

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-159>

УДК 33.101

**СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ:  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**MODERN FEATURES OF ENSURING EFFECTIVE  
PERSONNEL MANAGEMENT  
AT UKRAINIAN ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS  
AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS**

**Патока Віталій Віталійович**

аспірант,

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2674-5311>

**Patoka Vitalii**

Ukrainian State University of Science and Technology

У роботі особливу увагу приділено питанням забезпечення ефективного управління талантами на підприємствах, впровадження програм лояльності, систем наставництва та регулярного зворотного зв'язку, що дозволяє знизити негативні тенденції та сформувати стабільний, високопродуктивний колектив. Сформовано сучасні особливості забезпечення ефективного управління персоналом, що дають можливість краще управління талантами на підприємствах, що забезпечує довгострокове зростання та інноваційне лідерство на ринку. Обґрунтовано, що управління персоналом у сучасному розумінні є комплексним, багатограним процесом, спрямованим на створення оптимальних умов для реалізації трудового потенціалу кожного працівника в інтересах досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому, що вимагає постійного моніторингу організаційного середовища, адаптації управлінських рішень до мінливих ринкових умов та інвестицій у розвиток людських ресурсів як найцінніший актив компанії.

**Ключові слова:** управління персоналом, теоретичні підходи, ефективне управління, підприємство, метод, управління талантами, цифрові навички, конкурентоспроможність підприємства.

A key aspect of effective personnel management is the construction of a rational system of material and non-material incentives for labor. This involves the development of progressive remuneration systems that take into account the complexity of work, the qualifications of employees, the effectiveness of their activities and individual contribution to achieving corporate goals. The dynamics of the development of the modern economy require constant improvement of the enterprise's personnel policy. Talent management is becoming one of the priority areas, which involves the identification, development and retention of highly qualified specialists who are able to generate innovative solutions and provide competitive advantages. Special attention should be paid to issues of preventing staff turnover. Thus, human resource management in the modern sense is a complex, multifaceted process aimed at creating optimal conditions for the realization of the labor potential of each employee in the interests of achieving the strategic goals of the enterprise as a whole, which requires constant monitoring of the organizational environment, adaptation of management decisions to changing market conditions, and investments in the development of human resources as the company's most valuable asset. The dynamic development of the modern economy, caused by the acceleration of scientific and technological progress, globalization processes and digitalization, poses new, more complex strategic tasks for personnel management systems. Adaptation of labor collectives to new realities, preservation of their psychological stability, ensuring continuity of production processes and economic recovery require flexible and proactive personnel management strategies. This includes reviewing existing personnel policies, implementing new approaches to talent management, providing psychological support for employees and creating conditions for their productive work even in difficult circumstances.

**Keywords:** personnel management, theoretical approaches, effective management, enterprise, method, talent management, digital skills, enterprise competitiveness.



**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток сучасної економіки, зумовлений прискоренням науково-технічного прогресу, глобалізаційними процесами та цифровізацією, ставить перед системами управління персоналом нові, складніші стратегічні завдання. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності ефективно управляти людськими ресурсами, забезпечуючи їх оптимальне використання, розвиток та мотивацію. Людський капітал, як ключовий фактор виробництва, потребує комплексного підходу до управління, що охоплює такі аспекти, як залучення, відбір, професійний розвиток, оцінку ефективності, винагороду та утримання персоналу.

В умовах нестабільності та кризових явищ, зокрема тих, що спричинені воєнними діями в Україні, роль ефективного управління персоналом стає ще більш критичною. Адаптація трудовими колективами до нових реалій, збереження їх психологічної стійкості, забезпечення безперервності виробничих процесів та відновлення економіки вимагають гнучких та проактивних стратегій управління персоналом. Це включає перегляд існуючих кадрових політик, впровадження нових підходів до управління талантами, забезпечення психологічної підтримки працівників та створення умов для їх продуктивної праці навіть у складних обставинах.

Дослідження показників ефективності управління персоналом, таких як плинність кадрів, рівень задоволеності працею, продуктивність праці та вартість робочої сили, дозволяють діагностувати стан системи управління персоналом та визначити напрямки її вдосконалення.

Таким чином, система управління персоналом є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, що потребує постійного аналізу, адаптації та вдосконалення. В умовах трансформації економічного середовища та викликів воєнного часу, особлива увага має бути приділена формуванню стійких, мотивованих та висококваліфікованих команд, здатних забезпечити ефективне функціонування та розвиток організації, що, в першу чергу, передбачає інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією підприємства та активне впровадження інноваційних підходів до управління в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відповідь на питання формування сучасних особливостей забезпечення ефективного управління персоналом постає результатом

наукових досліджень як закордонних, так і вітчизняних вчених, зокрема: Чаркіна Т.Ю. [1], Балановська Т.І. [2], Михайліченко М.В. [2], Троян А.В. [2], Задоя, В.О. [3], Маланчій М.О. [4], Корольов Д.С. [5], Дикань О.В. [6], Бобітко В.І. [6], Войтюк О.О. [6], Сагайдак М.П. [7], Мішура В.Б. [8], Касьянюк С.В. [8], Петренко Ю.О. [8], Хандій О.О. [9], Шамілева Л.Л. [9], Харчишина О.В. [10], Трушкіна Н.В. [10] та інших.

Наприклад, у результатах наукових досліджень Маланчій М.О. [4] розглядаються особливості забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах України. Однак, вони не аналізуються в контексті ефективного управління персоналом в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, що є актуальним питанням сьогодення.

Вчені, зокрема Дикань О.В. [6], Войтюк О.О. [6], Мішура В.Б. [8], Касьянюк С.В. [8], досліджували мотиваційні теорії, які підкреслюють важливість внутрішніх та зовнішніх мотиваторів. Дослідження показують, що створення сприятливого робочого середовища і врахування індивідуальних потреб працівників значно підвищує їх мотивацію та продуктивність.

Роботи Петренко Ю.О. [8], Хандій О.О. [9], Шамілева Л.Л. [9], Харчишина О.В. [10], Трушкіна Н.В. [10] свідчать, що демократичний стиль управління, який передбачає участь працівників у прийнятті рішень, є більш ефективним у порівнянні з авторитарним. Лідери, які демонструють підтримку і довіру, сприяють підвищенню задоволеності працівників та їх лояльності.

Вчені Балановська Т.І. [2], Михайліченко М.В. [2], Задоя, В.О. [3], Маланчій М.О. [4], Корольов Д.С. [5] наголошують на важливості безперервного професійного розвитку. Інвестиції в навчання підвищують кваліфікацію працівників і сприяють їх адаптації до змін у технологіях і ринку. Програми наставництва і коучінгу також вважаються ефективними методами.

Однак, проблематика означеного дослідження є актуальною в умовах трансформаційних економічних перетворень та зміни вектору загального менеджменту компаній, у зв'язку із необхідністю реагування на провадження активних бойових дій на території держави.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів та визначення практичних рекомендацій у напрямку формування сучасних особливостей забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах України, що є особливо актуальним

у період активних бойових дій на території держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління персоналом вимагає глибокого розуміння його системної природи, де кожен елемент – від рекрутингу до корпоративної культури – взаємопов'язаний і впливає на загальний результат. Сучасні організації функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність гнучких та адаптивних систем управління. Особливого значення набуває емоційний інтелект, як ключовий ресурс для побудови ефективних міжособистісних відносин у колективі та прийняття зважених управлінських рішень. Розвиток емоційного інтелекту стає невід'ємною частиною програм розвитку персоналу, спрямованих на формування самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок. Інноваційні підходи до розвитку кар'єри, зокрема гнучкі кар'єрні траєкторії та культивування культури безперервного навчання, сприяють підвищенню мотивації персоналу та утриманню цінних спеціалістів. Стратегії управління талантами, що передбачають ідентифікацію, розвиток та утримання найбільш перспективних співробітників, є критично важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Персоналізація підходів до мотивації, стимулювання та розвитку, з урахуванням індивідуальних потреб та цілей кожного працівника, стає трендом, що дозволяє максимізувати потенціал людського капіталу. Таким чином, впровадження комплексних систем управління персоналом, що інтегрують принципи емоційного інтелекту, сучасні підходи до кар'єрного розвитку та управління талантами, а також персоналізовані методи роботи з кадрами, є ключовим фактором для досягнення високої продуктивності та забезпечення стійкості організацій в умовах постійних глобальних викликів та специфіки національного контексту. Згідно з сучасними теоріями, що викладені у роботах Корольова Д.С. [5], Дикань О.В. [6], Бобітко В.І. [6], Войтюк О.О. [6], Сагайдак М.П. [7], Мішури В.Б. [8], Касьянюк С.В. [8], Петренко Ю.О. [8], Хандій О.О. [9], Шамілевої Л.Л. [9], Харчишина О.В. [10], адаптивне управління, яке враховує швидкі зміни зовнішнього середовища, дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та оперативно реагувати на виклики.

Для формування особливостей ефективного управління персоналом на підприємствах України слід враховувати сучасні

тренди HR-менеджменту, а також специфіку українського бізнес-середовища:

1. Акцент на адаптивності та гнучкості:
  - впровадження гнучких методів управління для швидкого реагування на зміни;
  - розвиток віддаленої роботи з урахуванням воєнного стану та міграції співробітників.
2. Мотивація та соціальна відповідальність:
  - нефінансова мотивація (психологічна підтримка, навчання, кар'єрний розвиток);
  - пакети допомоги для військовозобов'язаних та їх родин;
  - програми для підтримки працівників у стресових умовах.
3. Цифровізація HR-процесів:
  - використання HR-програм для автоматизації підбору, аналітики та адаптації;
  - онлайн-навчання (наприклад, платформи «LMS», вебінари тощо).
4. Лідерство та корпоративна культура:
  - формування культури довіри через прозорі комунікації;
  - інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у HR-стратегію.
5. Правове регулювання та безпека:
  - дотримання трудового законодавства в умовах воєнного стану;
  - страхування та безпека працівників у зонах ризику.
6. Взаємодія з Talent-ринком:
  - активний брендинг роботодавця для залучення фахівців;
  - партнерство із закладами вищої освіти та IT-хабами для підготовки кадрів.

Ефективне управління персоналом в Україні потребує балансу між гнучкістю, технологіями та людським підходом. Ключові пріоритети – це адаптація до викликів, підтримка співробітників і цифрова трансформація системи управління персоналом в цілому. Система управління персоналом є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, особливо в динамічному та непередбачуваному сучасному середовищі. В умовах глобалізаційних процесів та національних викликів, включаючи поточний стан війни, роль ефективною системи управління персоналом стає ще більш значущою. Вона забезпечує адаптивність, гнучкість та спроможність організації долати кризи, оптимізувати ресурси та підтримувати високий рівень продуктивності.

Впровадження інноваційних підходів у системі управління персоналом, таких як цифро-

візація HR-процесів, використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень, а також розвиток гнучких робочих моделей (гнучкий графік, віддалена робота), сприяє підвищенню ефективності управління людським капіталом. Ці підходи дозволяють не лише оптимізувати операційну діяльність, але й створити конкурентну перевагу шляхом залучення та утримання талановитих співробітників. Принципи сталого розвитку, інтегровані в систему управління персоналом, включають екологічну, соціальну та управлінську відповідальність, що означає не лише дотримання норм законодавства, але й активне впровадження політик, спрямованих на добробут співробітників, розвиток їх потенціалу, забезпечення рівних можливостей та створення безпечного й інклюзивного робочого середовища. В контексті війни, система управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності діяльності, адаптації до нових реалій та підтримці психологічної стійкості персоналу. Це включає розробку планів кризового управління, забезпечення безпеки співробітників, надання психологічної підтримки, а також гнучке управління трудовими ресурсами, включаючи перекваліфікацію та перерозподіл персоналу відповідно до актуальних потреб. Досвід українських підприємств під час повномасштабного вторгнення демонструє, що організації з проактивними HR-функціями легше адаптуються до викликів, зберігають робочі місця та продовжують свою діяльність. Для забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах використовуються різноманітні методи та підходи, що охоплюють відбір, мотивацію, розвиток і утримання співробітників. Нижче наведено основні методи, які можуть бути корисними для українських компаній з урахуванням поточних викликів:

#### 1. Методи відбору персоналу:

- Кейс-інтерв'ю – оцінка прийняття рішень через реальні бізнес-ситуації;
- HR-аналітика – використання аналітики великих масивів інформації для прогнозування успішності кандидатів.

#### 2. Методи навчання та розвитку персоналу:

- Blended Learning – поєднання онлайн-курсів (наприклад, «Coursera», «Prometheus») з офлайн-тренінгами;
- Mentoring & Coaching – індивідуальний супровід менторами;
- Job Rotation – ротація посад для розширення компетенцій.

#### 3. Методи мотивації та залучення:

- Гейміфікація – система балів, бейджів і рейтингів за досягнення;
- Соціальні пакети – компенсації навчання персоналу;
- Участь у прибутку – додаткові бонуси за результати роботи компанії.

#### 4. Методи оцінки ефективності:

- Objectives & Key Results – система цілей і ключових результатів;
- 360° Feedback – анонімна оцінка колегами, підлеглими, керівниками;
- KPI-звітність – чіткі показники продуктивності для кожного співробітника компанії.

Українським компаніям варто поєднувати класичні методи з інноваційними підходами, адаптуючи їх під:

- реалії ведення активних бойових дій на території країни;
- економічні обмеження (оптимізація витрат на оновлення системи управління персоналом).

- очікування працівників (забезпечення чіткого балансу роботи та особистого життя).

В контексті вищезначених парадигм, особливого значення набувають стратегічні орієнтири розвитку системи управління персоналом в Україні, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції за таланти між українськими компаніями. Відтак, враховуючи вищевикладене, сучасні особливості забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах України можна відобразити у наступному вигляді (табл. 1).

Ефективне управління персоналом базується на комплексному підході, який включає мотивацію, лідерство, навчання, комунікацію, оцінку та адаптивність [6]. Організації, які впроваджують ці принципи, підвищують задоволеність працівників, знижують плинність кадрів і покращують показники роботи. Сучасні особливості забезпечення ефективного управління талантами на підприємствах обумовлені комплексною взаємодією динамічного ринкового середовища, стрімким технологічним прогресом та еволюцією очікувань співробітників. На відміну від традиційних підходів, що фокусувалися на лінійному кар'єрному зростанні та чітко визначених посадових обов'язках, актуальні моделі управління талантами вимагають гнучкості, проактивності та індивідуалізованого підходу. Важливість розвитку внутрішнього кадрового резерву, здатностей до швидкої адаптації та постійного навчання стає пріоритетом для забезпечення організаційної стійкості та кон-

Таблиця 1

**Сучасні особливості забезпечення ефективного управління персоналом  
на підприємствах України**

| № з/п | Особливість                                   | Характеристика   | Приклади впровадження / засоби реалізації                                    | Вплив на ефективність управління                                   |
|-------|---|--|--|--|
| 1     | Цифровізація кадрових процесів                | Автоматизація підбору, адаптації, обліку та розвитку персоналу із застосуванням HRM-систем і цифрових технологій           | Використання програмного забезпечення, електронний документообіг             | Підвищення точності, швидкості обробки даних, зменшення помилок    |
| 2     | Орієнтація на розвиток компетенцій            | Постійна освіта і професійний розвиток працівників, адаптація знань до сучасних вимог ринку праці                          | Тренінги, семінари, онлайн-курси, корпоративні університети                  | Підвищення кваліфікації персоналу, зростання продуктивності        |
| 3     | Гнучкі форми зайнятості та дистанційна робота | Запровадження компаніями віддаленої роботи та гнучких графіків для підвищення балансу між роботою та особистим життям      | Використання платформ для віддаленої роботи, гнучкий графік роботи           | Зниження стресу, підвищення задоволеності працівників              |
| 4     | Соціальна відповідальність підприємств        | Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, корпоративні соціальні програми, підтримка здоров'я співробітників        | Медичне страхування, спортивні клуби, допомога у складних життєвих ситуаціях | Підвищення лояльності, зниження плинності кадрів                   |
| 5     | Мотивація та заохочення персоналу             | Розробка систем мотивації персоналу, індивідуалізація підходів до винагород і кар'єрного росту                             | Премії, бонуси, визнання, кар'єрне просування, гейміфікація                  | Підвищення працездатності та залученості працівників               |
| 6     | Культура корпоративного управління            | Формування спільних цінностей, етичних норм, підкріплення командного духу й лідерства для створення позитивного середовища | Корпоративні заходи, тренінги з лідерства, впровадження корпоративної етики  | Покращення командної роботи, зниження конфліктів                   |
| 7     | Управління змінами                            | Активна адаптація до трансформацій у бізнес-середовищі, підтримка працівників під час змін                                 | Комунікаційні кампанії, навчання змінам, психологічна підтримка              | Зниження опору змінам, збереження продуктивності під час реновації |
| 8     | Орієнтація на працівника                      | Індивідуальний підхід, увага до запитів і труднощів співробітників, створення сприятливого робочого клімату                | Опитування, коучинг, менторство, програми збереження балансу «робота-життя»  | Підвищення мотивації, зменшення вигорання та плинності             |
| 9     | Використання аналітики даних у HR             | Збір і аналіз HR-даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо найму, розвитку та мотивації персоналу                      | HR-аналітика, дашборди, системи управління продуктивністю персоналу          | Прогнозування потреб, оптимізація кадрової стратегії               |
| 10    | Інтеграція з глобальними HR-трендами          | Запозичення та впровадження передових міжнародних практик і стандартів у сфері управління персоналом                       | Сертифікації за міжнародними стандартами, використання кращих практик        | Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку            |

*Джерело: сформовано автором*

курентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Ключовим вектором сучасного управління талантами є впровадження цифрових інструментів та аналітики даних. Платформи для управління талантами («Talent Management Systems», TMS) дозволяють автоматизувати процеси пошуку, оцінки, розвитку та утримання високопотенційних співробітників. Аналіз великих даних щодо продуктивності, залученості та кар'єрних траєкторій дозволяє здійснювати більш об'єктивну оцінку потенціалу та прогнозувати потреби в компетенціях. Інноваційні підходи до розвитку талантів передбачають формування культури безперервного навчання та впровадження гнучких програм розвитку. Це може включати персоналізовані освітні траєкторії, наставництво, коучинг, участь у крос-функціональних проєктах та мобільність усередині компанії. Наголос робиться на розвитку «soft skills», таких як: емоційний інтелект, комунікабельність, креативність та критичне мислення, які стають дедалі важливішими в умовах невизначеності [9]. Досягнення ефективного утримання талантів вимагає створення привабливої корпоративної культури та впровадження комплексних систем винагороди. Це включає не лише конкурентну заробітну плату та бонусні системи, а й можливості для професійного та особистісного зростання, визнання досягнень, гнучкий графік роботи та баланс між роботою та особистим життям. Психологічна безпека та відчуття приналежності до команди стають критично важливими факторами для зниження плинності кадрів, особливо серед молодих спеціалістів.

Таким чином, сучасне управління талантами на підприємствах характеризується переходом від статичних до динамічних, орієнтованих на людину та дані моделей. Успішні компанії усвідомлюють, що інвестиції в розвиток та утримання своїх найцінніших співробітників є не витратами, а стратегічним активом, що забезпечує довгострокове зростання та інноваційне лідерство на ринку.

**Висновки.** В цілому, ефективність системи управління персоналом безпосередньо корелює з рівнем залученості працівників. Цифрова трансформація HR-процесів стає невід'ємною частиною сучасного управління. Впровадження HR-аналітики, хмарних рішень для управління талантами та систем відстеження ефективності дозволяє здійснювати прийняття управлінських рішень, що базуються на аналітичному розрахунку великих даних. В умовах невизначеності та швидких змін, значущості набуває розвиток організаційної культури, що сприяє стійкості та адаптивності. Це включає формування культури постійного навчання, заохочення інновацій та співпраці, а також підтримку психологічної безпеки. Нарешті, успішне управління персоналом у сучасних умовах вимагає безперервного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених HR-стратегій. Регулярний аудит кадрових процесів, опитування задоволеності працівників та аналіз ключових показників ефективності, таких як плинність кадрів, рівень залученості, продуктивність праці, дозволятимуть своєчасно ідентифікувати проблеми та коригувати управлінські підходи для досягнення сталого організаційного розвитку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чаркіна Т.Ю., Задоя, В.О., Корольов Д.С. Комплексний підхід до управління персоналом на підприємствах транспорту в умовах цифрової трансформації. [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.18> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОРМ Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/6297>
3. Чаркіна Т.Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. Харків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330721> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Маланчій М.О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2019. № 2(41). С. 115–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_2_16)
5. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю., Корольов Д.С. Гнучкі методи та управління людськими ресурсами в системі проєктного менеджменту. Харків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 174–184. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330676> (дата звернення: 02.03.2026).
6. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5(16). С. 144–147. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-23> (дата звернення: 02.03.2026).

7. Сагайдак М.П. Економіко-математична модель управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 154–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_25)

8. Мішура В.Б., Касьянюк С.В., Петренко Ю.О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 76–81. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/151669>

9. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Досвід роботи вітчизняних підприємств в умовах карантинних обмежень: соціально-трудова аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2(39). С. 89–94. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).89-94](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).89-94) (дата звернення: 02.03.2026).

10. Харчишина О.В., Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства. *Moderní aspekty vědy: XI Díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 128–139.*

#### REFERENCES:

1. Charkina T.Iu., Zadoia, V.O., Korolov D.S. (2025) Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia personalom na pidpriemstvakh transportu v umovakh tsyvrovoi transformatsii [A comprehensive approach to personnel management at transport enterprises in the context of digital transformation]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.18>

2. Balanovska T.I., Mykhailichenko M.V., Troyan A.V. (2020) Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V., 466 p. URL: <https://dglip.nubip.edu.ua/handle/123456789/6297> (in Ukrainian)

3. Charkina T.Iu. (2025) Novyi pidkhid do upravlinnia personalom v umovakh tsyvrovoho menedzhmentu. [A new approach to human resources management in the context of digital management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 89, pp. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330721>

4. Malanchii M.O. (2019) Kadrovyi menedzhment u systemi derzhavnoho upravlinnia: pryntsyipy realizatsii [HR management in the state administration system: principles of implementation]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*, no. 2(41), pp. 115–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_2_16) (in Ukrainian)

5. Zadoia V.O., Charkina T.Iu., Korolov D.S. (2025) Hnuchki metody ta upravlinnia liudskymy resursamy v systemi proiektnoho menedzhmentu [Flexible methods and human resource management in the project management system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 89, pp. 174–184. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330676>

6. Dykan O.V., Bobitko V.I., Voytiuk O.O. (2019) Udoskonalennia upravlinnia personalom pidpriemstva [Improvement of enterprise personnel management]. *Pryazovsky Economic Bulletin – Azov Economic Bulletin*, vol. 5 (16), pp. 144–147. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-23>

7. Sagajdak M.P. (2019) Ekonomiko-matematychna model upravlinnia pidsystemoiu “Personal” u systemi vnutrishnoho marketynhu pidpriemstva [Economic-mathematical model of management of the “Personnel” sub-system in the internal marketing system of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 1, pp. 154–159.

8. Mishura V.B., Kasianiuk S.V., Petrenko Yu.O. (2019). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv pidpriemstva [Directions of increase of efficiency of use of labor resources of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, pp. 76–81. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/151669>

9. Khandii O.O., Shamileva L.L. (2020). Dosvid roboty vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh karantynnykh obmezhen: sotsialno-trudovi aspekty [Experience of domestic enterprises in the conditions of quarantine restrictions: social and labor aspects]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 2(39), pp. 89–94. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).89-94](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).89-94)

10. Kharchyshyna O.V., Trushkina N.V. (2021) Kliientoorientovanist yak kluchovy pryntsyipy transformatsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Customer orientation as a key principle of transformation of organizational culture of the enterprise]. *Moderní aspekty vědy: XI Díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., pp. 128–139* (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 11.04.2026

Дата публікації статті: 20.04.2026