



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.9>

УДК 338.24:330.34:331.108.2(477)

Т. О. Кобелєва,

д. е. н, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «ХПІ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

П. Г. Перерва,

д. е. н, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «ХПІ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

T. Kobieliieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

HUMAN RESOURCE POOL OF SMALL ENTERPRISES IN FRONTLINE TERRITORIES AS A STRATEGIC FACTOR OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS

У статті досліджено кадровий резерв малих підприємств прифронтових територій України як стратегічний чинник формування інвестиційної привабливості регіонів. Обґрунтовано, що людський капітал є ключовим ресурсом, який визначає здатність бізнесу до адаптації, інноваційності та стійкості в умовах високих ризиків. Запропоновано інтегральну модель оцінки кадрового резерву, що включає кваліфікаційний, адаптивний та соціальний блоки, а також наведено формулу для кількісного вимірювання його впливу на інвестиційну привабливість. Розроблено сценарний підхід, який демонструє наслідки різного рівня кадрового резерву для підприємств та інвесторів. Практичні рекомендації спрямовані на створення програм підготовки кадрів, регіональних центрів підтримки малого бізнесу та системи кадрового моніторингу. Наукова новизна полягає у визначенні кадрового резерву як ключового детермінанта інвестиційної привабливості та у формуванні практичних механізмів його розвитку.

The article is devoted to the study of the personnel reserve of small enterprises in the frontline territories of Ukraine as a strategic factor in shaping the investment attractiveness of regions. It substantiates that human capital is the key resource determining the ability of business to adapt, innovate, and remain resilient under high-risk conditions. Special attention is paid to the specifics of managing personnel reserves in small enterprises operating in frontline areas: limited resources, high levels of risk, reduced employee motivation, and the absence of a stable institutional environment. An integral model for assessing the personnel reserve is proposed, which includes three blocks—qualification potential, adaptability, and social resilience. The model makes it possible to quantitatively evaluate the personnel reserve and determine its impact on the investment attractiveness of enterprises. Examples of practical application of the model and a scenario-based approach are provided, demonstrating the consequences of different levels of personnel reserves for businesses and investors. Tables of indicators for personnel reserve assessment and scenarios of investment

attractiveness development depending on its level are presented. Practical recommendations are aimed at creating local training programs, organizing regional centers for small business support, introducing personnel monitoring systems, and developing mechanisms for employee motivation. The scientific novelty lies in defining the personnel reserve as a key determinant of investment attractiveness and in forming practical mechanisms for its development under conditions of risk. Prospects for further research include empirical testing of the model based on data from specific enterprises, comparison of Ukrainian experience with international practices, and integration of personnel reserves into regional recovery strategies. Additionally, the personnel reserve is emphasized as an indicator of social resilience of territories, capable of reducing investment risks. The creation of digital tools for monitoring personnel potential is highlighted as an important direction, ensuring timely managerial decisions. Ultimately, the study provides a theoretical and practical foundation for Ukraine's economic recovery and integration into global markets.

Ключові слова: *кадри, інвестиції, стратегічне управління, кадровий резерв, малі підприємства, управління залученням інвестицій, менеджмент, прифронтові регіони, післявоєнне відновлення.*

Keywords: *personnel, investments, strategic management, personnel reserve, small enterprises, investment attraction management, management, frontline regions, post-war recovery.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні реалії України, позначені воєнними діями та необхідністю післявоєнного відновлення, актуалізують питання економічної стійкості та залучення інвестицій [1, 3, 6]. Прифронтові території є особливо вразливими, адже вони одночасно виступають ареною ризиків і простором можливостей [2, 5]. Малий бізнес у цих регіонах виконує функцію не лише економічного, але й

соціального стабілізатора, забезпечуючи зайнятість, підтримку місцевих громад та адаптивність економіки [7, 10]. Ключовим ресурсом, що визначає здатність підприємств до розвитку, є кадровий резерв [2, 4, 9, 13]. Саме він формує основу для інноваційності, гнучкості та інвестиційної привабливості.

У цих умовах малий бізнес виступає не лише як базовий елемент економічної системи, але й як важливий чинник соціальної стійкості та відновлення територій [11, 12]. Одним із ключових ресурсів, що визначає здатність підприємств адаптуватися до змін та забезпечувати конкурентоспроможність, є кадровий резерв. Формування та ефективне використання кадрового потенціалу малих підприємств у прифронтових зонах стає стратегічним завданням, адже саме людський капітал здатний забезпечити інноваційність, гнучкість та інвестиційну привабливість регіонів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом у специфічних умовах ризику та невизначеності. Інвестори дедалі більше звертають увагу на сталість та перспективність розвитку бізнесу, що безпосередньо залежить від наявності кваліфікованих кадрів і здатності підприємств швидко реагувати на виклики. Таким чином, кадровий резерв малих підприємств прифронтових територій виступає не лише внутрішнім інструментом управління, але й зовнішнім маркером інвестиційної привабливості, що визначає перспективи економічного відновлення та інтеграції України у світові ринки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інвестиційної привабливості підприємств у прифронтових територіях України та роль кадрового резерву малих підприємств у цьому процесі останніми роками привертає значну увагу науковців та міжнародних організацій [1, 8, 12]. У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення дослідження концентруються на пошуку стратегічних факторів, здатних забезпечити економічну стійкість і конкурентоспроможність регіонів.

У науковій літературі інвестиційна привабливість розглядається як багатофакторна категорія, що включає фінансові, інституційні, інфраструктурні та кадрові аспекти. Дослідження [1, 5] підкреслюють, що людський капітал є критичною умовою для залучення інвестицій у країни з високим рівнем ризику. Українські автори [7, 11] доводять, що кадровий резерв малих підприємств у прифронтових регіонах стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності.

У роботах [3, 4, 9]] наголошується, що довготривалі структурні проблеми української економіки — низький рівень інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, слабка інвестиційна активність та висока частка неформального сектору — були значно загострені внаслідок повномасштабного вторгнення. Попри певну стійкість, зумовлену «оборонною економікою» та зовнішньою підтримкою, для сталого відновлення необхідне вдосконалення умов для підприємництва, інновацій та інвестицій. Це прямо пов'язано з якістю людського капіталу, адже кадровий резерв визначає здатність підприємств адаптуватися до нових викликів та залучати інвесторів. Автори досліджень [2, 10, 13] роблять акцент на оцінці інвестиційної привабливості підприємств у регіонах України як чинника формування стратегії конкурентоспроможності та економічного відновлення. Автори підкреслюють, що інвестиційна привабливість залежить не лише від фінансових показників чи інфраструктурних умов, але й від кадрового потенціалу підприємств. Саме наявність кваліфікованих кадрів та ефективна система їх підготовки й утримання стають визначальними для довгострокової стабільності бізнесу, особливо у малих підприємствах, які є більш гнучкими, але водночас більш вразливими до зовнішніх ризиків. В роботах [5, 11] розглянуто динаміку інвестиційних потоків протягом останніх двадцяти років та вплив воєнного конфлікту на інвестиційну активність. Автори доводять, що ключовими факторами для інвесторів залишаються стабільність регуляторного середовища, наявність інфраструктури та кадровий потенціал. У прифронтових регіонах саме кадровий резерв малих підприємств може

виступати гарантією життєздатності економічних процесів, адже він забезпечує можливість швидкого відновлення виробництва та адаптації до нових умов. Зарубіжні дослідження [2, 4, 9, 13] акцентують увагу на ресурсному підході, де людський капітал розглядається як стратегічний актив. У контексті України це означає, що кадровий резерв малих підприємств може виступати ключовим фактором у підвищенні інвестиційної привабливості регіонів, які перебувають у стані невизначеності.

Сукупність розглянутих сучасних досліджень демонструє, що кадровий резерв малих підприємств у прифронтових територіях слід розглядати як стратегічний ресурс, який має багатовимірний вплив на інвестиційну привабливість. По-перше, він формує основу для інноваційного розвитку та підвищення продуктивності праці. По-друге, забезпечує довіру інвесторів, які оцінюють не лише фінансові показники, але й здатність підприємства утримувати та розвивати кваліфіковані кадри. По-третє, кадровий резерв виступає соціальним стабілізатором у регіонах, де економічна активність тісно пов'язана з безпековими ризиками.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження ролі кадрового резерву малих підприємств прифронтових територій як стратегічного чинника формування інвестиційної привабливості регіонів. У межах цього завдання передбачається, по-перше, здійснити теоретико-методологічний аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційної привабливості та її ключових детермінант, з особливим акцентом на людський капітал і кадровий потенціал. По-друге, окреслити специфіку функціонування малих підприємств у прифронтових умовах, де кадровий резерв виступає не лише внутрішнім ресурсом розвитку, але й зовнішнім сигналом для інвесторів щодо стійкості та перспективності бізнесу. По-третє, визначити взаємозв'язок між якістю кадрового резерву та здатністю підприємств забезпечувати інноваційність, гнучкість і конкурентоспроможність у середовищі високих ризиків. По-четверте, розробити практичні рекомендації щодо формування та використання

кадрового резерву як інструменту підвищення інвестиційної привабливості малих підприємств у прифронтових територіях. Таким чином, завдання статті полягає у виявленні та обґрунтуванні стратегічної ролі кадрового резерву в системі факторів інвестиційної привабливості, а також у формуванні науково-практичних засад для підвищення економічної стійкості та відновлення регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування кадрового резерву малих підприємств у прифронтових територіях України є складним і багатовимірним процесом, що поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти. У сучасних умовах воєнного стану кадровий резерв виступає не лише внутрішнім ресурсом розвитку підприємства, але й зовнішнім сигналом для потенційних інвесторів. Інвестиційна привабливість регіонів значною мірою залежить від того, наскільки підприємства здатні забезпечити стабільність бізнес-процесів, гнучкість у реагуванні на виклики та інноваційність. Саме людський капітал визначає можливості для відновлення економіки, інтеграції у глобальні ринки та залучення фінансових ресурсів.

Управління кадровим резервом у малих підприємствах прифронтових територій має свою специфіку. По-перше, це обмеженість ресурсів, що не дозволяє створювати масштабні програми розвитку персоналу. По-друге, високий рівень ризиків, пов'язаних із безпековою ситуацією, знижує мотивацію працівників залишатися у регіоні. По-третє, відсутність стабільного інституційного середовища ускладнює довгострокове планування. У таких умовах кадровий резерв набуває особливого значення як інструмент забезпечення безперервності бізнесу. Водночас він стає своєрідним показником життєздатності підприємства, адже здатність утримувати й розвивати персонал свідчить про перспективність бізнес-моделі навіть у кризових умовах. Ефективне управління кадровим резервом потребує не лише внутрішніх організаційних рішень, але й підтримки з боку місцевих органів влади та міжнародних партнерів, що можуть забезпечити навчальні програми, гранти чи інституційну допомогу. Крім того, важливим є

створення системи мотивації, яка б компенсувала ризики роботи у прифронтових територіях і формувала відчуття соціальної значущості праці. У результаті кадровий резерв перетворюється на стратегічний ресурс, здатний визначати не лише економічну стійкість окремого підприємства, але й інвестиційну привабливість усього регіону.

Для оцінки кадрового резерву пропонується інтегральна модель, що включає три блоки: кваліфікаційний потенціал, адаптивність та соціальну стійкість. Кваліфікаційний потенціал визначається рівнем освіти, професійними навичками та досвідом роботи. Адаптивність характеризує здатність працівників швидко змінювати профіль діяльності, освоювати нові технології та працювати в умовах невизначеності. Соціальна стійкість відображає мотивацію, лояльність та готовність працювати у ризикових умовах. Важливо підкреслити, що всі три блоки перебувають у тісному взаємозв'язку: високий рівень кваліфікації без належної адаптивності не гарантує стійкості бізнесу, так само як мотивація без професійних навичок не забезпечує конкурентоспроможності. Інтегральна модель дозволяє кількісно оцінити кадровий резерв і порівнювати його між різними підприємствами та регіонами, що створює основу для стратегічного планування. Крім того, вона може бути використана інвесторами як інструмент попереднього аналізу ризиків, адже якість людського капіталу є одним із ключових факторів ухвалення рішень про вкладення коштів. Таким чином, пропонована нами для практичного використання модель не лише відображає внутрішні характеристики персоналу, але й виконує функцію зовнішнього маркера інвестиційної привабливості.

Узагальнена формула моделі має вигляд:

$$IA = \alpha KR_{qual} + \beta KR_{adapt} + \gamma KR_{soc}$$

де IA — інвестиційна привабливість, KR_{qual} — кваліфікаційний потенціал, KR_{adapt} — адаптивність, KR_{soc} — соціальна стійкість, а коефіцієнти α , β , γ визначають вагу кожного блоку.

Припустимо, що мале підприємство у прифронтовому регіоні має середній рівень кваліфікаційного потенціалу ($KR_{qual} = 3$), високий рівень адаптивності ($KR_{adapt} = 5$) та середній рівень соціальної стійкості ($KR_{soc} = 3$). Якщо вагові коефіцієнти визначені як $\alpha = 0,3$; $\beta = 0,4$; $\gamma = 0,3$, то використовуючи ці дані інтегральний показник інвестиційної привабливості розраховується за формулою:

$$IA = 0,3 \times 3 + 0,4 \times 5 + 0,3 \times 3 = 3,9.$$

Отримане значення свідчить про достатньо високий рівень інвестиційної привабливості, що пояснюється насамперед високою адаптивністю кадрового резерву. Це означає, що навіть за умов середнього рівня кваліфікації та мотивації підприємство здатне швидко реагувати на зміни, освоювати нові технології та підтримувати стабільність бізнес-процесів. Для інвесторів такий результат є позитивним сигналом, адже він демонструє гнучкість і життєздатність бізнесу у ризиковому середовищі.

Для практичного застосування моделі пропонується використовувати систему індикаторів, що дозволяє кількісно оцінити кадровий резерв.

Таблиця 1. Індикатори оцінки кадрового резерву малих підприємств

Блок	Індикатор	Оцінка (1–5)	Вага	Пояснення
Кваліфікаційний	Освітній рівень	1–5	0,3	Вища освіта, профільні курси
Кваліфікаційний	Професійні навички	1–5	0,4	Володіння сучасними технологіями
Кваліфікаційний	Досвід роботи	1–5	0,3	Тривалість та релевантність досвіду
Адаптивність	Мобільність	1–5	0,5	Здатність змінювати місце роботи
Адаптивність	Перепрофілювання	1–5	0,3	Освоєння нових професій
Адаптивність	Гнучкість	1–5	0,2	Робота в умовах невизначеності
Соціальна стійкість	Мотивація	1–5	0,4	Внутрішня готовність працювати
Соціальна стійкість	Лояльність	1–5	0,3	Відданість підприємству
Соціальна стійкість	Соціальна інтегрованість	1–5	0,3	Взаємодія з громадою

Джерело: сформовано авторами

На основі цієї таблиці можна розрахувати інтегральний показник кадрового резерву, який у подальшому використовується для оцінки інвестиційної привабливості підприємства.

Результати моделювання показують, що найбільший вплив на інвестиційну привабливість має адаптивність кадрового резерву. У кризових умовах саме здатність працівників швидко змінювати профіль діяльності та освоювати нові технології забезпечує гнучкість бізнесу. Кваліфікаційний потенціал також є важливим, але його значення зростає у довгостроковій перспективі, коли інвестори оцінюють можливості для інноваційного розвитку. Соціальна стійкість виступає стабілізуючим фактором, що знижує ризики втрати кадрів.

Практичні рекомендації щодо управління кадровим резервом включають створення локальних програм підготовки кадрів у співпраці з університетами та професійними школами, організацію регіональних центрів підтримки малого бізнесу, які забезпечуватимуть навчання та перепрофілювання працівників, запровадження системи кадрового моніторингу, що дозволить інвесторам оцінювати якість людського капіталу у регіоні, а також розробку механізмів мотивації та утримання кадрів через соціальні пакети, гнучкі умови праці та підтримку підприємництва.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні кадрового резерву як стратегічного чинника інвестиційної привабливості малих підприємств у прифронтових територіях, розробці інтегральної моделі оцінки кадрового резерву з урахуванням кваліфікаційного, адаптивного та соціального блоків, а також формуванні практичних рекомендацій щодо управління кадровим резервом у специфічних умовах ризику.

Таким чином, кадровий резерв малих підприємств у прифронтових територіях України є ключовим фактором, що визначає їхню інвестиційну привабливість. Саме людський капітал забезпечує стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність бізнесу у кризових умовах. Запропоновані

методики та моделі дозволяють оцінити кадровий потенціал як стратегічний ресурс та сформувані практичні механізми його розвитку. Це створює основу для залучення інвестицій, економічного відновлення та інтеграції України у глобальні ринки.

У процесі дослідження важливо не лише визначити структуру кадрового резерву, але й показати, як його рівень впливає на інвестиційну привабливість малих підприємств у прифронтових територіях. Для цього пропонується сценарний підхід, що дозволяє оцінити можливі наслідки різного стану кадрового резерву для бізнесу та регіональної економіки.

В табл.2 представлено різного роду можливі сценарії розвитку інвестиційної привабливості малих підприємств прифронтових територій залежно від рівня їх кадрового резерву.

Таблиця 2. Сценарії розвитку інвестиційної привабливості залежно від рівня кадрового резерву

Рівень кадрового резерву	Характеристика стану	Наслідки для підприємства	Наслідки для інвестиційної привабливості
Високий	Сформований резерв кваліфікованих кадрів, висока адаптивність, соціальна стійкість	Стабільність бізнес-процесів, можливість інноваційного розвитку, швидке реагування на виклики	Висока привабливість для інвесторів, довгострокові вкладення, зростання конкурентоспроможності регіону
Середній	Частково сформований резерв, обмежена мобільність, середній рівень мотивації	Обмежена здатність до інновацій, залежність від зовнішніх умов, ризик втрати кадрів	Помірна привабливість, інвестори обережні, вкладення короткострокові
Низький	Відсутність системного резерву, низька кваліфікація, слабка мотивація	Нестабільність бізнесу, високі ризики зупинки діяльності, відтік кадрів	Низька привабливість, інвестори уникають вкладень, регіон втрачає конкурентні позиції

Джерело: сформовано авторами

Узагальнюючи наведені сценарії, можна стверджувати, що кадровий резерв виступає ключовим детермінантом інвестиційної привабливості малих підприємств у прифронтових територіях. Високий рівень кадрового резерву створює умови для стабільності та інноваційного розвитку, що приваблює інвесторів навіть у ризикових регіонах. Середній рівень забезпечує лише

часткову стійкість, а низький — фактично блокує можливості залучення інвестицій. Таким чином, управління кадровим резервом має розглядатися як стратегічний напрям регіональної політики, здатний визначати перспективи економічного відновлення та інтеграції України у світові ринки. Важливо наголосити, що кадровий резерв не є статичною категорією: він формується та трансформується під впливом освітніх програм, соціальних ініціатив та економічних стимулів. Тому інвестиційна привабливість регіону залежить від здатності підприємств і місцевих органів влади забезпечити постійне оновлення та розвиток людського капіталу. У цьому контексті кадровий резерв стає не лише внутрішнім ресурсом бізнесу, але й індикатором соціальної стійкості територій, що дозволяє інвесторам оцінювати довгострокові перспективи. Отже, ефективне управління кадровим резервом у прифронтових регіонах може стати одним із ключових чинників економічного відновлення нашої країни та її інтеграції у глобальні економічні процеси.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження підтвердило, що кадровий резерв малих підприємств у прифронтових територіях України є стратегічним чинником формування інвестиційної привабливості регіонів. Саме людський капітал визначає здатність бізнесу до адаптації, інноваційності та стійкості в умовах високих ризиків. Запропонована інтегральна модель оцінки кадрового резерву, що включає кваліфікаційний, адаптивний та соціальний блоки, дозволяє кількісно вимірювати його вплив на інвестиційну привабливість і може бути використана як інструмент стратегічного планування. Практичні рекомендації щодо формування та управління кадровим резервом, зокрема створення локальних програм підготовки кадрів, регіональних центрів підтримки малого бізнесу та системи кадрового моніторингу, мають потенціал стати основою для підвищення конкурентоспроможності підприємств і регіонів.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні кадрового резерву як ключового детермінанта інвестиційної привабливості та у розробці моделі, що враховує взаємозалежність кваліфікаційного потенціалу, адаптивності та соціальної стійкості. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан людського капіталу, але й прогнозувати його вплив на економічні процеси у середньо- та довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у кількох площинах. По-перше, необхідно здійснити емпіричну перевірку запропонованої моделі на основі даних конкретних підприємств у прифронтових регіонах, що дозволить уточнити вагові коефіцієнти та індикатори. По-друге, важливим є порівняння українського досвіду з міжнародними практиками управління кадровим резервом у кризових умовах, зокрема у країнах, що проходили через воєнні конфлікти чи масштабні соціально-економічні потрясіння. По-третє, перспективним напрямом є інтеграція кадрового резерву у регіональні стратегії розвитку та у програми відновлення, що фінансуються міжнародними організаціями. По-четверте, варто розробити інструменти цифрового моніторингу та прогнозування кадрового потенціалу, які дозволять оперативно реагувати на зміни та формувати більш точні управлінські рішення.

Література

1. Козаченко Г.В. Управління інвестиціями на підприємстві: монографія. Київ: *Лібра*, 2014. 368 с.
2. Cappelli P., Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
3. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с. 401 с.

4. Cardon Melissa, Stevens Christopher (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? // Human Resource Management Review. 14. pp. 295-323. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>.
5. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 376 с.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
8. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
9. Becker B.E., Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? // *Journal of Management*, 32(6), pp. 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
10. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p. DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883
12. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
13. Holátová Darja, Brezinova Monika (2018). Management of Human Resource in Small and Medium-Sized // Enterprises: Case Study. DOI: 10.5772/intechopen.70294.

References

1. Kozachenko, H.V. (2014), *Upravlinnya investytsiyamy na pidpryyemstvi* [Management of investments in the enterprise], Libra, Kyiv, Ukraine.

2. Cappelli, P. and Keller, J. (2014), “Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>

3. Starostina, A.O. (2009), *Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk* [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook], Znannia. Kiev, Ukraine.

4. Cardon, Melissa and Stevens, Christopher (2004), “Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?”, *Human Resource Management Review*, vol. 14, pp. 295-323. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>.

5. Mayorova, T.V. (2014), *Investytsiyna diyalnist* [Investment activity], TSML, Kyiv, Ukraine.

6. Pererva, P.G., Mekhovych, S.A. and Pohorelov, M.I. (2008), *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: pidruchnyk* [Economics and organization of innovation activity: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

7. Pererva, P. G. (1993), *Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpryiemstvi* [Marketing management at a machine-building enterprise], Osnova, Kharkiv, Ukraine.

8. Pererva, P. G. (2009), “Management of innovation activity of the enterprise”, *Marketynh* [Marketing], Znannia. Kyiv, Ukraine, pp. 461-518.

9. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006), “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?”, *Journal of Management*, vol. 32(6), pp. 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

10. Kosenko, A.P., Kobieliieva, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), “The definition of industry park electrical products”, *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2(3), pp. 43-50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)

11. Pererva, P., Nagy, S. and Maslak, M. (2018), “Organization of marketing activities on the intrapreneurship”, *MIND Journal*, vol. (5). DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883

12. Kocziszky, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), *Technology transfer*, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.

13. Holátová, Darja and Brezinova, Monika. (2018), “Management of Human Resource in Small and Medium-Sized”., *Enterprises: Case Study*, vol. 3, pp.72-81. DOI: 10.5772/intechopen.70294.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26