

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.11>

УДК 331.108:658.3:005.342:004.9

Г. І. Матукова,

*д. пед. н., професор, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-0451>

Н. В. Багашова,

*к. геол. н., доцент, доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу,
Державний університет економіки і технологій*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5242-1224>

Д. Г. Матукова-Ярига,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я, Національний
медичний університет ім. О.О. Богомольця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7217-8658>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: АДАПТИВНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

H. Matukova,

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
National Medical University named after O.O. Bohomolets*

N. Bahashova,

PhD in Geology, Associate Professor, State University Economics of Technology

D. Matukova-Yaryha,

*PhD in Economics, Associate Professor,
National Medical University named after O.O. Bohomolets*

PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE: ADAPTIVE AND INNOVATIVE CONTEXT

У статті розглянуто теоретико-методологічні підходи до управління персоналом як стратегічного ресурсу підприємства, що визначає його конкурентоспроможність на ринку послуг. Підкреслено важливість формування адекватних моделей і методів управління трудовими ресурсами в умовах економічної нестабільності. Розглянуто роль адаптаційних і інноваційних процесів у формуванні системи управління персоналом, яка забезпечує ефективність діяльності організації.

Особливу увагу приділено адаптивності персоналу, що розглядається як ключовий чинник інтеграції працівників в організацію та підвищення їх продуктивності. Описано методи адаптації, зокрема впровадження онбордингу й участі тьюторів. Розкрито значення інноваційних підходів у кадровому менеджменті, зокрема використання сучасних технологій управління персоналом для забезпечення конкурентних переваг.

Висвітлено зв'язок між формуванням системи управління персоналом, розвитком soft-skills співробітників і створенням інноваційної корпоративної культури. Окреслено алгоритм адаптаційного періоду нових працівників, методи розвитку персоналу, а також чинники конкурентоспроможності підприємства в контексті сучасних викликів.

Розглядається питання створення ефективної системи управління персоналом, слід звернути увагу на значущість комунікаційної стратегії закладу, яка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності його функціонування. У цьому контексті важливо підкреслити завдання HR-фахівців та керівників у систематичній підтримці співробітників, які працюють дистанційно, а також забезпеченні їх необхідними технічними засобами для якісного виконання роботи за підтримки керівництва.

Щодо впровадження інновацій у сфері управління персоналом, можна виділити два підходи: застосування нових технологій та методів, які

підвищують ефективність роботи організації, або використання традиційних технологій з адаптацією до нових умов кадрової діяльності.

Для збереження згуртованості команди та підвищення ефективності роботи з персоналом HR-менеджерам доцільно використовувати сучасні методи, зокрема: розвиток ефективної комунікації, забезпечення фінансової стабільності, планування діяльності, формування та підтримка корпоративних цінностей, забезпечення безпеки працівників, а також організація навчання і професійного розвитку.

The article examines theoretical and methodological approaches to personnel management as a strategic resource of an enterprise, which determines its competitiveness in the service market. The importance of developing adequate models and methods for managing human resources in conditions of economic instability is emphasized. The role of adaptive and innovative processes in shaping a personnel management system that ensures organizational efficiency is discussed.

Special attention is given to personnel adaptability, which is considered a key factor in integrating employees into the organization and enhancing their productivity. Adaptation methods, such as onboarding and the involvement of mentors, are described. The significance of innovative approaches in human resource management, particularly the use of modern personnel management technologies to secure competitive advantages, is highlighted.

The connection between developing a personnel management system, improving employees' soft skills, and fostering an innovative corporate culture is revealed. An algorithm for the adaptation period of new employees, methods for personnel development, and factors influencing the competitiveness of an enterprise in the context of modern challenges are outlined.

When addressing the creation of an effective personnel management system, attention should be paid to the significance of the institution's communication

strategy, which plays a crucial role in ensuring operational stability. In this context, it is essential to highlight the responsibilities of HR specialists and managers in systematically supporting remote employees and providing them with the necessary technical tools for effective work, with the backing of leadership.

Regarding the introduction of innovations in personnel management, two approaches can be identified: the implementation of new technologies and methods that enhance organizational efficiency, or the use of traditional technologies adapted to new conditions of human resource activity.

To maintain team cohesion and improve personnel performance, HR managers should adopt modern methods, including developing effective communication, ensuring financial stability, planning activities, fostering and sustaining corporate values, ensuring employee safety, and organizing training and professional development.

Ключові слова: *управління персоналом, адаптивність, інноваційні технології, конкурентоспроможність, soft-skills, система адаптації, кадровий менеджмент.*

Keywords: *personnel management, adaptability, innovative technologies, competitiveness, soft skills, adaptation system, HR management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Основною «рушійною силою» й стратегічним ресурсом підприємства є люди, персонал, трудові ресурси – професіонали, що здатні до продуктивної роботи та систематичного формування компетентностей і як результат конкурентоспроможності закладу на ринку послуг. Вміле використання потенціалу персоналу закладу є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку суспільних відносин. Уміння сформувати адекватні моделі та методи управління ними дає змогу подолати велику

кількість негативних тенденцій у розвитку підприємства, вийти на новий рівень господарсько-економічної діяльності. Отже, підприємства мають сформувати таку систему управління персоналом, яка б сприяла забезпеченню їх ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Управління підприємством в умовах економічної нестабільності значною мірою пов'язане з продуктивною діяльністю його персоналу, ефективне управління персоналом є складником соціального управління, що являє собою розуміння управління людьми та їх колективами. Особливе місце в загальному контексті управління персоналом має методика формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві, адекватної умовам його функціонування та здатної забезпечувати досягнення цілей діяльності закладу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Теоретичні аспекти формування системи управління персоналом, досліджували науковці: Б. Андрушків А. В. Василенко, Л. Балабанова, А. Кібанов, Т. Максимова, Г. Осовська, І. Петрова, М. Прокопенко, А. Томпсон, А. Чухно, Т. Хохлова Л. Шаульська та ін.

Вченими сформовано теоретико-методологічні підходи такої проблематики: визначено поняття «управління персоналом», представлено складники управління, досліджено особливості застосування системного підходу тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В працях сучасних дослідників, систему управління персоналом представляють в стратегічному аспекті, як складову моделі інноваційного розвитку закладу. В той же час, проблема управління персоналом, сьогодні переходить у нову фазу свого розвитку. Роботодавці сьогодення, чекають від випускників вишів освіти, не

тільки знань, але й так звані м'які навички soft-skills: вміння працювати в команді, постійно самовдосконалюватися, комунікативні здібності, співчувати, формувати лідерські якості, гнучкість та відповідальність тощо. Все, що відрізняє людину від штучного інтелекту й дозволяє гармонійно взаємодіяти зі світом, набуває в роботі закладів різного напрямку особливої важливості. Дослідники стверджують, що викладач, має постійно адаптуватися до змін, вдосконалюватися сам і створювати сприятливі умови для розвитку й самореалізації студента. Сучасний заклад вищої освіти має сформувати у майбутнього фахівця-управлінця бачення «самовдосконалення протягом життя» «систематичного підвищення конкурентоспроможності» «вміння працювати в команді» тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасне суспільство, сьогодні визначає нові вимоги до рівня підготовки фахівців, коли спостерігається стрімке старіння знань, умінь і навичок персоналу, дослідниками підкреслюється, необхідність стимулювання у персоналу «бачення невинного самостійного зростання протягом професійної діяльності», яке давало б змогу підприємству «йти в ногу з технологіями». Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу. Термін «Адаптивність», сьогодні розглядається у багатьох напрямках, це пристосування та вчасне отримання належних навичок та комунікацій у певні середі. Адаптивність - це природжена та набута здатність до адаптації особистості, пристосування її до умов життя та праці [1]. Адаптивність дослідниками відображається, як створення певної стратегії управління персоналом, а отже формування системи адаптації персоналу – допомога новим співробітникам швидко освоїти необхідні навички та повністю інтегруватися в організацію. Таку систему адаптації можна впровадити через тьютора та внутрішню інформацію закладу. Вчасно запропоновані «кроки» адаптації, можуть допомогти зрозуміти фахівцю свої посадові обов'язки,

корпоративну культуру, роль в організації. Тьютор може надати необхідні ресурси, для досягнення успіху, інструкції, документи, сприяти можливості спілкування з колегами, це є необхідною частиною адаптивного процесу персоналу. Для формування успішної системи управління персоналом використовуються методи розвитку персоналу, рис. 1.

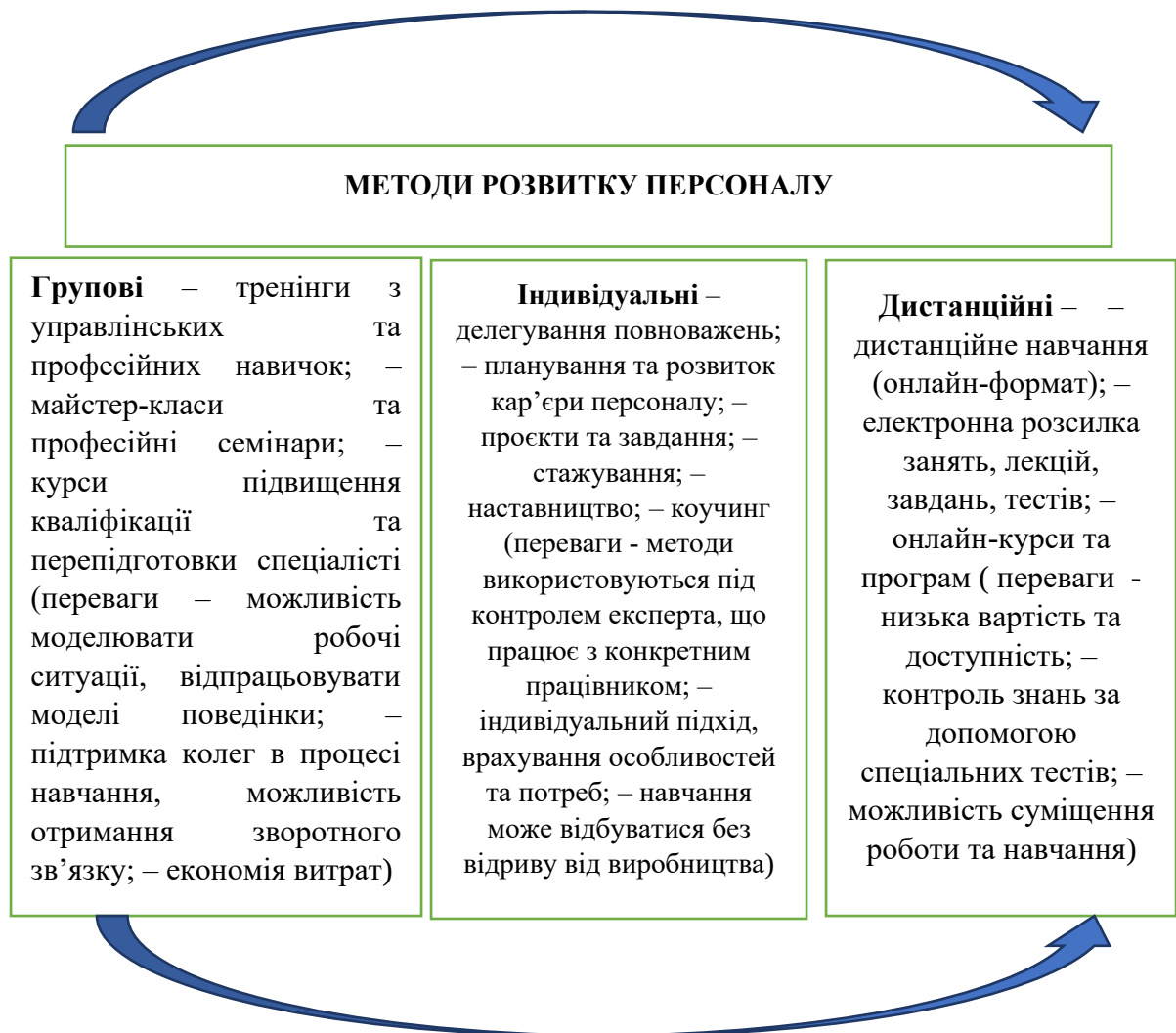


Рис. 1. Методи розвитку персоналу.

Джерело: складено автором.

До проблем під час адаптації нових робітників, можна віднести:

1. **обмежені ресурси** - деякі організації можуть не мати достатньо ресурсів, щоб забезпечити комплексні програми навчання, як наслідок -

відсутність навчання, наставництва чи іншої підтримки, яка необхідна новим працівникам для досягнення успіху);

2. **недостатня комунікація** - недостатня комунікація між відділом кадрів, менеджерами та новими працівниками може призвести до непорозумінь щодо посадових обов'язків, культури компанії чи інших важливих аспектів роботи.

3. **обмеження в часі** - менеджери та відділ кадрів можуть відчувати тиск, щоб швидко залучити нових працівників до певного темпу роботи, що може призвести до поспішного процесу адаптації, це приведе до перевантаження інформацією або недостатньої уваги до важливих деталей;

4. **неузгоджена адаптація** - різні керівники або відділи можуть мати власні процеси адаптації, що призводить до непослідовного досвіду для нових наймів, це приводить до плутанини або розчарування серед нових співробітників;

5. **відсутність залученості** - якщо нові працівники не відчують прихильності або включеності в культуру організації, вони можуть не мати мотивації робити внесок у її успіх, це може призвести до розриву, низького морального духу та високої плинності кадрів.

Сьогодення передбачає впровадження поняття «Онбординг» – це процес представлення нових співробітників компанії та звикання їх до нової ролі.

Алгоритм адаптаційного періоду персоналу представлено на рис. 2.

Рекомендована адаптація від науковців-практиків – 90 днів, вона може змінюватися залежно від організації, досвіду та ролі фахівця. Це пов'язано з тим, що новим працівникам потрібен час, щоб звикнути до нових ролей, корпоративної культури та налагодити стосунки з колегами. Протягом цього адаптаційного періоду нові співробітники мають зустрічатися із менеджерами, щоб переконатися, що вони в курсі справ, і що будь-які запитання чи проблеми

вирішені. Це також дає менеджеру можливість надати зворотній зв'язок і підтримку за потреби.

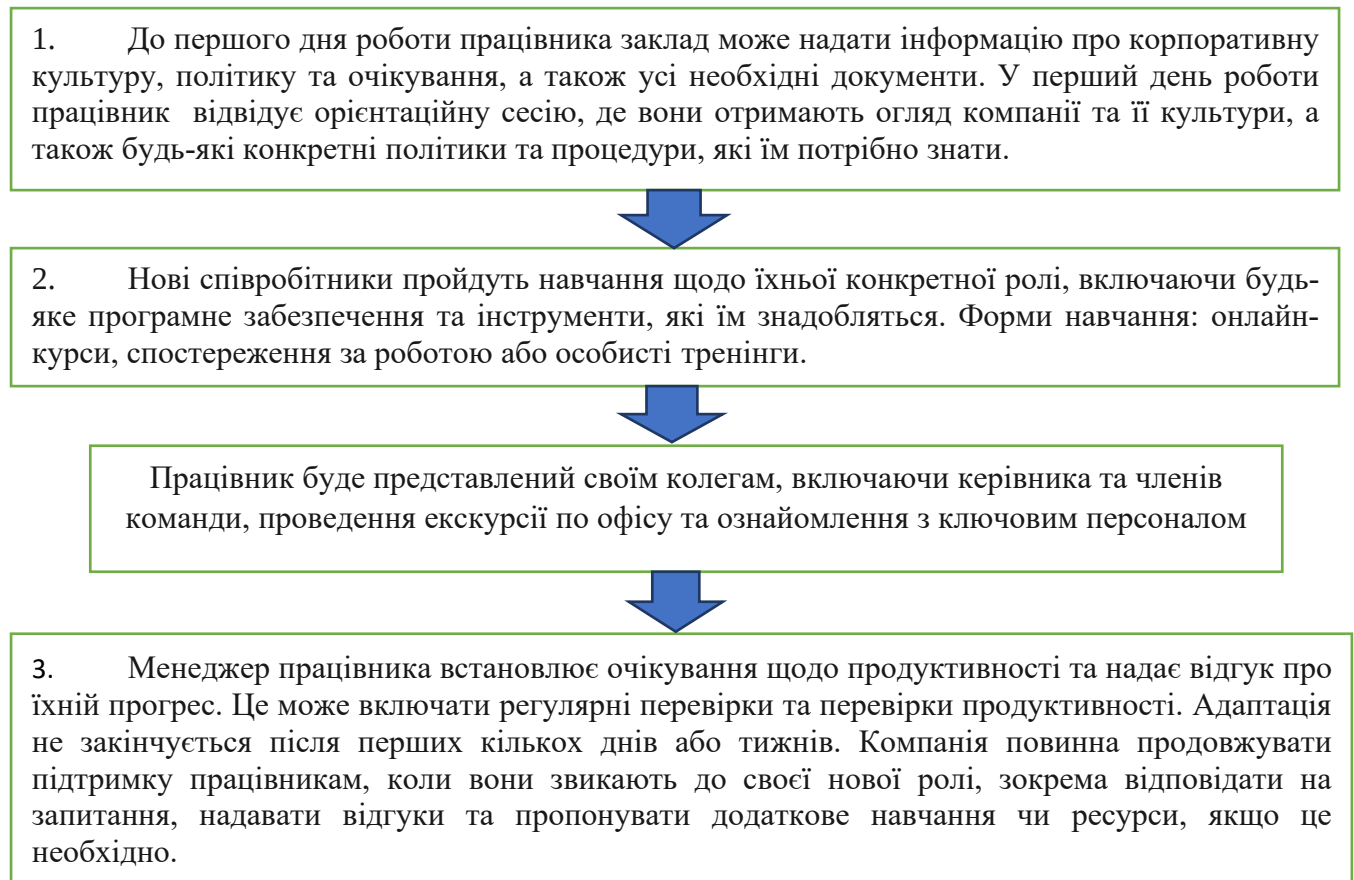


Рис. 2. Алгоритм адаптаційного періоду персоналу організації.

Джерело: складено автором.

Для утримання сучасного закладу на «вищому щаблі» рентабельності, необхідна вчасно створена ефективна система управління, що має враховувати також інноваційну складову. Контекстом інноваційного підходу системи управління закладу є систематичний моніторинг стану використання ресурсів закладу та діагностика роботи персоналу, під цим слід розуміти комплекс заходів, які дають змогу виявити ступінь готовності наявних трудових ресурсів підприємства до виконання поточних і майбутніх комплексних завдань й наявність інших ресурсів та їх ефективне використання. В процесі діагностики

встановлюються та вивчаються оціночні ознаки (визначаються критерії оцінки та можливі «кроки» корегування дій персоналу), що характеризують стан системи управління, задля передбачення можливих відхилень, запобігання порушенням нормального режиму їх роботи. Контекст діагностики персоналу виступає важливим елементом системи кадрового менеджменту закладу [2, 3].

Відповідно до економічних методик, формування відкритої інноваційної системи або управління інноваційною діяльністю, базується на принципах системності, динамічності, наукової обґрунтованості, єдності цілей, гнучкості та ефективності [4].

Прикладом новацій, також можуть бути відкриття, винаходи, удосконалені бізнес-процеси, організаційні структури, методики, стандарти або результати маркетингових досліджень. Усвідомлення цінності новації, її доцільності та процес впровадження вимагають певного часу. Період, що проходить між створенням новації та її впровадженням у практичну діяльність, називається часовим лагом.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства повинна включати чотири основні підсистеми:

- ✓ Керуючу підсистему, яка відповідає за управлінські рішення та координацію інноваційної діяльності;
- ✓ Керовану підсистему, що здійснює безпосереднє виконання інноваційних процесів;
- ✓ Забезпечуючу підсистему, яка надає необхідні ресурси та підтримку для реалізації інновацій;
- ✓ Підсистему науково-технічного розвитку, яка відповідає за наукові дослідження та технологічні розробки, що лежать в основі інноваційних змін.

Розглядаючи залежність прийняття управлінських рішень щодо забезпечення прибутковості і її залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів, можна стверджувати про важливість балансу економічних інтересів. Оскільки

якість управління можна розглядати в різних аспектах, необхідно досліджувати не тільки організаційно-технологічне, інформаційне, кадрове забезпечення організації, а й соціально-економічне забезпечення. Економічний аспект в якості управління найбільш змістовний з огляду на те, що являє собою характеристику успішної підприємницької діяльності, конкурентоспроможності і поступального розвитку. Соціальний аспект проявляється в корпоративній соціальній відповідальності, гарантії і мотиваційному стимулюванні працівників, гармонійному суспільному розвитку [5].

Розглядаючи проблему створення ефективної системи управління персоналом, необхідно відмітити, роль комунікаційної стратегії закладу, що є важливим при забезпеченні стійкості його роботи. При цьому функції HR, управлінців персоналу важливо відмітити про систематичну підтримку працівників, які працюють віддалено і за сприяння керівництва надати технічні можливості та засоби для якісного виконання своїх обов'язків. Щодо інноваційних технологій в управлінні персоналом, можна розглядати: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами або інноваційні технології; як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень. Щоб зберегти команду та ефективно працювати з персоналом, HR-менеджерам варто застосовувати нові методи роботи із персоналом (ефективна комунікація, фінансова безпека, планування діяльності, цінності компанії, безпека персоналу, навчання та розвиток) рис. 3 [6].

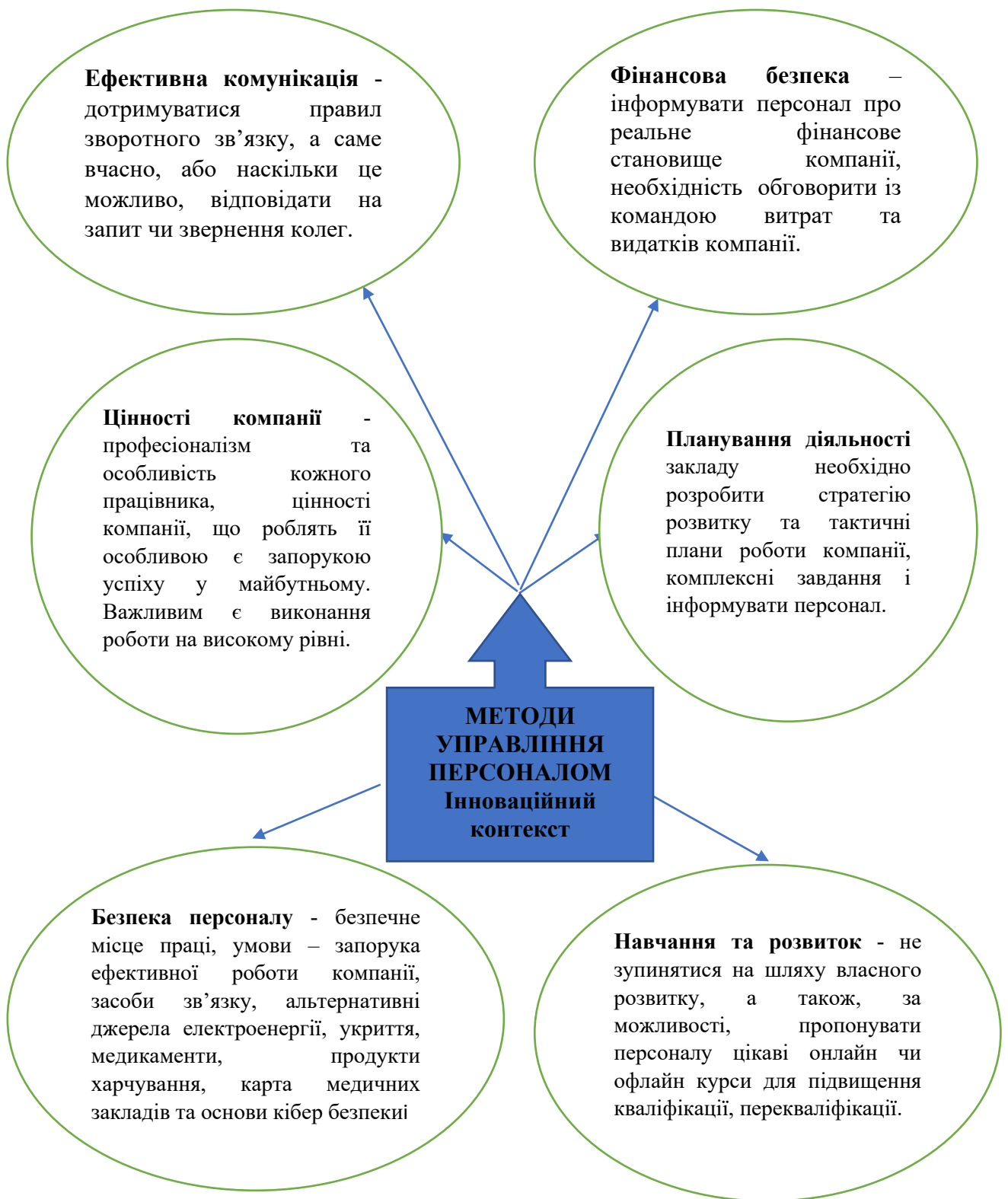


Рис. 3. Методи управління персоналом, інноваційний контекст

Джерело: складено автором.

Досліджуючи проблему формування системи управління персоналом організації, можна визначити, що на розвиток «активності» та професіоналізму фахівців впливають: система адаптивності персоналу, методики розвитку персоналу; ефективна комунікація; безпека; планування діяльності; корпоративні цінності та умови створення «інноваційного бачення». При чому досвідчені управлінці, велику увагу приділяють саме новаціям. Новація є ідеєю, результатом фундаментальних, прикладних досліджень, розроблень або експериментальних робіт, це може бути впровадження інноваційних інструментів та комплексної послуги з інноваційним «вкрапленням», використання методики в нових умовах тощо. Вона може стати на певний період важелем, що підвищить конкурентоспроможність закладу. Дослідниками сьогодення сформовано ланцюг формування конкурентоспроможності підприємства, рис. 4.

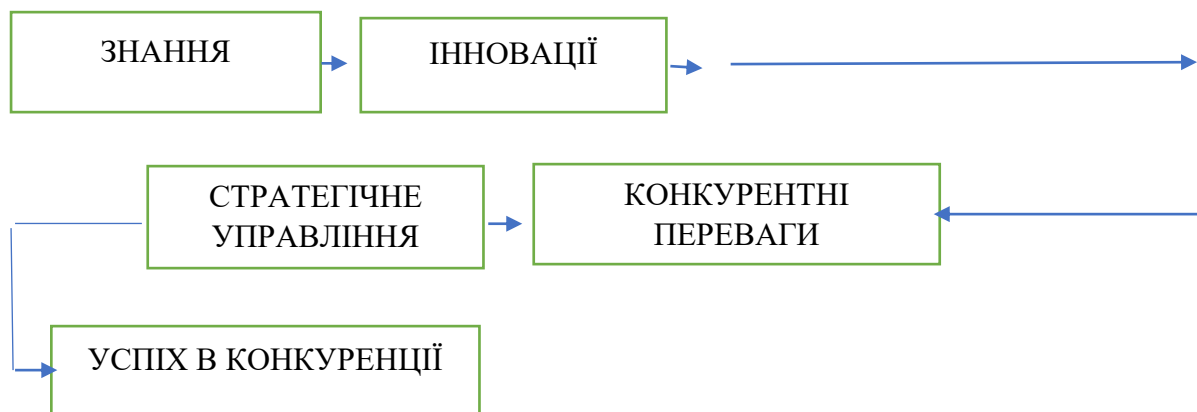


Рис. 4. Ланцюг формування конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: складено автором.

Саме знання персоналу та його інновації забезпечують конкурентоспроможність закладу, його конкурентні переваги та стійкість на ринку закладу.

Конкурентні переваги можуть розглядатися як стратегічні фактори успіху закладу, і вони мають відповідати таким критеріям:

1. Оригінальність і унікальність. Конкурентні переваги повинні базуватися на можливостях підприємства, які є оригінальними порівняно з конкурентами, і їх важко або неможливо скопіювати.

2. Довгострокова унікальність марки. Вони повинні забезпечувати унікальність бренду чи марки в порівнянні з конкурентами на довгострокову перспективу.

3. Задоволення специфічних потреб клієнтів. Конкурентні переваги повинні бути орієнтовані на задоволення особливих потреб клієнтів, що відрізняє заклад від інших учасників ринку.

Таким чином, інновації, які запроваджує заклад охорони здоров'я, не лише сприяють покращенню його діяльності, але й стають основою для створення конкурентних переваг, що забезпечують йому стійкі позиції на ринку. Конкурентоутворюючі чинники є складовими, що формують і визначають характер конкурентоспроможності підприємства. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні чинники.

Внутрішні конкурентоутворюючі чинники:

✓ Якість та споживчі властивості послуг. Висока якість послуг та їх відповідність потребам споживачів є основою конкурентоспроможності.

✓ Маркетингове та комерційне забезпечення. Ефективне маркетингове управління, реклама та комерційні стратегії дозволяють підприємству виділитися на ринку.

✓ Потенціал і ресурси підприємства. Наявність необхідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а також інноваційний потенціал є важливими факторами, що впливають на конкурентоспроможність.

Зовнішні конкурентоутворюючі чинники: кон'юнктура світових та вітчизняних ринків; зміни в попиті та пропозиції, економічна ситуація на ринку

можуть значно впливати на конкурентоспроможність підприємства; платоспроможний попит населення. Рівень доходів споживачів, їх готовність платити за послуги та товари визначають ринковий попит; державне регулювання економіки. Закони, регуляції та державні програми підтримки можуть значно впливати на діяльність підприємства; рівень розвитку ринкової інфраструктури. Наявність ефективних транспортних, комунікаційних, фінансових та інших інфраструктурних елементів сприяє розвитку підприємства; динаміка валютних курсів. Коливання валютних курсів можуть впливати на вартість імпорту, витрати та доходи підприємства. Досліджуючи проблему управління персоналом підприємства, її можна представити у вигляді системи, рис. 5.



Рис. 5. Система управління персоналом підприємства.

Джерело: складено автором.

Для рішення сучасних проблем ефективності системи управління персоналом необхідно запровадити статистичні економіко-математичні моделі показників економічного обґрунтування управлінських рішень. Управлінські рішення, які приймаються керівництвом підприємства з метою вибору оптимальних (ефективних) варіантів, для їх впровадження в ту чи іншу систему операційної або іншої структури підприємства повинні мати достовірну статистичну інформацію управлінської діяльності підприємства, використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової кваліфікації.

На основі сформованого масиву достовірної інформації будується статистична оптимізаційна економіко-математична модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві [7]. Можливими є заходи як підвищення, привілеї. Щоб запобігти таким небажаним втратам працівників, на підприємстві доцільно розробити заходи для одержання інформації щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеністю кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеністю рівнем зарплати. Для цього, підходять методи як опитування, анкетування, бесіди (групові та індивідуальні) [8].

Серед прогресивних світових систем управління персоналом є а саме: японської, американської, шведської, німецької і французької, загально відома висока ефективність японської системи. Особливої уваги заслуговує система освіти, підготовки. Там існує ефективна модель навчання і підготовки персоналу в робочих умовах. Так, основною рисою і основоположною особливістю японського менеджменту персоналу є те, що управління фірмами будується в залежності від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій, тому в Японії склалася розвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами за стратегією, переважно орієнтованою на ефективне використання «людського фактору», з концептуальними установками на систему довічного найму, розвинену систему морально-психологічного

стимулювання, за методами повільного просування по сходах, комплексної системи оцінювання ефективності, горизонтальної ротації персоналу, орієнтації на створення груп працівників, взаємозамінності кадрів, універсалізму в професійній підготовці, групового характеру прийняття рішень, підвищеної уваги до працівника постійної перепідготовки кадрів «зверху вниз» тощо.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Система управління персоналом закладу, має базуватися на адаптивності та тьюторстві персоналу. Управління персоналом в умовах ринкових відносин, це максимальне зближення очікувань адміністрації підприємства та інтересів працівника, відмова від політики «мінімальних вкладень» у корпоративну культуру та персонал закладу, відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики, стратегічному плануванню, підтримки тактичних завдань. Також важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Література

1. Лукашевич М. П., Шандор Ф. Ф., Червона Л. М. Людина. Адаптація. Соціалізація (соціологічний контекст): підручник. Ужгород: «АУТДОР-ШАРК», 2023. 208 с.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
3. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73-79.

4. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
5. Єршова Н. Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління основними засобами підприємств: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. Available at: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk>
6. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персоналтехнологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4
7. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52-54.
8. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.9>

References

1. Lukashevych, M.P. Shandor, F.F. and Chervona, L.M. (2023), *Liudyna. Adaptatsiia. Sotsializatsiia (sotsiologichnyj kontekst)* [Man. Adaptation. Socialization (sociological context)], AUTDOR-ShARK, Uzhhorod, Ukraine.
2. Baieva O.V. (2007) *Osnovy menedzhmentu okhorony zdorov'ia* [Basics of health management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
3. Borsch V.I. (2019), “The current paradigm of the personnel management system of the healthcare facility”, *Economy and management of national economy*, vol. 1(69), pp. 73-79.

4. Kopytko, M.I. (2019), Upravlinnia innovatsiiamy: navchal'nyj posibnyk dlia samostijnoho vyvchennia dystsypliny u skhemakh i tablytsiakh [Innovation management: a textbook for self-study of the discipline in diagrams and tables], L'vDUVS, L'viv, Ukraine.

5. Yershova, N.Yu. (2018), "Improving accounting and analytical support for the management of fixed assets of enterprises: a strategic aspect", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 14, Available at: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk>

6. Volians'ka-Savchuk, L.V. and Matsyshyna, M.V. (2019), "The use of innovative personnel technologies in personnel management in enterprises", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. vol. 1, no. 33, pp. 33-42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4

7. Kozak, K.B. (2014), "Research on the problems of personnel management in modern enterprises", Teoretychni ta praktychni aspekty menedzhmentu, vol. 4, pp. 52-54.

8. Matukova, H.I. Bahashova, N.V. and Matukova-Yaryha D.H. (2022), "Competitiveness of small enterprises: adaptive personnel management system", Efektyvna ekonomika, vol. 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.9>

Стаття надійшла до редакції 05.01.2025 р.