

УДК 005.95

DOI: 10.60022/2(2)-3S

Дідур Ганна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Didur Hanna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-9450-3124

Телічко Наталія Александрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Telichko Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-1571-3364

Петрів Іван Михайлович

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Petriv Ivan

Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2698-395X

Солдатова Анастасія Вікторівна

магістр менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Soldatova Anastasia

Master of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Обґрунтовано системний підхід до побудови механізму, що включає прогнозування потреб у персоналі, організаційне забезпечення навчання, фінансування, мотивацію та оцінювання ефективності. Визначено ключові фактори, що зумовлюють необхідність розвитку персоналу, зокрема технологічні зміни, конкуренція, організаційні трансформації, потреби працівників та трансформації ринку праці. Акцентовано на ролі управлінського персоналу у реалізації організаційно-економічного механізму розвитку персоналу. Зроблено висновок про необхідність гнучкого, інтегрованого підходу до управління розвитком персоналу для забезпечення стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, організаційно-економічний механізм, фактори розвитку персоналу, організаційні трансформації.

FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Abstract. The article explores the theoretical and practical aspects of forming an organizational and economic mechanism for managing personnel development as a key factor in ensuring the effective functioning

of enterprises in today's dynamic environment. It emphasizes that personnel development is a strategic management direction that ensures increased competitiveness, improved labor productivity, and adaptation to technological changes and social challenges. It is noted that personnel development encompasses not only professional training but also a wide range of activities, including career planning, informal learning, knowledge management, and the development of soft skills.

The authors substantiate the components of the organizational and economic mechanism, which include: planning and forecasting personnel needs, selecting effective organizational forms and training methods, financing training programs, and implementing motivation and performance evaluation systems. It is established that the effective functioning of this mechanism is possible only if it is systematic, flexible, and integrated with the overall enterprise strategy.

Special attention is given to the analysis of internal and external factors driving the need for personnel development, including technological transformations, global competition, socio-economic changes, individual employee needs, and wartime challenges. The role of managerial personnel is defined as a driving force for change, requiring modern management competencies and tools to implement the HR strategy.

The article presents the authors' conceptual view of the terminological framework. Personnel development is defined as a systematically organized, purposeful, and continuous process of qualitative changes in the professional, qualification, behavioral, and intellectual competencies of employees, aimed at increasing their competitiveness, professional potential, adaptability to change, and effective performance of organizational tasks.

Personnel development management is formulated as a systematized and targeted process that includes identifying employee learning and development needs, career planning, evaluating professional characteristics, and developing and implementing a set of measures to improve competencies in accordance with the organization's strategic goals.

Keywords: *personnel development, personnel development management, organizational and economic mechanism, personnel development factors, organizational transformations.*

Постановка проблеми. Будь-яка організація, є соціальною системою, де ефективність функціонування значною мірою залежить від діяльності працівників та рівня їхнього професійного розвитку. В умовах швидких змін, складного та непередбачуваного середовища, зокрема пов'язаного з воєнними діями, особливого значення набувають питання гнучкості, адаптивності та підвищення ефективності роботи організації. У зв'язку з цим, якість персоналу стає критичним фактором успіху.

Практика успішних вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить, що інвестиції в розвиток персоналу, за умови належного контролю, приносять значний економічний і соціальний ефект. Зростаючий інтерес до розвитку персоналу пояснюється необхідністю мати кадри, рівень підготовки яких відповідає викликам часу. Персонал, що розвивається, відіграє визначальну роль у прогресі організації, розширюючи її знання та можливості.

Розвиток персоналу є основою для здобуття професійних знань і навичок, що забезпечують ефективну діяльність і сталий розвиток організації. Це стратегічний напрям, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності та адаптації до мінливих умов.

Ефективне управління розвитком персоналу ґрунтується на структурованому підході, що забезпечується формуванням ефективного організаційно-економічного механізму, взаємозв'язок елементів якого забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формування дієвого організаційно-економічного механізму є важливим також з огляду на сучасні тенденції цифровізації, які вимагають від працівників володіння новими інструментами та технологіями. Це передбачає запровадження гнучких механізмів навчання, впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами та побудову мотиваційних систем, орієнтованих на результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування соціально-економічного механізму управління розвитком персоналу досить широко освітлені в науковій літературі. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму управління розвитком персоналу представлені в роботах таких науковців і практиків як Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. [1], Грузіна І. А., Дериховська В.І. [2], Крамаренко А. В. [3], Маркова Н. С. [4], Федоришина Л., Герасимчук Л. [5], Федотова Т.А. [6], Якімова Н., Марценюк О. [7] та інших.

Група авторів Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко О.Б. [9] розвиток персоналу представлять як грамотно сформований організаційно-економічний процес навчання, внаслідок чого зростає якісний

та професійний рівень працівників, і в результаті стає можливим досягнення соціально-економічного ефекту як для підприємства, так й для працівників. Це твердження та аналіз наукових напрацювань і досвіду формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підкреслює актуальність дослідження його складових та інструментів щодо розвитку персоналу.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу.

Виклад основного матеріалу. Формування дієвого організаційно-економічного механізму управління та організація процесу розвитку персоналу, вимагають розуміння його сутності. Часто терміни «професійне навчання» і «розвиток персоналу» використовуються як синоніми, але між ними існують суттєві відмінності. Розвиток персоналу охоплює ширший спектр заходів, спрямованих на підвищення ефективності трудового потенціалу, самоменеджмент, включаючи, але не обмежуючись лише навчанням. Професійне навчання здебільшого орієнтоване на вирішення поточних завдань організації, тоді як розвиток персоналу передбачає підготовку до майбутніх викликів.

На основі аналізу визначень дефініції «розвиток персоналу» наведених різними авторами [2,8,9,10,11,12], поняття «розвиток персоналу» можна сформулювати як - системно організований, цілеспрямований і безперервний процес якісних змін у професійних, кваліфікаційних, поведінкових і інтелектуальних компетенціях працівників, спрямований на підвищення їх конкурентоспроможності, професійного потенціалу, адаптацію до змін та ефективне виконання завдань організації. Цей процес поєднує формальне навчання, неформальне спілкування, перепідготовку, планування кар'єри та інші заходи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та збагачення особистісного і професійного досвіду працівників.

Таке визначення інтегрує ключові слова та елементи з різних авторських підходів:

- безперервність та організованість [2];
- комплексність і багатокомпонентність [11];
- адаптація та вдосконалення знань і навичок [8];
- орієнтація на соціально-економічний ефект і стратегічні цілі підприємства [9].

Це визначення підкреслює взаємозв'язок між розвитком працівників і стратегічним розвитком підприємства, а також необхідність інтеграції сучасних методів навчання й управління людськими ресурсами.

Розвиток персоналу є однією з найважливіших складових стійкого функціонування та конкурентоспроможності організацій в умовах сучасного динамічного середовища. Основні фактори, що обумовлюють необхідність розвитку персоналу можна об'єднати у шість основних груп: технологічні зміни, розвиток конкуренції на ринку, організаційні трансформації, соціально-економічні фактори, індивідуальні потреби працівників, суспільні виклики (Рис. 1).

Отже, розвиток персоналу стає не лише інструментом підтримки стабільності бізнесу, але й стратегічним фактором довгострокового успіху в сучасному середовищі.

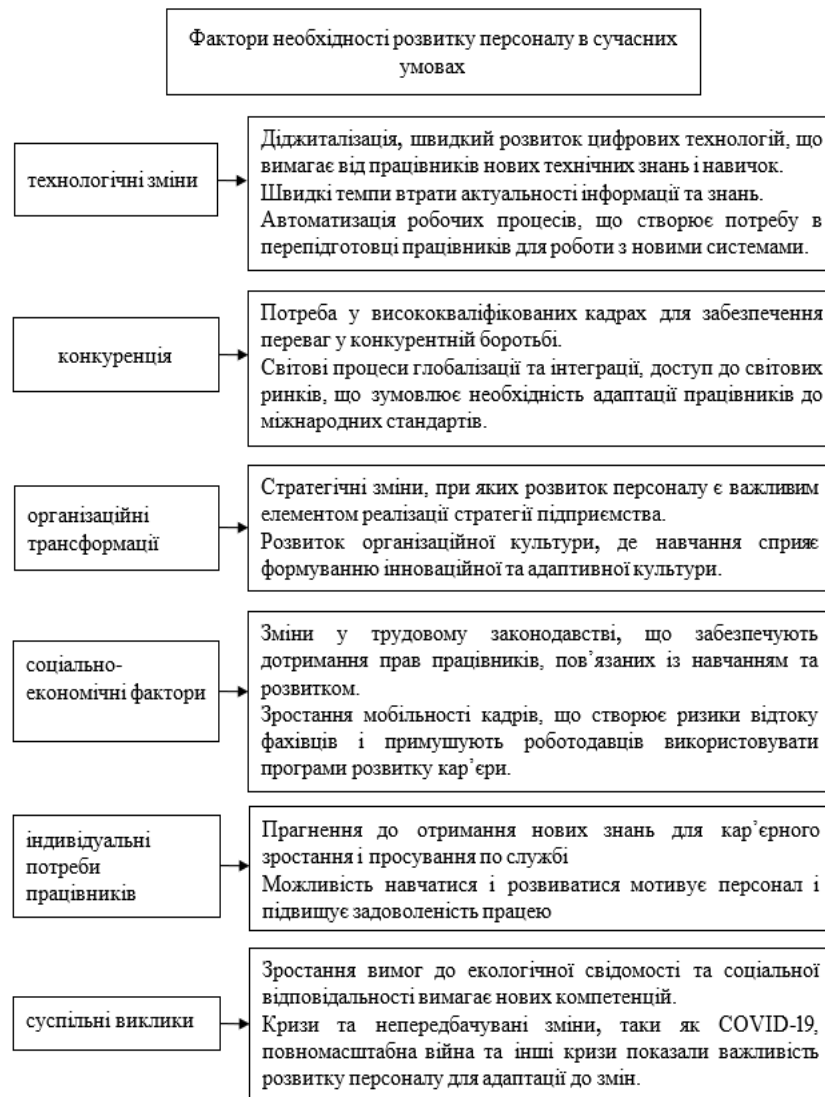


Рис. 1. Фактори необхідності розвитку персоналу в сучасних умовах

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с.191]

Враховуючи аналіз наведених визначень різними науковцями [1,10,13], «управління розвитком персоналу» можна сформулювати як систематизований і цілеспрямований процес, що включає визначення потреб у навчанні та розвитку співробітників, планування кар'єри, оцінку професійних характеристик працівників, а також розробку та реалізацію комплексу заходів для вдосконалення їхніх компетенцій, відповідно до стратегічних цілей організації. Процес передбачає аналіз трудових і фінансових ресурсів, моніторинг та прогнозування кадрових потреб і використання сучасних інструментів для підвищення ефективності роботи персоналу.

Управління розвитком персоналу означає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці та певних якісних характеристик з метою отримання більшого результату від його діяльності.

Таким чином, управління розвитком персоналу виступає невід'ємним елементом кадрової стратегії, спрямованим на забезпечення балансу між інтересами організації та потребами співробітників.

Значення розвитку управлінського персоналу в системі управління сучасного підприємства не можна недооцінювати, адже саме від рівня професійної підготовки менеджерів залежить якість прийнятих рішень, здатність ефективно реалізовувати проекти, працювати з бюджетом, управляти ресурсами підприємства та підтримувати соціальний розвиток колективу. В умовах сучасних викликів керівники мають відповідати підвищеним вимогам до професіоналізму, а також володіти компетентностями, що передбачає наявність комунікаційних навичок, лідерства, емоційного інтелекту. Такий підхід допомагає працівникам бути ефективнішими, підтримуючи соціальний та економічний розвиток своїх колективів.

Отже, розвиток персоналу підприємства є багатограним процесом, що включає навчання, комунікації, знання правових і фінансових аспектів, а також володіння навичками використання цифрових технологій.

При вирішенні завдання систематизації знань та побудови оптимального процесу, спрямованого на пошук раціональних шляхів функціонування підприємства та використання його персоналу, категорія «організаційно-економічний механізм» має важливе значення. Вивчення його змісту насамперед вимагає визначення сутності категорії «механізм». Цей термін запозичений на початку XIX століття з грецької мови для понятійної ідентифікації предметів та явищ у значенні «пристрій, що приводить щось у дію». Згодом він став використовуватись для опису системи елементів, що визначають порядок будь-якої діяльності. В міру розширення спектру значень під механізмом стали також розуміти сукупність станів чи процесів, які визначають якесь явище.

Загалом вивчення наукових уявлень провідних вчених у галузі формування та реалізації різних механізмів функціонування суб'єктів господарювання дозволяє відзначити, що розуміння самої категорії «механізм» виходить з використання базових елементів теорії систем. Водночас підходи до його трактування різні. Систематизація уявлень теоретиків у галузі економічних наук [3,4,14,15] дозволяє виділити два основні підходи: з одного боку, механізм розглядається як сукупність елементів, що впливають на розвиток об'єкту (що здійснюють керуючий вплив, спрямований на забезпечення деяких результатів діяльності), а з іншого, як функціональна взаємодія елементів у напрямку забезпечення розвитку об'єкта.

Ідентичне розуміння механізму простежується і у поданні в науковій літературі сутності категорій «економічний механізм» та «організаційний механізм», які є базовими щодо більш ширшої категорії «організаційно-економічний механізм».

Як зазначають Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В.: «...Механізм управління є рушійною силою системи управління, яка забезпечує ефективний вплив на фактори, стан яких визначає результат діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів» [14, с. 87].

Протягом останніх десятиліть приділяється велика увага в науці та практиці сутності, змісту, елементам організаційно-економічного механізму, як економічної категорії, а також розглядаються його особливості в порівнянні з іншими категоріями такими як: «економічний механізм», «господарський механізм», «фінансовий механізм» і т. і. [14].

Багато вчених досліджували категорію «організаційно-економічний механізм», яку у узагальненому вигляді можна визначити, як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів: цілей управління (досягнення позитивного соціально-економічного ефекту), методів, інструментів та важелів управління) [14], як необхідний взаємозв'язок, що природно виникає між різними економічними явищами [15]. Крім того, існує підхід до розгляду організаційно-економічного механізму через систему понять, які безпосередньо пов'язані з ним і дозволяють розглянути його під різним ракурсом. Такими поняттями є: виробничі відносини, економічні інтереси та стимули, інститути, економічні явища, економічні закони та закономірності [16].

Загалом у результаті систематизації уявлень різних учених [17,18,19], спрямованість наукових пошуків яких визначається їх прагненням визначити наукові засади та особливості прояву дії організаційно-економічного механізму систем різного рівня, а також законами життєдіяльності таких систем можуть бути виділено такі ознаки категорії «організаційно-економічний механізм функціонування»:

- системний характер взаємодії елементів, що передбачає їх структурно-процесуальну комплексність, взаємодоповнення та посилення результату використання кожного з них окремо і як єдиної сукупності частин цілого в частині формування можливості управління функціонуванням підприємства;

- єдність, що виникає з системності взаємодії елементів механізму структурної та процесної складових категорії, що визначається необхідністю використання кожного з інструментів, методів та способів забезпечення функціонування підприємства як одного з елементів їх загальної сукупності, має свою структуру, кожен з елементів якої має своє місце та реалізує конкретне функціональне призначення;

- наявність цільової функції, що передбачає необхідність використання сукупності організаційно-економічних інструментів для досягнення поставленої підприємством цілі (максимізація прибутку, забезпечення стійкості, підвищення конкурентоспроможності персоналу, формування позитивного іміджу, розширення частки ринку, на якому може бути представлена продукція підприємства тощо);

- функціональна спрямованість взаємодії елементів забезпечення конкретного результату діяльності підприємства;
- багатоаспектність змісту, що формується як результат необхідності використання широкої сукупності організаційних (організаційно-адміністративних, організаційно-розпорядчих) та економічних (матеріальне стимулювання, санкції, фінансування, кредитування та ін.) методів.

Проведені дослідження практики формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу дозволили сформулювати основні його елементи (рис. 2).



Рис. 2. Складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу

Джерело: сформовано авторами

Отже, організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу має системний характер взаємодії елементів, що передбачає їхню структурно-процесуальну комплексність, що виникає з системності взаємодії елементів механізму. Єдність структурної та процесної складових категорії визначається необхідністю використання кожного з інструментів, методів, функцій та способів забезпечення розвитку персоналу. Цільова функція механізму передбачає необхідність використання сукупності організаційно-економічних інструментів для досягнення поставленої мети. Функціональна спрямованість взаємодії елементів забезпечує конкретний результат розвитку персоналу.

Механізм управління розвитком персоналу повинен бути гнучким, адаптивним і здатним до постійного вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб підприємства.

Висновки. Розвиток персоналу виступає стратегічним напрямом забезпечення стійкості функціонування та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Інвестування у професійне зростання кадрів є чинником досягнення як економічного, так і соціального ефекту.

Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу є системною категорією, яка охоплює взаємопов'язані структурні та функціональні елементи. До його складу входять: планування й прогнозування кадрових потреб, організаційне забезпечення навчальних заходів, фінансування програм розвитку, системи мотивації та винагородження, а також оцінювання ефективності реалізованих заходів.

Формування механізму повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що передбачає інтеграцію організаційних і економічних важелів, врахування стратегічних цілей підприємства, специфіки галузі, а також індивідуальних потреб працівників. Важливо забезпечити узгодженість між елементами механізму для досягнення цільового соціально-економічного результату.

Особливу роль у функціонуванні механізму відіграє управлінський персонал, від професіоналізму якого залежить якість управлінських рішень, ефективність ресурсного забезпечення та здатність до реалізації інноваційних управлінських практик. У цьому контексті розвиток управлінських компетенцій є першочерговим завданням.

Отже, ефективне управління розвитком персоналу ґрунтується на цілісному розумінні його складових, активному використанні сучасних технологій і інструментів управління людським капіталом, а також тісному зв'язку між стратегією розвитку підприємства та освітньо-кваліфікаційною траєкторією працівників.

Література

1. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу: уточнення цілей та інструментів. *Економіка підприємства*, 2021. 134 с.
2. Грузіна І. А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків, 2014. 252 с.
3. Крамаренко А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом промислового підприємства з позицій зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4244> (дата звернення 23.04.25).
4. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 6. С. 200-202.
5. Федоришина Лариса, Герасимчук Лілія Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2023. с.189-196.
6. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 3 (126). с. 34-39.
7. Якімова Н., Марценюк О. Управління розвитком людського капіталу: сучасний підхід. *Управлінські інновації*. Одеса, 2020. 45 с.
8. Телишевська Л.І., Успенко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). с. 187 – 197.
9. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко О.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення 21.04.25).
10. Якімова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення 21.04.25).
11. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». *Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA*. 1995.
12. Борданова Л. С., Рощина Н. В. Особливості розвитку персоналу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7863> (дата звернення: 13.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.54
13. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI 2021*. № 4. с. 19-22.
14. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86-92.
15. Марусей Т.В. Теоретичні основи дослідження організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств на внутрішньому продовольчому ринку. *Наукове мислення*. 2024. URL: <https://surl.lu/zvicsz> (дата звернення 15.04.25).
16. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf (дата звернення 12.04.25).
17. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56> . (дата звернення 17.04.25).
18. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*.

2022. № 2. С. 144-152. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/11003> (дата звернення 12.04.25).
19. Didur H., Livinskyi A., Shabatura T. Human potential in the agricultural sector of the economy. *Economic Innovations*, 2024. № 26(2(91)). с. 17-24. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2\(91\).17-24](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2(91).17-24) (дата звернення 23.04.25).

References

1. Havkalova N. L., Nisfoian S. S. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu: utochnennia tsilei ta instrumentiv [Personnel development management: clarifying goals and tools]. *Enterprise economy*. 134 p.
2. Hruzina I. A., Derykhovska V.I. (2014) Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. [Problems of personnel development in the strategic management system of an enterprise]. Monograph. Kharkiv. 252 с.
3. Kramarenko A. V. (2015) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia personalom promysloвого pidpriemstva z pozytsii zatsikavlenykh storin [Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом промислового підприємства з позицій зацікавлених сторін]. *Efficient economy*. No 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4244> (accessed April 23, 2025).
4. Markova N. S. (2012) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom personalu [Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу]. *Business-Inform*. No 6. pp. 200-202.
5. Fedoryshyna Larysa & Herasymchuk Liliia (2023) Rozvytok personalu v systemi menedzhmentu pidpriemstva. [Personnel development in the enterprise management system] *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. pp. 189-196.
6. Fedotova T.A. (2022) Fundamentalnyi analiz rozvytku personalu v systemi rozrobky efektyvnoho mekhanizmu vykorystannia vnutrishnoho potentsialu pidpriemstva [Fundamental analysis of personnel development in the system of developing an effective mechanism for using the internal potential of the enterprise]. *State and regions*. No. 3 (126). pp. 34-39.
7. Iakymova N. & Martseniuk O. (2020) Upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu: suchasnyi pidkhid [Human Capital Development Management: A Modern Approach]. *Management innovations*. Odesa. 45 p.
8. Telyshevska L.I. & Uspalenko V.I. (2019) Tendentsii rozvytku systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Trends in the development of the personnel management system at the enterprise]. *Economic Bulletin of Donbass*. No. 2(56). pp. 187 - 197.
9. Syvolap L.A., Khavalyts S.S. & Nikolaienko O.B. (2021) Analiz rozvytku personalu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Analysis of the development of the enterprise's personnel in modern business conditions]. *Efficient economy*. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (accessed April 21, 2025).
10. Iakymova N., Martseniuk O. & Moisieieva V. (2021) Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improving the personnel development system at the enterprise]. *Economy and society*. No 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (accessed April 21, 2025).
11. Thomas N. Garavan, Pat Costine & Noreen Heraty. (1995) Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA.
12. Bordanova L. S. & Roshchyna N. V. (2020) Osoblyvosti rozvytku personalu v Ukraini [Peculiarities of personnel development in Ukraine]. *Efficient economy*. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7863> (accessed May 13, 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.54
13. Polishchuk O.Iu. & Poliak K.Iu. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu [Personnel development management]. *Intelligence XXI*. No 4. pp. 19-22.
14. Khomenko I.O., Volynets L.M. & Horobinska I.V. (2023) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannia i rozvytku pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of functioning and development of enterprises]. *Kyiv Economic Scientific Journal*. No 1. pp. 86-92.
15. Marusei T.V. (2024) Teoretychni osnovy doslidzhennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu funktsionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv na vnutrishnomu prodovolchomu rynku [Theoretical foundations of the study of the organizational and economic mechanism of the functioning of agricultural enterprises in the domestic food market]. *Scientific thinking*. Retrieved from: <https://surl.lu/zvicsz> (accessed April 15, 2025).
16. Bondar V. Yu. (2018) Sutnist poniattia «orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia

zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpryemstva» [The essence of the concept of “organizational and economic mechanism for managing the foreign economic activities of an enterprise”]. *Efficient economy*. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf (accessed April 12, 2025).

17. Fedirets O. V. (2021) Sutnist ta pryntsypy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpryemstv ahroprodovolchoi sfery [The essence and principles of forming an organizational and economic mechanism for the development of agri-food enterprises]. *Economy and society*. Vol No 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56> (accessed April 20, 2025).

18. Olshanskyi O. V., Shkrobot M. V., Didur H. I. & Shevchenko O. M. (2022) Stratehichni innovatsiini napriamy upravlinnia personalom orhanizatsii na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu v umovakh finansovykh, mihratsiinykh ryzykiv, didzhytalizatsii ta staloho rozvytku [Strategic innovative directions of organization personnel management based on a competency-based approach in the context of financial, migration risks, digitalization and sustainable development]. *Formation of market relations in Ukraine*. No 2. pp. 144-152. Retrieved from: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/11003> (accessed April 12, 2025).

19. Didur H., Livinskyi A. & Shabatura T. (2024) Human potential in the agricultural sector of the economy. *Economic Innovations*, No 26(2(91)). pp. 17-24. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2\(91\).17-24](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2(91).17-24) (accessed April 23, 2025).