



**Удосконалення стимулювання праці робітників в контексті
забезпечення стабілізації та розвитку підприємства**

Олійник Наталія Миколаївна

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, Бериславське шосе, 24, м. Херсон, 73008, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1019-5708>, Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JNR-9350-2023>, Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192011270>

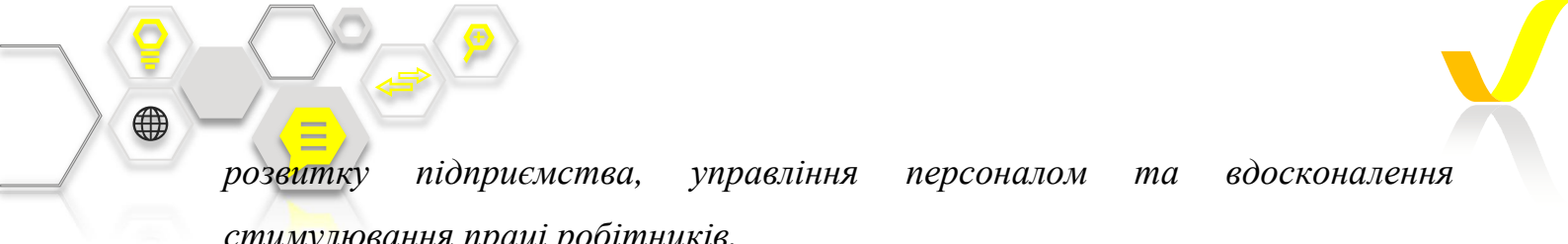
Олійник Олександр Миколайович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (PhD) спеціальності 051 «Економіка», Херсонський національний технічний університет, Бериславське шосе, 24, м. Херсон, 73008, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2467-6948>

Прийнято: 10.11.2024 | Опубліковано: 22.11.2024

***Анотація. Мета.** У статті досліджено моделі управління персоналом підприємства. Метою статті є дослідження особливостей та формування ефективної системи управління персоналом в контексті забезпечення стабілізації та розвитку підприємства.*

***Методи.** Методологічною основою дослідження виступили діалектичний метод пізнання, комплексні методи синтезу, абстрагування, узагальнення та пояснення, фундаментальні аспекти концепції сталого*

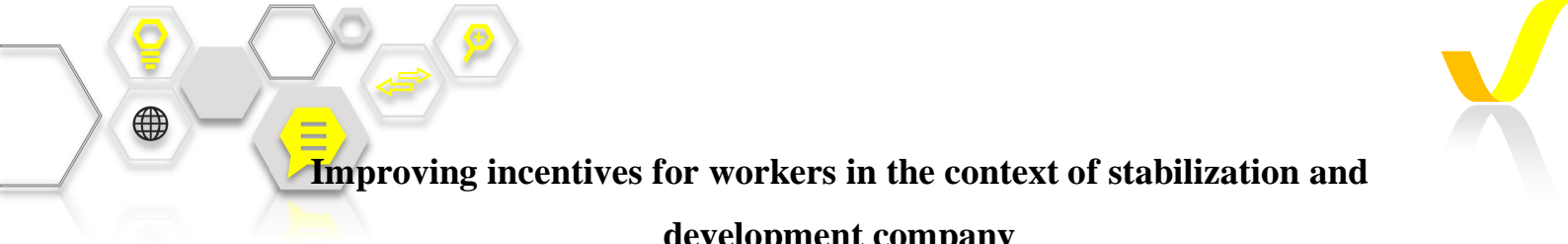


розвитку підприємства, управління персоналом та вдосконалення стимулювання праці робітників.

Результати. У статті досліджено теоретико-методологічні аспекти стимулювання праці робітників компанії в контексті забезпечення стабілізації та розвитку підприємства. Стимулювання персоналу є надзвичайно важливим для підприємства. На підприємстві можна використовувати різні форми мотивації працівників, наприклад, фінансові стимули, нагороди тощо. Дослідження особливостей системи управління персоналом на підприємстві передбачає визначення співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання середньої заробітної плати персоналу підприємства. Для забезпечення розширеного відтворення, стабілізації і розвитку підприємства, отримання необхідної суми прибутку та рівня рентабельності потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати персоналу підприємства. Якщо цей принцип не діє, то відбувається перевитрата фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції і, відповідно, зменшення суми прибутку. Наведено обґрунтування доцільності застосування підходу до стимулювання робітників із орієнтацією на продуктивність або результат. Для удосконалення системи управління персоналом на підприємстві може бути застосовано багаторівневе вимірювання результату, а саме вимірювання результату по Вайцману.

Висновки. Пропонується запровадити на підприємствах додаткові матеріальні засоби мотивації робітників, використовуючи при цьому вимірювання результату по Вайцману, що призведе до підвищення продуктивності праці.

Ключові слова: стимулювання, робітники підприємства, заріботок, премії, розвиток підприємства.



Improving incentives for workers in the context of stabilization and development company

Nataliia Oliinyk

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security, Kherson National Technical University, 24, Berislav Highway, Kherson, 73008, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1019-5708>, Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JNR-9350-2023>, Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192011270>

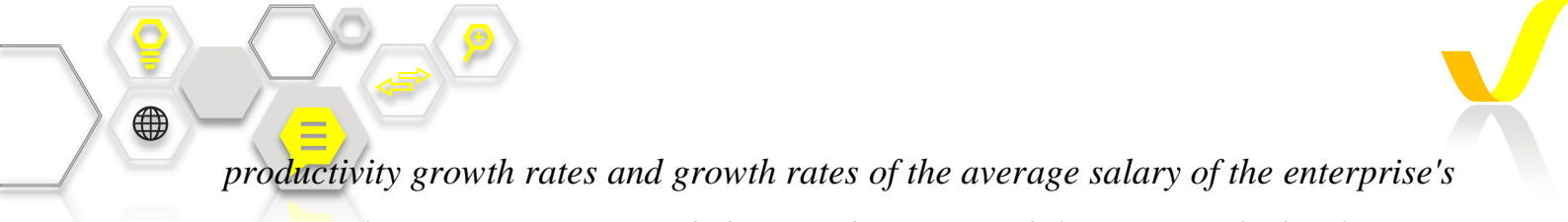
Oleksandr Oliinyk

PhD student of Economics, Kherson National Technical University, 24, Berislav Highway, Kherson, 73008, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2467-6948>

Abstract. *Purpose.* This article investigates the models of personnel management of an enterprise. The article aims to study the peculiarities and to form an effective system of personnel management of an enterprise in the context of stabilization and development company.

Methods. *The dialectical method of cognition, complex methods of synthesis, abstraction, generalization, and explanation, the fundamental aspects of the concept of sustainable development enterprise, personnel management and improving incentives for workers have become the methodological basis of the study.*

Results. *The article examines the theoretical and methodological aspects of stimulation of workers of the company in the context of stabilization and development enterprises. Personnel incentives are extremely important for enterprise. The company can use various forms of employee motivation, such as financial incentives, awards, etc. The study of the peculiarities of the personnel management system at an enterprise involves determining the ratio of labour*



productivity growth rates and growth rates of the average salary of the enterprise's personnel. To ensure expanded reproduction, stabilization and development company, and obtaining the required amount of profit and profitability, labour productivity growth rates must outpace the growth rates of wages of the enterprise's personnel. If this principle does not apply, then there is an overspending of the labour remuneration fund, an increase in production costs and, accordingly, a decrease in the amount of profit. A rationale approach to stimulate workers with a focus on performance or outcome. To improve the system of personnel management at the enterprise, a multilevel measurement of the result can be applied, namely, the Weizmann measurement of the result.

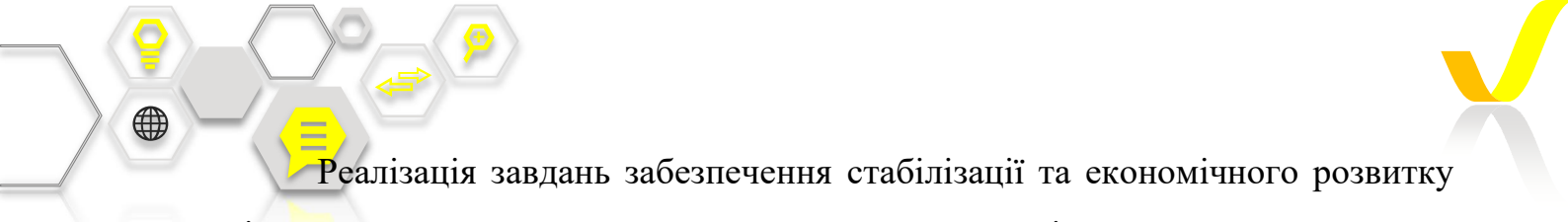
Conclusions. *It is proposed to implement additional material means of motivating employees at the enterprises, using the Weizmann result measurement, which will lead to an increase in labour productivity.*

Keywords: *incentives, workers of the enterprise, earnings, bonuses, enterprise development.*

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін бізнес-середовища пріоритетним завданням суб'єктів господарювання є забезпечення їх сталого розвитку. Одним із вагомих внутрішніх чинників забезпечення сталого розвитку бізнесу є мотивація та стимулювання праці робітників підприємства.

Проблема мотивації та стимулювання праці робітників підприємства набула важливого значення, оскільки існуючий механізм стимулювання у сфері праці залишається недосконалим, він гальмує економічний розвиток як підприємств зокрема, так і промислового сектора економіки України загалом.

Відсутність обґрунтованої системи оцінювання ділової активності й належних засобів мотивації може призвести до втрати стимулів підлеглими працівниками до перманентного самовдосконалення й якісного та своєчасного виконання покладених на них функціональних обов'язків [1, р. 180].



Реалізація завдань забезпечення стабілізації та економічного розвитку підприємства можлива за умови створення мотиваційної системи, яка здатна спонукати персонал до ефективної праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням концептуальних підходів та механізмів стимулювання розвитку соціально-економічних систем і суб'єктів ринку приділили увагу такі вчені-економісти, як Шандова Н. В. [2], Zamula I. V., Shavurska O. V., Kireitseva H. V. [3] та інші.

Так, Zamula I. V., Shavurska O. V., Kireitseva H. V. [3] детально дослідили можливості України у реалізації економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення. Дослідники наголошують, що необхідно врегулювати на законодавчому рівні імпакт-інвестування, сприяти розкриттю у звітності підприємств інформації щодо їхньої соціальної й екологічної діяльності, а також формувати посередницькі платформи для інвесторів, які бажають здійснювати капіталовкладення у сталий розвиток.

Теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом, стимулювання праці робітників підприємства знайшли відображення у публікаціях таких науковців, як Бабій Ю. М. [4], Баценко Л. М. [5], Жосан Г. та Кириченко Н. [6], Морозова М. [7], Awad A., Shemais M., Al-Embabi M. [8], Gross-Golacka E., Brzozowska A., Balcerzyk R., El Emary I. M. M. [9], Копытко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. [10], Nguyen V. I. [11], Tursunov B. O., Kulueva S. R., Abdurakhmanov O. K., Shabaltina L. V., Bezdenezhnykh T. I. [12] та інших.

Бабій Ю. М. у статті [4] дослідила моделі управління персоналом, адаптовані для змішаних форм організації праці. На основі проведених досліджень авторка запропонувала структуровану модель для управління змішаними формами організації праці.

У дослідженнях Баценко Л. М. [5] детально проаналізовано особливості управління працівниками покоління Z. Дослідниця зазначає, що оптимальними формами мотивації для співробітників покоління Z є матеріальні стимули.



Жосан Г. та Кириченко Н. у своїй праці [6] розглядають менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Вони вивчили фактори впливу на персонал у 2021-2022 рр. та виокремили ознаки, за якими можна визначити чи готова компанія до управління персоналом в умовах постпандемії, під час воєнного стану та можливих макроекономічних наслідків.

Детальне дослідження особливостей управління персоналом проведене Морозовою М. [7]. Авторка підкреслює, що для того, щоб організація добре функціонувала та була конкурентоспроможною, при управлінні персоналом треба враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, насамперед вони повинні орієнтуватися на інновації.

Підвищення ефективності управління персоналом через цифрову трансформацію в освітніх дирекціях дослідили вчені з Єгипту Awad A., Shemais M. та Al-Embabi M. [8].

Міжнародний науковий колектив, до складу якого увійшли вчені Польщі (Gross-Golacka E., Brzozowska A. та Balcerzyk R.), а також Саудівської Аравії (El Emary I. M. M.), в праці [9] визначив перешкоди для сталого управління інтелектуальним капіталом організації.

Корутко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T. та Malanchuk A. в науковому доробку [10] представили сучасний підхід до формування системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності й рівня безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації та нових правових викликів.

В'єтнамським науковцем Nguyen V. I. [11] досліджено вплив «зеленого» управління людськими ресурсами (екологічного управління продуктивністю та винагороди, екологічного найму та навчання, а також екологічного здоров'я людини) на стійку ефективність (економічну ефективність, соціальну ефективність та екологічну ефективність).



Tursunov B. O., Kulueva S. R., Abdurakhmanov O. K., Shabaltina L. V. та Bezdenezhnykh T. I. [12] дослідили особливості сталої зайнятості в розвинених країнах і країнах, що розвиваються.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність численних досліджень та публікацій щодо обраної проблематики, у стимулюванні праці робітників підприємства залишаються проблеми, які потребують додаткового наукового аналізу та дослідження. Потенційний внесок цього наукового доробку полягає у дослідженні особливостей розрахунку розміру премії робітників при використанні різних методик вимірювання результату та формулюванні рекомендацій, спрямованих на удосконалення стимулювання праці робітників, що сприятиме забезпеченню стабілізації та розвитку підприємства.

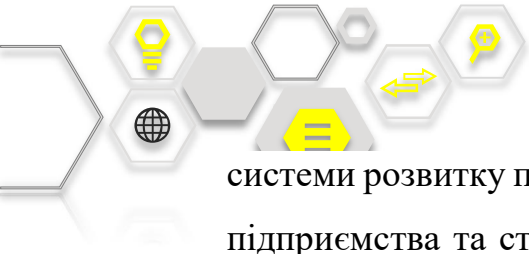
Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування доцільності застосування підходу до стимулювання праці робітників підприємства із орієнтацією на продуктивність або результат.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі концепція забезпечення сталого соціально-економічного розвитку набуває пріоритетного значення.

В соціально-економічних системах розвиток завжди представляється у переході від одного стійкого стану до іншого. Особливу роль відіграє зв'язок стійкості з ефективністю, яка визначається як підсумок процесу розвитку виробництва, співвідношення результатів і витрат, баланс між ресурсами й результатом, що забезпечує необхідні умови діяльності [13, с. 7].

В науковому доробку [14, с. 226] зазначено, що «розвиток є однією з найважливіших категорій методологічного базису стратегічного розвитку підприємства зокрема та національної економіки загалом, тобто соціально-економічного розвитку країни як на мікро-, так і на макрорівнях».

В умовах ринкової економіки з посиленням конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, набуває особливої актуальності необхідність у розробці нових методів і підходів щодо формування ефективної



системи розвитку підприємства [15, с. 43]. Ефективне використання персоналу підприємства та стимулювання праці його робітників виступають ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства.

На більшості підприємств України використовується традиційний підхід до стимулювання робітників, який представляє собою встановлення певного рівня грошової винагороди залежно від кваліфікації, посади, обов'язків керівника, робітників підприємства (статичних показників), а не від виконання ними протягом часу завдань. Проблема додаткового стимулювання вирішується за допомогою різного роду привілеїв, не об'єднаних у загальну систему (користування службовим автотранспортом, службовим мобільним телефоном, соціальною інфраструктурою підприємства тощо). Проте в умовах економічної кризи традиційний підхід до стимулювання робітників не достатньо ефективний.

Сучасна економічна та соціальна ситуація в Україні не тільки кардинально змінила уявлення та цінності, а й породила невизначене, доволі часто необґрунтоване ставлення до багатьох цінностей і норм, у тому числі й щодо необхідності постійного особистісного розвитку [16, р. 103-104].

Тому пропонуємо впровадити підхід до стимулювання робітників із орієнтацією на продуктивність. Основне завдання підходу до стимулювання робітників із орієнтацією на продуктивність – додати додаткову мотивацію керівникові й робітникам на досягнення результату. Досягнення результату вимірюється у двох варіантах: виконане й не виконано. Наприклад, мотивація робітників підприємства може бути в наступному вигляді:

- збільшення обсягу реалізації в порівняних цінах на 10 % (вага 50 %);
- зменшення частки рекламацій з 10 % до 8 % (вага 20 %);
- введення нової системи винагороди працівників підприємства, за якої буде спостерігатися перевищення темпів зростання продуктивності праці робітників підприємства над темпами зростання їх середньомісячної заробітної плати (вага 20 %);
- презентація і реалізація нової (інноваційної) продукції підприємства



(вага 10 %).

Після закінчення кварталу робітникам підприємства буде виплачена винагорода в розмірі X грн. при виконанні всіх пунктів (100 %). При виконанні, наприклад, тільки пункту «збільшення обсягу реалізації в порівняних цінах на 10 %» – буде виплачена винагорода в розмірі 50 % від суми X грн. При виконанні, наприклад, тільки пунктів «зменшення частки рекламаций з 10 % до 8 %» й «презентація і реалізація нової (інноваційної) продукції підприємства» – 30 % і так далі залежно від виконання пунктів.

Основним недоліком даної моделі стимулювання праці робітників підприємства є її однорівневність, тобто порівняння планових показників із результатом. Збільшення обсягу реалізації в порівняних цінах на 9 %, а не на 10 % не дає робітникам підприємства бажаних 50 %-вих премій.

Для виправлення положення може бути створений багаторівневий вимір результату. Багаторівневий вимір результату може мати наступний вигляд:

- зважений;
- бальний;
- вимір по Вайцману.

Зважений вимір результату зводиться до наділення кожного відсотка виконання плану відсотком премії або винагороди.

Бальний вимір у принципі повторює зважений вимір результату, тільки грубіший й простіший в оцінці, наділяє кожен етап виконання плану певним балом, відповідно до якого виплачується премія.

Вимір по Вайцману – премія виплачується відповідно до відхилення від планового значення. Алгоритм наступний: порівнюється отриманий результат із планованим показником. Якщо результат $>$ плану, то премія розраховується за формулою:

$$П = a * P + n * (P - Пл) , \quad (1)$$

де $П$ – премія;

a – коефіцієнт винагороди;

P – результат, тобто фактичний обсяг реалізації;



n – коефіцієнт додаткової винагороди;

$P_{пл}$ – план, тобто обсяг реалізації за планом.

Якщо результат $<$ плану, то премія розраховується за формулою:

$$P = a * P - m * (P_{пл} - P), \quad (2)$$

де m – коефіцієнт штрафування.

Таким чином, у даному вимірі додаються ще два параметри – це додаткова винагорода за перевиконання заданого показника, а також можливість штрафування за недовиконання.

Розглянемо особливості розрахунку розміру премії робітників при використанні різних методик вимірювання результату.

Наприклад, стимулювання праці робітників підприємства може бути в наступному вигляді: робітники підприємства за виконання планового завдання отримують додаткову премію. Для спрощення візьмемо тільки один планований показник – збільшення місячного обсягу виробництва продукції підприємства в порівняних цінах на 10 % (з 4252 тис. грн. до 4677 тис. грн., тобто на 425 тис. грн.). За виконання планового завдання робітникам підприємства пропонується премія в розмірі 215 тис. грн. за місяць у розрахунку на всіх робітників.

Розрахуємо розмір премії у розрахунку на всіх робітників підприємства, якщо, наприклад, обсяг виробництва продукції складе 4592 тис. грн.:

1) при застосуванні однорівневого вимірювання результату:

Фактичний відсоток збільшення обсягу виробництва продукції в порівняних цінах склав:

$$\Delta Q\% = \left(\frac{4592}{4252} - 1 \right) * 100 \% = 8,0 \%$$

Так як 8 % $<$ 10 %, тобто результат $<$ плану, то при застосуванні однорівневого виміру результату розмір премії у розрахунку на всіх робітників підприємства буде дорівнювати нулю, тобто заробіток робітників буде складатися лише з основної заробітної плати.

2) при застосуванні зваженого вимірювання результату:



Для наведеного прикладу кожен відсоток збільшення обсягу виробництва продукції оцінюється премією (у розрахунку на всіх робітників підприємства) у наступному розмірі:

$$\uparrow \Delta \text{ТП}_{1\%} = \frac{215 \text{ тис. грн.}}{10\%} = 21,5 \text{ тис. грн. за } 1\%$$

Якщо обсяг виробництва продукції в порівняних цінах зросте на 8 %, то розмір премії у розрахунку на всіх робітників підприємства складе:

$$\text{П} = 8\% * 21,5 \text{ тис. грн. за } 1\% = 172 \text{ тис. грн. за місяць}$$

Таким чином, при застосуванні зваженого виміру результату заробіток робітників підприємства буде складатися з основної заробітної плати та з премії у розмірі 172 тис. грн. у розрахунку на всіх робітників.

3) при застосуванні бального вимірювання результату:

Збільшення обсягу виробництва продукції пропонуємо оцінювати наступним чином:

- до 5,0 % – 2 бали;
- від 5,1 % до 8,0 % – 5 балів;
- від 8,1 % до 9,9 % – 8 балів;
- 10,0 % і вище – 10 балів (плюс 1 бал за кожен додатковий відсоток збільшення обсягу виробництва продукції в порівняних цінах).

Для наведеного прикладу розмір премії робітників підприємства за один бал складає:

$$\uparrow \Delta \text{ТП}_{1 \text{ бал}} = \frac{215 \text{ тис. грн.}}{10 \text{ балів}} = 21,5 \text{ тис. грн. за } 1 \text{ бал}$$

Якщо обсяг виробництва продукції в порівняних цінах зросте на 8,0 %, то розмір премії у розрахунку на всіх робітників підприємства складе:

$$\text{П} = 5 \text{ балів} * 21,5 \text{ тис. грн. за } 1 \text{ бал} = 107,5 \text{ тис. грн. за місяць}$$

Таким чином, при застосуванні бального вимірювання результату заробіток робітників підприємства буде складатися з основної заробітної плати та з премії у розмірі 107,5 тис. грн. у розрахунку на всіх робітників.

4) при застосуванні вимірювання результату по Вайцману:



При розрахунку розміру премії робітників підприємства застосуємо наступні параметри:

- 4,6 % – коефіцієнт винагороди:

$$K_{\text{винаг.}} = \frac{215}{4677} * 100 \% = 4,6 \%;$$

- 20 % – коефіцієнт штрафування робітників за умови невиконання плану;
- 30 % – коефіцієнт додаткового стимулювання робітників за умови перевиконання плану.

Так як 4592 тис. грн. (факт) менше 4677 тис. грн. (план), то розмір премії розрахуємо за формулою (2):

$$\Pi = \frac{4,6 \%}{100 \%} * 4592 \text{ тис.} - \frac{20 \%}{100 \%} * (4677 \text{ тис.} - 4592 \text{ тис.}) = 194,2 \text{ тис. грн.}$$

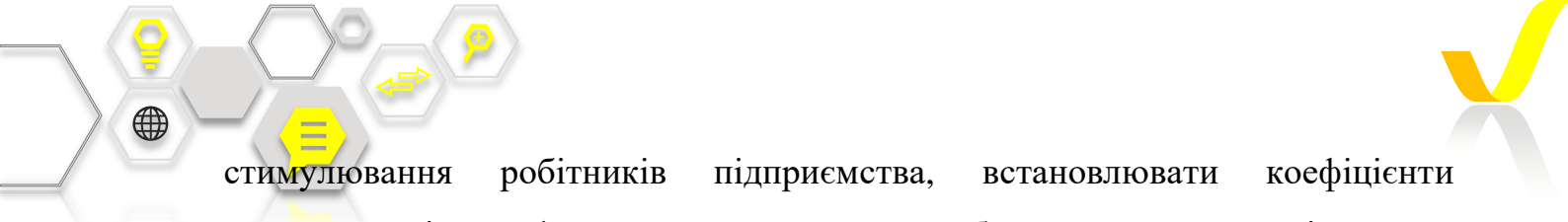
Таким чином, при застосуванні вимірювання результату по Вайцману у разі недовиконання плану із зростання обсягу виробництва продукції в порівняних цінах заробіток робітників підприємства буде складатися з основної заробітної плати та з премії у розмірі 194,2 тис. грн. у розрахунку на всіх робітників.

У випадку з перевиконанням плану, наприклад, якщо обсяг виробництва продукції в порівняних цінах складе не 4677 тис. грн. (план), а 4694 тис. грн. (факт), то розмір премії (винагороди) робітників підприємства розрахуємо за формулою (1):

$$\Pi = \frac{4,6 \%}{100 \%} * 4694 \text{ тис.} + \frac{30 \%}{100 \%} * (4694 \text{ тис.} - 4677 \text{ тис.}) = 221,0 \text{ тис. грн.}$$

Отже, при застосуванні вимірювання результату по Вайцману у разі перевиконання плану із зростання обсягу виробництва продукції в порівняних цінах заробіток робітників буде складатися з основної заробітної плати та з премії у розмірі 221 тис. грн. у розрахунку на всіх робітників.

Застосування вимірювання результату по Вайцману найбільш оптимальне, тому що дозволяє керівнику підприємства або іншій посадовій особі, у функціональні обов'язки яких входить управління персоналом та



стимулювання робітників підприємства, встановлювати коефіцієнти винагороди і штрафів таким чином, щоб врахувати можливі ризики, пов'язані з допущенням помилок при плануванні через нестійкість кон'юнктури ринкового попиту.

Висновки. Для забезпечення стабілізації та економічного розвитку підприємства потрібно удосконалити стимулювання праці його робітників шляхом застосування підходу із орієнтацією на продуктивність або результат, що призведе до перевищення темпів зростання продуктивності праці робітників над темпами зростання їх середньомісячної заробітної плати, внаслідок чого знизиться собівартість продукції і, відповідно, зросте сума прибутку підприємства, що сприятиме забезпеченню стабілізації та розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Makarenko S., Oliinyk N., Kazakova T. Improving the method approach to the rating evaluation of employees as a professional career development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 5. P. 179-187. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-179-187>
2. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Шандової. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 362 с.
3. Zamula I. V., Shavurska O. V., Kireitseva H. V. Sustainable Development of Ukraine as an Innovative Approach to Its Post-War Recovery. *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20. № 3. P. 3-16. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>
4. Бабій Ю. М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13742818>



5. Баценко Л. М. Особливості управління працівниками покоління Z. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 28-29 квіт. 2021 р.). Херсон : Видавництво ФОР Вишемирський В.С., 2021. С. 15-16.

6. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46-51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>

7. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>

8. Awad A., Shemais M., Al-Embabi M. Driving HR performance through digital transformation in educational directorates: A strategic imperative. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22. Issue 4. P. 163-173. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.13](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.13)

9. Gross-Golacka E., Brzozowska A., Balcerzyk R., El Emary I. M. M. Barriers to Sustainable Management of Organizational Intellectual Capital. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15. Issue 1. P. 252-263. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-19>

10. Копытко М., Любокхінетс Л., Панченко В., Мойса Т., Маланчук А. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social & Legal Studios*. 2024. Vol. 7. № 1. P. 210-220. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210>

11. Nguyen V. I. Increasing Sustainable Performance Through Green Human Resource Management: The Role of Green Supply Chain Management and Corporate Social Responsibility. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Vol. 14. Issue 4. P. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-01>

12. Tursunov B. O., Kulueva C. R., Abdurakhmanov O. K., Shabaltina L. V., Bezdenezhnykh T. I. Managing Financial Risks of Global Companies Through



Corporate Social Responsibility: The Specifics of Sustainable Employment in Developed and Developing Countries. *Risks*. 2024. Vol. 12. Issue 10: 168. P. 1-68. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12100168>

13. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. Херсон : ФОР Вишемирський В.С., 2019. 306 с.

14. Інституціональна трансформація розвитку економіки України : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: КПУ, 2019. 268 с.

15. Формування сталого розвитку економіки : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2014. 217 с.

16. Makarenko S., Oliinyk N., Oleksenko Ya. Improvement of the system of management of professional development of personnel: the Case of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. № 4. P. 103-109. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-103-109>