



Менеджмент

УДК 005.95:005.591.6

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20453970>

**Впровадження Agile-підходів в управління персоналом для стимулювання
інноваційної активності підприємства**

Шульга Ольга Антонівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, Україна, 04053
<https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

Прийнято: 08.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: Мета. Дослідження спрямоване на теоретичне обґрунтування та розробку практичного інструментарію впровадження гнучких методологій управління персоналом як стратегічного важеля активізації інноваційного потенціалу сучасних підприємств. У статті аналізується трансформація традиційних ієрархічних систем менеджменту в адаптивні структури, що базуються на засадах когнітивної гнучкості та розподіленої відповідальності. **Методи.** Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальних та спеціальних наукових методів. Зокрема, порівняльний аналіз використано для зіставлення детерміністичних та ітераційних моделей менеджменту, а метод моделювання – для розробки структури крос-функціональної взаємодії в межах Agile-трансформації. Психологічні аспекти управлінської діяльності досліджено за допомогою методу ретроспективного аналізу когнітивних установок лідерів в умовах дефіциту часового ресурсу. **Результати.** У ході дослідження виявлено, що ефективність інноваційної діяльності прямо корелює з рівнем адаптивності



HR-системи до зовнішніх викликів. Встановлено, що перехід до ролі фасилітатора дозволяє керівнику сформувати інтелектуальну екосистему, де швидкість обміну даними та генерації гіпотез стає ключовою конкурентною перевагою. Обґрунтовано механізми впливу інструментів ітеративного планування на мінімізацію ризиків фінансування нерентабельних ініціатив. Визначено, що створення умов психологічної безпеки є фундаментальним прекурсором для розкриття креативного ресурсу команд, оскільки знижує рівень організаційної ригідності та стимулює професійну автономію. Окрему увагу приділено інтеграції цифрових рішень у гнучкі управлінські цикли, що дозволяє автоматизувати моніторинг результативності інноваційних проєктів без надмірного адміністративного навантаження на персонал. **Висновки.** Доведено, що концепція Agile-HR виступає не лише набором інструментів, а цілісною організаційною філософією, яка забезпечує життєздатність бізнесу в умовах екстремальної мінливості. Впровадження ітераційних циклів та розвиток когнітивної лабільності персоналу дозволяють організаціям досягати випереджальних темпів розвитку через оперативну верифікацію ідей та гнучкий розподіл ресурсів. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих моделей для реформування систем кадрового менеджменту на підприємствах, орієнтованих на високотехнологічний розвиток та цифрову модернізацію управлінських процесів. Перспективним напрямом подальших розвідок визначено розробку методик оцінки окупності інвестицій у розвиток адаптивних компетенцій менеджменту.

Ключові слова: концепція Agile-HR, HR-менеджмент, методології Scrum та Kanban, когнітивна лабільність, фасилітація, ітераційне управління, стратегічна адаптивність, психологічна безпека, інтелектуальний капітал, бізнес-трансформація.



Implementation of Agile approaches in personnel management to stimulate innovative activity of an enterprise

Olha Shulha,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University,

18/2 Bulvarno-Kudryavska St., Kyiv, Ukraine, 04053

<https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

Abstract: Purpose. The study is aimed at the theoretical substantiation and development of practical tools for the implementation of flexible HR management methodologies as a strategic lever for activating the innovative potential of modern enterprises. The article analyzes the transformation of traditional hierarchical management systems into adaptive structures based on the principles of cognitive flexibility and distributed responsibility. **Methods.** To achieve the goal, a combination of general and special scientific methods was used. In particular, comparative analysis was used to compare deterministic and iterative management models, and the modeling method was used to develop a structure of cross-functional interaction within the framework of Agile transformation. Psychological aspects of management activity were investigated using the method of retrospective analysis of cognitive attitudes of leaders in conditions of time resource shortage. **Results.** The study revealed that the effectiveness of innovative activity directly correlates with the level of adaptability of the HR system to external challenges. It has been established that the transition to the role of a facilitator allows the manager to form an intellectual ecosystem, where the speed of data exchange and hypothesis generation becomes a key competitive advantage. The mechanisms of the influence of iterative planning tools on minimizing the risks of financing unprofitable initiatives have been substantiated. It has been determined that the creation of conditions for psychological safety is a fundamental precursor for revealing the creative resource of teams, as it reduces the level of



organizational rigidity and stimulates professional autonomy. Special attention is paid to the integration of digital solutions into flexible management cycles, which allows you to automate monitoring of the effectiveness of innovative projects without excessive administrative burden on personnel. **Conclusions.** It has been proven that the Agile-HR concept is not just a set of tools, but a holistic organizational philosophy that ensures the viability of business in conditions of extreme variability. The introduction of iterative cycles and the development of cognitive lability of personnel allow organizations to achieve advanced rates of development through operational verification of ideas and flexible allocation of resources. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed models for reforming personnel management systems at enterprises focused on high-tech development and digital modernization of management processes. A promising direction for further exploration is the development of methods for assessing the return on investment in the development of adaptive management competencies.

Keywords: Agile-HR concept, HR management, Scrum and Kanban methodologies, cognitive lability, facilitation, iterative management, strategic adaptability, psychological safety, intellectual capital, business transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та стрімкого технологічного розвитку здатність підприємства до безперервного генерування та впровадження інновацій стає визначальним фактором його виживання та ринкового домінування. Традиційні ієрархічні моделі управління персоналом, орієнтовані на жорстку регламентацію та довгострокове планування, все частіше демонструють свою невідповідність динамічним запитам зовнішнього середовища. Це зумовлює актуальність переходу до Agile-парадигми в HR-менеджменті, яка базується на принципах гнучкості, ітеративності та орієнтації на людський капітал як головне джерело креативності.



Впровадження Agile-підходів дозволяє трансформувати систему управління кадрами у гнучку екосистему, здану оперативно реагувати на зміни, стимулювати ініціативність працівників та створювати сприятливий клімат для інноваційної активності. Дослідження механізмів такої трансформації є критично важливим для вітчизняних підприємств, що прагнуть інтегруватися у світовий економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент дослідження базується на працях, що розкривають психологічну природу менеджменту та еволюцію стилів управління. Зокрема, І. Сингаївська та С. Федорець підкреслюють значущість вибору стилю управління для ефективності організації [13]. Питання психології управління в організаційних структурах висвітлені у навчальному посібнику М. Прищака та О. Леська, де акцентується на важливості врахування людського фактора в управлінській діяльності [12]. В. Артемов та І. Сингаївська аналізують специфіку прийняття рішень за умов невизначеності [1], а Г. Гура досліджує психологічні механізми цього процесу, розглядаючи дилему між раціональним аналізом та інтуїцією [2]. Питання забезпечення якості рішень у контексті європейської інтеграції та інноваційних галузей розглядаються у колективній монографії [14], а також у роботах С. Дюкової [3] та Д. Кабаченка [5]. С. Калашнікова обґрунтовує освітню парадигму професіоналізації на засадах лідерства [6], а О. Ельбрехт здійснює порівняльний аналіз підготовки менеджерів у країнах із розвинутою економікою, що дозволяє адаптувати передовий досвід до вітчизняних реалій [4]. Питання конкурентоспроможності організацій, зокрема закладів вищої освіти, у динамічному ринковому середовищі детально висвітлені І. Шевченко [15].

Окремий напрям досліджень, що набув особливої актуальності в умовах воєнного стану, стосується збереження психологічного ресурсу персоналу та запобігання професійному вигоранню, що є необхідною умовою для підтримки інноваційної активності. Т. Карамушка, Л. Карамушка та О. Вісіч досліджують особливості вигорання в умовах екстремального стресу [8], а також вплив



освітньо-професійних характеристик фахівців на рівень їхньої життєстійкості [7]. Засоби профілактики та корекції синдрому емоційного вигорання в різних професійних групах аналізуються у працях Л. Летючої та О. Складенко [10], О. Льошенко та В. Кондратьєвої [11]. Управлінський аспект попередження вигорання як складника стратегії збереження кадрового потенціалу розглядають Н. Коваль та К. Колосова [9].

Таким чином, незважаючи на наявність значної кількості досліджень з окремих аспектів психології управління та прийняття рішень, питання цілісного впровадження Agile-підходів у систему управління персоналом для стимулювання інновацій потребує подальшого комплексного вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних напрацювань у галузі психології прийняття рішень та загального менеджменту, низка аспектів впровадження гнучких методологій у вітчизняну управлінську практику залишається недостатньо висвітленою. Насамперед, спостерігається брак чітких алгоритмів інтеграції Agile-інструментів у традиційні, ієрархічно орієнтовані системи управління персоналом, які мають специфічну корпоративну культуру. Окремого вивчення потребує проблема когнітивних бар'єрів, що виникають у лінійних менеджерів та рядових співробітників під час переходу від моделі жорсткого адміністративного контролю до концепції розподіленої відповідальності та командної самоорганізації. Крім того, у сучасній науковій дискусії відчувається дефіцит апробованих метрик, здатних об'єктивно виміряти кореляцію між впровадженням гнучких HR-практик та реальними показниками інноваційної результативності підприємства. Також потребує суттєвого уточнення роль когнітивної гнучкості як інструмента управління інноваційними ризиками в умовах екстремальної невизначеності, характерної для воєнного та повоєнного періодів розвитку вітчизняної економіки. Невирішеність цих питань стримує системну трансформацію українських підприємств у гнучкі інноваційні структури.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). *Мета статті* полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження Agile-підходів у систему управління персоналом як стратегічного інструмента стимулювання інноваційної активності підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання комплексу завдань, що включають розкриття змісту концепції Agile-HR у контексті формування сприятливого інноваційного середовища та визначення ролі когнітивної гнучкості керівників у процесах прийняття складних управлінських рішень. Важливе місце в роботі займає обґрунтування моделі трансформації організаційної культури на засадах психологічної безпеки, а також аналіз впливу гнучких методів управління на підвищення адаптивності та розкриття креативного потенціалу персоналу в умовах нестабільного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація ролі кадрової служби в межах Agile-парадигми передбачає докорінну зміну вектору управлінської діяльності: від суворого контролю та адміністрування процесів до фасилітації та створення умов для самореалізації працівників. У традиційній системі менеджменту основний акцент робиться на дотриманні формальних процедур, посадових інструкцій та вертикальної ієрархії, що в умовах високої мінливості ринку часто гальмує ініціативність. Психологічний аналіз стилів управління свідчить, що перехід до гнучких моделей потребує відмови від директивних методів на користь підтримки автономії команд [13].

У межах Agile-HR менеджер постає як фасилітатор, завданням якого є усунення організаційних перешкод, що заважають продуктивній роботі команди. Підтримка талантів у такому середовищі реалізується через індивідуалізацію підходів до професійного розвитку та створення крос-функціональних груп, де кожен фахівець має можливість застосовувати свої компетенції для розв'язання складних завдань. Це сприяє формуванню внутрішньої мотивації та стимулює інноваційну активність, оскільки працівники отримують більше простору для



експериментування та інтелектуального пошуку без надмірного тиску адміністративного контролю.

Впровадження Agile-підходів у систему управління персоналом базується на циклічності та постійному вдосконаленні процесів. На відміну від класичних моделей HR-менеджменту, де оцінка персоналу та планування кар'єри відбуваються за тривалими часовими циклами (зазвичай, раз на рік), Agile-HR використовує принцип ітеративності. Це означає розбиття великих управлінських завдань на короткі цикли, що дозволяє організації гнучко реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх умов. Ключовим механізмом у цій структурі є система безперервного зворотного зв'язку. Вона дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих показників інноваційної діяльності та коригувати поведінкові установки працівників без очікування формальних звітних періодів.

Такий підхід має критичне значення в умовах невизначеності, оскільки дозволяє мінімізувати ризики прийняття помилкових рішень за рахунок постійного обміну інформацією між усіма рівнями управління. Завдяки ітеративному зворотному зв'язку інноваційний процес стає більш керованим і прогнозованим. Працівники отримують можливість оперативно вдосконалювати свої навички, а керівництво – об'єктивні дані про поточний стан інтелектуального капіталу підприємства. Це створює динамічну систему управління, де помилки розпізнаються на ранніх етапах, що запобігає неефективному використанню ресурсів і сприяє сталій інноваційній активності підприємства [1].

У процесі впровадження Agile-підходів керівник стикається з явищем когнітивної ригідності – опором змінам, що ґрунтується на прагненні персоналу дотримуватися перевірених, але застарілих ментальних моделей. У науковій літературі наголошується, що в умовах невизначеності суб'єкти часто схильні до інерційного мислення, що блокує сприйняття інноваційних ідей. Роль керівника полягає у цілеспрямованій деструкції таких стереотипів та стимулюванні



когнітивної лабільності підлеглих. Це досягається шляхом впровадження культури інтелектуального плюралізму, де критичне осмислення поточних процесів є обов'язковим елементом командної роботи. Керівник має виступати ініціатором перегляду усталених алгоритмів, що дозволяє команді адаптуватися до нових релевантних даних без втрати продуктивності. Психологічний аналіз свідчить, що зміна стилю управління з контролюючого на коучинговий сприяє зниженню рівня тривожності персоналу перед невідомим, що є необхідною умовою для подолання ригідності та активізації творчого потенціалу групи.

Процес прийняття управлінських рішень у динамічному середовищі характеризується постійною суперечністю між необхідністю глибокого аналізу та вимогою високої швидкості реакції. В умовах дефіциту часу раціональний аналіз часто виявляється обмеженим через неможливість збору та обробки всього масиву релевантної інформації. У таких ситуаціях зростає роль інтуїтивного компонента, який розглядається не як ірраціональний чинник, а як здатність мозку до швидкого розпізнавання патернів на основі попереднього досвіду [2].

Ефективне прийняття рішень в Agile-середовищі базується на синергії цих двох підходів. Раціональні методи (сценарне планування, статистичний аналіз попередніх ітерацій) забезпечують логічне підґрунтя та верифікацію гіпотез, тоді як інтуїція дозволяє менеджеру приймати рішення в точках біфуркації, де об'єктивних даних недостатньо для однозначного вибору. Важливим аспектом є усвідомлення керівником обмежень власного мислення, адже раціональність дозволяє уникнути суб'єктивних помилок, а інтуїція забезпечує необхідну адаптивність у критичні моменти. Таке збалансоване поєднання дозволяє мінімізувати ризики та забезпечує безперервність інноваційного процесу навіть за умов граничного дефіциту часового ресурсу [3].

Психологічна безпека в межах інноваційної діяльності визначається як колективне переконання членів команди в тому, що організаційне середовище є безпечним для міжособистісного ризику. В умовах впровадження інновацій цей



чинник є критичним, оскільки будь-який творчий пошук пов'язаний із можливістю невдачі. Трансформація культури передбачає перехід від стратегії пошуку винних до стратегії аналізу помилок як джерела організаційного навчання. Керівник відіграє ключову роль у формуванні такого середовища через демонстрацію власної відкритості до зворотного зв'язку та визнання обмеженості власного знання в умовах невизначеності. Коли працівники впевнені, що висловлення критичних зауважень або пропозиція нестандартних ідей не призведе до адміністративних санкцій чи репутаційних втрат, рівень інноваційної активності зростає. Психологічна безпека мінімізує соціальну тривожність, що дозволяє когнітивним ресурсам персоналу фокусуватися на розв'язанні професійних завдань, а не на захисній поведінці.

Традиційна модель управління передбачає концентрацію відповідальності та права на прийняття рішень у верхніх ешелонах ієрархії. Agile-підхід докорінно змінює цю структуру шляхом впровадження крос-функціональних команд – груп фахівців із різних галузей (маркетингу, фінансів тощо), які спільно працюють над цілісним продуктом. Основною характеристикою таких команд є автономність та розподілена відповідальність. Розподілена відповідальність означає, що право на прийняття оперативних рішень делегується безпосередньо виконавцям, які володіють найбільш актуальною інформацією про стан проекту. Це значно скорочує час на узгодження та дозволяє підприємству діяти адаптивно. Згідно з аналізом стилів управління, такий підхід потребує високого рівня самодисципліни та зрілості персоналу.

У закордонних системах підготовки менеджерів особлива увага приділяється саме здатності лідера формувати такі автономні одиниці, де відповідальність за кінцевий результат інновації є колективною. Це забезпечує синергію знань та досвіду, що є необхідною умовою для створення складних інноваційних продуктів у середовищі з високим рівнем ризику.

Застосування методологій Scrum та Kanban суттєво трансформує динаміку інноваційного процесу. У системі Scrum ітеративність забезпечує чіткі часові



межі для перетворення ідеї на функціональний прототип. Це стимулює творчий потенціал команди через фокусування на конкретних завданнях та регулярне проведення ретроспектив, які дозволяють команді критично оцінювати власні когнітивні стратегії та вдосконалювати їх. Методологія Kanban, у свою чергу, орієнтована на оптимізацію потоку робіт через візуалізацію завдань та обмеження обсягу одночасно виконуваної роботи. Це дозволяє виявляти інтелектуальні та ресурсні вузькі місця, що сповільнюють впровадження інновацій. Обидва підходи сприяють децентралізації процесу прийняття рішень, що є критично важливим в умовах невизначеності, оскільки швидкість генерації ідей безпосередньо залежить від автономності фахівців та відсутності бюрократичних затримок у комунікаційних каналах.

Однією з ключових переваг Agile-підходів є здатність запобігати неефективному використанню ресурсів у проєктах, що втратили релевантність. У традиційному менеджменті часто виникає ефект пастки незворотних витрат, коли фінансування збиткового проєкту продовжується лише через обсяг уже вкладених інвестицій. Agile-трансформація пропонує механізм раннього тестування гіпотез через створення мінімально життєздатних продуктів. Це дозволяє отримати емпіричні дані про життєздатність інновації на початкових етапах життєвого циклу проєкту. Якщо результати тестування свідчать про низьку ефективність обраного курсу, когнітивна гнучкість менеджера дозволяє ініціювати зміну стратегії без значних фінансових втрат. Такий підхід базується на раціональному аналізі актуальних ринкових сигналів, що дозволяє вчасно припинити інвестування у нерентабельні напрями та перерозподілити капітал на користь більш перспективних ідей [3].

Цифрова трансформація створює технологічний базис для подальшої еволюції гнучких систем управління. Очікується, що інтеграція інструментів штучного інтелекту та великих даних дозволить автоматизувати рутинні аспекти адміністрування, вивільняючи ресурс менеджерів для стратегічного планування та фасилітації творчих процесів. Системи управління ставатимуть дедалі більш



адаптивними, базуючись на алгоритмах предиктивної аналітики, що дозволить передбачати зміни ринкової кон'юнктури ще до їхнього явного прояву. Розвиток цифрових платформ для колаборації сприятиме поглибленню крос-функціональної взаємодії, стираючи географічні та структурні межі між підрозділами. Основним вектором розвитку стане перехід до Agile-структур, де когнітивна гнучкість лідера підкріплюватиметься аналітичною потужністю цифрових систем, що забезпечить сталу інноваційну активність підприємств у довгостроковій перспективі [4]. Управління персоналом зміщуватиметься у бік створення динамічних мережевих структур, здатних до миттєвої перебудови під конкретні інноваційні завдання.

Висновки. Впровадження Agile-підходів в управління персоналом є критично необхідною умовою для стимулювання інноваційної активності підприємства в умовах високої невизначеності. Перехід від традиційного адміністрування до моделі фасилітації та підтримки талантів дозволяє трансформувати людський капітал у гнучкий стратегічний ресурс. Ключовим фактором успіху такої трансформації є когнітивна гнучкість менеджерів, яка забезпечує здатність до подолання інтелектуальної ригідності та оперативної корекції управлінських стратегій на основі безперервного зворотного зв'язку.

Застосування конкретних Agile-практик, зокрема Scrum та Kanban, безпосередньо впливає на швидкість генерації та впровадження ідей через механізми візуалізації процесів та ітераційного тестування гіпотез. Дана процедура забезпечує організаціям можливість запобігати подальшому фінансуванню економічно неефективних проєктів. Шляхом своєчасного виявлення нерентабельних напрямів діяльності ресурси переспрямовуються на реалізацію інноваційних рішень, що мають вищі показники прогнозованої окупності. Важливим підґрунтям для цих процесів є формування організаційної культури, заснованої на психологічній безпеці та розподіленій відповідальності, що мінімізує опір змінам та активізує творчий потенціал крос-функціональних команд.



Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці комплексних кількісних методик оцінки ефективності Agile-трансформації HR-систем. Зокрема, наукового інтересу потребує вивчення впливу цифрових інструментів предиктивної аналітики на розвиток когнітивних навичок керівників. Також актуальним залишається питання адаптації гнучких методологій до специфіки діяльності підприємств державного сектору та великих промислових холдингів, де ієрархічні структури є найбільш стійкими до змін. Подальший аналіз синергії штучного інтелекту та Agile-менеджменту дозволить сформувати нові моделі управління, здатні забезпечити випереджальний розвиток організацій у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1. С. 149-163. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163
2. Гура Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №4. С. 123-131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131>
3. Дюкова С. П. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: матеріали XIV міжнар. наук.-техн. конф. «Інновації в суднобудуванні та океанотехніці». Миколаїв: НУК, 2023. С. 449-452.
4. Ельбрехт О. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади, США (порівняльний аналіз): монографія. Київ: Основа, 2009. 256 с.
5. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. №2. С. 107-115.
6. Калашнікова С. Освітня парадигма професіоналізації на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
7. Карамушка Т., Карамушка Л. Професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових: вплив освітньо-професійних



характеристик персоналу. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. № 34. С. 20-31. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.2>

8. Карамушка Т., Карамушка Л., Вісіч О. Особливості професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2024. №32. С. 59-69. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.5>

9. Коваль Н., Колосова К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>

10. Летюча Л.А., Скляренко О.Б. Засоби профілактики синдрому професійного (емоційного) вигорання вчителів іноземних мов в умовах війни. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Сер.: Педагогічні науки. 2023. № 115. С. 87-99.

11. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». Вісник Львівського університету. Сер.: «Психологічні науки». 2021. № 10. С. 105-112.

12. Пришак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник; 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

13. Сингаївська І. В., Федорець С. Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. Правничий вісник Університету «КРОК». 2017. Вип. 29. С. 197-205.

14. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

15. Шевченко І. Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. 252 с.