

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. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.50>

УДК 331.1

О. В. Банар,

д. е. н, професор, професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій,

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-2513>

Т. В. Понедільчук,

к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки і економічної теорії,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-4318>

Л. І. Бурдонос,

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1084-0826>

О. А. Пустовойтенко,

здобувач освіти третього рівня вищої освіти (доктор філософії),

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9421-5987>

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЕКОНОМІЧНІ, ФІНАНСОВІ ТА
МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ**

O. Banar,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University*

T. Ponedilchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Economic Theory,
Bila Tserkva National Agrarian University*

L. Burdonos,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

O. Pustovoitenko,

Applicant of the third level of higher education (PhD), Uman National University

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: ECONOMIC, FINANCIAL AND MARKETING ASPECTS

Статтю присвячено розгляду ключових аспектів управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку. Підкреслено, що сучасні умови вимагають формування працівника нового покоління, який поєднує високу професійну компетентність із широкою ерудицією, стратегічним мисленням, технічною обізнаністю, творчим підходом до праці, підприємливістю та навичками самоменеджменту, а також здатністю адаптуватися до змін разом із організацією. У роботі представлено модель системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу підприємства. Окреслено узагальнену схему еволюції організаційно-економічних відносин між керівником і працівником, побудовану на персоніфікованому підході. Акцентовано увагу на тісному взаємозв'язку між структурними елементами корпоративної соціальної політики та складовими добробуту працівників.

The article is devoted to the main aspects of managing the socio-economic development of enterprise personnel in the context of sustainable development. It is noted that the formation of a new type of employee is carried out, who must have not only high professional competence, but also general erudition, strategic thinking, technical literacy, be creative about work, be enterprising, have the basics of self-management, be ready to constantly change together with the organization. A model of a systematic approach to the management of social development of enterprise personnel has been developed. A general scheme of development of organizational and economic relations between the manager and the employee on the basis of a personalized approach is given. The close relationship between the structural components of corporate social policy and the components of employee well-being is emphasized.

The conditions for the implementation of business today require entrepreneurs to solve previously uncharacteristic tasks, such as financing various programs that contribute to social development; creating conditions for the well-being of the organization's personnel, investing in the development of social infrastructure, and much more. Business is involved in those areas that were previously considered exclusively the area of state responsibility, in particular social policy measures. The modern economy cannot exist without the social responsibility of business, the absence of this will lead to instability and the collapse of the entire economic system of the country. It is through social responsibility that it is manifested that the organization voluntarily and independently accepts responsibility for solving issues of concern to society on one scale or another; that all measures and plans of the enterprise are consistent with similar measures, projects, plans of official and unofficial institutions of the state. Norms, rules of conduct, values, business mission are formed in full accordance with the interests and objectives of the state.

Personnel development management plays an important role in increasing the efficiency of the enterprise's functioning, increasing its competitive advantages in comparison with similar enterprises in the same branch of the economy. The most

important components in personnel development management are a personalized approach to each employee, which allows you to reveal his individual capabilities, realize his potential by increasing the efficiency of labor activity in specific production conditions.

Ключові слова: *управління персоналом, соціальний розвиток, економічний розвиток, фінансовий розвиток, маркетинговий розвиток, соціальне підприємництво.*

Keywords: *personnel management, social development, economic development, financial development, marketing development, social entrepreneurship.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах конкурентного середовища керівництво підприємств зосереджується на максимально ефективному використанні потенціалу працівників і створенні сприятливих умов для їхнього безперервного професійного розвитку. Водночас усе ще існують управлінці, які недооцінюють значення розвитку та вдосконалення кадрової стратегії, тому в кризових ситуаціях схильні скорочувати витрати саме на цей напрям. Такі помилкові управлінські рішення призводять до втрати конкурентних позицій підприємств і поступового витіснення їх із ринку більш прогресивними компаніями, що впроваджують сучасні підходи до управління соціально-економічним розвитком персоналу.

Досвід свідчить, що турбота про комфорт, добробут і задоволеність працівників як у межах робочого процесу, так і поза ним, у довгостроковій перспективі є значно вигіднішою, ніж орієнтація лише на виконання контрактних зобов'язань чи надання формальних пільг. Отже, актуальність цієї проблематики зумовлена глибокими соціально-економічними трансформаціями, які охопили всі країни світу та суттєво змінили не лише

систему економічних, виробничих, соціальних і політичних відносин, а й підходи до управління на всіх рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємств займалися вчені, а саме: Бочарова Н. О. [1], Василюк С. В. [2], Гавкалова Н. Л. [3], Данілка А. Ю. [4], Живко З. Б. [5], Замроз М. [6], Зелена М. І. [4], Зінчук Ю. Я. [5], Кухарська Л. В. [5], Мантур-Чубата О. С. [4], Мирошніченко Г. Б. [7], Нісфоян С. С. [3], Партика І. В. [8], Підлипна Р. П. [9], Сиволап Л. А. [10], Ситник О. Ю. [11], Шелест Є. О. [4] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Керівництво підприємства прагне організувати роботу таким чином, щоб виробничий процес залишався стабільним навіть за непередбачуваних умов. Тому своєчасне застосування дієвих управлінських інструментів дає змогу виявити наявні ресурси та використати їх на користь підприємства з метою підвищення якості діяльності й забезпечення зростання капіталу. Вибір конкретних управлінських інструментів визначається стратегічними цілями та завданнями, які ставить перед собою організація.

Сам механізм системи управління включає комплекс необхідних елементів, що впливають на формування та ухвалення управлінських рішень. Варто підкреслити, що соціально-економічний інструментарій — це сукупність внутрішніх методів, підходів і засобів управління, спрямованих на підвищення результативності виробничої діяльності підприємства, у тому числі й через розвиток персоналу. Водночас розвиток трудового потенціалу тісно пов'язаний із формуванням сильної корпоративної культури, заснованої на етичних стандартах, моральних цінностях і принципах соціальної відповідальності.

Це передбачає справжню увагу керівництва до підвищення кваліфікації працівників, відкритість у взаємодії та дотримання відповідальної громадянської позиції. Проте для якісного виконання своїх обов'язків необхідно забезпечувати мотивацію та високий рівень залученості персоналу.

Адже вмотивовані працівники зазвичай приймають бізнес-модель підприємства, поділяють його цілі та активно сприяють їх досягненню через ефективне виконання своєї роботи.

Співробітники, які відчують підтримку й мотивовані до розвитку, виявляють відданість своїй діяльності, налаштовані на конструктивні взаємини в колективі, а їхнє благополуччя стає все вагомішим пріоритетом. Це пов'язано з розумінням керівництвом прямого зв'язку між задоволенням персоналу та довгостроковими результатами підприємства.

Попри значну кількість наукових публікацій, присвячених важливості управління соціально-економічним розвитком персоналу, окремі аспекти цього напрямку залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування теоретичних положень та рекомендацій щодо управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останніми роками в усьому світі спостерігається зростання значення підприємств як ключової ланки у досягненні цілей сталого розвитку. Тісно пов'язаними з цими цілями є принципи ESG (E — environmental, S — social, G — governance), що були вперше сформульовані Кофі Аннаном. ESG-принципи стосуються діяльності комерційних організацій і охоплюють три ключові напрями: дбайливе ставлення до довкілля, соціальну відповідальність бізнесу та високі стандарти корпоративного управління. Важливо зазначити, що ці складові сталості розглядаються у взаємозв'язку, як єдина система.

Водночас для того, щоб підприємства могли розвиватися й забезпечувати стійкі конкурентні переваги, вони повинні володіти достатнім людським потенціалом. Нині загальновизнано, що основою сталого розвитку будь-якої організації є її працівники, а результативність їхньої діяльності безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства. Якими б ефективними не були стратегічні рішення керівництва, очікуваний результат буде досягнуто лише

за умови їх якісного виконання персоналом. Саме тому ключове завдання системи управління персоналом полягає у виявленні та оптимальному використанні потенціалу працівників.

Кожен керівник прагне мати в команді працівників, які активно залучені до роботи, демонструють високу віддачу, ініціативність і продуктивність. Такі співробітники повністю включені в діяльність як на емоційному, так і на інтелектуальному рівні. Одним із ключових інтересів сучасного управлінця є формування такого організаційного середовища, у якому люди працюють усвідомлено, шукають можливості для вдосконалення, застосовують свої знання на практиці та беруть на себе ширшу відповідальність.

Все більше керівників усвідомлюють, що традиційне «споживче» ставлення до персоналу створює загрози для ефективності бізнесу. Тому компаніям необхідно змінювати підходи до роботи з кадрами: інвестувати в їхній розвиток, підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Вищий рівень задоволеності працівників своєю діяльністю сприяє їх сильнішій залученості, а це, своєю чергою, призводить до зростання продуктивності.

Сьогодні головним завданням керівництва підприємств є пошук ефективних способів підвищення результативності праці, що неможливе без удосконалення компетентностей і професійних навичок співробітників. Оскільки професійний розвиток — це складний і тривалий процес, важливо дотримуватися перевірених рекомендацій щодо його організації, щоб уникнути помилок.

Стратегічні цілі розвитку персоналу можна умовно поділити на такі:

З боку роботодавця:

- забезпечення виконання ключових завдань підприємства та досягнення високих економічних показників;
- повне укомплектування штату;
- формування кадрового резерву;

- адаптація нових працівників;
- організація навчання та планомірного розвитку персоналу.

З боку працівника:

- постійне здобуття нових знань;
- підвищення кваліфікації та професійний саморозвиток.

Професійний розвиток охоплює два взаємопов'язані напрями:

1. самоосвіту;
2. систематичне та організоване вдосконалення професійних компетентностей у межах додаткової освіти.

Потреба у постійному вдосконаленні діяльності для забезпечення конкурентоспроможності змушує керівників формувати команду висококваліфікованих, мотивованих, креативних працівників, орієнтованих на безперервний розвиток і впровадження інновацій, здатних досягати цілей організації в умовах швидких зовнішніх змін.

Однак на багатьох українських підприємствах досі зберігається тарифно-окладна система оплати праці, командно-адміністративний стиль управління, культура «формального» виконання лише визначених обов'язків, а також практика застосування штрафів і покарань. Усе це стримує формування персоналу, який би активно долучався до процесу безперервного вдосконалення діяльності організації.

У підсумку значні резерви підвищення ефективності часто залишаються нереалізованими, що призводить до втрат для всіх ключових учасників: власники недоотримують прибуток, працівники отримують низьку заробітну плату, а держава — менші податкові надходження.

Отже, сьогодні формується нове розуміння підприємства як соціально-економічної системи, де соціально-економічні відносини всередині організації будуються на принципах взаємодії та співпраці персоналу. Це підкреслює необхідність забезпечення соціально-професійної мобільності працівників — ключового людського ресурсу — через безперервну адаптацію до постійно змінного зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства,

що характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю соціальних і економічних процесів.

Сучасні реалії свідчать про формування нового типу працівника. Такий співробітник має володіти високою професійною компетентністю, широкою ерудицією, стратегічним мисленням, технічною грамотністю, креативним підходом до роботи, підприємливістю та навичками самоменеджменту, а також бути готовим постійно розвиватися разом з організацією.

Для цього підприємства впроваджують корпоративні заходи як частину соціальної політики, спрямованої на підвищення мотивації персоналу та демонстрацію реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Проте ефективність таких заходів може знижуватися через формальний підхід або відсутність участі керівництва. Менш формалізований, більш залучений підхід до організації корпоративних активностей сприяє підвищенню лояльності персоналу, що у свою чергу зміцнює економічну безпеку підприємства та забезпечує його сталий розвиток.

Погоджуємося з позицією Василюк С.В., що «соціально-економічний розвиток персоналу підприємств — це процес якісного вдосконалення соціальної та економічної складової життя працівників, який здійснюється як завдяки їх власним зусиллям, так і діям керівництва підприємств, що функціонує відповідно до законодавства на засадах соціально орієнтованого господарювання. Таке визначення, на думку автора, підкреслює ключову роль підприємства у вирішенні соціально-економічних проблем персоналу, одночасно нагадуючи про необхідність активної участі самих працівників у забезпеченні соціально-економічної ефективності організації» [2, с. 103].

Продумані, планові та своєчасно впроваджені інструменти, наприклад управління соціальним розвитком персоналу, забезпечують підприємству конкурентні переваги завдяки головному стратегічному ресурсу — працівникам. Лояльні та орієнтовані на результат співробітники сприяють фінансовій стабільності компанії та її сталому зростанню.

Слід зазначити, що в сучасних умовах діяльності великих компаній управління соціальним розвитком персоналу стало невід'ємним елементом системи управління. Крім того, цей інструмент дає настільки вагомий позитивний ефект для комерційних організацій, що його ігнорування може стати серйозною перешкодою у конкурентній боротьбі.

Таким чином, практичним завданням вітчизняних підприємств є не лише впровадження заходів управління соціальним розвитком персоналу, а й постійне їх вдосконалення, що потребує фінансових ресурсів. Нині основні напрями соціальної політики організації зосереджені на матеріальному задоволенні потреб працівників, передусім через грошові виплати та гарантії. У разі обмеженості фінансів обсяг такої допомоги є невеликим і, як правило, спрямовується на підтримку соціально вразливих категорій працівників з урахуванням адресності надання допомоги.

Отже, для розвитку людського капіталу, підвищення якості життя та вдосконалення механізмів соціального розвитку необхідне застосування сучасних психологічних методів, які сприяють формуванню соціально-розвиненої особистості в сімейному середовищі, створенню умов для соціального розвитку безпосередньо в організації та активному залученню соціально вразливих груп до економічних відносин з метою їхньої соціальної інтеграції та зменшення фінансового тиску, пов'язаного із забезпеченням соціальних гарантій. Важливо підкреслити, що успішність бізнесу сьогодні залежить не лише від економічних чинників, а й від ефективно розробленої соціальної політики, зокрема від соціального розвитку персоналу.

Грамотно побудована соціальна політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню операційних витрат, зміцненню репутації та іміджу підприємства, а також підвищенню його привабливості як роботодавця для потенційних працівників. Обсяг соціальних гарантій, які може запропонувати підприємство, визначається його економічним станом. Незважаючи на те, що багато організацій мають фінансові можливості, вони

не завжди готові інвестувати в розвиток соціальної сфери, головним чином через відсутність оцінки економічного ефекту від соціальних програм.

Соціальні програми є важливим елементом реалізації соціальної стратегії підприємства, оскільки задіюють соціальні фактори як механізм підвищення продуктивності праці. Основні цілі таких програм включають: залучення та утримання висококваліфікованих співробітників, стимулювання продуктивності та ефективності роботи, зміцнення трудової дисципліни, формування корпоративної культури та підвищення лояльності персоналу до керівництва.

Чим більша компанія, тим важливішими для її керівництва стають питання управління соціальним розвитком персоналу. Від ефективності соціальної політики залежить віддача ключових співробітників, їхня продуктивність та результативність, мотивація до досягнення успіху, а також лояльність до організації. Соціальні інструменти спрямовані на активне залучення персоналу до участі у прийнятті управлінських та виробничих рішень. Під соціальними інструментами розуміють комплекс послуг і підтримки, що надаються підприємством своїм співробітникам та членам їхніх сімей, окрім оплати праці. Залежно від посади та рівня працівника перелік цих послуг може розширюватися та модифікуватися.

Значення соціального планування зростає, а соціальні інструменти набувають системного характеру, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей та місії компанії.

Соціальна стратегія розвитку персоналу реалізується через такі функції:

- управління демографічним складом підприємства шляхом регулювання чисельності та структури персоналу;
- розвиток професійних навичок і компетентностей працівників через підвищення кваліфікації;
- покращення загальноосвітнього та культурного рівня співробітників;

- удосконалення соціальної інфраструктури, включаючи умови праці, соціальний пакет (соціальне страхування, гарантії), дотримання цивільних прав персоналу;
- підвищення якості життя працівників;
- розвиток колективу через формування сприятливого психологічного клімату, мотивацію та розкриття потенціалу співробітників;
- підвищення рівня задоволеності роботою;
- покращення організаційної етики та формування принципів соціальної справедливості в компанії.

Вважаємо, що реалізація зазначених функцій сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих і талановитих співробітників, покращенню професійної взаємодії у колективі та, як наслідок, підвищенню ефективності роботи персоналу і підприємства загалом. Слід підкреслити, що ключовими інструментами управління соціальним розвитком персоналу є: виявлення та корекція негативних психологічних факторів; управління конфліктними ситуаціями; формування корпоративної культури; соціально-психологічна підготовка менеджерів та керівників; проведення маркетингових і соціально-психологічних досліджень серед працівників.

Для підвищення ефективності управління соціальним розвитком персоналу рекомендується залучення психолога, консультативна робота якого спрямована на покращення соціально-психологічного клімату та запобігання конфліктам.

Варто зазначити, що нами представлено модель системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу, яка забезпечує планомірну, всебічну та комплексну організацію процесу вирішення управлінських завдань, розглядаючи підприємство та персонал як взаємозалежні елементи єдиної системи (рис. 1).

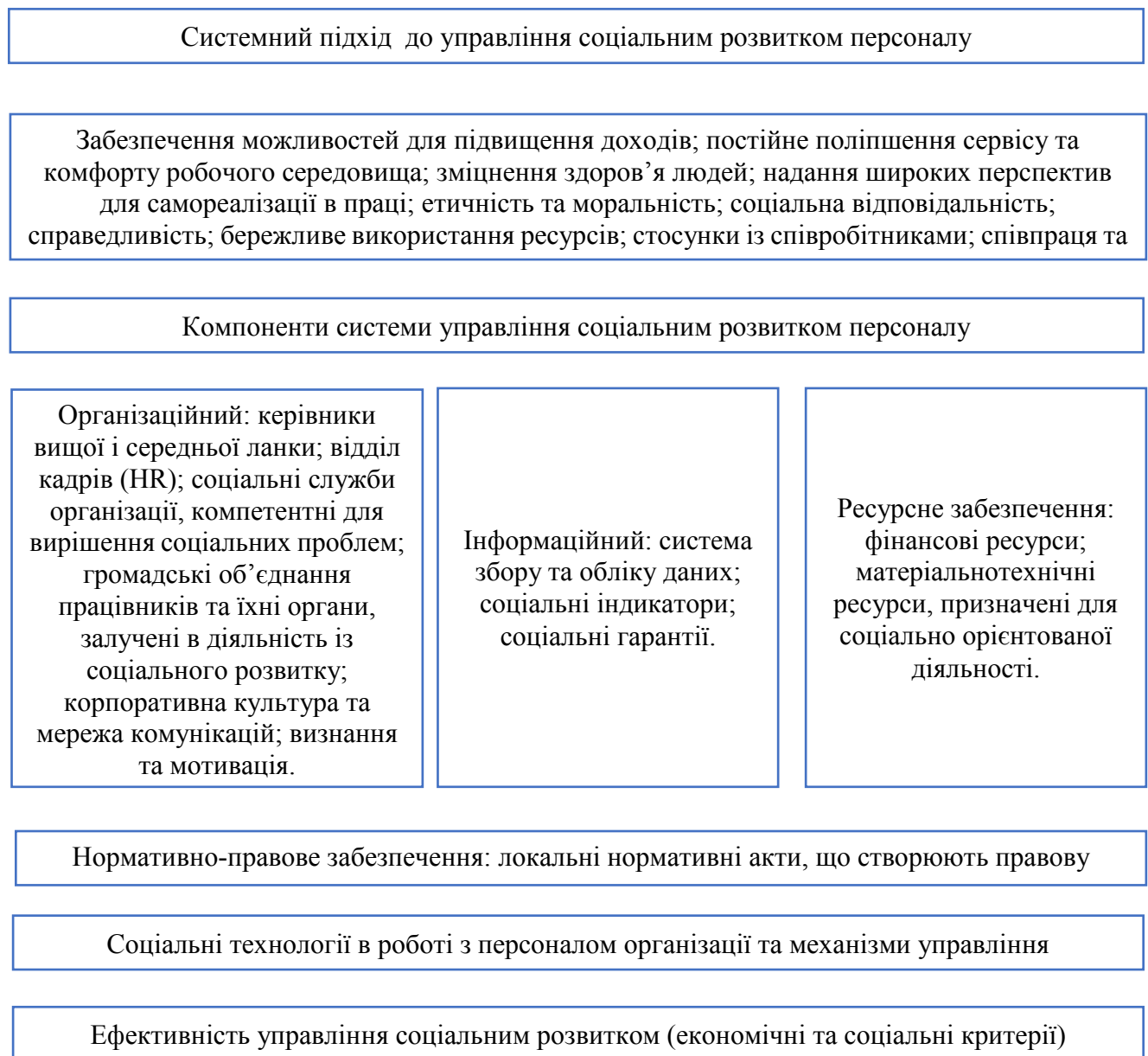


Рис. 1. Системна модель управління соціальним розвитком персоналу підприємства (Розробка автора)

Системоутворюючі фактори моделі визначають процесну спрямованість та взаємозв'язок її структурних компонентів. Модель спрямована на комплексне розуміння та управління всіма аспектами роботи з персоналом як системи, що включає численні фактори та взаємозалежності. Однак слід зазначити, що заходи соціального розвитку персоналу часто виявляються малоефективними, оскільки не враховують індивідуальні потреби співробітників і не пов'язані зі збільшенням рівня їхнього життя. Це

підкреслює необхідність визначення чітких критеріїв ефективності соціального розвитку персоналу організації.

Інвестиції у персонал мають забезпечувати раціональне використання людського капіталу відповідно до рівня його кваліфікації, що передбачає застосування методів економічної оцінки людського капіталу. Економічна ефективність заходів соціального розвитку персоналу оцінюється через показники економічного зростання. Водночас не слід ігнорувати соціальну ефективність, яка визначається досягненням цілей соціальної політики. Якщо застосування технологій соціального розвитку персоналу дозволяє усунути виявлені соціальні проблеми, можна говорити про високий рівень ефективності проведених заходів.

Для об'єктивної оцінки ділових якостей, підвищення продуктивності праці, оптимального підбору та використання кадрів проводять атестацію персоналу. Від її результатів значною мірою залежить ефективність діяльності організації. Атестація дозволяє покращити роботу співробітників, виявити проблеми на ранніх етапах, знайти шляхи їх вирішення, створити умови для розвитку працівників та вдосконалення стилю і методів управління персоналом. Тому особливу увагу слід приділяти процедурі атестації для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей організації. Ми вважаємо, що під час розробки атестаційної процедури слід застосовувати персоніфікований підхід, оскільки атестація може слугувати драйвером підвищення активності співробітників.

Завдяки відповідальній соціально-економічній політиці підприємство здатне ефективно управляти відтворенням людського капіталу в різних сферах діяльності, впливати на мотивацію та залученість персоналу, підвищувати рівень лояльності та задоволеність життям працівників.

Висновки. Підсумовуючи вплив внутрішньої соціально-економічної політики підприємства на розвиток персоналу в умовах сталого розвитку, слід відзначити тісний взаємозв'язок між структурними елементами корпоративної соціальної політики та складовими благополуччя працівників,

такими як матеріальне становище, кар'єрний розвиток, здоров'я, навколишнє середовище та соціальна обстановка. Це дозволяє стверджувати, що реалізація внутрішньокорпоративної політики дає змогу керувати соціальним самопочуттям співробітників.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємців виконання завдань, які раніше не входили до їхніх прямих обов'язків: фінансування програм, що сприяють соціальному розвитку, створення умов для благополуччя персоналу, інвестування у соціальну інфраструктуру та інші соціальні ініціативи. Бізнес все більше залучається до сфер, що раніше вважалися виключно відповідальністю держави, зокрема заходів соціальної політики. У сучасній економіці соціальна відповідальність бізнесу є обов'язковою: її відсутність може призвести до нестабільності та дестабілізації економічної системи країни.

Соціальна відповідальність проявляється у тому, що організація добровільно бере на себе відповідальність за вирішення проблем, що хвилюють суспільство, та узгоджує свої заходи і плани з державними та недержавними інститутами. Норми, правила поведінки, цінності та місія бізнесу формуються у відповідності до інтересів і завдань держави.

Отже, можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та нарощування його конкурентних переваг у порівнянні з іншими компаніями тієї ж галузі. Найважливішими складовими такого управління є персоніфікований підхід до кожного співробітника, який дозволяє розкрити його індивідуальні можливості та реалізувати потенціал через підвищення ефективності трудової діяльності в конкретних виробничих умовах.

Література

1. Бочарова Н. О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств. *Збірник*

наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. № 1 (43). С. 7381. DOI: 10.31388/2519-884X- 2021-43-73-81

2. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності. *Економічний вісник НГУ* 2010. № 4. С. 100104. URL: https://ev.nmu.org.Ua/docs/2010/4/EV20104_100-104.pdf

3. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 58-2. С. 133137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>

4. Живко З. Б., Кухарська Л. В., Зінчук Ю. Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145155. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvse/nvse_02_2018/17.pdf

5. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. Р 7884. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>

6. Кузьменко А. О., Мирошніченко Г. Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 874-880. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>.

7. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190195. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>

8. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 6469. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10>

9. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13

10. Ситник О. Ю Розвиток персоналу шляхом налагодження соціального діалогу в Україні крізь призму міжнародного досвіду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 11. С. 140144. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13835>

References

1. Bocharova, N.O. (2021), “Organizational and economic support and motivational component in the system of administration and efficiency evaluation of agricultural enterprises personnel management”, *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol.1 (43), pp. 73-81. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2021-43-73-81>

2. Vasyliuk, S.V. (2010), “The essence of socio-economic development of enterprise personnel in the context of ensuring socio-economic efficiency of activity”, *Ekonomichnyi visnyk NHU*, vol. 4, pp. 100-104.

3. Havkalova, N.L. and Nisfoian, S.S. (2020), “Personnel development management at an enterprise”, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 58-2, pp. 133-137. <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>

4. Zhyvko, Z.B. Kukharska, L.V. and Zinchuk, Yu.Ya. (2018), “The strategy of formation of the organizational economic mechanism of management development of personnel of enterprise”, *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp.145-155.

5. Zamroz, M. and Kulchytska, L. (2022), “Formation of the socio-economic motivation mechanism in the staff of the enterprise”, *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 13, pp. 78-84. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>

6. Kuzmenko, A.O. and Myroshnychenko, H.B. (2018), “The management development of personnel organization improvement system”,

Ekonomika ta suspilstvo, vol. 19, pp. 874-880.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>

7. Partyka, I.V. (2020), “Strategically oriented organization personnel development management”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), pp. 190-195.
<https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>

8. Pidlypna, R.P. (2021), “Evaluation of investment in socio-economic development of enterprise staff”, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 63, pp. 64-69.
<https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10>

9. Syvolap, L.A. Khavalyts, S.S. and Nikolaienko, R.B. (2021), “Analysis of the development of the personnel of the enterprise in modern conditions of management”, *Efektivna ekonomika*, vol. 12, DOI:
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>

10. Sytnyk, O.Yu (2017), “Staff development through the social dialogue in Ukraine in terms of international experience”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 11, pp. 140-144.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.