

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
Менеджменту, логістики та інновацій  
Протокол № 2 від 31.08.2023 р.



Каріна НЕМАШКАЛО

**КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 "Менеджмент"  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Освітня програма "Менеджмент організацій і адміністрування"

Статус дисципліни вибіркова  
Мова викладання, навчання та оцінювання українська

Розробник(и):  
К.е.н., доцент

підписано КЕП

Вікторія ТОМАХ

Завідувач кафедри  
менеджменту, логістики та  
інновацій

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

Марина ПАСЬКО

Харків  
2023

## ВСТУП

Для економіки ХХІ століття характерним є наявність постійних змін, що безпосередньо впливають на її стан та напрями розвитку, притаманним є зростання конкуренції між підприємствами, корпораціями. Втримання конкурентних позицій та отримання нових конкурентних переваг підприємством можливе тільки за умови якісного менеджменту, що вміє швидко, ефективно, інноваційно та не передбачувано реагувати на загрози, що постають перед підприємством. Сучасний менеджер повинен мати здібності та вміння до інноваційної діяльності, креативного ставлення до вирішення завдань. Дисципліни «Креативний менеджмент» передбачає теоретичну та практичну підготовку здобувачів для управління бізнес процесами підприємства з використанням креативної складової та інноваційного підходу.

Метою навчальної дисципліни: є здобуття необхідних теоретичних знань з формування креативних підходів до здійснення управлінських функцій та оволодіння практичними організаційними навичками та методичними прийомами визначення, нарощування і реалізації індивідуального і командного креативного потенціалу.

Завданнями навчальної дисципліни є:

формування вмінь та навичок щодо налагодження управлінського процесу на основі креативного підходу;

оволодіння навичками створення креативного середовища;

формування вміння і навичок використання основних інструментів розвитку креативного мислення;

оволодіння навичками підбору персоналу, що спроможний до креативного мислення;

оволодіння методами мотивації та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності;

формування навичок безперебійного генерування нових ідей;

формування вмінь відбору ефективних ідей з сукупності запропонованих;

оволодіння навичками формування креативних команд;

формування навичок оцінки результатів інноваційної діяльності;

формування навичок виявлення внутрішніх та зовнішніх бар'єрів, що перешкоджають креативному мисленню та діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є закони, принципи, методи та засоби креативного менеджменту підприємства.

Об'єкт навчальної дисципліни є процес управління підприємства з урахуванням креативного підходу.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

## Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	ЗК3, ЗК4
РН4	ЗК12, ЗК11, СК2
РН8	ЗК9, СК7
РН9	ЗК9, СК9, СК11, СК15
РН10	СК14
РН16	ЗК12

де,

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

#### **Змістовний модуль 1.**

#### **Сутність креативного менеджменту.**

##### **Тема 1. Теоретичні основи креативного менеджменту**

##### **1.1. Креативність та її вплив на діяльність підприємства.**

Генезис творчого мислення. Поняття креативність. Інтелект та креативність. Місце креативності в управлінській діяльності. Креативна особистість, креативне середовище, креативне організація. Вплив креативності на конкурентоспроможність підприємства.

##### **1.2. Місце креативного менеджменту в управлінській діяльності.**

Функції, завдання креативного менеджменту. Вплив креативності на результати діяльності підприємства. Інтелектуальні передумови креативності. Історія вивчення креативності.

##### **Тема 2. Форми виявлення і способи розвитку творчого потенціалу особистості.**

##### **2.1. Сутність творчості та творчий потенціал особистості.**

Поняття творчості, творчого потенціалу. Чинники впливу та можливості розвитку. Творчий потенціал, як основа креативності особистості. Основні риси, що характерні креативній особистості. Психологічні бар'єри креативності та методи їх подолання.

##### **2.2. Методи активізації творчого потенціалу.**

Евристичні методи: синектика, мозговий штурм, метод ментальних карт, колективний записник, метод 6 шапок мислення і т.і. Структуровані методи: функціонально структуроване дослідження об'єктів (написання сценаріїв, дерево цілей, морфологічний аналіз, метод фокальних об'єктів) та комбіновані алгоритмічні методи (теорія вирішення винахідницьких завдань, еволюційна інженерія, нейролінгвістичне програмування, узагальнений евристичний метод).

##### **Тема 3. Латеральне мислення і свідомо творчість**

##### **3.1. Поняття латерального мислення.**

Порівняння логічного і латерального мислення. Пошук і генерування нових ідей. Оцінювання ідей. Критерії оцінювання. Характеристики та властивості геніальних ідей

##### **3.2. Методи активізації пошуку і вирішення творчих задач в організації.**

Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули». Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність. Типи стимулів.

#### **Тема 4. Організаційні знання як продукт креативного мислення.**

##### **4.1. Сутність організаційних знань.**

Основні поняття категорії "знання". Функції та класифікація знань. Сутність знань та їхні функції в економіці знань. Знання та інформація. Класифікація та джерела знань.

##### **4.2. Знання в підсистемі підприємства.**

Структура капіталу в економіці знань. Компетентність організації. Теорія створення організаційних знань. Трансформація знань. Соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація.

### **Змістовний модуль 2.**

#### **Управління креативністю на підприємстві**

#### **Тема 5. Формування творчих професійних команд та управління ними.**

##### **5.1. Методи формування креативної команди на підприємстві.**

Кращі з кращих. Команда з "неограничених алмазів". Члени команди зі "школи досвіду".

##### **5.2. Алгоритми та методи розвитку інноваційних команд.**

Засоби мотивації персоналу до інноваційної діяльності. Основні техніки групового розвитку. Техніка підбору управлінської еліти – Assessment center.

#### **Тема 6. Формування менеджерів креативного типу.**

##### **6.1. Характеристика менеджера креативного типу.**

Риси менеджера креативного типу. Роль креативного менеджера в діяльності організації. Саморозвиток.

##### **6.2. Формування креативних лідерів бізнесу.**

Формування лідерів як основа креативного колективу цифрового суспільства. Основні економічні категорії й характеристики розвитку креативності в лідера на підприємстві. Риси креативних бізнес-лідерів. Портрет креативного лідера. Принципи креативного лідерства. Структуру потенціалу менеджера креативного типу; Концепція потенціалу креативного менеджера, параметри оцінки потенціалу креативного менеджера; фактори успішного формування креативного лідера.

#### **Тема 7. Процес пошуку креативних рішень: організаційні аспекти**

##### **7.1. Сутність процесу пошуку креативних рішень**

Процес пошуку креативних рішень (Creative Problem Solving). Структуровані та неструктуровані проблеми. Принципи креативного вирішення неструктурованих проблем. Етапи процесу пошуку креативних рішень (ПКР).

## **7.2. Сучасні моделі процесу пошуку креативних рішень.**

Основні характеристики моделей пошуку креативних рішень. Модель ПКР А. Осборна, модель навичок мислення.

## **7.3. Етапи розроблення креативних рішень в організації.**

Процес розроблення бізнес-ідей. Принципи розроблення креативних рішень. Чинники обмеження.

## **Тема 8. Формування креативного середовища організації**

### **8.1. Поняття та особливості креативного середовища.**

Складові та функції креативного середовища при прийнятті управлінських рішень.

### **8.2. Фактори формування креативного середовища.**

Модель компанії «Корпорація трьох І». Модель чотирьох Р. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації.

## **Тема 9. Мотивація та стимулювання працівників креативного сектору**

### **9.1. Особливості мотивації та стимулювання до креативної діяльності.**

Стимул, мотив. Механізм мотивації до інноваційної діяльності. Творчий підхід керівника до мотивації креативних співробітників. Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства. Модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників підприємства.

### **9.2. Типи мотивації креативних особистостей.**

Основні типи мотивації: внутрішня, зовнішня, особистісна мотивація, міжособистісна мотивація. Матриця основних типів мотивації. Мотиваційна анаграма розподілу типів творчих індивідуальностей. Особливості мотивації творчих особистостей.

## **Тема 10. Особливості організації креативного менеджменту.**

**10.1. Сутність та принципи побудови організацій креативного менеджменту.**

Відмінності креативних проектів, креативних структур. Види організаційних структур креативних організацій. Критерії для прийняття рішення щодо визначення організаційної структури. Схеми організаційних структур залежно від системи взаємовідносин учасників проекту. Види організаційних структур залежно від змісту проекту. Органістичні та механістичні організаційні структури.

### **10.2. Принципи побудови організацій креативного менеджменту.**

Загальні принципи й послідовність побудови організаційних структур управління проектами.

## **Тема 11. Розвиток креативності персоналу в організації.**

### **11.1. Організація навчання персоналу в інтелектуальній організації.**

Організаційне навчання. Організація, що навчається. Концепція безперервного навчання. Таксономія Блума. Концепція одно-двохконтурного навчання.

### **11.2. Сучасні форми навчання персоналу**

Створення мережевого середовища навчання (МСН). Коучинг Баддинг. Соціальне навчання.

## **Тема 12. Креативність у інноваційному підприємстві**

### **12.1. Понятійно-категоріальний апарат управління інноваціями.**

Сутність інновацій, особливості інноваційної діяльності. Складові системи управління інноваціями. Спільне та відмінності понять інноваційність та креативність. Місце креативності в інноваційній діяльності.

### **12.2. Проблеми управління, що передбачають використання креативного підходу.**

Інноваційний, креативний та евристичний менеджмент: взаємодія та різниця. Стратегії геніїв.

Перелік практичних та лабораторних занять за навчальною дисципліною «Креативний менеджмент» наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### **Перелік практичних та лабораторних занять**

Назва завдання	Зміст
Тема 2. Завдання 1.	Дослідження бізнес-можливостей.
Тема 3. Завдання 2.	Використання методів активізації творчого персоналу
Тема 3. Завдання 3.	Аналіз бар'єрів креативності в організації
Тема 4. Завдання 4.	Оцінка потенціалу для створення креативної переваги
Тема 4. Завдання 5.	Бар'єри до обміну знань. Системи управління знаннями
Тема 7. Завдання 6.	Застосування методу пошуку креативних рішень «5 W»
Тема 12. Завдання 7.	Контрольний список Осборна і модифікований перелік запитань для розроблення нових товарів і послуг

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

## Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1.	Надати характеристику креативного менеджменту як науки. Чим об'єкт креативного менеджменту відрізняється від об'єкта інноваційного менеджменту. Надати їх порівняльну характеристику.
Тема 2.	Дослідити форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу особистості.
Тема 3.	Надати порівняльну характеристику латерального і вертикального мислення.
Тема 4.	Проаналізувати цикл створення організаційного знання за Нонака Такеучі. Охарактеризувати головні стратегії управління знаннями. Надати оцінку основних механізмів генерування ідей.
Тема 5.	Проаналізувати креативні техніки, що застосовуються на етапі генерування нових ідей. Проаналізувати креативні техніки, що застосовуються на етапі оцінки і відбору ідей. Проаналізувати креативні техніки, що застосовуються на етапі планування реалізації
Тема 6.	Охарактеризувати найважливіші риси креативного лідера.
Тема 7.	Розкрити особливості сучасного підходу до визначення сутності ПКР. Надати порівняльну характеристику моделей ПКР
Тема 8.	Охарактеризувати модель організаційної культури і її складові. У чому полягають особливості креативної організаційної культури? У чому відмінності між поняттями організаційна культура і клімат? Визначити особливості формування інноваційного клімату. Якими є чинники інноваційного клімату?
Тема 9.	Чому Т. Амабайл надає найбільшого значення внутрішній мотивації у формуванні креативності? Розкрити роль синергетичної і несинергетичної мотивації у підтримці креативності групи. Навести приклади заходів з мотивації креативності в сучасних організаціях і проаналізувати їх з позицій моделі креативності Т.Амабайл
Тема 10.	Розкрити сутність поняття організаційної креативності. Надати порівняльну характеристику індивідуальної і організаційної креативності. Пояснити, чому організаційна креативність ототожнюється із соціальною взаємодією в колективі.
Тема 11.	Методи розвитку креативності персоналу.



Тема 12.	Навести приклади застосування різних механізмів генерування ідей при створенні інновацій.
----------	---

Кількість годин лекційних, лабораторних та практичних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент».

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1 - 6, 9, 11-12, проблемна лекція (Тема 7, Тема 10), лекція-провокація (Тема 8)).

Наочні (демонстрація (Тема 1 -12).

Практичні (практична робота (Тема 1-7, 9-12), кейс-метод (Тема 8)).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних та лабораторних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (29 балів), колоквиум ( 16 балів), індивідуальне завдання (15 балів), тощо.

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни з формою семестрового контролю екзамен (іспит)).

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця  
Освітній рівень «бакалавр»  
Спеціальність “менеджмент”  
Навчальна дисципліна — “Креативний менеджмент”

Екзаменаційний білет

### Завдання 1 Тести

1. За критерієм динамічності типи мислення поділяють на:
  - а) критичне, позитивне, наукове;
  - б) догматичне, стереотипне, гнучке;
  - в) теоретичне, технократичне, емпіричне.
2. Автором моделі «Шість капелюхів мислення» є:
  - а) Майкл Мікалко;
  - б) Едвард де Боно;
  - в) Алан Дж. Роу.
3. До евристичних методів активізації креативності відносять:
  - а) нейролінгвістичне програмування;
  - б) колективний записник;
  - в) мозковий штурм;
  - г) експертне оцінювання;
  - д) метод "Дельфі".
4. До інтелектуальних здібностей особистості належать:
  - а) здатність до навчання, креативність, рефлексивність;
  - б) досвідченість, креативність, здатність до навчання.
5. До моделей лідерства відносяться:
  - а) авторитарне;
  - б) експертне;
  - в) демократичне;
  - г) харизматичне.

6. Виділяють наступні класи методів пошуку креативних рішень:
- а) евристичні, функціонально-структурного дослідження об'єктів та комбіновані алгоритмічні;
  - б) евристичні, метатеоретичного рівня та комбіновані алгоритмічні.

7. Певна здатність людини сприймати власні почуття і відгукуватися на почуття інших:

- а) фізичний інтелект;
- б) чуттєвий інтелект;
- в) творчий інтелект;
- г) соціальний інтелект.

8. Які з цих методів відносяться до методів формування команд:

- а) кращі з кращих;
- б) експертний вибір;
- в) члени команди зі "школи досвіду";
- г) оцінка 360°?

9. Проблема мотивації до креативності працівників підприємства полягає у:

- а) необхідності контролю за креативними ідеями персоналу;
- б) з'ясування доцільності креативного підходу до вирішення певного завдання;
- в) дилемі поєднання старанності та творчості персоналу.

10. Які фактори належать до евристичного способу мислення:

- а) широта, продуктивність, узагальнення, варіативність;
- б) оперативність, гнучкість, оригінальність, уява, фантазія;
- в) інтуїтивність, індивідуальність, структурованість, прогнозованість.

## **Завдання 2**

Визначити вимоги до організаційних структур, що підтримують креативність і засади їх формування.

## **Завдання 3**

Існують певні психологічні бар'єри, що перешкоджають обміну знаннями між працівниками і обмежують ефективність роботи підрозділів і організації в цілому. Основні з них такі: «Моя цінність як працівника визначається тим, що я володію унікальними знаннями, невідомими іншим». «Мені платять за роботу, а не за навчання інших». «Мене ніхто не навчав». «Люди повинні мислити самостійно». «Я занадто зайнятий для цього». «Потрібно занадто багато часу, щоб знайти

джерело необхідної інформації».

Завдання 1. Запропонуйте заходи щодо подолання цих бар'єрів. 2. Як заохочувати працівників до обміну знаннями?

### **Критерії оцінювання**

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (12 балів) За кожний правильний тест – 1,2 бали.

Завдання 2 (стереотипне). Оцінка 12 балів ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, використання додаткового матеріалу, та проявів творчого характеру. Студент демонструє усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних ситуацій. При виконанні стереотипного завдання студент повинен зробити коректні висновки щодо запропонованої виробничої ситуації та сформулювати власну рекомендацію для удосконалення проблеми. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

Оцінка 11 - 5 балів ставиться за повне виконання завдання, але відсутність творчого підходу та демонстрації знання додаткового матеріалу. В цілому методично завдання виконано вірно та оформлено охайно.

Оцінка 4 - 2 бали ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання практичних завдань; за умови, якщо завдання частково виконане, а студент при відповіді продемонстрував розуміння основних положень матеріалу навчальної дисципліни.

Завдання 3 (діагностичне). (16 балів) Оцінка 16 балів ставиться, якщо практичне завдання виконане правильно з використанням типового алгоритму, надано висновки та рекомендації щодо прийняття подальших управлінських рішень..

Оцінка 15 - 10 балів ставиться, якщо завдання виконане повністю, але допущені неточності в розрахунках, оформленні; формулюванні термінів, категорій, невеликі арифметичні помилки в розрахунках при рішенні; або за умови належного оформлення завдання виконаного не менше, ніж на 70%.

Оцінка 9 - 5 бали ставиться, якщо завдання виконане не менш ніж на 50% за умови належного оформлення; або не менш ніж на 70% за умови допущених помилок у розрахунках та оформленні.

Оцінка 5 - 1 бали ставиться, якщо завдання виконане менш ніж на 50%.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна**

1. Брич В. Я. Креативний менеджмент: підручник / В. Я. Брич, М. М. Корман. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 220 с.
2. Назарова Г. В. Креативна економіка та менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Г. В. Назарова, Ю. В. Сотникова ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. - 159 с.  
Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20645>
3. Томах В. В. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства / В. В. Томах, С. Г. Кривова, Г. В. Еатон // Економіка та суспільство. - №54. – 2023. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679>

### **Додаткова**

4. Калюжна О.В. Креативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», денної форми навчання. Миколаїв, 2018. 63 с.
5. Лебединська О. С. Переваги та недоліки формування креативних команд на підприємстві / О. С. Лебединська // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.- практ. конф., 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х. : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 172–175.
6. Guest editorial: Creativity management and manufacturing firms' performance / Luna Leoni, Matteo Cristofaro, Koteshwar Chirumalla, Stephen Dobson // Journal of Manufacturing Technology Management. – 33,4 – 2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-06-2022-506/full/pdf?title=guest-editorial-creativity-management-and-manufacturing-firms-performance>

### **Інформаційні ресурси**

7. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).
8. Офіційний вісник України (база нормативних документів) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ovu.com.ua>
9. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
10. Сервер Державного комітету статистики України. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
11. <https://pns.hneu.edu.ua/>