

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-4>

УДК 658.3:331.101.26

**Балабаш О.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій  
Одеського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-1309>  
E-mail: [balabash.olga@gmail.com](mailto:balabash.olga@gmail.com)

**Лазебний В.О.**

аспірант  
Одеського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9593-7687>  
E-mail: [vadim.lazebny@gmail.com](mailto:vadim.lazebny@gmail.com)

## ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

У статті досліджується проблема управління розвитком людських ресурсів у сучасних умовах, зокрема в контексті змін в організаційному середовищі та вимоги до персоналу. Автори зосереджуються на наданні та аналізованні ключових аспектів управління персоналом, що впливають на ефективність функціонування підприємств ІТ-галузі. Авторами розроблено методику побудови системи стимулів на засадах врахування мотиваційних особливостей трудової діяльності з метою удосконалення технології управління розвитком людських ресурсів на підприємствах ІТ-галузі. У дослідженні застосовано ряд методів, а саме: метод побудови мотиваційного профілю – з метою встановлення поширених мотиваційних типів серед працівників; експертного оцінювання – з метою встановлення мотиваційних особливостей трудової діяльності на підприємствах ІТ-галузі; систематизації – для удосконалення класифікації методів нематеріального стимулювання працівників.

**Ключові слова:** технологія управління, управління розвитком, стратегія, ресурси підприємства, людські ресурси, мотиваційний профіль, ІТ-підприємство.

### **Balabash Olha, Lazebnyi Vadym. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT MANAGEMENT TECHNOLOGY**

The article examines the problem of managing the development of human resources in modern conditions, in particular in the context of changes in the organizational environment and personnel requirements. The authors focus on the provision and analysis of key aspects of personnel management that affect the efficiency of the enterprises functioning in the field of IT. The authors have developed a methodology for building up a system of incentives based on taking into account the motivational features of work in order to improve the technology of managing the development of human resources at enterprises in the IT industry. The research used a number of methods, namely: the method of building a motivational profile – in order to identify common motivational types among employees; expert assessment – with the aim of identifying motivational features of work at IT enterprises; systematization – for improving the classification of methods of non-material incentives for employees. An infographic of the correspondence of stimulation methods to the motivational types of employees at IT enterprises was built, visualizing the results of the study. The practical significance of the infographic consists in simplifying the construction of the incentive system at IT enterprises by formalizing the process of determining the incentive methods in accordance with the motivational types of the employee and the specifics of labor activities in the IT field. Based on a methodology that is based on the typological model of labour motivation, the article builds a motivational profile of employees of IT companies and identifies common motivational types among the surveyed employees; identifies the inherent features of the identified motivational types and the corresponding recommended methods of stimulation for them. On the basis of expert evaluation, the motivational features of labour activity at IT enterprises have been allocated, which allowed to improve the classification of methods of non-material incentives for employees of IT enterprises. Classification groups are identified, incentive methods are detailed, and the nature of the impact on employees is described.

**Keywords:** management technology, development management, strategy, enterprise resources, human resources, motivational profile, IT enterprise.

**Постановка проблеми.** Компетентні та мотивовані співробітники є джерелом новаторських ідей та управлінських рішень, що сприяють розвитку та ефективному функціонуванню підприємства у сучасних умовах. З огляду на це, управління людськими ресурсами визначає рівень розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Частиною втілення цих завдань є створення ефективної системи мотивації, яка повинна бути орієнтована на досягнення індивідуальних цілей співробітників та стратегічних планів організації в цілому.

ІТ галузь на сьогодні динамічно розвивається. Не зважаючи на те, що на підприємствах ІТ-галузі постійно удосконалюються

системи мотивації та стимулювання персоналу, конкуренція між компаніями за кваліфіковані та досвідчені кадри не знижується. З огляду на це, формування технології управління розвитком людськими ресурсами з акцентом на врахування галузевих особливостей трудової діяльності у ІТ сфері дозволить вирішити виділені проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Верига В.Л. у своєму дослідженні наголошує на тому, що категорія «людські ресурси» найчастіше розглядалося як аналогія до «трудових ресурсів», пояснюючи їх як доступні людські ресурси у поєднанні з їх професійними та фізичними здібностями, необхідними для забезпечення процесів суспільного відтворення. У пізнішій період, наприкінці ХХ століття, термін «людські ресурси» став ширше використовуватися у системі американського менеджменту, розширюючи наукові дискусії щодо управління персоналом та управлінням людськими ресурсами [1, с. 42].

Досліджуючи умови досягнення необхідних якісних та кількісних параметрів людських ресурсів, важливим вважаємо виділити роботу Бабиц та Фандеева, що деталізує стратегічний рівень управління людськими ресурсами, виділяючи наступні етапи: формування місії та цілей управління людськими ресурсами, проведення стратегічного аналізування людських ресурсів підприємства, розробка альтернативних варіантів стратегії управління людськими ресурсами, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії, внесення необхідних коректив, впровадження стратегії з урахуванням необхідних коректив [2, с. 67].

Погоджуючись із думкою авторів у дослідженнях [3–7], вважаємо важливим зазначити, що оперативне управління людськими ресурсами досягається через реалізацію етапів: облік кадрів, планування, набір та адаптацію персоналу, підготовку та розвиток персоналу, мотивацію, стимулювання персоналу.

Кузьмінім О.Є., Мельник О.Г. систематизовано теорії мотивації та детально розглянуто класифікацію факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, як важливих та дієвих джерел мотивів поведінки працівників [8].

У розглянутих наукових дослідженнях автори виділяють за походженням дві групи форм методів стимулювання: економічного та неекономічного походження.

Погоджуючись із твердженнями науковців, про переваги розглянутих методів стимулювання, вважаємо важливим відмітити необхідність дослідження та врахування у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами особливостей професійної діяльності у певній професійній сфері.

**Мета статті:** удосконалення технології управління розвитком людських ресурсів шляхом врахування мотиваційних особливостей трудової діяльності підприємств ІТ-галузі.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Не зважаючи на високий рівень заробітної плати у ІТ-галузі, та реалізації значних зусиль роботодавцями у сфері розвитку умов праці, систем мотивації, проблема забезпеченості підприємств кваліфікованими трудовими ресурсами залишається актуальною.

Не всі згодні змінити місце роботи, лише через збільшення розміру заробітної плати саме через специфічність процесу створення ІТ-продукту. Це переносить акценти саме на нематеріальні форми стимулювання персоналу. В таких умовах необхідність глибокого дослідження системи стратегічного управління людськими ресурсами, мотиваційних факторів працівників ІТ-сфери, та механізмів поєднання різних форм мотивації, важливість врахування саме галузевих особливостей трудової діяльності ІТ-працівників визначають актуальність даного дослідження.

З огляду на це вважаємо необхідним дослідити систему стратегічного управління людськими ресурсами на прикладі конкретних підприємств галузі, з метою врахування саме галузевих особливостей трудової діяльності ІТ-працівників та механізмів поєднання різних форм стимулювання на практиці.

Прихильність працівників до різних форм стимулювання, ефективність їх застосування по відношенню до конкретних представників професії дозволяє визначити такий інструмент як мотиваційний профіль. Побудова мотиваційного профілю персоналу, дозволяє розробити систему управлінських впливів на працівників через максимально ефективні інструменти стимулювання.

Відповідно до методики, що ґрунтується на типологічній моделі трудової мотивації, побудова мотиваційного профілю основана на поєднанні мотиваційних типів людини та форм мотивації [9].

У [9] наводиться п'яти основних типів мотивації:

Люмпенізований тип, який характеризується згодою на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше. Ці люди не прагнуть підвищувати свою кваліфікацію та виступають проти активності інших.

Інструментальний тип, для якого важлива вартість праці більше, ніж її зміст. Ці люди вимагають обґрунтованості вартості праці та не приймають «подачок». Вони також прагнуть забезпечити своє життя самостійно.

Професійний тип, який цікавиться змістом роботи та важкими завданнями, які сприяють самовираженню. Ці люди вважають важливою свободу в оперативних діях та отримання професійного визнання.

Патріотичний тип, якому необхідна ідея, що рухає ними, та громадське визнання участі в успіху і визнання незамінності у фірмі.

Господарський тип, який добровільно бере на себе відповідальність і має загострену потребу в свободі дій, не терпить контролю.

Відповідно до методики, обґрунтованої в [9], для кожного з розглянутих мотиваційних типів співробітників доцільними є наступні форми стимулювання: негативні – догана; грошові – грошова винагорода, премії; натуральні – подарунки; моральні – відзнаки, грамоти; патерналізм (піклування) – створення умов для відновлення, абонементи у спортивний зал; організаційні – графік роботи, можливість приймати участь у управлінні.

Опитування проведено на основі формалізованого запитальника серед співробітників

п'яти ІТ-компаній представлених у південному регіоні. Опитані були 300 працівників, що становлять 25 % від загальної чисельності персоналу компаній. Обробка анкет працівників за методикою дозволила отримати наступні дані, що представлені у таблиці 1.

Результати розрахунків представимо графічно на рис. 1.

Проведене аналізування дозволяє визначити, що домінуючим є професійний тип. Такі працівники прагнуть довести свої здібності до виконання роботи. Для них ефективно організаційне, моральне та грошове стимулювання. Базовою формою такого типу є організаційна форма, оскільки важливими для них є умови роботи, її зміст та організація. Негативні форми та патерналізм – неприйнятні. Другим типом є патріотичний для якого базовою є моральні форми стимулювання, натуральні, патерналізм та участь в управлінні – прийнятними формами. Третім типом але рівнозначним за кількістю балів є інструментальний тип, для якого характерні матеріальні переваги, ціннісний бік праці та ступінь винагороди у виконанні трудових обов'язків. Базовою формою такого типу є грошова форма, але можливе застосування і натуральної форми, оскільки метою роботи людей є отримання благ через дохід, який забезпечує робота.

Після побудови мотиваційного профілю співробітників компаній доцільним буде детальніше розглянути варіанти стимулювання в рамках встановлених форм з метою дослідження галузевих особливостей тру-

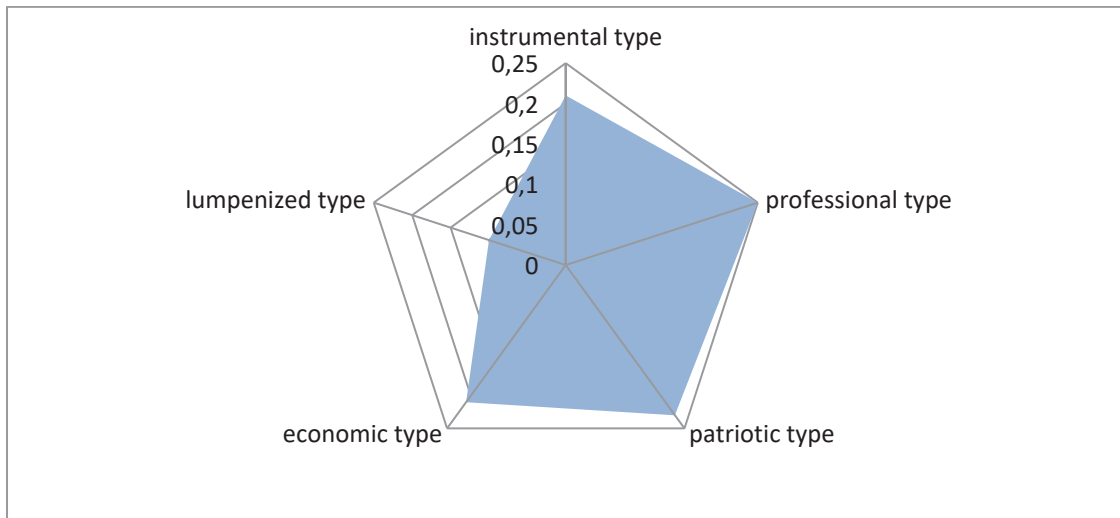
Таблиця 1

**Вихідні дані для побудови мотиваційного профілю працівників ІТ-компаній**

Групи працівників	Індекс мотивації				
	Pr	Pa	In	Ec	Iu
Чоловіки	0,26	0,23	0,22	0,22	0,07
Жінки	0,26	0,22	0,24	0,19	0,09
Менеджери	0,2	0,24	0,2	0,32	0,04
Основний склад	0,28	0,22	0,22	0,2	0,08
Мають вищу освіту	0,3	0,27	0,17	0,24	0,02
Вони не мають вищої освіти	0,26	0,22	0,21	0,2	0,11
Вік до 30 років	0,25	0,18	0,24	0,16	0,17
30-40 років	0,24	0,2	0,21	0,19	0,16
40-50 років	0,2	0,24	0,22	0,21	0,13
Старше 50 років	0,25	0,25	0,2	0,26	0,04
Досвід роботи до 5 років	0,28	0,18	0,2	0,16	0,18
5-15 років	0,22	0,24	0,24	0,18	0,12
Більше 15 років	0,28	0,32	0,12	0,24	0,04
Загальний показник	0,25	0,23	0,21	0,21	0,10

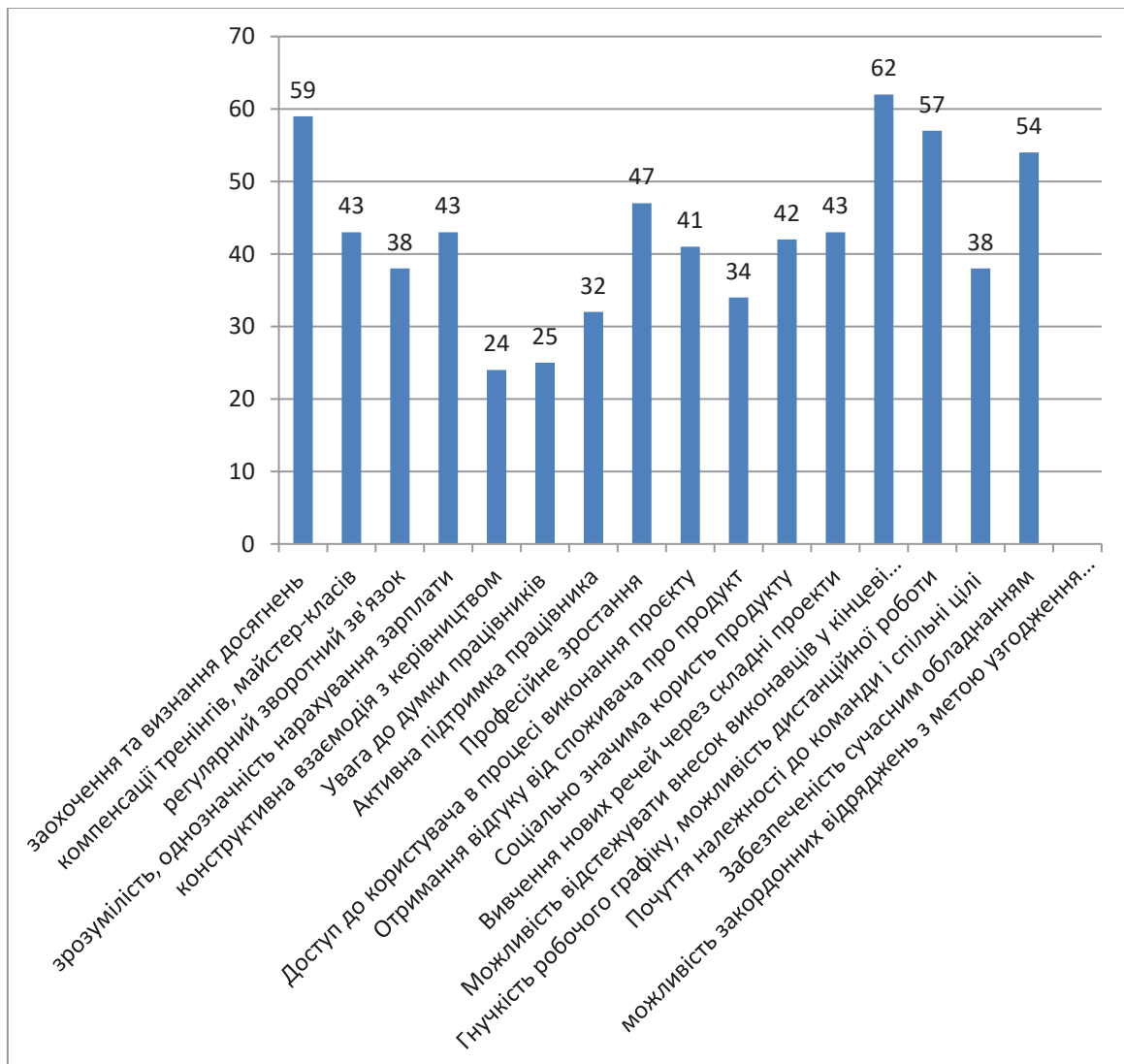
\*Значення кодів: Iu – люмпенізований тип; In – інструментальний тип; Pr – професійний тип; Pa – патріотичний тип; Ec – господарський тип.

Джерело: створено авторами



**Рис. 1. Графічна модель мотиваційного профілю працівників ІТ-компанії**

Джерело: створено авторами



**Рис. 2. Значимість стимулюючих чинників ІТ співробітників**

Джерело: створено авторами



дової діяльності ІТ-працівників. Для цього проведемо дослідження на основі опитування співробітників, для того, щоб виділити, які варіанти заохочень є більш прийнятними та бажаними для них.

За результатами опитування відповіді було систематизовано, частина з яких, що є близькими за змістом – об'єднано.

Результати опрацювання проведеного опитування представлені на рис. 2, де наведено згруповані відповіді на питання щодо стимулюючих чинників працівників сфери ІТ та відсоток їх підтримки.

За результатами опитування відповіді було систематизовано, частина з яких, що є близькими за змістом – об'єднано.

Враховуючи загальноприйнятну градацію на матеріальні та нематеріальні стимули, зазначаємо, що до матеріальних стимулів відноситься заробітна плата, всі види премій та надбавок. До нематеріальних форм на сьогоднішній день у науковій літературі відноситься значна кількість різних методів та форм.

На основі рекомендованих методів стимулювання для кожного із встановлених типів співробітників у відповідності до побудованого мотиваційного профілю, встановлених на основі опитування, що відображають мотиваційні особливості саме ІТ-працівників, а також на основі опрацювання формалізованих методів стимулювання, представлених у науковій літературі, нами було розроблено наступні нематеріальні методи стимулювання.

Класифікацію доповнено групою «ентузіазму», до якої віднесено методи: «вивчення нових речей через складні проекти», «надання цікавих завдань», «підвищення відповідальності за результати праці», «соціально значима користь продукту»; групу «організаційних» доповнено методами: «організація закордонних відряджень з метою узгодження питань із замовниками», «конструктивна взаємодія з керівництвом та членами команди», «доступ до користувача в процесі виконання проекту», «отримання відгуку від споживача про продукт». Удосконалений перелік методів дозволяє врахувати особливості трудової діяльності у сфері ІТ.

Після встановлення методів стимулювання розподілимо їх між дослідженими мотиваційними типами співробітників. У відповідності до встановлених характеристик кожного з мотиваційних типів найбільш бажаний вид стимулювання позначимо як – базовий, прийнятний – той, що

матиме певний позитивний вплив, нейтральний – без наявного позитивного стимулюючого впливу, заборонений – той, що матиме зворотній стимулюючий вплив.

Розподіл за впливом, виділених методів стимулювання на мотиваційні типи співробітників підприємств ІТ-галузі наведемо у таблиці 3.

Побудована інфограма відображає рекомендації щодо застосування різних методів стимулювання співробітників в залежності від їх мотиваційного типу та враховувати особливості трудової діяльності у сфері ІТ.

**Висновки.** На основі методики, що ґрунтується на типологічній моделі трудової мотивації, побудовано мотиваційний профіль співробітників ІТ-компаній та встановлено поширені мотиваційні типи серед опитаних працівників; виділено притаманні риси встановлених мотиваційних типів та відповідні рекомендовані методи стимулювання для них.

На основі експертного оцінювання виділено мотиваційні особливості трудової діяльності на підприємствах ІТ-галузі, що дозволило удосконалити класифікацію методів нематеріального стимулювання співробітників підприємств ІТ-галузі. Виділено класифікаційні групи, деталізовано методи стимулювання та описано характер впливу на працівників. Класифікацію доповнено групою «ентузіазму», до якої віднесено методи: «вивчення нових речей через складні проекти», «надання цікавих завдань», «підвищення відповідальності за результати праці», «соціально значима користь продукту»; групу «організаційних» доповнено методами: «організація закордонних відряджень з метою узгодження питань із замовниками», «конструктивна взаємодія з керівництвом та членами команди», «доступ до користувача в процесі виконання проекту», «отримання відгуку від споживача про продукт». Удосконалений перелік методів дозволяє врахувати особливості трудової діяльності у сфері ІТ.

З використанням методу систематизації та наукового узагальнення, графоаналітичного методу, побудовано інфограму відповідності методів стимулювання мотиваційним типам працівників підприємств ІТ-галузі та візуалізовано результати дослідження. Інфограма дозволила формалізувати процес визначення методів стимулювання у відповідності до мотиваційних типів співробітника та спростити побудову системи стимулювання на підприємствах ІТ-галузі.

Таблиця 2

**Класифікація методів нематеріального стимулювання  
співробітників підприємств ІТ-галузі**

Група методів	Перелік методів	Характер впливу
Негативні	Винесення догани	Підтримують відчуття обов'язковості виконання обов'язків у встановлених обсягах та у встановлений строк
	Покарання, штрафи	
	Загроза втрати роботи	
Натуральні	Допомога у купівлі чи оренді житла, авто та ін.	Сприяють підвищенню рівня відповідальності за виконану роботу, рівня лояльності до організації
	Компенсація витрат на транспорт, зв'язок	
Дисциплінарні	Гнучкий графік роботи	Підтримує відчуття незалежності, відсутності організаційних обмежень, додає відчуття свободи
	Надання відгулів, лопаткових відпусток	
	Можливість дистанційної роботи	
Кваліфікаційні	Навчання, підвищення кваліфікації, стажування	Сприяють підвищенню рівня відповідальності за виконану роботу, рівня лояльності до організації
	Тренінги, майстер-класи, вебінари	
	Відрядження з обміну та консультацій	
Моральні	Нагородження грамотами, почесними знаками, дипломами	Сприяють підвищенню рівня лояльності до організації
	Розміщення інформації про кращих працівників у пресі, корпоративних соціальних мережах тощо	
	Виготовлення корпоративних буклетів, бізнес-сувенірів з портретами кращих працівників	
Патерналізм	Додаткове медичне та соціальне страхування	Зростає відчуття потреби та лояльного ставлення
	Створення умов для відпочинку, часткова або повна компенсація відпочинку	
	Відшкодування витрат на спортивну підготовку, тренування	
	Організація безкоштовного харчування або відшкодування частини вартості харчування	
Організаційні	Створення комфортних умов праці	Сприяють підвищенню рівня задоволеності виконанням роботи, відповідальності за виконану роботу, рівня лояльності до організації
	Сучасне обладнання робочих місць	
	Розвиток корпоративної культури	
	Організація закордонних відряджень з метою узгодження питань із замовниками	
	Конструктивна взаємодія з керівництвом та членами команди	
	Доступ до користувача в процесі виконання проекту	
	Отримання відгуку від споживача про продукт	
Можливість відстежувати внесок виконавців у кінцеві результати проекту		
Участь в управлінні	Участь персоналу у прийнятті рішень	Сприяють підвищенню соціального статусу, рівня задоволеності виконанням роботи
Ентузіазму	Надання цікавих завдань	Сприяють зацікавленості у виконанні
	Підвищення відповідальності за результати праці	
	Соціально значима користь продукту	
	Вивчення нових речей через складні проекти	

Джерело: доповнено авторами [10, с. 583]

Таблиця 3

**Інфограма відповідності методів стимулювання мотиваційним типам працівників підприємств ІТ-галузі**

Стимулювання	Мотиваційний тип				
	In	Pr	Pa	Es	lu
Негативні	Нй	Зб	Пр	Зб	Бз
Грошові	Бз	Пр	Нй	Пр	Нй
Натуральні	Пр	Нй	Пр	Нй	Бз
Моральні	Зб	Пр	Бз	Нй	Нй
Патерналізм	Зб	Зб	Пр	Зб	Бз
Організаційні	Нй	Бз	Нй	Пр	Зб
Участь в управлінні	Нй	Пр	Пр	Бз	Зб

\* Значення кодів: lu – люмпенізований тип; In – інструментальний тип; Pr – професійний тип; Pa – патріотичний тип; Es – господарський тип.

Нй – нейтральна; Зб –заборонена, Бз – базова, Пр – прийнятна

Джерело: розроблено авторами

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. Вип. 4 (100). С. 40–46.
2. Бабич Д.В., Фандеева А.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. Вип. 3 (52). С. 66–70.
3. Karpenko Y., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., Kalinichenko S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12 (6). P. 359–375. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1758>
4. Kuznetsova I., Piskun A., Gorbatiuk V., Mulyk T., Pashchenko O., Hridin O. Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12 (6). P. 516–539. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1759>
5. Khmelyarchuk M., Demko I., Kozmuk N., Balueva O., Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22 (2). URL: <https://www.abacademies.org/articles/The-roleof-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>
6. Balabash O., Kuznetsova I., Karpenko J., Dudziak O., Semenushena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*. 2020. Vol. 76. № 3. P. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.arem.76.3.25681>
7. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2020. 228 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ : «Академвидав», 2023. 416 с.
9. Дзюба Н. Інтегративні підходи до оцінки та розвитку управлінського персоналу в контексті стратегічних цілей організації. *Життя та бізнес*. 2017. URL: <https://www.education.ua/blog/27873/>

10. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 582–592. DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2019-20-75>

**REFERENCES:**

1. Veryga V. (2020) Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh zmin [Strategic management of human resources in conditions of change]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 4 (100), pp. 40–46. (in Ukrainian)
2. Babich D., Fandeeva A. (2015) Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy na pidpriemstvakh [Strategic management of human resources at enterprises]. *Ekonomika i rehion*, vol. 3 (52), pp. 66–70. (in Ukrainian)
3. Karpenko Y., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., Kalinichenko S. (2021) The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*, vol. 12 (6), pp. 359–375. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1758>
4. Kuznetsova I., Piskun A., Gorbatiuk V., Mulyk T., Pashchenko O., Hridin O. (2021) Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*, vol. 12 (6), pp. 516–539. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1759>
5. Khmelyarchuk M., Demko I., Kozmuk N., Balueva O., Balabash O. (2019) The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. *Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 22 (2). Available at: <https://www.abacademies.org/articles/The-roleof-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>
6. Balabash O., Kuznetsova I., Karpenko J., Dudziak O., Semenushena N. (2020) Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*, vol. 76, no. 3, pp. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.arem.76.3.25681>
7. Kuznetsov I.O., Balabash O.S. (ed.) (2020) Tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia stiikym rozvytkom suchasnykh orhanizatsii: monohrafiia [Technologies

- of strategic management of sustainable development of modern organizations]. Kharkiv: "Disa plus", 228 p. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832> (in Ukrainian)
8. Kuzmin O., Melnyk O. (2003) *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv: "Akademydav", 416 p. (in Ukrainian)
  9. Dzyuba N. (2017) Integrative approaches to the evaluation and development of management personnel in the context of the organization's strategic goals. *Life & Business*. Available at: <https://www.education.ua/blog/27873/>
  10. Mishina S., Mishin O. (2019) Nematerialne stymulivannia pratsi yak instrument posylennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Intangible labor incentives as a tool for strengthening personnel security at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 20, pp. 582–592. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-75> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 04.03.2024.  
The article was received 04 March 2024.*