

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-157>

УДК 338.48:658.114

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ НА СИСТЕМУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE INFLUENCE OF CORPORATE IMAGE ON THE SYSTEM OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF TOURIST ENTERPRISES

Побігун Сергій Андрійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2809-3312>

Обельницька Христина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6381-5301>

Макаренко Артем Леонідович

аспірант,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5292-6467>

Pobihun Serhii, Obelnytska Khrystyna, Makarenko Artem**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**

В статті охарактеризовано вплив корпоративного іміджу на формування та функціонування системи соціальної відповідальності туристичних підприємств, з урахуванням того, що туристична діяльність безпосередньо відчутна для довкілля, місцевих громад, культурної спадщини та якості життя на приймаючих територіях. Визначено корпоративний імідж як інтегрований образ підприємства, що складається із досвіду взаємодії, якості сервісу, етичних стандартів і прозорості управління, а також як репутаційний ресурс, який підсилює довіру та розширює можливості партнерства. Встановлено, що у туризмі імідж не може бути стабільним без реальних управлінських дій, оскільки клієнт оцінює компанію через сукупність «точок контакту», від інформації у комунікаціях до безпеки, поведінки персоналу та відповідальності підрядників. Обґрунтовано, що система соціальної відповідальності має системний характер і включає екологічні практики, управління відходами та ресурсами, справедливі трудові підходи, недискримінацію, доступність послуг, безпеку клієнтів, підтримку локальних постачальників і повагу до культурних норм. Доведено, що стійкий позитивний корпоративний імідж формується за умови відповідності між задекларованими цінностями та фактичною практикою, тоді як імітаційні або разові акції створюють репутаційні ризики та прискорюють втрату довіри.

Ключові слова: корпоративний імідж, соціальна відповідальність, туристичні підприємства, репутаційні ризики, довіра споживачів.

The article describes the influence of corporate image on the formation and functioning of the system of social responsibility of tourist enterprises, taking into account the fact that tourist activities are directly felt for the environment, local communities, cultural heritage and quality of life in host territories. Corporate image is defined as an integrated image of an enterprise, consisting of experience of interaction, quality of service, ethical standards and transparency of management, as well as a reputational resource that strengthens trust and expands partnership opportunities. It is established that in tourism the image cannot be stable without real management actions, since the client evaluates the company through a set of "touch points", from information in communications to safety, personnel behavior and responsibility of contractors. It is argued that the social responsibility system is systemic and includes environmental practices, waste and resource management, fair labor practices, non-discrimination, accessibility of

services, customer safety, support for local suppliers and respect for cultural norms. It is proven that a sustainable positive corporate image is formed when there is a correspondence between declared values and actual practice, while imitation or one-off actions create reputational risks and accelerate the loss of trust. It is established that internal standards, staff training, quality control, audit of partner chains, transparent response to incidents, dialogue with communities and regular publication of understandable results are crucial for the alignment of image and social responsibility. The practical significance of the proposed logic of integrating social responsibility into management, corporate culture and communication is characterized, which contributes to increasing the competitiveness of tourism enterprises and a more balanced development of tourist destinations. Therefore, the impact of corporate image on the system of social responsibility of tourism enterprises is decisive, because the image simultaneously reflects real management practices and sets the level of expectations from customers, employees, partners and local communities, stimulating the enterprise to act consistently, transparently and ethically.

Keywords: corporate image, social responsibility, tourism enterprises, reputational risks, consumer trust.

Постановка проблеми. Туризм напряму пов'язаний із використанням природних ресурсів, формуванням потоків відвідувачів, сезонним навантаженням на інфраструктуру, а також з ризиками надмірної комерціалізації локальних традицій. У таких умовах корпоративний імідж перестає бути лише інструментом комунікації і перетворюється на індикатор реальної позиції підприємства щодо етичних стандартів і відповідального ведення бізнесу. Клієнти, партнери, органи місцевого самоврядування та громадські організації дедалі частіше оцінюють туристичні компанії не тільки за якістю сервісу, але й за прозорістю, екологічністю, справедливістю трудових практик, повагою до місцевого населення та готовністю підтримувати соціальні ініціативи. Відповідно, позитивний корпоративний імідж формується там, де соціальна відповідальність є системою, послідовною і підтвердженою діями, а не окремими рекламними повідомленнями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах дослідження впливу корпоративного іміджу на систему соціальної відповідальності туристичних підприємств доцільно спиратися на наукові підходи, які розкривають природу іміджу, інструменти його формування, а також організаційні умови, що забезпечують сталість відповідальних практик у сфері гостинності та туризму [1-10]. Наприклад, В. Панченко і О. Панченко [1] акцентують увагу на управлінні кадровим потенціалом підприємства в умовах кризового стану, що є релевантним для туристичної сфери, де якість сервісу, етичність та відповідальність поведінки значною мірою залежать від компетентності, мотивації та стійкості персоналу. Такий підхід важливий для пояснення того, чому система соціальної відповідальності не може бути реалізована лише через зовнішні повідомлення або формальні правила, оскільки вона потребує кадрових рішень, які забезпечують виконання стандар-

тів на практиці. О. Дишкантюк [2] розкриває проблематику формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності, що дає змогу розглядати соціальну відповідальність як результат поєднання управлінських стандартів підприємства і можливостей середовища, у якому воно функціонує. Для туристичних підприємств інфраструктурні умови впливають на здатність впроваджувати екологічні практики, забезпечувати інклюзивність сервісу, мінімізувати негативні наслідки для територій та підвищувати якість взаємодії з громадами. Т. Сазонова і О. Федірець [3] розглядають проектування інноваційної поведінки персоналу як чинник розвитку організації. Для туристичних підприємств це релевантно насамперед тому, що соціальна відповідальність часто реалізується через зміни у процесах, впровадження нових стандартів, сервісних рішень і технологічних підходів до зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення якості взаємодії з клієнтами. В. Вардеванян [5] підкреслює роль товарної політики у формуванні іміджу підприємства, що у площині туризму можна інтерпретувати як вплив структури туристичного продукту, стандартів якості, асортиментної логіки, ціннісної пропозиції та правил обслуговування на сприйняття компанії клієнтами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значні наукові напрацювання, актуальним залишається обґрунтування механізмів, через які корпоративний імідж впливає на побудову, сталість і результативність системи соціальної відповідальності туристичних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному узагальненні та обґрунтуванні механізмів, через які корпоративний імідж впливає на побудову, сталість і результативність системи соціальної відповідальності туристичних підприємств. Об'єктом дослідження є корпо-

ративний імідж туристичних підприємств та пов'язані з ним управлінські практики формування соціальної відповідальності у взаємодії з клієнтами, персоналом, партнерами і місцевими громадами.

Виклад основного матеріалу. Корпоративний імідж у туризмі варто розуміти як цілісний образ підприємства, який формується в уявленні клієнтів, партнерів, місцевих громад, органів влади та працівників на основі досвіду взаємодії, комунікацій, репутаційної історії й видимих результатів діяльності [4-5]. На відміну від бренду, який часто розглядають як керовану маркетингову конструкцію, імідж значною мірою є соціальним «підсумком» того, як компанія поводить у реальних ситуаціях. У туристичній сфері цей підсумок особливо крихкий, тому що продукт є нематеріальним, залежить від людського фактору, а будь-який інцидент під час подорожі швидко набуває публічності. Так, саме довіра тут є капіталом, який складно накопичити і легко втратити. Саме тому корпоративний імідж стає не деко-

ративним елементом, а управлінським ресурсом, що визначає здатність підприємства залучати клієнтів, утримувати якісних працівників, отримувати підтримку партнерів і вибудовувати легітимність у місцевих громадах. Водночас імідж у туризмі завжди пов'язаний із контекстом території, адже туристичні підприємства працюють «в середині» природних ландшафтів і місцевих інституцій, а отже їхня поведінка сприймається як фактор, що або підсилює добробут регіону, або створює конфлікти й додаткові ризики (табл. 1).

Система соціальної відповідальності туристичних підприємств охоплює значно ширший спектр практик, ніж разові соціальні акції. Її ядро складають управлінські правила і процеси, які визначають, як компанія мінімізує негативний вплив і примножує позитивний ефект від туристичної діяльності [7-8]. На екологічному рівні це може бути зниження споживання енергії та води, управління відходами, скорочення пластику, підтримка відповідального природокористування, вибір партнерів

Таблиця 1

Змістовні аспекти розуміння корпоративного іміджу

Аспект	Зміст для туристичного підприємства	Як проявляється на практиці у туризмі
Репутаційно-поведінковий	Корпоративний імідж є узагальненим уявленням про підприємство, що виникає з реального досвіду взаємодії, а не лише з реклами або візуального стилю. У туризмі цей аспект особливо важливий, тому що клієнт купує не річ, а обіцянку безпечної і комфортної подорожі, де критичними є довіра, передбачуваність, відповідальність персоналу та стабільність стандартів. Імідж формується поступово і залежить від послідовності управлінських рішень, здатності компанії виконувати свої зобов'язання, реагувати на проблеми та підтримувати якість у різних умовах сезону чи навантаження	Відгуки клієнтів, повторні звернення, рекомендації, рівень скарг і швидкість їх вирішення, поведінка персоналу в складних ситуаціях, прозорі умови бронювання та повернень, послідовність сервісу у різних локаціях і у різних партнерів.
Комунікативний	Імідж виступає інструментом комунікації між підприємством і зацікавленими сторонами, де компанія не просто інформує, а формує очікування і правила взаємодії. Для туристичного бізнесу комунікаційний аспект набуває ваги через високу частку дистанційного контакту до моменту отримання послуги. Саме комунікація задає, які стандарти сервісу обіцяються, як пояснюється відповідальність підприємства, які гарантії надаються, як підкреслюється етичність і прозорість. Водночас цей аспект вимагає максимальної відповідності між словами і діями, тому що будь-яка невідповідність швидко стає помітною через публічні канали зворотного зв'язку	Мова і тон комунікацій на сайті, у соціальних мережах і договорах, якість консультацій, ясність правил щодо ризиків і обмежень, наявність зрозумілих процедур безпеки, відкритість щодо відповідального туризму і поведінки на територіях, що потребують захисту.

Джерело: сформовано авторами

із більш екологічними стандартами, а також формування поведінки туристів через інформування і сервіси, що заохочують відповідальні рішення. На соціальному рівні це справедливі трудові практики, безпека працівників і клієнтів, недискримінація, гідні умови праці, навчання персоналу, а також доступність послуг для людей з інвалідністю чи інших груп, які стикаються з бар'єрами. На рівні взаємодії з територією це підтримка локального підприємництва, закупівлі у місцевих виробників, повага до культурної спадщини, запобігання «витісненню» місцевих мешканців із туристичних зон, участь у розвитку інфраструктури та партнерства з громадами. Важливо, що соціальна відповідальність у туризмі має бути вбудована у щоденні операції, бо саме вони створюють реальний сумарний вплив і саме

через них аудиторії роблять висновки про чесність та зрілість самої компанії (табл. 2).

Зв'язок корпоративного іміджу із соціальною відповідальністю працює у двох напрямках і часто утворює замкнене коло. З одного боку, сильний позитивний імідж підвищує очікування аудиторій, а отже стимулює підприємство розбудовувати соціальну відповідальність системно, щоб відповідати образу і не потрапити у репутаційні пастки. Компанія з репутацією надійної та етичної зазвичай легше залучає партнерів, отримує кредит довіри у кризах, швидше домовляється з місцевими громадами і має більше шансів на співпрацю з установами, які відбирають контрагентів за нефінансовими критеріями. З іншого боку, саме реальні практики соціальної відповідальності є одним із найпотужні-

Таблиця 2

Складові системи соціальної відповідальності туристичних підприємств

Складова	Зміст і типові практики для туристичного підприємства
Екологічна відповідальність	Охоплює управління ресурсами і зменшення негативного впливу на довкілля в усіх операціях, від офісної роботи до організації маршрутів і співпраці з готелями та перевізниками. Це включає скорочення енергоспоживання та водоспоживання, мінімізацію відходів, відмову від надлишкового пластику, впровадження сортування, вибір екологічніших варіантів транспорту і розміщення, а також інформування туристів про правила поведінки на чутливих територіях. Практична цінність полягає у тому, що екологічні рішення стають видимими і для клієнта, і для громади, а отже прямо впливають на довіру та репутацію
Соціально трудова відповідальність	Включає справедливі умови праці, прозорі правила оплати та навантаження, безпечне робоче середовище, недискримінацію, доступ до навчання, підтримку професійного розвитку та культуру поваги у команді. Для туризму ця складова важлива тому, що персонал є «обличчям» підприємства, а якість взаємодії з клієнтом залежить від компетентності, емоційної стійкості й мотивації працівників. Соціально трудова відповідальність також охоплює етичні стандарти поведінки, які унеможливають маніпуляції, приховані платежі, некоректне ставлення до туристів або використання небезпечних практик
Відповідальність перед споживачем	Означає безпечність і якість послуг, чесність інформації, прозорі умови договору, відповідальну комунікацію ризиків та обмежень, наявність зрозумілих процедур повернення коштів, страхування, реагування на інциденти, а також захист персональних даних. У туризмі клієнт часто приймає рішення дистанційно, тому будь-яка неоднозначність умов або невідповідність обіцяного реальності формує репутаційні втрати. Відповідальність перед споживачем також включає доступність сервісу для різних груп, зокрема з бар'єрами доступу, що підсилює соціальну значущість діяльності підприємства
Відповідальність перед територією і громадою	Передбачає повагу до місцевих культурних норм, підтримку локального бізнесу, залучення місцевих постачальників, недопущення практик, що шкодять життю громади, а також участь у розвитку туристичної інфраструктури та діалог з мешканцями щодо проблем, які створюють туристичні потоки. Ця складова робить соціальну відповідальність «територіальною», тому що оцінювання діяльності підприємства відбувається не лише клієнтом, але й людьми, які щодня живуть у місці, яке відвідують туристи

Джерело: сформовано авторами

ших «двигунів» формування іміджу, бо вони створюють вимірювані факти та історії, які підтверджують заявлені цінності. Тут виникає ключовий ризик, характерний для туристичного ринку, це ситуація, коли компанія комунікує про відповідальність гучніше, ніж діє насправді. Така невідповідність швидко переростає у звинувачення у показовості, підміні змісту формою і провокує втрату довіри, а в сучасних умовах це підсилюється відгуками клієнтів, соціальними мережами та увагою медіа. Отже, корпоративний імідж і соціальна відповідальність є не паралельними напрямками, а пов'язаними елементами цілісної моделі управління, де репутація стає перевіркою якості реальних управлінських рішень (табл. 3).

Таким чином, в самій комунікації важливо уникати загальних гасел і робити акцент на конкретних діях, показниках і результатах, наприклад, які саме зміни впроваджені у процесах, як вимірюються екологічні ефекти, як організовано безпеку, якою є політика щодо персоналу, як підтримуються місцеві постачальники, які є правила поведінки туристів на територіях, що потребують захисту.

Висновки. Отже, вплив корпоративного іміджу на систему соціальної відповідальності туристичних підприємств є визначальним, тому що імідж одночасно відображає реальні управлінські практики і задає рівень очікувань з боку клієнтів, працівників, партнерів та місцевих громад, стимулюючи підприємство діяти послідовно, прозоро й етично. У туризмі,

Таблиця 3

Зв'язок корпоративного іміджу із соціальною відповідальністю

Лінія зв'язку	Механізм впливу	Управлінський результат для туристичного підприємства
Імідж як стимул до системності соціальної відповідальності	Позитивний корпоративний імідж підвищує очікування клієнтів, партнерів і громад, тому підприємство вимушене підтримувати відповідність між заявленими цінностями та фактичними діями. Коли компанія позиціонує себе як відповідальну, будь-яке відхилення сприймається як порушення довіри, отже виникає внутрішній стимул формалізувати політики, регламенти, контроль якості, навчання персоналу і вимоги до партнерів. Таким чином імідж переходить у фактор управлінської дисципліни	Зростає сталість соціальної відповідальності, зменшується випадковість і фрагментарність ініціатив, посилюється контроль за партнерами та підрядниками, підвищується передбачуваність сервісу і готовність до кризових ситуацій
Соціальна відповідальність як джерело змістовного іміджу	Реальні практики соціальної відповідальності створюють факти і результати, які формують довіру сильніше, ніж рекламні повідомлення. У туризмі клієнт легко перевіряє відповідальність через досвід, відгуки і узгодженість сервісу, а громади через відчутні наслідки туристичних потоків. Тому соціальна відповідальність виступає «доказовою базою» іміджу, роблячи його не декларативним, а підтвердженням діями	Підвищується частка повторних звернень і рекомендацій, зростає лояльність, посилюється конкурентоспроможність, збільшується довіра партнерів, з'являються можливості для співпраці з організаціями, які відбирають контрагентів за етичними критеріями
Ризик невідповідності між образом і практикою	Коли підприємство комунікує про соціальну відповідальність гучніше, ніж реально діє, виникає репутаційний ефект невідповідності. У туризмі цей ризик особливо високий, бо невдоволений клієнт або конфлікт з громадою швидко стає публічним, а негативні оцінки масштабуються через соціальні мережі. Невідповідність руйнує довіру і змушує бізнес витрачати ресурси на кризову комунікацію замість розвитку	Посилюються репутаційні ризики і втрата клієнтів, зростають витрати на врегулювання конфліктів, ускладнюється співпраця з партнерами і громадами, підвищується плинність кадрів і знижується ефективність сервісу

Джерело: сформовано авторами

де довіра є основою попиту, а наслідки діяльності безпосередньо торкаються довілля, культурної спадщини та соціальної рівноваги територій, соціальна відповідальність має бути не разовою ініціативою, а системою щоденних рішень, стандартів і контролю якості взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Сильний корпоративний імідж посилюється тільки тоді, коли заявлені цінності підтверджуються конкретними діями, вимірними результатами та готовністю брати відпо-

відальність у кризових ситуаціях, а будь-яка невідповідність між комунікацією і практикою швидко руйнує репутацію і підвищує ризики. Тому інтеграція соціальної відповідальності в управління, корпоративну культуру і партнерські ланцюги створює стійкий позитивний імідж, зміцнює конкурентоспроможність підприємства і водночас сприяє більш збалансованому розвитку туристичних дестинацій, де економічний ефект поєднується з турботою про людей і довкілля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.
2. Дишкантюк О.В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності. *Економіст*. 2016. № 7. С. 25–28.
3. Сазонова Т.О., Федірець О.В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.
4. Ревуцька Л.Я. Формування ділового іміджу готельного підприємства як інструмента комунікативного впливу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 1–2. С. 264–270.
5. Вардеванян В.А. Роль товарної політики у формуванні іміджу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 231–234.
6. Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. № 2 (38). С. 164–170.
7. Басюк Д.І. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 45. С. 128–132.
8. Су, Х., Ін, В. Застосування технології аналізу великих даних Інтернету на основі глибокого навчання в оцінці ефективності туристичного маркетингу. *Soft Computing*. 2023. С. 1–9.
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) (дата звернення: 29/05/2025)
10. Штангрет А., Силкін О. Безпеківі аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 30/05/2025)

REFERENCES:

1. Panchenko, V. A., & Panchenko, O. P. (2019). Upravlinnia kadrovym potentsialom torhovooho pidpriemstva v umovakh kryzovoho stanu [Management of the personnel potential of a trade enterprise in a crisis state]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, (2(54)), 145–152. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152> [in Ukrainian].
2. Dyshkantiuk, O. V. (2016). Formuvannia infrastruktturnoho zabezpechennia sfery hostynnosti [Formation of infrastructural support of the hospitality sector]. *Ekonmist*, (7), 25–28. [in Ukrainian].
3. Sazonova, T. O., & Fedirets, O. V. (2016). Stratehichne znachennia proektuvannia innovatsiinoi povedinky personalu suchasnoi orhanizatsii [Strategic importance of designing innovative personnel behavior in a modern organization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 7(3), 59–63. [in Ukrainian].
4. Revutska, L. Ya. (2018). Formuvannia dilovoho imidzhu hotelnoho pidpriemstva yak instrumenta komunikatyvnoho vplyvu [Formation of the business image of a hotel enterprise as an instrument of communicative influence]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, (1–2), 264–270. [in Ukrainian].

5. Vardevanian, V. A. (2013). Rol tovarnoi polityky u formuvanni imidzhu pidpriemstva [The role of product policy in shaping the image of an enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, (2), 231–234. [in Ukrainian].
6. Illiashenko, S. M. (2012). Imidzh orhanizatsii yak ekonomichna katehoriia sutnist zmist osnovni etapy formuvannia [The image of an organization as an economic category, essence, content, and main stages of formation]. *Prometei*, (2(38)), 164–170. [in Ukrainian].
7. Basiuk, D. I. (2012). Innovatsiinyi rozvytok hastronomichnoho turyzmu v Ukraini [Innovative development of gastronomic tourism in Ukraine]. *Naukovi pratsi NUKhT*, (45), 128–132. [in Ukrainian].
8. Su, X., & Yin, W. (2023). Application of Internet big data analysis technology based on deep learning in tourism marketing performance evaluation [Applied deep learning based Internet big data analysis for evaluating tourism marketing effectiveness]. *Soft Computing*, 1–9. <https://doi.org/10.1007/s00500-023-08482-5> [in English].
9. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labour migration as an external threat to the personnel security of the enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (10(38)), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (9(37)), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].