

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав:

здобувач вищої освіти освітнього ступеня
«Магістр»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

заочної форми навчання

ОЛІЙНИК Вадим Васильович

Керівник:

Д.е.н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Олійник В.В. Управління стратегічним розвитком підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

В роботі розглянути сутність організаційного розвитку, узагальнені специфічні чинники розвитку підприємств, а також досліджені основні концепції, моделі, механізми та показники розвитку підприємств. Автором дана характеристика соціально-економічного розвитку ОТГ, здійснена оцінка основних тенденцій розвитку підприємництва в районі, а також проведений аналіз діяльності районних органів влади у реалізації стратегії розвитку підприємницьких структур. Набули подальшого розвитку засади удосконалення механізму управління розвитком підприємницьких структур в аграрному секторі економіки. Запропоновані засади формування організаційної культури ринкового типу в підприємницьких структурах ОТГ, а також обґрунтовані пріоритетні напрями розвитку малого і середнього підприємництва ОТГ.

Ключові слова: стратегія, управління, розвиток, підприємництво, організаційна культура.

ANNOTATION

Oliynyk V. Management of strategic enterprise development.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

We consider the essence of organizational development, summarized specific factors of enterprises and studied the basic concepts, models, mechanisms and indicators of enterprises. The author describes the social and economic development of the area, assessed major developments in the area of business and analysis dilyanosti regional authorities in the development strategy of businesses. Principles were further developed to improve the mechanism of development management business in the agricultural sector. The proposed principles of organizational culture in a market area of business structures and reasonable The priority directions of development of small and medium business district.

Keywords: strategy, management, development, entrepreneurship, organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ	7
1.1. Сутність стратегічного планування і організаційного розвитку.....	7
1.2. Специфічні чинники розвитку підприємств.....	22
1.3. Основні концепції, моделі, механізми та показники розвитку підприємств.....	33
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОТГ.....	39
2.1. Стан соціально-економічного розвитку підприємств.....	39
2.2. Загальна характеристика та основні тенденції розвитку підприємництва.....	45
2.3. Діяльність районних органів влади у реалізації стратегії розвитку підприємницьких структур.....	52
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	62
3.1. Удосконалення механізму управління розвитком підприємницьких структур в аграрному секторі економіки.....	62
3.2. Формування організаційної культури ринкового типу в підприємницьких структурах.....	73
3.3. Стратегічне планування розвитку малого і середнього підприємництва.....	85
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найбільш фундаментальних проблем ринкової трансформації національної економіки є формування ефективного механізму управління розвитком підприємств. Ринкові перетворення висунули перед вітчизняними товаровиробниками критичну необхідність самостійно забезпечувати конкурентоспроможність та демонструвати здатність до своєчасної адаптації в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічні, техніко-технологічні та соціальні зміни, що відбуваються сьогодні у суспільстві, не лише підвищують значущість теорії управління розвитком підприємств, але й вимагають її потужного наукового забезпечення та постійного оновлення.

Суттєвий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми управління розвитком підприємств зробили численні вітчизняні вчені. Серед них варто виділити В. Я. Амбросова, С. С. Бакая, М. О. Беседіна, В. Л. Валентинова, В. О. Василенка, С. І. Дем'яненко, Й. С. Завадського, С. А. Кравченка, П. М. Макаренка, Т. Г. Маренич, В. Я. Мессель-Веселяка, Л. І. Михайлову, О. О. Мороза, О. В. Олійника, В. І. Перебийніса, П. Т. Саблука, М. М. Турченка, О. О. Школьного, О. В. Шубровську, В. В. Юрчишина та інших дослідників.

Серед зарубіжних корифеїв, що досліджували проблеми організаційного розвитку та управління, слід згадати таких авторів, як І. Ансофф, І. Адізес, М. Армстронг, Р. Л. Дафт, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Бекхард, Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич, Д. Х. Доннелі, Р. А. Фатхутдінов та інші. Їхні роботи заклали основи для розуміння динаміки організаційних змін та процесів розвитку.

Незважаючи на значний науковий доробок, теоретична та практична необхідність вирішення проблем управління розвитком підприємств в умовах ринкової трансформації економіки все ще вимагає додаткового, специфічного

наукового забезпечення. Актуальність подальших досліджень обумовлена необхідністю:

- Обґрунтування методичних підходів до оцінки рівня розвитку підприємств .
- Проведення організаційного аудиту з метою виявлення вузьких місць.
- Обґрунтування оптимальної організаційної структури та структури управління.
- Комплексної оцінки організаційної культури як фактора стійкого розвитку.

Саме нерозв'язаність цих прикладних та методологічних питань і обумовлює вибір теми та високу актуальність дипломного дослідження.

Мета роботи. Дослідження управління організаційним розвитком підприємств та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

У відповідності до поставленої мети були вирішені такі **завдання**:

- розглянути сутність стратегічного планування і організаційного розвитку;
- узагальнити специфічні чинники розвитку підприємств;
- дослідити основні концепції, моделі, механізми та показники розвитку підприємств;
- дати характеристику соціально-економічного розвитку підприємств ОТГ;
- здійснити оцінку основних тенденцій розвитку підприємництва в районі;
- провести аналіз діяльності районних органів влади у реалізації стратегії розвитку підприємств;
- обґрунтувати засади удосконалення механізму управління розвитком підприємницьких структур в аграрному секторі економіки;
- запропонувати засади формування організаційної культури ринкового типу в підприємницьких структурах ОТГ;
- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку малого і середнього підприємництва ОТГ.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в системі управління організаційним розвитком.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні питання стратегічного планування в системі управління організаційним розвитком.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема на основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних вчених, присвячених стратегічному управлінню розвитком підприємницьких структур. Для вирішення окремих завдань використовувались також наступні методи: статистичного аналізу – для дослідження динаміки, структури і ефективності розвитку підприємств, та інше. Для обґрунтування перспектив розвитку малого і середнього бізнесу - розрахунково-конструктивний та економічне прогнозування; для вивчення організаційної культури підприємств - метод соціологічних опитувань.

Матеріал і методика досліджень. Основою написання даної роботи послужили документи первинної звітності підприємств, Інвестиційний паспорт, Звіти Голови Новоушицької територіальної громади Хмельницької області за 2022-2024 рр.

Наукова новизна одержаних результатів. Дістало подальший розвиток наукові підходи до удосконалення механізму управління розвитком підприємницьких структур в аграрному секторі економіки, що підвищить в цілому конкурентну позицію підприємства на ринку.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні методичного забезпечення удосконалення механізму управління розвитком підприємницьких структур в аграрному секторі економіки, що сприятиме більш планомірному та ритмічному функціонуванню підприємства та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Особистий внесок студента. Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 112 сторінках комп'ютерного тексту, містить 17 таблиць та 9 рисунків, список використаних джерел включає 55 найменувань.

ВИСНОВКИ

1. Управління розвитком сільськогосподарських підприємств, на наш погляд, – це системний, плановий, довгостроковий процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку підприємства, ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізацію співвідношення формальної структури й організаційної культури. Однією з складових процесу управління розвитком сільськогосподарських підприємств є організаційне проектування. Удосконалення управління розвитком сільськогосподарських підприємств полягає у перетворенні їх в адаптовані до ринку соціально-економічні системи, що досягається з допомогою визначення місії та формулювання цілей розвитку, вибору стратегії та розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Механізм управління розвитком сільськогосподарських підприємств можна визначити як систему (спосіб) впливу на процес розвитку сільськогосподарських підприємств з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей.

2. Механізм управління розвитком сільськогосподарських підприємств має три рівні (загальнодержавний, регіональний рівень та рівень підприємства), що передбачають наявність відповідних кожному рівню основних важелів управління. На рівні підприємства зазначений механізм включає стратегічне управління, організаційне проектування, планування, оперативне управління виробничо-комерційною діяльністю, мотивацію та оплату праці, формування організаційної культури, контролінг. На розвиток сільськогосподарських підприємств впливає три групи специфічних чинників: технологічні, економічні та соціальні. Нівелювати негативний вплив їх дії дозволяють поглиблення спеціалізації і концентрації диверсифікація виробництва, агропромислова інтеграція і кооперація на основі антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, спрямоване на попередження кризових явищ та протидію їм.

3. Оцінку рівня розвитку сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати за допомогою інтегрального рейтингового показника, що включає середньорічні темпи приросту площі сільськогосподарських угідь, вартості основних виробничих фондів, вартості валової продукції (у порівняльних цінах), вартості товарної продукції, чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника, середньомісячної оплати праці одного працівника. На наш погляд, в контексті вступу України до СОТ особливої актуальності набуває концепція інноваційна розвитку сільськогосподарських підприємств. Але оскільки жодна з розглянутих концепцій не може існувати в «чистому» вигляді, то при розробці механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств слід враховувати основні положення кожної концепції: сталого розвитку, розширеного відтворення та економічного зростання, інноваційної економіки та підприємницького суспільства.

4. Дослідження показали, що станом на 01.01.2024 загальна кількість населення ОТГ складала 28,8 тис. осіб, в тому числі сільське населення 24,6 тис. осіб, міське – 4,2 тис. осіб. В районі нараховується 59 населених пунктів, з них 1 селище та 58 сіл. Кількість працездатного населення – 16,0 тис. осіб. Рівень зареєстрованого безробіття – 2,5%. Середня заробітна плата – 3100 грн. Вікова структура Статева структура 55% 29% 16% діти працездатне пенсіонери 54% 46% жінки чоловіки. За 2022-2023 рр. обсяг реалізованої промислової продукції зріс на 33,1%; сільського господарства зменшилася на 13,7%. Обсяг капітальних інвестицій зріс на 61,5%, а прямих іноземних інвестицій зменшився на 31,7%.

5. Реальний стан розвитку підприємництва в районі характеризують наступні статистичні дані. На кінець 2024 року загальна кількість суб'єктів середнього та малого підприємництва в районі складає 1068 одиниць. У структурі їх загальної кількості підприємства складають 11%, а фізичні особи-підприємці – 89%. На території ОТГ діє 117 підприємств, на яких зайнято 850 працівників. У загальній кількості підприємств ОТГ частка малих підприємств становить 98% (114 підприємств), середніх – 2% (3 підприємства). Одним з показників розвитку малого підприємництва, який широко використовується у

порівняльному аналізі, є кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення. За підсумками 2024 року кількість малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення становила 38 підприємств, що становить 108,6% до 20110 року (займає 5 місце серед 20 районів області).

6. Діяльність усіх гілок влади по виконанню Програми розвитку малого і середнього підприємництва Новоушицької ОТГ на 2024-2021 роки була спрямована на забезпечення сталої та ефективної роботи реєстраційної служби районного управління юстиції, дозвільного центру райдержадміністрації, в поточному році – центру надання адміністративних послуг райдержадміністрації, розширення інформаційного простору засад організації та функціонування підприємництва, підтримку та поглиблення конструктивного діалогу з бізнесом у вирішенні питань створення стабільного підґрунтя розвитку економічного потенціалу ОТГ та сприятливих умов для розвитку підприємництва та реалізації ефективної регуляторної політики.

7. На наш погляд, механізм управління розвитком сільськогосподарських підприємств можна визначити як систему (спосіб) впливу на процес розвитку сільськогосподарських підприємств з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених місії і цілей. На макрорівні (загальнодержавному рівні) механізм управління визначають законодавчі акти, цільові програми розвитку сільського господарства (окремих галузей), цінова і фінансова політика держави (кредитна, податкова, страхова, інвестиційна політика, державні преференції). На мезорівні на виконання загальнодержавних програм розробляються регіональні програми розвитку сільського господарства. Сукупність організаційних та економічних важелів і регуляторів виробництва на рівні підприємства: стратегічне планування, організаційне проектування, планування та оперативне управління виробничо-комерційної діяльності, мотивація і оплата праці, формування організаційної культури, контролінг, – становлять механізм управління розвитком на мікрорівні.

8. Отже, розуміння ролі та значення організаційної культури в успішній реалізації коротко- та довгострокових стратегічних цілей, уміння формувати

бажану організаційну культуру є ключовою умовою ефективного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Для підвищення ефективності управлінської діяльності, з метою більшої концентрації зусиль керівника підприємства на стратегічних цілях розвитку підприємства та контактах із зовнішнім середовищем пропонуємо частину повноважень делегувати фахівцям: головному бухгалтеру, агроному, інженеру-механіку, маркетологу, фінансисту, менеджеру з персоналу.

9. Світовий досвід свідчить про те, що ефективність функціонування економіки будь-якої країни здебільшого залежить від оптимального поєднання в ній малого, середнього та великого бізнесу. Останнім часом у світі спостерігається тенденція лідерства в структурах економічних систем різних країн малих та середніх підприємств, розвиток яких в сучасних умовах є одним із важливих факторів вирішення соціально-економічних проблем у державах взагалі та в окремих їх регіонах зокрема. Сьогодні в провідних країнах світу малий та середній бізнес як сектор економіки є домінуючим за чисельністю й обсягами виробництва. Пріоритетні напрями діяльності суб'єктів малого і середнього підприємництва:

- виробництво, збут та переробка сільськогосподарської продукції (у тому числі вирощування нових та нетрадиційних для регіону видів продукції, відгодівля худоби, садівництво, бджільництво тощо);
- добувна промисловість (розвідка, добування, переробка місцевих корисних копалин);
- діяльність сільськогосподарських кооперативів, комунальних підприємств з надання послуг у сільській місцевості;
- деревообробна промисловість (виготовлення дерев'яних конструкцій для житлового будівництва, меблів, столярних виробів);
- виробництво будівельних матеріалів (оздоблювальні матеріали та конструкції, цегла, керамічні та бетонні вироби);
- будівництво та ремонтно-будівельні роботи;
- впровадження енергозберігаючих технологій;

- туристична та рекреаційна сфери (розвиток готельного бізнесу, сільського “зеленого” туризму, відродження народних промислів);
- надання послуг населенню у сільській місцевості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua.
3. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179.
4. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII : станом на 2024 р.
5. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 (аналітика впровадження 2021–2024 рр.).
6. Армстронг М., Тейлор С. Армстронг. Практика управління людськими ресурсами. 16-те вид. Лондон : Kogan Page, 2023. 744 с.
7. Балан О. С. Стратегічний менеджмент : підручник. Одеса : Атлант, 2022. 340 с.
8. Берсін Дж. Незаперечні: Сім секретів найбільш стійких організацій у світі. Окленд : Ideapress Publishing, 2022. 250 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2021. 432 с.
10. Грещак М. Г., Котелевський С. О. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 450 с.
11. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 412 с.
12. Даниленко С. В. Менеджмент персоналу в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : Ліра-К, 2023. 288 с.
13. Дороніна М. С. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2022. 214 с.
14. Друкер П., Коллінз Дж. Стратегія в епоху змін. Бостон : Harvard Business Review Press, 2024. 320 с.

15. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНУТД, 2021. 260 с.
16. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічні карти. Бостон : Harvard Business School Press, 2022. 450 с.
17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022. 408 с.
18. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 4-те вид. Львів : Новий Світ–2000, 2023. 424 с.
19. Колот А. М. Праця ХХІ століття: новітні реалії та шляхи адаптації : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 450 с.
20. Котлер Ф. Хаотика: управління в епоху турбулентності. Лондон : Pearson, 2023. 280 с.
21. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2023. 416 с.
22. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Адаптивне управління бізнес-процесами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2022. 210 с.
23. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: цифрові трансформації : монографія. Київ : КНТЕУ, 2024. 356 с.
24. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2021. 288 с.
25. Петрова І. Л. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 305 с.
26. Попов О. В. Управління розвитком підприємства в умовах Industry 5.0. Харків : ІНЖЕК, 2025. 280 с.
27. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Нью-Йорк : Free Press, 2023. 560 с.
28. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія та моделі. Харків : ІНЖЕК, 2021. 420 с.
29. Сардак С. В. Управління людським розвитком : монографія. Дніпро : ДНУ, 2024. 312 с.
30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2021. 620 с.

31. Штучний інтелект у стратегічному плануванні / за ред. Л. Гріффіна. Оксфорд, 2025. 345 с.
32. Андрійчук В. Г. Парадигмальний зсув у стратегічному управлінні. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 15–28.
33. Близнюк Т. П. Гнучке стратегічне управління (Agile Strategy). *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 245–252.
34. Василенко В. О. Інноваційні стратегії підвищення ефективності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. № 56. С. 44–55.
35. Венцковський Д. Ю. Цифрова трансформація стратегічного менеджменту. *Економіка та управління*. 2024. № 5. С. 12–19.
36. Гевко Б. І. Моделювання професійних компетенцій апарату управління. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 45–56.
37. Гуменюк В. В. Agile у стратегічному плануванні промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2023. № 2. С. 18–30.
38. Зайцева О. І. Гейміфікація в системі стратегічного управління. *Менеджмент в Україні*. 2022. № 4. С. 88–95.
39. Кравченко О. М. Емоційний інтелект як стратегічна компетенція керівника. *Соціально-трудова відносина*. 2023. № 1. С. 20–29.
40. Кузнецова І. О. Автоматизація стратегічної оцінки за допомогою ШІ. *Цифрова економіка*. 2024. № 2. С. 14–22.
41. Наливайко А. П. Сучасна теорія стратегії: від переваг до спільних цінностей. *Ринок праці*. 2022. № 1. С. 5–12.
42. Петренко О. І. ESG-стратегія як фактор ринкової ефективності. *Науковий вісник УжНУ*. 2024. Вип. 48. С. 67–73.
43. Пилипенко Г. М. Компетентнісний підхід у стратегії Industry 5.0. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 5–13.
44. Раєвнева О. В. Інтеграція KPI та OKR у стратегічне управління. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 180–189.
45. Самойленко Ю. І. Виклики гібридного формату стратегічної роботи. *Персонал*. 2023. № 6. С. 34–41.

46. Федотова І. В. Методика «360 градусів» в оцінці стратегічного потенціалу. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 150–158.
47. Smit J., Brown K. Strategic Management in the AI Era. *Journal of Strategic Management*. 2025. Vol. 14, no. 1. P. 12–25.
48. Глобальний звіт про ризики 2024. Всесвітній економічний форум. Женева, 2024. 120 с.
49. Економічна статистика України за 2023 рік / Держстат України. Київ, 2024. 460 с.
50. Ринок праці України 2024: аналітичний звіт. Київ : Work.ua, 2024. 45 с.
51. Стратегії відновлення та зростання 2025 : аналітична доповідь НІСД. Київ, 2025. URL: niss.gov.ua.
52. Digital Economy and Society Index (DESI) 2024. European Commission, 2024.
53. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www.deloitte.com>.
54. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Geneva, 2023. 160 р.
55. Олійник В.В. Організація роботи підрозділів державних органів і функціональні обов'язки працівників. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 347-350.