

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>

УДК 331.1

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

MAIN ASPECTS OF MANAGING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Могильна Людмила Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9053-5177>

Харченко Тетяна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8967-4711>

Клецова Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4910-8912>

Mohylna Liudmyla, Kharchenko Tetyana, Klietsova Nataliia
Sumy National Agrarian University

Стаття присвячена основним аспектам управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. Зазначено, що здійснюється формування працівника нового типу, який повинен мати не тільки високу професійну компетентність, а й загальну ерудицію, стратегічне мислення, технічну грамотність, творчо ставитися до праці, бути підприємливим, володіти основами самоменеджменту, бути готовим постійно змінюватися разом з організацією. Розроблено модель системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу підприємства. Наведено загальну схему розвитку організаційно-економічних відносин між керівником та працівником на основі персоніфікованого підходу. Наголошено на тісний взаємозв'язок між структурними складовими корпоративної соціальної політики та компонентами благополуччя працівників.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління, персонал, підприємство, соціальний розвиток, економічний розвиток, соціально-економічний розвиток персоналу, професійний розвиток, сталий розвиток.

The article is devoted to the main aspects of managing the socio-economic development of enterprise personnel in the context of sustainable development. The formation of a new understanding of the essence of the enterprise is emphasized. It is emphasized that a new type of employee is being formed, who should have not only high professional competence, but also general erudition, strategic thinking, technical literacy, a creative attitude to work, be entrepreneurial, have the basics of self-management, be ready to constantly change with the organization, be passionate about the work, be creative, aimed at continuous improvement and development of innovations, and be able to achieve the organization's goals in a dynamically changing external environment. In contrast to these requirements, the tariff-salary system of remuneration that has been preserved in many Ukrainian enterprises, the directive-command system of management, the culture of "formal" performance of "only one's own duties", the established and actively used system of fines and penalties do not allow for the formation of personnel involved in the process of continuous improvement of the organization's activities. It is noted that for this purpose, corporate measures should be applied as part of the social policy of the enterprise, which will help to increase staff motivation, being a marker of corporate social policy. Despite the fact that enterprises have the economic opportunity, they are not ready to invest

resources in the development of their social sphere due to the lack of calculation of the economic effect of social programs. A model of a systematic approach to managing the social development of enterprise personnel has been developed, which is focused on understanding and managing all aspects of personnel management as an integrated system. A general scheme of development of organizational and economic relations between manager and employee on the basis of a personalized approach is presented. It is noted that with the help of the implemented responsible socio-economic policy, an enterprise is able to manage the reproduction of human capital in various spheres of life, to influence motivation, staff involvement, level of loyalty and life satisfaction. The close relationship between the structural components of corporate social policy and the components of employee well-being is emphasized.

Keywords: personnel development, management, personnel, enterprise, social development, economic development, socio-economic development of personnel, professional development, sustainable development.

Постановка проблеми. В сучасних умовах та конкурентній боротьбі керівництво підприємств ставить перед собою завдання щодо ефективного використання можливостей своїх співробітників, створює умови для постійного розвитку їхнього потенціалу. Але все ще залишаються управлінці, які недооцінюють роль розвитку кадрової стратегії та постійне її вдосконалення, тож у кризовій ситуації найчастіше мінімізують витрати, заплановані саме на цей напрямок. У результаті таких помилкових управлінських рішень, подібні підприємства втрачають свої позиції на ринку, поступаючись місцем гравцям з більш прогресивнішими поглядами на систему управління соціально-економічним розвитком персоналу.

Звісно, що дбати про те, наскільки комфортно та благополучно працівник почувається всередині робочого процесу і поза ним, зрештою, виявляється вигіднішим, ніж концентруватися виключно на контрактних зобов'язаннях та наданні різних пільг. Тому актуальність проблематики обумовлена факторами соціально-економічного розвитку, які торкнулися всіх країн світу та кардинально змінили як систему економічних, виробничих, соціальних, політичних відносин, так і систему 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], Данілкова 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 завжди прагне до організації своєї діяльності в такому режимі, щоб у непередбачуваних обставинах здійснювалося безперебійне виробництво. Тому за допомогою своєчас-

ного використання ефективних інструментів управління можна виявити та обернути на свою користь вже наявні на підприємстві ресурси для поліпшення якості своєї роботи, маючи на меті головне – примноження капіталу. Вибір інструментів управління залежить від того, які цілі та завдання ставить перед собою саме підприємство. Сам по собі механізм системи управління містить у своїй структурі необхідні елементи впливу на загальний процес утворення та ухвалення управлінських рішень. Наголосимо, що соціально-економічний інструментарій – це комплекс внутрішніх елементів, способів та методів управління, націлених на загальний розвиток ефективного функціонування виробничої діяльності підприємства в тому числі пов'язаний і з розвитком персоналу. В той же час розвиток персоналу споріднений із сильною корпоративною культурою, заснованою на етичних принципах ведення бізнесу, моральних цінностях та соціальній відповідальності. Це передбачає щире турботу керівництва про підвищення кваліфікації персоналу, відкритість, дотримання громадянської позиції. Однак, для того, щоб якнайкраще виконувати свою роботу необхідно мотивувати та підвищувати залученість працівників, бо такий персонал, як правило, приймає поточну бізнес-модель підприємства, сприймає його цілі, як свої, сприяє досягненню їх, шляхом ефективного виконання своєї роботи. Вмотивовані співробітники демонструють прихильність до своєї роботи, схильні будувати доброзичливі взаємини зі своїми колегами, а їх благополуччя стає дедалі важливішим аспектом, оскільки керівники підприємства розуміють зв'язок між задоволенням персоналом та його довгостроковим успіхом. Тому деякі питання все ще залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших наукових досліджень незважаючи на наявність численних наукових публікацій стосовно важливості управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємств.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки у всьому світі фіксується зростання ролі підприємств як первинної основи в досягненні цілей сталого розвитку. Найтіснішим чином із цілями сталого розвитку пов'язані принципи ESG (E – environment, S – social, G – governance). Вони були вперше сформульовані Кофі Аннаном. ESG-принципи поширюються на комерційні організації та містять три основні напрями: турбота про навколишнє середовище, відповідальність організації перед суспільством і високий рівень корпоративного управління. Необхідно наголосити, що ці аспекти стійкості розглядаються як єдине ціле. Але для того, щоб підприємства чи організації розвивалися, зберігаючи стійку конкурентну перевагу, їм необхідно мати людські ресурси.

Нині не викликає сумнівів той факт, що основним ресурсом сталого розвитку будь-якого підприємства є його співробітники – ефективність їхньої праці перебуває в прямій залежності з прибутком. Якими б сильними з погляду точки зору стратегій розвитку не були б рішення керівників, ефект від них може бути отримано тільки тоді, коли вони вдало втілені співробітниками організації. Тому найважливіше завдання системи управління персоналом полягає в тому, щоб максимально результативно виявити і використовувати можливості персоналу.

Кожен керівник підприємства мріє про залучених співробітників, які працюють більше і краще, проявляють ініціативу, мають високу продуктивність праці. Такі працівники повністю емоційно та інтелектуально залучені до певної діяльності. Одна з ключових тем, якою цікавиться сучасний керівник підприємства, – це створення особливого організаційного середовища, коли люди працюють свідомо, шукають шляхи вдосконалення, ставлять на службу справі свої знання та беруть на себе більше відповідальності.

Керівники підприємств почали розуміти, що традиційне споживче ставлення до співробітників несе у собі загрози для бізнесу. Тому компаніям необхідно по-новому ставитися до співробітників, розвивати їх, дотримуватися балансу роботи та особистого життя. У працівників з високим показником задоволеності від

роботи вища і залученість, а залучення веде до зростання продуктивності. Можна наголосити на тому, що на сьогоднішній день мета керівництва підприємств – знайти ефективні засоби збільшення продуктивності праці, а для цього необхідно підвищувати кваліфікацію та професійні навички співробітників. Професійний розвиток співробітників – складний та тривалий процес. Саме тому дуже важливо дотримуватися всіх рекомендацій щодо його впровадження у своїй діяльності з метою уникнення помилок. Виділимо такі стратегічні цілі розвитку персоналу з боку працівника та роботодавця:

– з боку роботодавця, задля досягнення високих економічних результатів вирішуються поставлені завдання підприємства, повне укомплектування персоналом, формування кадрового резерву, адаптація нових співробітників, навчання та розвиток персоналу.

– з боку працівника – працівник повинен постійно опановувати нові знання, підвищувати свою кваліфікацію, професійний розвиток. Професійний розвиток включає два взаємодоповнюючих напрямки: самоосвіта та організований планомірний розвиток професійних компетентностей у системі додаткової освіти.

Необхідність безперервного вдосконалення діяльності для виживання у висококонкурентному середовищі вимагає від управлінців формування високопрофесійного, захопленого справою, креативного, націленого на безперервне вдосконалення та освоєння інновацій персоналу, здатного досягати цілей організації в зовнішніх умовах, що динамічно змінюються. На противагу цим вимогам тарифно-окладна система оплати праці, що збереглася на багатьох українських підприємствах, директивно-командна система управління, культура «формального» виконання «тільки власних обов'язків», сформована та активно використовується система штрафів і покарань, не дозволяють сформувати персонал, залучений до процесу безперервного вдосконалення діяльності організації. В результаті, інколи, залишаються невикористаними значні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, а тому програють усі його головні суб'єкти: власники недоотримують прибуток, персонал має низьку заробітну плату, держава – низький рівень податків і зборів.

Отже, нині формується нове розуміння сутності підприємства, як соціально-економічної системи, соціально-економічні відносини

усередині якого формуються і реалізуються з урахуванням принципів взаємодії, співробітництва персоналу. Це, в свою чергу, визначає необхідність забезпечення соціально-професійної мобільності працівників, як людського фактору, за допомогою безперервної адаптації в умовах, що постійно змінюються, зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в ситуації нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності соціальних та економічних процесів. Тобто сучасна ситуація свідчить про формування працівника нового типу. Успішний співробітник повинен мати не тільки високу професійну компетентність, а й загальну ерудицію, стратегічне мислення, технічну грамотність, творчо ставитися до праці, бути підприємливим, володіти основами самоменеджменту, бути готовим постійно змінюватися разом з організацією. Для цього повинні застосовуватися корпоративні заходи як частина соціальної політики підприємства, що будуть сприяти підвищенню мотивації персоналу, будучи маркером корпоративної соціальної політики, що проводиться. Проте ефективність таких заходів може знижуватися через формальний підхід до справ, а також у разі неучасті в них керівників. Менш формалізований підхід до корпоративних заходів у системі управління персоналом сприятиме підвищенню лояльності персоналу, як наслідок, економічній безпеці підприємства та його сталому розвитку.

Погоджуємося з думкою Василюк С.В., що «соціально-економічний розвиток персоналу підприємств – це процес якісного удосконалення соціальної та економічної складової життєдіяльності персоналу, що забезпечується його власними зусиллями та діями керівництва підприємств, яке функціонує з дотриманням законодавства на принципах соціально-орієнтованого господарювання. Таке визначення, на думку автора статті, наголошує на вирішальній ролі підприємства у вирішенні соціально-економічних проблем персоналу, проте не випускає з уваги необхідність власних дій персоналу щодо забезпечення соціально-економічної ефективності підприємства» [2, с. 103]. Продумані, заплановані та своєчасно реалізовані інструменти, наприклад, управління соціальним розвитком персоналу забезпечують підприємству конкурентні переваги від імені головного стратегічного ресурсу – персоналу. Лояльні та націлені на результат співробітники у свою чергу задовольняють потреби компанії у фінансовій стійкості та стабільному зростанні. Відзна-

чимо, що у сучасних умовах функціонування великих компаній процес управління соціальним розвитком персоналу є невід'ємним інструментом управління. Крім того, цей інструмент має настільки вагомий позитивний результат і створює ефект для комерційних підприємств, що його ігнорування є значним фактором програшу в конкурентній боротьбі. Виходячи з цього, практичним завданням вітчизняних підприємств є не лише застосування елемента управління соціальним розвитком робочого персоналу, а й процес його постійного вдосконалення, що неможливий без фінансових вкладень та витрат. На сьогоднішній день основні напрямки соціальної політики організації спрямовані на матеріальне задоволення потреб співробітників та насамперед пов'язані з грошовими виплатами та гарантіями. У разі обмеженості фінансових ресурсів обсяг цієї допомоги досить низький і, зазвичай, спрямований на підтримку соціально-уразливих категорій населення з урахуванням адресного надання допомоги. Отже, для розвитку людського капіталу, підвищення рівня якості життя та вдосконалення механізму соціального розвитку необхідне застосування сучасних психологічних методів, що сприяють соціальному розвитку особистості в сім'ї, створення умов для соціального розвитку безпосередньо в організації та активне залучення соціально-уразливих груп населення до економічних відносин з метою їх соціального розвитку та зниження фінансового навантаження, пов'язаного із забезпеченням соціальних гарантій. Наголосимо, що ефективність ведення бізнесу нині залежить не лише від економічних чинників, а й від грамотно розробленої соціальної політики та, зокрема, соціального розвитку персоналу.

Саме тому грамотна соціальна політика забезпечує підвищення продуктивності праці, скорочення операційних витрат, зміцнює репутацію та імідж підприємства, збільшує привабливість роботодавця перед потенційними працівниками. Обсяг соціальних гарантій, які може запропонувати підприємство, безпосередньо залежить від його економічного становища. Незважаючи на те, що багато підприємств мають економічну можливість, вони не готові вкладати ресурси в розвиток своєї соціальної сфери. Основна причина цього – відсутність розрахунку економічного ефекту від соціальних програм. Соціальні програми є одним із напрямків реалізації соціальної стратегії розвитку підприємства, що задіює соціальні фактори як ефективний механізм

підвищення продуктивності праці працівників. Основними цілями будь-яких соціальних програм є: залучення та збереження висококваліфікованих співробітників, стимулювання продуктивності та результативності праці, зміцнення трудової дисципліни, формування корпоративної культури та лояльності до керівництва.

Чим більша компанія, тим актуальнішими стають для її керівництва питання управління соціальним розвитком персоналу. Від соціальної політики залежить рівень віддачі ключових співробітників, їхня результативність та продуктивність, мотивація на успіх, лояльність до компанії. Соціальні інструменти спрямовані на залучення персоналу до процесу участі у прийнятті управлінських та виробничих рішень. Під соціальними інструментами правомірно розуміти сукупність усіх послуг, що надаються підприємством своїм співробітникам, а також членам їхніх сімей, не включаючи оплати праці. Залежно від ролі та рангу працівника набір послуг видозмінюється та розширюється. Зростає роль соціального планування. Соціальні інструменти набувають системного характеру, націленого на реалізацію стратегії та місії компанії.

Зміст соціальної стратегії розвитку персоналу здійснюється через реалізацію таких функцій, як: управління демографічним складом підприємства через регулювання чисельності та складу співробітників; розвиток професійних якостей персоналу, що передбачає підвищення кваліфікації та професійної компетентності; покращення загальноосвітнього та культурного рівня персоналу; удосконалення соціальної інфраструктури підприємства, що включає поліпшення умов та охорони праці, забезпечення соціального пакету (у тому числі соціального страхування та соціальних гарантій), реалізацію цивільних прав персоналу; підвищення якості життя працівників; розвиток колективу підприємства за допомогою формування та підтримки сприятливого психологічного клімату серед персоналу, мотивації та розкриття різних потенціалів співробітників; підвищення рівня задоволеності своєю працею у працівників; поліпшення організаційної етики, формування принципів соціальної справедливості на підприємстві.

Вважаємо, що реалізація вищезазначених функцій дозволить залучити та утримати більш кваліфікованих та талановитих співробітників, покращити ефективність професійної взаємодії у колективі та, відповідно, під-

вищити ефективність роботи персоналу та підприємства в цілому. Наголосимо, що найважливішими інструментами управління соціальним розвитком персоналу підприємства є: визначення та корекція негативних психологічних факторів; управління конфліктами; корпоративна культура компанії; соціально-психологічна підготовка менеджерів та керівників; маркетингові та соціально-психологічні дослідження робочого персоналу. З метою забезпечення ефективності управління соціальним розвитком персоналу рекомендується запрошення психолога, реалізація консультативної роботи якого полягатиме у покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні конфліктних ситуацій.

Слід відмітити, що нами представлено модель системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу, яка забезпечує планомірну, всебічну, всеохоплюючу організацію процесу вирішення управлінських завдань та розглядає підприємство та персонал як взаємозалежні елементи системи (рис. 1). Системоутворюючі фактори моделі визначають процесуальну цілеспрямованість та взаємозв'язок її структурних компонентів. Модель орієнтована на розуміння та управління всіма аспектами управління персоналом як комплексної системи, що включає в себе багато факторів та зв'язків. Однак слід зауважити, що всі заходи, пов'язані із соціальним розвитком персоналу підприємства, мають низьку ефективність, оскільки найчастіше не враховують індивідуальні потреби співробітників і не пов'язані з підвищенням рівня якості життя. Звідси виникає головне питання про визначення чітких критеріїв ефективності соціального розвитку персоналу організації. Інвестиції в персонал мають забезпечувати ефективне використання людського капіталу відповідно до отриманої кваліфікації. Це, своєю чергою, вимагає використання методів економічної оцінки людського капіталу. Економічна ефективність заходів соціального розвитку персоналу визначається показниками економічного зростання. Однак не варто ігнорувати й соціальну ефективність, яка ґрунтується на досягненні цілей соціальної політики. Якщо використання технології соціального розвитку персоналу призводить до усунення виявлених соціальних проблем, можна говорити про високу ефективність проведених заходів соціального розвитку персоналу.

Для об'єктивної оцінки ділових якостей, підвищення ефективності праці, поліпшення

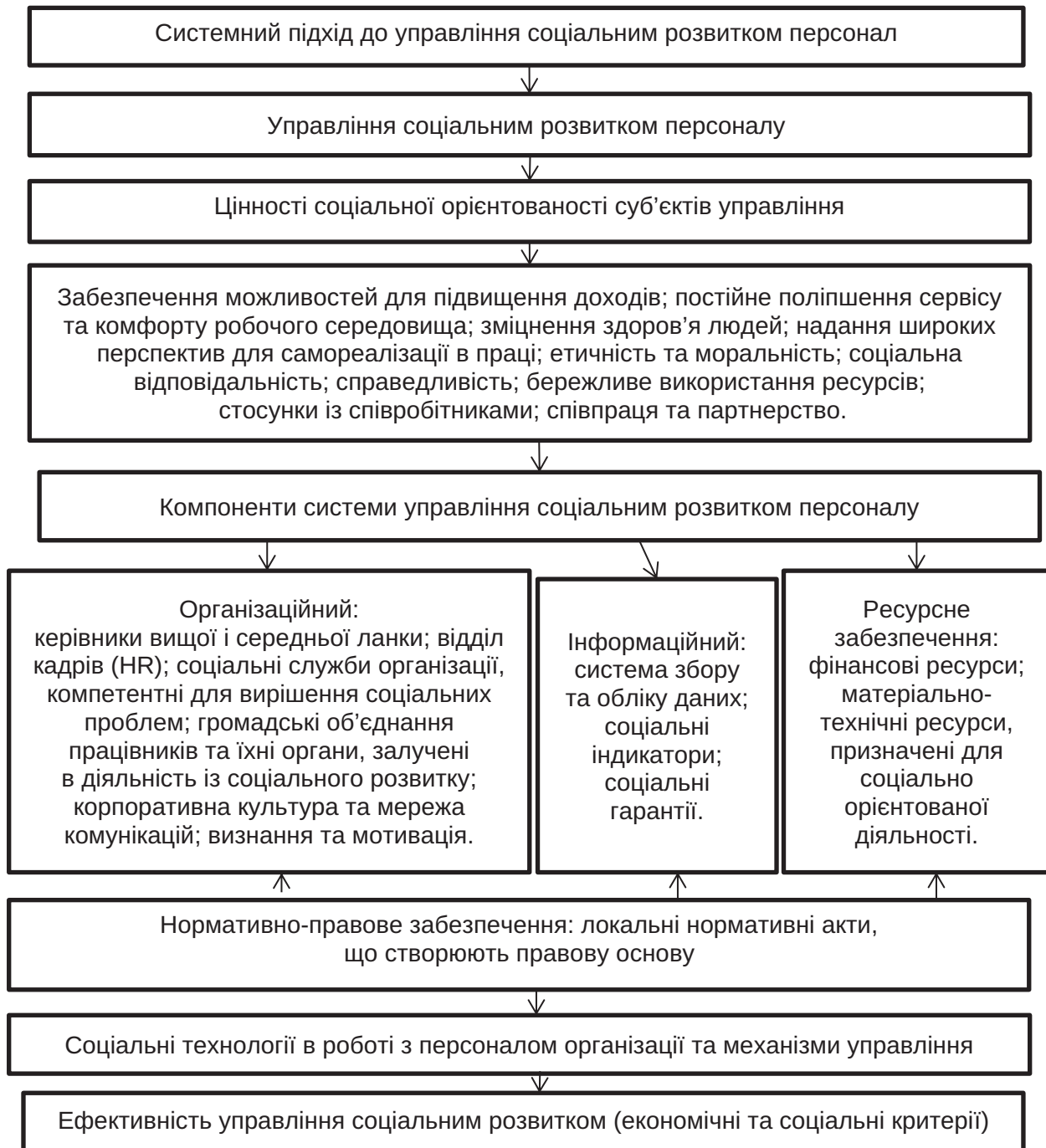


Рис. 1. Модель системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу підприємства

Джерело: власна розробка

підбору кадрів та раціонального їх використання на підприємстві проводять атестацію. Від її успішності залежить ефективність діяльності. Атестація персоналу дозволяє покращити роботу співробітників, виявити основні проблеми на ранній стадії провадження діяльності та знайти шляхи їх вирішення, створити необхідні умови для зростання та розвитку працівників, умови щодо вдоскона-

лення стилю та методів управління персоналом. Отже, необхідно приділяти пильну увагу до процедури атестації персоналу для того, щоб досягти поставлених цілей та завдань як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вважаємо, що при розробці атестаційної процедури має враховуватися персоналізований підхід. Загальна схема проведення атестації та індивідуальної співбесіди з пра-

цівником для формування мотивації, необхідного типу організаційно-економічних відносин з приводу підвищення ефективності діяльності персоналу та підприємства, представлена на рис. 2. На нашу думку, атестація є драйвером підвищення активності співробітників організації.

За допомогою відповідальної соціально-економічної політики, що реалізується, підприємство здатне керувати відтворенням людського капіталу в різних сферах життєдіяльності, впливати на мотивацію, залученість

персоналу, рівень лояльності та задоволеність життям.

Висновки із цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Підсумовуючи тему впливу внутрішньої соціально-економічної політики підприємства на розвиток персоналу в умовах сталого розвитку можемо наголосити на тісному взаємозв'язку між структурними складовими корпоративної соціальної політики та компонентами благополуччя працівників (матеріальне становище, кар'єра, здоров'я, навколишнє оточення, соці-

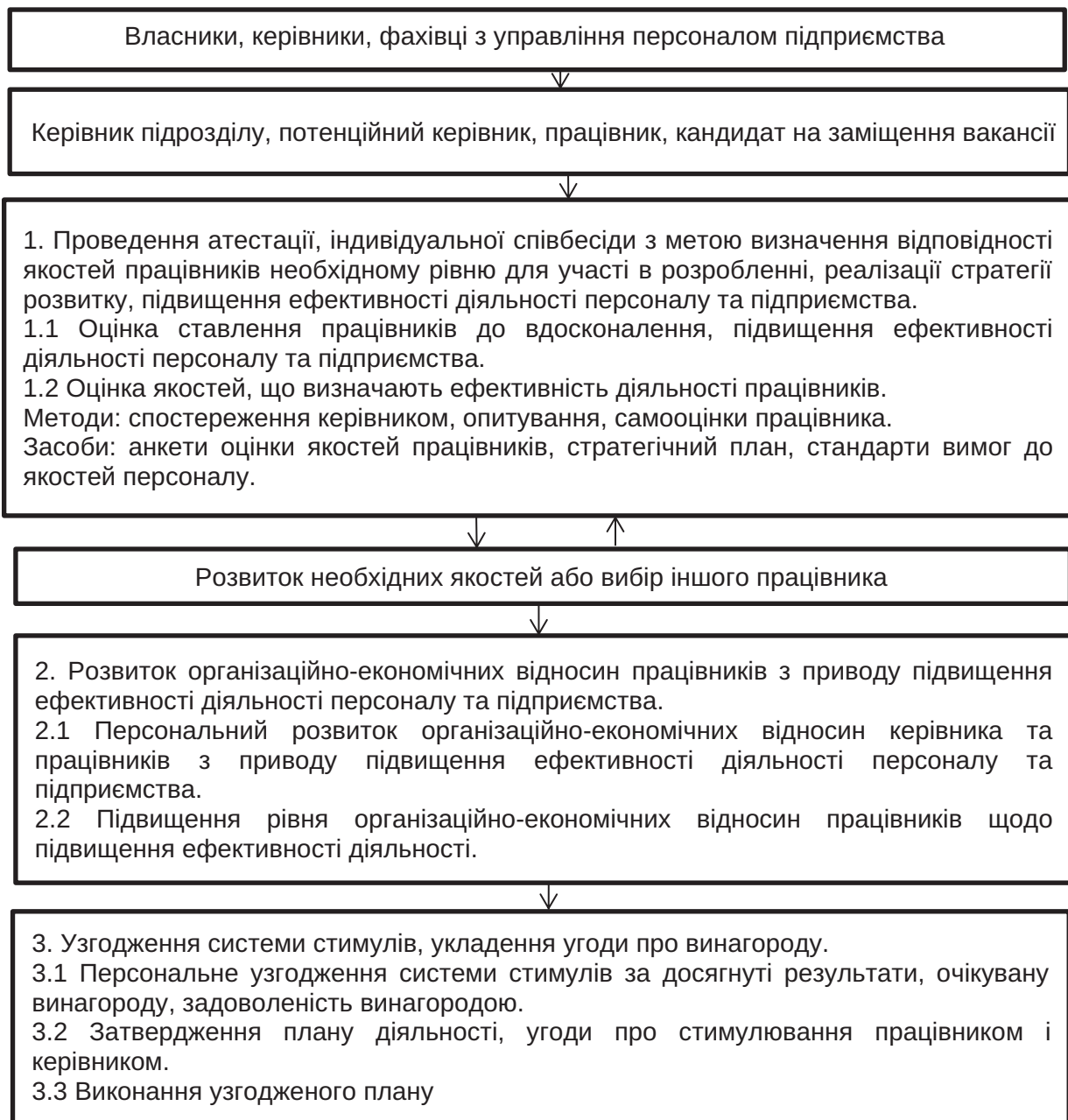


Рис. 2. Загальна схема розвитку організаційно-економічних відносин між керівником та працівником на основі персоніфікованого підходу

Джерело: власна розробка

альна обстановка). Це дає підставу стверджувати, що через реалізацію напрямів внутрішньокорпоративної політики можна керувати соціальним самопочуттям працівників.

Умови реалізації бізнесу сьогодні вимагають від підприємців вирішення раніше не властивих їм завдань як фінансування різноманітних програм, які сприяють соціальному розвитку; створення умов для благополуччя персоналу організації, інвестування у розвиток соціальної інфраструктури та багато іншого. Бізнес виявляється залученим до тих сфер, які раніше вважалися виключно зоною державної відповідальності, зокрема заходи соціальної політики. Сучасна економіка не може існувати без соціальної відповідальності бізнесу, відсутність цього призведе до нестабільності та розпаду всієї економічної системи країни. Саме через соціальну відповідальність проявляється, що організація добровільно і самостійно приймає відпові-

дальність за вирішення питань, що хвилюють суспільство в тому чи іншому його масштабі; що всі заходи та плани підприємства узгоджуються з аналогічними заходами, проектами, планами офіційних та неофіційних інститутів держави. Норми, правила поведінки, цінності, місія бізнесу формується у повній відповідності до інтересів та завдань держави.

Загалом можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу відіграє важливу роль у підвищенні ефективності функціонування підприємства, нарощуванні його конкурентних переваг порівняно з аналогічними підприємствами тієї ж галузі економіки. Найважливішими складовими в управлінні розвитком персоналу є персоніфікований підхід до кожного працівника, що дозволяє розкрити його індивідуальні можливості, реалізувати його потенціал за допомогою підвищення ефективності трудової діяльності в конкретних виробничих умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

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. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. P. 7178. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
5. 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
6. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. P. 7884. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>
7. 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>
8. 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>
9. 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>
10. 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
11. 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). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia ta motyvatsiina skladova v systemi administruvannia ta otsinky efektyvnosti menedzhmentu personalu silskohospodarskykh pidpriemstv [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)*, 1 (43), 73–81. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2021-43-73-81> (in Ukrainian)
2. Vasyliuk S. V. (2010). Sutnist sotsialno-ekonomichnoho rozvytku personalu pidpriemstv v konteksti zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti [The essence of socio-economic development of enterprise personnel in the context of ensuring socio-economic efficiency of activity]. *Ekonomichniy visnyk NHU*, 4, 100-104. Retrieved from https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/4/EV20104_100-104.pdf (accessed August 28, 2023). (in Ukrainian)
3. Havkalova N.L., Nisfoian S.S. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu na pidpriemstvi [Personnel development management at an enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 58-2, 133137. <https://doi.org/10.32843/bses.58-42> (in Ukrainian)
4. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. (2022). Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*, 4, 7178. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
5. Zhyvko Z. B., Kukharska L. V., Zinchuk Yu. Ya. (2018). Stratehiia formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva [The strategy of formation of the organizational economic mechanism of management development of personnel of enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 2, 145155. Retrieved from https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvse/nvse_02_2018/17.pdf (accessed August 29, 2023). (in Ukrainian)
6. Zamroz M., Kulchytska L. (2022). Formuvannia mekhanizmu sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii personalu pidpriemstva [Formation of the socio-economic motivation mechanism in the staff of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, 13, 7884. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9> (in Ukrainian)
7. Kuzmenko A. O., Myroshnychenko H. B. (2018). Udoskonalennia systemy upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii [The management development of personnel organization improvement system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 19, 874880. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132> (in Ukrainian)
8. Partyka I. V. (2020). Stratehichno oriientovane upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii [Strategically oriented organization personnel development management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 31 (70), 3, 190195. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30> (in Ukrainian)
9. Pidlypna R. P. (2021). Otsiniuvannia investuvannia v sotsialno-ekonomichni rozvytok personalu pidpriemstva [Evaluation of investment in socio-economic development of enterprise staff]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 63, 6469. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10> (in Ukrainian)
10. Syvolap L. A., Khavalyts S. S., Nikolaienko R. B. (2021). Analiz rozvytku personalu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Analysis of the development of the personnel of the enterprise in modern conditions of management]. *Efektyvna ekonomika*, 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13> (in Ukrainian)
11. Sytnyk O. Yu (2017). Rozvytok personalu shliakhom nalahodzhennia sotsialnoho dialohu v Ukraini kriz pryzmu mizhnarodnoho dosvidu [Staff development through the social dialogue in Ukraine in terms of international experience]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 11, 140–144. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13835> (accessed August 29, 2023). (in Ukrainian)