетенцій, аналізу інтересів та потенціалу для формування усвідомлених кар'єрних рішень і побудови індивідуальної стратегії професійного розвитку.

Тема 3.3. Кар'єрне планування та стратегія професійного розвитку. Перетворення професійних мрій і намірів на конкретний план дій. Формування довгострокових та короткострокових кар'єрних цілей, визначення ключових компетенцій для їх досягнення та розроблення індивідуальної дорожньої карти кар'єрного розвитку.

Тема 3.4. Роль тренера у розвитку кар'єрної компетентності: фасилітація, коучинг, наставництво. Сучасний тренер виступає не лише джерелом знань, а фасилітатором розвитку. Використання коучингових підходів, активних методів навчання, групових обговорень та рефлексії для формування у учасників здатності самостійно керувати власною кар'єрою.

Тема 3.5. Кар'єра в умовах невизначеності: адаптивність, безперервне навчання та розвиток компетенцій майбутнього. У світі швидких змін стійкість кар'єри забезпечується гнучкістю мислення, готовністю до перекваліфікації та безперервним навчанням. Формування навичок управління змінами, розвитку нових компетенцій та здатності будувати кар'єру в умовах турбулентного ринку праці.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

Назва навчальних темп	Перелік практичних завдань
МОДУЛЬ 1. Проектування організацій	
Тема 1.1.: Система нормативно-цільового управління: Інтеграція візії в операційну діяльність через механізми цільового управління та корпоративну культуру	1. Чим візія (Vision) відрізняється від місії (Mission) у контексті щоденного прийняття рішень на підприємстві? 2. Яку роль відіграє корпоративна культура як "неформальний інструмент" контролю, коли формальні інструкції не дають відповіді? 3. Що таке каскадування цілей і чому стратегія компанії часто "губиться" на шляху до лінійного персоналу?
Тема 1.2.: Стратегічний контролінг: Трансформація результатів SWOT-аналізу в операційні рішення та забезпечення ринкової відповідності	4. Як саме результати SWOT-аналізу перетворюються на операційний план? Наведіть приклад трансформації "Слабкої сторони" у конкретне рішення. 5. У чому полягає випереджаюча функція стратегічного контролінгу порівняно з класичним бухгалтерським обліком? 6. Що таке «стратегічний розрив» (Strategic Gap) і які сигнали вказують на те, що компанія втрачає ринкову відповідність?
Тема 1.3.: Стратегічне адміністрування зовнішнього середовища: Контроль ризиків та	7. Чому «капітал взаємовідносин» вважається стратегічним активом, хоча його важко відобразити в балансі компанії?

управління капіталом взаємовідносин	8. Які методи моніторингу зовнішніх ризиків (PESTEL-фактори) є найбільш ефективними для сучасного мінливого ринку? 9. Як адміністрування зовнішнього середовища допомагає компанії не просто реагувати на кризи, а випереджати їх?
Тема 1.4.: Організаційний дизайн архітектури цінності: Синхронізація бізнес-процесів із ключовими компетенціями компанії	10. Що таке «архітектура цінності» і як вона пов'язана з ключовими компетенціями (Core Competencies) компанії? 11. Як синхронізувати бізнес-процеси, щоб вони підсилювали унікальну перевагу компанії, а не просто копіювали конкурентів? 12. Чому складний організаційний дизайн (багато рівнів ієрархії) може руйнувати цінність продукту для клієнта?
Тема 1.5.: Стратегічне управління бізнесом та його трансформацією: Від вибору вектору росту до операційної адаптації	13. У чому полягає різниця між «зміною стратегії» та «трансформацією бізнесу» на операційному рівні? 14. Чому операційна адаптація персоналу є найскладнішим етапом при зміні вектора росту компанії? 15. Які критерії вказують на те, що трансформація пройшла успішно і компанія набула необхідної адаптивності?

МОДУЛЬ 2. Управління організацією

Тема 2.1. Сучасні концепції управління персоналом: від адміністрування до стратегічного партнерства	1. У чому полягає сутність концепції HR-бізнес-партнерства (HRBP)? 2. Які чотири ролі HR-менеджера виділяє модель Дейва Ульріха? 3. Як еволюціонувало ставлення до персоналу: від «ресурсу» до «капіталу»?
Тема 2.2. Управління результативністю та система оцінювання: перетворення стратегії на конкретні дії	4. У чому полягає сутність концепції HR-бізнес-партнерства (HRBP)? 5. Які чотири ролі HR-менеджера виділяє модель Дейва Ульріха? 6. Як еволюціонувало ставлення до персоналу: від «ресурсу» до «капіталу»?
Тема 2.3. Лідерство, мотивація та управління командою	7. Яка різниця між лідерством та формальним менеджментом у контексті управління змінами? 8. Як працює двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга? 9. Опишіть етапи розвитку команди за моделлю Брюса Такмена.
Тема 2.4. Розвиток персоналу та планування кар'єри: навчання як інвестиція	10. Чому навчання персоналу слід розглядати як інвестиційний актив компанії? 11. Що передбачає модель навчання «70-20-10»? 12. У чому полягає різниця між вертикальним та горизонтальним плануванням кар'єри?

Тема 2.5. HR-аналітика та управління змінами: цифровізація та адаптивність	13. Які ключові метрики (KPI) HR-аналітики свідчать про здоров'я бізнес-процесів? 14. У чому різниця між цифровізацією та простою автоматизацією HR-функцій? 15. Яка роль HR-департаменту як «агента змін» під час трансформації бізнесу?
МОДУЛЬ 3. Управління кар'єрою та кар'єрне консультування	
Тема 3.1.: Сучасні підходи до управління кар'єрою: від лінійної кар'єри до кар'єрної навігації	1. Як відрізняється поняття «успіху» для працівника з лінійною кар'єрою та для того, хто практикує «протейну» (мінливу) кар'єру? 2. Уявіть спеціаліста, який кожні 2-3 роки змінює сферу діяльності. Які переваги та ризики такої стратегії для його особистого бренду на ринку праці? 3. Які внутрішні «маркери» (цінності, навички) допомагають людині не втратити орієнтацію в умовах відсутності чіткої корпоративної драбини?
Тема 3.2.: Інструменти кар'єрного консультування: діагностика потенціалу та професійних інтересів	4. В яких випадках для діагностики потенціалу краще використовувати стандартизовані тести, а в яких — глибинне інтерв'ю? 5. Як діяти консультанту, якщо результати тестування на професійні інтереси повністю суперечать поточному успішному досвіду клієнта? 6. Як ефективно виміряти «невидимий» потенціал співробітника до лідерства, якщо він зараз займає рядову технічну посаду?
Тема 3.3.: Кар'єрне планування та стратегія професійного розвитку	7. Як інтегрувати особисті життєві цілі у стратегію професійного розвитку, щоб уникнути вигорання через 5 років? 8. Сформулюйте алгоритм дій для професіонала, чия бажана кар'єрна ціль вимагає компетенцій, яких у нього зараз немає. З чого почати «інвентаризацію»? 9. Як часто потрібно переглядати кар'єрний план і які зовнішні сигнали мають стати приводом для зміни стратегії?
Тема 3.4.: Роль тренера у розвитку кар'єрної компетентності: фасилітація, коучинг, наставництво	10. В якій ситуації кар'єрному менеджеру варто вийти з ролі коуча (запитання) і перейти в роль наставника (передача досвіду)? 11. Які техніки фасилітації допоможуть групі співробітників самостійно напрацювати шляхи розвитку всередині компанії під час структурної перебудови? 12. Де проходить межа відповідальності тренера за кар'єрний успіх клієнта? Як навчити клієнта брати суб'єктність (відповідальність) на себе?
Тема 3.5.: Кар'єра в умовах невизначеності: адаптивність, безперервне навчання та розвиток компетенцій майбутнього	13. Як вибудувати систему безперервного навчання, щоб не потонути в інформаційному шумі та обирати лише те, що підвищує капіталізацію? 14. Опишіть кейс «кар'єрного маневру» в умовах повної цифровізації професії (наприклад, вплив ШІ на роботу перекладача чи дизайнера).

	15. Чому емоційний інтелект і критичне мислення стають важливішими за вузькоспеціалізовані знання в епоху нестабільності?
--	---

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

Назва навчальних тем	Перелік самостійних завдань
МОДУЛЬ 1. Проектування організацій	
Тема 1.1.: Система нормативно-цільового управління: Інтеграція візії в операційну діяльність через механізми цільового управління та корпоративну культуру	Механізм трансляції: Яким чином візія (бачення) компанії перетворюється на конкретні щотижневі завдання для лінійного персоналу? Опишіть цей ланцюжок. Роль культури: Чому корпоративну культуру називають «невидимим запобіжником» стратегії? Наведіть приклад, коли культура може заблокувати виконання правильних наказів. Цільове управління: У чому різниця між управлінням за процесами (як робити) та управлінням за цілями (що отримати)? Який підхід кращий для стратегічного партнерства?
Тема 1.2.: Стратегічний контролінг: Трансформація результатів SWOT-аналізу в операційні рішення та забезпечення ринкової відповідності	Трансформація SWOT: Як результати SWOT-аналізу стають фінансовим планом? Опишіть шлях від виявленої «ринкової можливості» до операційного рішення про інвестиції. Випередження ризиків: Які три ключові індикатори (KPI) можуть просигналізувати про втрату «ринкової відповідності» ще до того, як впаде прибуток? Контролінг vs Облік: Поясніть, чому стратегічний контролінг називають «навігатором» бізнесу, а бухгалтерський облік — «дзеркалом заднього виду».
Тема 1.3.: Стратегічне адміністрування зовнішнього середовища: Контроль ризиків та управління капіталом взаємовідносин	Капітал взаємовідносин: Як виміряти ефективність управління відносинами зі стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, державою)? Адміністрування середовища: Як компанія може активно впливати на своє зовнішнє середовище, а не просто пасивно адаптуватися до нього? Управління ризиками: Опишіть процес перетворення зовнішнього ризику (наприклад, зміна законодавства) на внутрішню стратегічну перевагу.
Тема 1.4.: Організаційний дизайн архітектури цінності: Синхронізація бізнес-процесів із ключовими компетенціями компанії	Ключові компетенції: Як визначити, чи є певна функція компанії «ключовою компетенцією», чи її можна передати на аутсорсинг? Архітектура цінності: Намалюйте (або опишіть) схему: як бізнес-процес «Продаж» синхронізується з цінністю «Швидкість», якщо це є вашою стратегічною перевагою. Синхронізація: Що відбувається з архітектурою цінності, якщо операційні процеси компанії суперечать її стратегічним компетенціям?
Тема 1.5.: Стратегічне управління бізнесом та його	Вектор росту: Які фактори внутрішнього середовища компанії найчастіше стають перешкодою при спробі

трансформацією: Від вибору вектору росту до операційної адаптації	змінити вектор росту (наприклад, з локального на глобальний ринок)? Операційна адаптація: Чому автоматизація старих процесів під час трансформації — це помилка? Що таке «реінжиніринг» перед цифровізацією? Критерії успіху: За якими ознаками через рік після трансформації можна зрозуміти, що компанія справді стала «адаптивною»?
---	---

МОДУЛЬ 2. Управління організацією

Тема 2.1. Сучасні концепції управління персоналом: від адміністрування до стратегічного партнерства	Трансформація ролі: Чому сучасний HR-менеджер повинен розуміти фінансову звітність та бізнес-модель компанії не гірше за операційного директора? Модель Ульріха: Як збалансувати роль «Адміністративного експерта» (папери, закони) та «Стратегічного партнера» (майбутнє бізнесу), щоб одна не заважала іншій? HR як сервіс: У чому полягає різниця між ставленням до персоналу як до «витратного ресурсу» та як до «внутрішнього клієнта»?
Тема 2.2. Управління результативністю та система оцінювання: перетворення стратегії на конкретні дії	Перетворення стратегії: Яким чином стратегічна ціль компанії (наприклад, «захопити 30% ринку») перетворюється на щоденний KPI для рядового фахівця? Оцінювання 360 градусів: У чому головна перевага та основний ризик отримання зворотного зв'язку від колег та підлеглих, а не лише від керівника? Зворотний зв'язок: Чому щорічна атестація вважається застарілою порівняно з системою постійного (continuous) feedback-менеджменту?
Тема 2.3. Лідерство, мотивація та управління командою	Лідер vs Менеджер: Чи може ефективний адміністратор бути слабким лідером, і як це впливає на виконання стратегічних змін у команді? Парадокс мотивації: Чому підвищення заробітної плати (гігієнічний фактор) зазвичай дає лише короткостроковий ефект у залученості персоналу? Етапи Такмена: На якому етапі розвитку команди («шторм», «нормування» чи «виконання») роль лідера є найбільш критичною для збереження темпу трансформації?
Тема 2.4. Розвиток персоналу та планування кар'єри: навчання як інвестиція	Розрахунок ROI: Як компанія може виміряти фінансову віддачу від навчання персоналу м'яким навичкам (soft skills), таким як переговори чи лідерство? Горизонтальна кар'єра: Чому в сучасних плоских організаційних структурах горизонтальний розвиток (експертність) стає важливішим за вертикальне просування (посади)? Принцип 70-20-10: Чому класичні тренінги (10% навчання) не працюють без системи менторства та практичних завдань на робочому місці?

Тема 2.5. HR-аналітика та управління змінами: цифровізація та адаптивність	Data-Driven рішення: Наведіть приклад, як аналіз даних про плинність кадрів може допомогти компанії попередити стратегічну кризу. Цифровізація vs Автоматизація: У чому різниця між простим перенесенням бази кадрів у комп'ютер та створенням цифрової екосистеми управління талантами? Адаптивність до змін: Яка роль HR-аналітики у виявленні «точок опору» серед працівників під час масштабної трансформації бізнес-процесів?
МОДУЛЬ 3. Управління кар'єрою та кар'єрне консультування	
Тема 3.1.: Сучасні підходи до управління кар'єрою: від лінійної кар'єри до кар'єрної навігації	У чому полягає різниця між традиційною (лінійною) моделлю кар'єри та сучасними підходами до кар'єрної навігації? Які чинники сучасного ринку праці (технологічні зміни, глобалізація, гнучкі форми зайнятості) впливають на трансформацію уявлень про кар'єру? Чому сьогодні важливо розглядати кар'єру як процес безперервного навчання та саморозвитку?
Тема 3.2.: Інструменти кар'єрного консультування: діагностика потенціалу та професійних інтересів	Які основні методи та інструменти використовуються для визначення професійних інтересів, здібностей та цінностей людини? Яку роль відіграє аналіз компетенцій у процесі кар'єрного консультування? Як результати діагностики потенціалу можуть бути використані для формування індивідуальної кар'єрної стратегії?
Тема 3.3.: Кар'єрне планування та стратегія професійного розвитку	Які етапи включає процес планування індивідуальної кар'єри? Як визначення короткострокових і довгострокових цілей впливає на ефективність професійного розвитку? Які інструменти можуть допомогти людині сформувати власну «дорожню карту» кар'єрного розвитку?
Тема 3.4.: Роль тренера у розвитку кар'єрної компетентності: фасилітація, коучинг, наставництво	У чому полягає відмінність між ролями тренера, коуча та наставника у процесі кар'єрного розвитку? Які методи фасилітації та активного навчання є найбільш ефективними під час тренінгів з управління кар'єрою? Як тренер може сприяти розвитку у учасників навичок самостійного управління власною кар'єрою?
Тема 3.5.: Кар'єра в умовах невизначеності: адаптивність, безперервне навчання та розвиток компетенцій майбутнього	Які ключові компетенції допомагають людині залишатися конкурентоспроможною на сучасному ринку праці? Чому адаптивність та готовність до змін є важливими умовами стійкої кар'єри? Яку роль відіграє концепція навчання впродовж життя (lifelong learning) у забезпеченні професійної реалізації людини?

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

Кодекс законів про працю України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Основна література

1. Бок Л. Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії / Л. Бок ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2017. – 424 с.
2. Каплан Р. С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. з англ. – Київ : Олімп-Бізнес, 2003. – 304 с.
3. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог / П. Ленсіоні ; пер. з англ. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 192 с.
4. Остервальдер О. Створюємо бізнес-модель. Настільна книга стратега і новатора / О. Остервальдер, І. Пінье ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2023. – 288 с.
5. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Д. Пінк ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2016. – 208 с.
6. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
7. Райс Е. Бізнес-модель Lean. Як створити успішний стартап / Е. Райс ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2017. – 256 с.
8. Хайатт Д. ADKAR: модель змін у бізнесі, уряді та суспільстві / Д. Хайатт ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2019. – 232 с.
9. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 124 с. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/16968/1/0049114.pdf>

Додаткова література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.
2. Безус А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. Підходи до формування системи стратегічного управління підприємством / А. М. Безус, П. І. Безус, Н. В. Сичова // Ефективна економіка. – 2021. – № 4.
3. Бондаренко С. М. Стратегічне партнерство як інструмент розвитку підприємств малого та середнього бізнесу / С. М. Бондаренко // Підприємництво та інновації. – 2024. – № 31. – С. 15–21.
4. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 224 с.
5. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент : підручник / за ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 376 с.
6. Воробйова Н., Гаврилюк С. Стратегічний менеджмент та розвиток креативних індустрій: українські реалії / Н. Воробйова, С. Гаврилюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 1(41). – С. 159–166.
7. Гончаренко Т. П. Стратегічне партнерство як фактор сталого розвитку підприємств / Т. П. Гончаренко // Економічний простір. – 2023. – № 188. – С. 64–70.
8. Діденко Є. О. Стратегічні партнерства підприємств у системі інноваційного розвитку бізнесу / Є. О. Діденко // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 11. – С. 72–78.
9. Житчук К. К. Modern approaches to managing organizational change: strategic, behavioral and transformational aspects / К. К. Житчук // Economics. Management. Innovations. – 2025. – № 2(37). – DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-9.
10. Захарченко О. В. Стратегічне планування та управління підприємством : навч. посіб. / О. В. Захарченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 256 с.
11. Іванченко О. В. Формування системи стратегічного партнерства підприємств у міжнародному бізнесі / О. В. Іванченко // Наукові перспективи. – 2026. – № 2. – С. 112–118.
12. Коваленко О. В. Стратегічне партнерство підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу / О. В. Коваленко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 8. – С. 145–151.
13. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / Дж. Коллінз ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2018. – 352 с.

14. Коттер Дж. Попереду змін / Дж. Коттер ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2015. – 224 с.
15. Кравченко М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки / М. С. Кравченко // Економіка та держава. – 2026. – № 2. – С. 45–50.
16. Кравчук Н. В. Управління стратегічними партнерствами підприємств в умовах цифрової економіки / Н. В. Кравчук // Ефективна економіка. – 2025. – № 3.
17. Круглик М. С., Фоцій П. М. Управління змінами в рамках реалізації проєктів [Електронний ресурс] / М. С. Круглик, П. М. Фоцій // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доп. 33-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2025, 14–17 травня 2025 р. – Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 963. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/91838>
18. Мазаракі А. А. Стратегічний менеджмент : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. – 432 с.
19. Марр Б. HR-аналітика: Практичний посібник зі стратегічного управління персоналом / Б. Марр ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2017. – 320 с.
20. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Стратегічні альянси як форма партнерства підприємств у глобальному бізнес-середовищі / О. Г. Мельник, М. Є. Адамів // Науковий вісник Львівської політехніки. Серія: Менеджмент та підприємництво. – 2023. – № 2. – С. 56–63.
21. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Долина І. В. Управління інноваційними змінами “розумного підприємства” в умовах масштабування бізнесу та Індустрії 4.0 / П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева, І. В. Долина // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2024. – № 1(27). – С. 131–138. – Режим доступу: https://economics.net.ua/127-2_print
22. Пічик К. В. Менеджмент та стратегічний розвиток бізнесу : навч. посіб. / К. В. Пічик. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – 147 с.
23. Поканевич Ю. В., Кіндратенко О. П. Стратегічний розвиток підприємств з фокусуванням на цифровізації і екологічній відповідальності / Ю. В. Поканевич, О. П. Кіндратенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2025. – № 2. – С. 81–90.
24. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Конспект лекцій з дисципліни “Управління стратегічними змінами” [Електронний ресурс] : для студентів спец. 073 «Менеджмент» / О. В. Прохоренко, П. В. Брінь ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – 357 с. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81923>
25. Романенко Л. Ф., Петренко А. С. Формування стратегічних альянсів підприємств у сучасних умовах розвитку економіки / Л. Ф. Романенко, А. С. Петренко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 54. – С. 210–216.
26. Рудницька О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія / О. М. Рудницька. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. – 300 с.
27. Савченко І. М. Управління партнерськими відносинами підприємств у системі стратегічного менеджменту / І. М. Савченко // Вісник економічної науки України. – 2025. – № 1. – С. 98–104.
28. Савчук Л. М. Стратегічне управління : підручник / за ред. Л. М. Савчук. – Львів : Львівська політехніка, 2022. – 352 с.
29. Сапольські Р. Біологія поведінки / Р. Сапольські ; пер. з англ. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. – 592 с.
30. Соколова І. М. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством : навч. посіб. / І. М. Соколова. – Київ : Знання, 2021. – 312 с.
31. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець. – Харків : Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. – 208 с.
32. Супрун С. Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством / С. Д. Супрун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2024.
33. Талеб Н. Антикрихкість / Н. Талеб ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2017. – 480 с.
34. Ткаченко І., Гуляєв В., Сорокіна Л. Стратегічний менеджмент і маркетинг в контексті сталого розвитку закладів вищої освіти в умовах воєнного стану / І. Ткаченко, В. Гуляєв, Л. Сорокіна // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025.

35. Фітц-Енц Дж. Рентабельність інвестицій у персонал / Дж. Фітц-Енц ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2016. – 288 с.
36. Шевчук О. А., Бояринова К. О., Рощина Н. В. Управління змінами та трансформація бізнесу : навч. посіб. / О. А. Шевчук, К. О. Бояринова, Н. В. Рощина ; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. – 184 с.
37. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство / Е. Шейн ; пер. з англ. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2015. – 416 с.
38. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України / О. В. Яценко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – № 58. – С. 95–101.
39. Gartner. HR section : найкращі дослідження про майбутнє роботи та цифровізацію [Електронний ресурс] / Gartner. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/human-resources> [Дата звернення: 09.03.2026].
40. McKinsey Quarterly : глибокі аналітичні статті про трансформацію великих корпорацій [Електронний ресурс] / McKinsey & Company. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/quarterly/overview> [Дата звернення: 09.03.2026].
41. SHRM (Society for Human Resource Management) : головна світова асоціація HR-фахівців з величезною базою шаблонів та стандартів [Електронний ресурс] / SHRM. – Режим доступу: <https://www.shrm.org> [Дата звернення: 09.03.2026].
42. 2025 Global Learning & Skills Trends Report, 2024. Udemы Business. https://info.udemy.com/rs/273-CKQ-053/images/Udemы%20Business_2025%20Global%20Learning%20%26%20Skills%20Trends%20Report.pdf
43. Kate Rockwood. “7 Trends that Will Shape HR in 2025.” January 14, 2025. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-quarterly/7-trends-that-will-shape-hr-in-2025>
44. Future of Jobs Report 2025. January 2025. World Economic Forum. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf