

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ ~

НАУКОВИЙ ВІСНИК ОНЕУ 6 (343) 2026

УДК: 331.108:005.95 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-6-343-88-96**

АДАПТИВНА МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ: ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Акулюшина М. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: akmarin@ukr.net,
ORCID: 0000-0003-0230-4019

Лук'янчук О. М., старший викладач кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: e.m.lukianchuk@op.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4593-3130

Хаврюта О. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: 10327290@stud.op.edu.ua
ORCID: 0009-0004-6931-7134

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти адаптивної модернізації систем кадрового забезпечення підприємств в умовах трансформації сучасного ринку праці. Метою статті є узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду управління персоналом, визначення можливостей адаптації сучасних HR-практик та розроблення комплексної адаптивної моделі розвитку систем кадрового забезпечення українських підприємств. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку систем управління персоналом, зокрема цифровізацію HR-процесів, використання HR-аналітики, технологій штучного інтелекту, програм розвитку персоналу та інструментів управління талантами. Визначено особливості адаптації зарубіжного досвіду кадрового менеджменту до умов функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Проведено дослідження актуальних проблем кадрового забезпечення підприємств автомобільного сервісу Одеської області, що дозволило виявити дефіцит кваліфікованих кадрів, високу плинність персоналу та потребу в професійному розвитку працівників. На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду запропоновано адаптивну модель розвитку систем кадрового забезпечення підприємств, яка поєднує цифрові HR-технології, інструменти розвитку людського капіталу, механізми кадрової безпеки та сучасні підходи до управління персоналом. Запропонована модель спрямована на підвищення кадрової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.*

Ключові слова: *кадрове забезпечення, управління персоналом, HR-технології, цифровізація, людський капітал, кадрова безпека, адаптивна модель, ринок праці, підприємство, конкурентоспроможність.*

ADAPTIVE MODERNIZATION OF ENTERPRISE PERSONNEL SUPPORT SYSTEMS UNDER LABOR MARKET TRANSFORMATION BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE

Maryna Akuliushyna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail akmarin@ukr.net,
ORCID 0000-0003-0230-4019

Olena Lukianchuk, Senior Lecturer, Department of Management, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: e.m.lukianchuk@op.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4593-3130

Oleh Khavriuta, first (bachelor's) level of higher educationspecialty D3 "Management" Department of Management, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: 10327290@stud.op.edu.ua
ORCID: 0009-0004-6931-7134

Abstract. *The article examines the theoretical and practical aspects of optimizing the personnel support system of enterprises under the conditions of labor market transformation. The purpose of the article is to generalize foreign and domestic experience of personnel management... The following research methods were used to achieve the purpose: theoretical generalization, analysis and synthesis, questionnaire survey, graphical and modeling methods. Current trends in the development of human resource management systems are analyzed, including the digitalization of HR processes, the application of HR analytics, artificial intelligence technologies, personnel development programs, and talent management tools. Particular attention is paid to the adaptation of international human resource management practices to the operating conditions of Ukrainian enterprises in the context of wartime and economic instability. An assessment of the current personnel-related challenges faced by automotive service enterprises in Odesa region was conducted, revealing a shortage of qualified employees, high staff turnover, insufficient digitalization of HR processes, and a significant need for continuous professional development. Based on the synthesis of international and domestic experience, an adaptive model for optimizing enterprise personnel support has been developed. The proposed model integrates digital HR technologies, human capital development instruments, personnel security mechanisms, and modern approaches to workforce management into a unified personnel management system. The adaptive model includes six interrelated components: analysis of external environmental factors, assessment of personnel potential, implementation of adaptive HR tools, adaptation of international HR practices, evaluation of personnel management effectiveness, and achievement of strategic organizational outcomes. The proposed approach enables enterprises to respond effectively to labor market changes, reduce personnel-related risks, improve the efficiency of human capital utilization, and strengthen their long-term competitiveness and sustainability.*

Keywords: *personnel support, human resource management, HR technologies, digitalization, human capital, personnel security, adaptive model, labor market, enterprise, competitiveness.*

JEL Classification: M120; J240; J620

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем динамічності, цифровою трансформацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції, збільшенням кваліфікованих трудових ресурсів та зміною вимог до професійних компетентностей працівників. Для українських підприємств додатковими факторами впливу є воєнний стан, трудова міграція населення, демографічні зміни та дефіцит кваліфікованих кадрів. За таких умов система кадрового забезпечення підприємств потребує суттєвого вдосконалення та переходу від традиційних адміністративних підходів до стратегічного управління людським капіталом.

Особливого значення набуває використання сучасних HR-технологій, цифрових платформ управління персоналом, систем аналітики кадрових даних та інструментів розвитку персоналу. Водночас ефективність їх впровадження значною мірою залежить від здатності підприємств адаптувати успішний зарубіжний досвід до національних економічних умов, галузевої специфіки та особливостей функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим актуальним є дослідження напрямів адаптивної модернізації систем кадрового забезпечення підприємств на основі адаптації сучасних зарубіжних HR-практик та розроблення ефективних механізмів їх впровадження у діяльність українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика кадрового забезпечення підприємств, розвитку людського капіталу та вдосконалення систем управління персоналом є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади кадрового забезпечення підприємств та його роль у системі управління досліджено у працях А. В. Торбич [1], питання управління кадровими ризиками та забезпечення кадрової безпеки висвітлено у роботах І. Єпіфанової, В. Панькової, Л. Ткачук [2], Н. Шандової та Н. Мєшкової-Кравченко [3]. Значний внесок у розвиток методологічних підходів до управління кадровим потенціалом зробили М. Бортнікова, Н. Стасюк, Я. Малиновська [4], К. Хаустова та Е. Дем'янович [5].

Сучасні аспекти цифровізації HR-процесів, управління знаннями, корпоративного навчання та розвитку персоналу досліджували О. Томчук [6], Т. Денисенко, Я. Борисенко [7] та інші науковці. У зарубіжній практиці особлива увага приділяється використанню HR-аналітики, People Analytics, технологій штучного інтелекту в рекрутингу, концепцій Total Talent Management, Well-being HR та безперервного розвитку персоналу. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам кадрового менеджменту, сучасні умови функціонування підприємств вимагають подальшого дослідження механізмів адаптації міжнародного досвіду управління персоналом до реалій українського ринку праці.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених адаптивному, стратегічному та антикризовому управлінню [1, 5, 7], недостатньо розкритими залишаються питання формування цілісної адаптивної моделі управління підприємством саме в умовах

економічної нестабільності. Більшість наявних підходів розглядають адаптацію підприємства фрагментарно: через окремі управлінські інструменти, антикризові заходи, фінансову стабілізацію або зміну організаційної структури. Недостатньо дослідженим залишається поєднання у межах однієї моделі стратегічного аналізу, моніторингу зовнішнього середовища, кадрового забезпечення, фінансової стійкості, цифрових інструментів управління [8] та механізмів швидкого реагування на ризики [4]. Також потребує подальшого розгляду питання практичної адаптації таких моделей до діяльності конкретних підприємств, зокрема малих і середніх суб'єктів господарювання, які найбільш вразливі до змін економічного середовища. Окремою невирішеною частиною проблеми є відсутність достатньо обґрунтованих критеріїв оцінювання ефективності адаптивної моделі управління. На практиці підприємства часто реагують на кризові зміни ситуативно, без системного аналізу, прогнозування та оцінювання наслідків управлінських рішень, саме тому виникає потреба у формуванні такої моделі управління, яка забезпечуватиме не лише реагування на загрози, а й попередження кризових ситуацій, підвищення гнучкості та економічної стійкості підприємства.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду вдосконалення систем кадрового забезпечення підприємств, визначення можливостей адаптації сучасних HR-практик до умов функціонування українських підприємств та розроблення адаптивної моделі розвитку систем кадрового забезпечення в умовах трансформації ринку праці.

Основний матеріал. У сучасних умовах розвиток систем кадрового забезпечення підприємств дедалі більше пов'язується не лише з удосконаленням традиційних процесів добору, адаптації та мотивації персоналу, але й із впровадженням інноваційних HR-технологій, цифрових платформ, аналітичних інструментів та гнучких моделей організації праці. Зарубіжний та вітчизняний досвід свідчить, що кадрове забезпечення поступово трансформується зі звичайної адміністративної функції у стратегічний напрям управління людським капіталом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, стійкість і адаптивність підприємства [1].

Зарубіжна практика управління персоналом характеризується активним використанням цифрових технологій, стратегічного планування кадрового потенціалу, управління талантами, корпоративного навчання та програм підтримки добробуту працівників. У міжнародних компаніях дедалі більшого поширення набувають такі HR-тренди, як People Analytics, Total Talent Management, гібридні формати праці, well-being-програми, reskilling та upskilling, тобто системне перенавчання і підвищення кваліфікації працівників [2].

Вітчизняний досвід трансформації систем кадрового забезпечення формується під впливом специфічних умов: економічної нестабільності, воєнного стану, міграції трудових ресурсів, дефіциту кваліфікованих кадрів і потреби у швидкій цифровій трансформації бізнесу. Українські підприємства поступово переходять від традиційної кадрової роботи до більш сучасних моделей, орієнтованих на гнучкість, адаптивність, розвиток персоналу та збереження кадрового потенціалу. Водночас рівень впровадження сучасних HR-практик залишається нерівномірним: найбільш активно вони застосовуються в IT, фінансовій сфері, великих компаніях і підприємствах, які орієнтовані на міжнародні стандарти управління [3-8]. Авторами у межах дослідження узагальнено ключові процеси та елементи трансформації кадрової політики, які детально відображено на рис. 1, де запропонована схема дозволяє чітко розмежувати вектори змін системи управління на три самостійні стратегічні напрями: технологічний розвиток, інструментальне вдосконалення та функціональне зростання кадрового потенціалу.

Одним із найбільш перспективних векторів у межах виділеного нами технологічного розвитку є впровадження новітніх інформаційних рішень [2].



Рис. 1. Напрями вдосконалення систем кадрового забезпечення підприємств

Джерело: складено авторами на основі [3-8]

Стрімкий розвиток інформаційних систем, технологій штучного інтелекту та аналітичних інструментів зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів. Детальний перелік та характеристику цих засобів у контексті формування очікуваних результатів наведено у табл. 1 [5].

Таблиця 1

Сучасні HR-технології та очікувані результати їх впровадження у систему кадрового забезпечення

HR-технологія	*Зміст використання*	*Очікуваний результат впровадження*
HRM/ERP-системи	автоматизація кадрового обліку, планування та управління персоналом	скорочення рутинних операцій
HR-аналітика	аналіз кадрових показників і прогнозування ризиків	обґрунтовані управлінські рішення
AI-рекрутинг	використання штучного інтелекту для пошуку й оцінювання кандидатів	підвищення якості добору персоналу
LMS-платформи	організація електронного навчання працівників	безперервний розвиток персоналу
Гейміфікація	використання ігрових елементів у навчанні та мотивації	зростання залученості працівників
People Analytics	використання даних для стратегічного управління персоналом	підвищення ефективності кадрової політики

Джерело: складено авторами на основі [5]

Використання зазначених у табл. 1 технологій дозволяє скоротити час рекрутингу, підвищити точність оцінювання кандидатів, прогнозувати кадрові ризики та покращити якість управлінських рішень [2]. Цифровізація кадрових процесів передбачає комплексний перехід від паперових і фрагментарних процедур до інтегрованої цифрової системи управління персоналом.

Важливе значення для підвищення функціонального потенціалу має зарубіжна практика управління талантами, де персонал розглядається як носій знань та інновацій [4]. Для українських підприємств особливо актуальним є не пряме копіювання зарубіжних HR-практик, а їх адаптація до реальних умов функціонування з урахуванням фінансових можливостей, галузевої специфіки та воєнно-економічних ризиків [2].

Особливу роль у сучасній системі управління персоналом відіграють технології штучного інтелекту, які суттєво оптимізують процеси рекрутингу, сприяють підвищенню точності добору кандидатів та скороченню витрат на пошук персоналу. Поряд із цим LMS-платформи

та інструменти гейміфікації створюють умови для безперервного професійного розвитку працівників, підвищення рівня їх залученості та формування мотивації до навчання. Саме тому, сучасні HR-технології трансформують систему кадрового забезпечення з адміністративного механізму в стратегічний інструмент управління людським капіталом, що забезпечує підвищення адаптивності підприємства, його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Цифровізація кадрових процесів передбачає перехід від паперових і фрагментарних процедур до інтегрованої цифрової системи управління персоналом. Вона охоплює електронний документообіг, автоматизований рекрутинг, цифрову адаптацію нових працівників, онлайн-оцінювання, дистанційне навчання, моніторинг продуктивності, управління компетентностями та формування електронних баз знань. Такий підхід дає змогу не лише знизити адміністративне навантаження на кадрову службу, а й забезпечити прозорість, швидкість і точність кадрових рішень [8].

Важливе значення для оптимізації кадрового забезпечення має зарубіжна практика управління талантами. У міжнародному досвіді персонал розглядається не лише як ресурс, а як носій знань, інновацій, організаційної культури та конкурентних переваг. Саме тому значна увага приділяється формуванню кадрового резерву, індивідуальним траєкторіям розвитку, менторству, коучингу, корпоративному навчанню, оцінюванню компетентностей і програмам професійного зростання [4].

Для українських підприємств особливо актуальним є впровадження не прямого копіювання зарубіжних HR-практик, а їх адаптації до реальних умов функціонування, а це означає, що успішні міжнародні підходи мають враховувати фінансові можливості підприємства, галузеву специфіку, стан ринку праці, рівень цифрової готовності персоналу, організаційну культуру та вплив воєнно-економічних ризиків. Так, для ІТ та інноваційних галузей пріоритетними є утримання талантів, швидка перекваліфікація та інтеграція HR-аналітики, тоді як для промисловості важливими є безпека праці, кадровий резерв, збереження корпоративних знань і співпраця з освітніми установами [2].

З метою визначення практичних проблем кадрового забезпечення авторами було проведено анкетування керівників та працівників підприємств автомобільного сервісу Одеської області (табл. 2).

Таблиця 2

Результати оцінювання проблем кадрового забезпечення на підприємствах автомобільного сервісу Одеської області

Виявлені проблеми	*Частка відповідей респондентів, %*
Дефіцит кваліфікованих кадрів	82
Висока плинність кадрів	67
Недостатній рівень цифровізації HR-процесів	61
Складність пошуку молодих спеціалістів	58
Потреба у професійному навчанні	74

Джерело: складено авторами на основі анкетування

Трансформація ринку праці змусила українські підприємства дедалі активніше орієнтуватися на використання провідних зарубіжних HR-практик, які довели свою ефективність у міжнародному бізнес-середовищі [4]. Напрями адаптації зарубіжних HR-практик та очікувані наслідки їх реалізації деталізовано у табл. 3 [4].

Впровадження інструментів HR-аналітики та People Analytics створює передумови для своєчасного виявлення кадрових ризиків, тоді як використання гібридних форматів зайнятості дозволяє підвищити адаптивність організації праці до сучасних викликів [4].

Таблиця 3

Адаптація зарубіжних HR-практик до умов українських підприємств

Зарубіжна HR-практика	*Можливість адаптації в Україні*	*Очікувані наслідки та результати реалізації заходів*
People Analytics	Поступове впровадження HR-аналітики на основі доступних кадрових даних	Зниження кадрових ризиків

Гібридна робота	Використання для адміністративного, IT та проєктного персоналу	Підвищення гнучкості праці
Well-being HR	Програми психологічної підтримки та профілактики вигорання	Збереження працездатності персоналу
Total Talent Management	Залучення штатних працівників, фрилансерів і проєктних команд	Гнучке використання трудових ресурсів
Reskilling / Upskilling	Перекваліфікація працівників відповідно до нових потреб бізнесу	Подолання дефіциту кадрів
Корпоративне навчання	LMS-платформи, наставництво, внутрішні бази знань	Підвищення професійного рівня персоналу

Джерело: складено авторами на основі [4]

Розвиток корпоративного навчання та концепції Total Talent Management сприяє формуванню гнучкої моделі використання трудових ресурсів [7]. Надійним інструментом пристосування іноземного досвіду є також бенчмаркінг, що дозволяє творчо адаптувати сильні сторони моделей конкурентів до власних умов [9].

На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду авторами запропоновано комплексну адаптивну модель розвитку систем кадрового забезпечення підприємств в умовах трансформації ринку праці, графічну схему якої наведено нижче на рис. 2. Представлена на рис. 2 модель передбачає послідовну реалізацію шести взаємопов'язаних блоків: від комплексного аналізу факторів зовнішнього середовища й діагностики потенціалу до безпосереднього оцінювання результативності за KPI та формування стратегічних результатів діяльності підприємства.

Висновки. Запропонований підхід до модернізації систем кадрового забезпечення підприємств в умовах трансформації сучасного ринку праці забезпечує своєчасне реагування на зміни ринку праці, зниження кадрових ризиків, підвищення ефективності використання людського капіталу та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Наукова новизна статті полягає у формуванні адаптивної моделі розвитку систем кадрового забезпечення українських підприємств, яка на відміну від наявних підходів інтегрує цифрові HR-технології, механізми кадрової безпеки та інструменти розвитку людського капіталу з урахуванням особливостей функціонування підприємств в умовах трансформації ринку праці. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі підприємствами сфери автомобільного сервісу Одеської області для зниження кадрових ризиків, підвищення рівня утримання персоналу та забезпечення довгострокової кадрової стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання результативності адаптивної моделі розвитку систем кадрового забезпечення підприємств на основі системи кількісних та якісних показників.

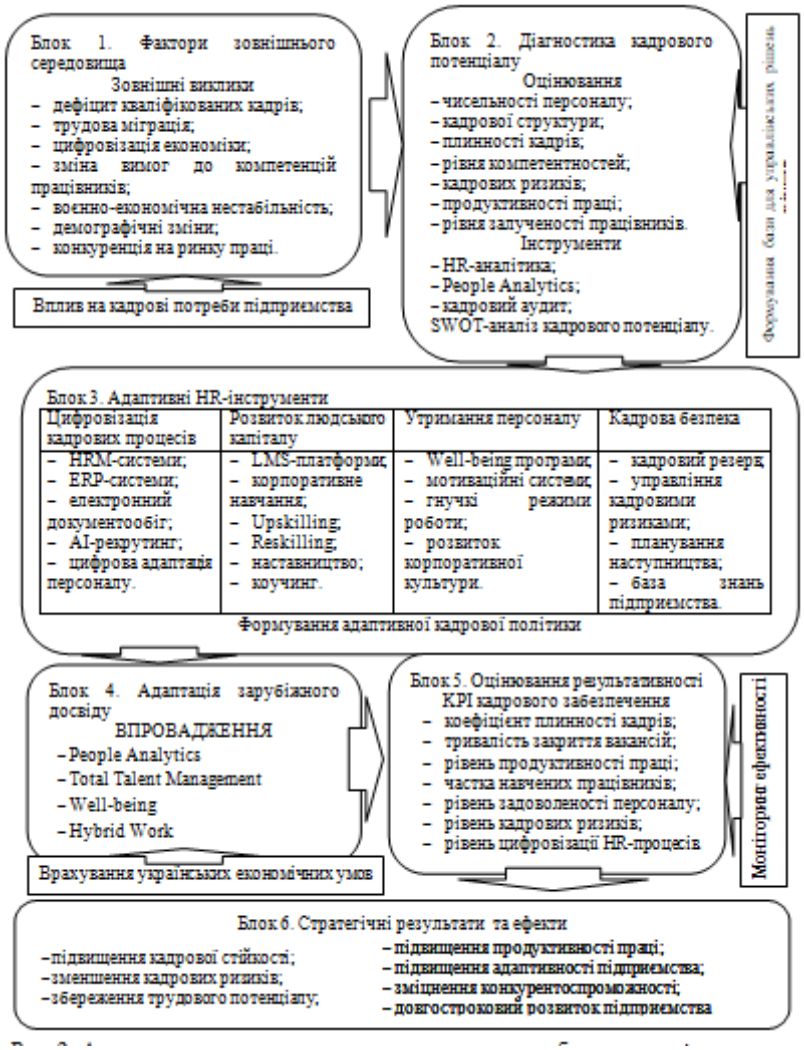


Рис. 2. Адаптивна модель розвитку систем кадрового забезпечення підприємств

Джерело: складено авторами на основі [1-11]

Список літератури

1. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії.* 2024. №36. С. 1-8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14029878 URL: https://academy-vision.org/index.php/av/ article/view/1440/1312 (дата звернення 15.04.2026).

2. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. №6(1). С. 12–15. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2 10.

3. Koshkalda I., Utenkova K., Herman L., Vasilieva L., Atamas O. Management of Economic Security of the Ukraine's Agriculyural Sector in the Conditions of Globalization. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research.* 2022. Vol. 33. № 1. Pp. 1-10. DOI: https://doi.org/10.22068/ ijiepr.33.1.11.

4. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №1. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001.

5. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43.

6. Томчук О. Формування системи менеджменту знань в організації як елемент стратегії її кадрового забезпечення. *Економіка і організація управління.* 2023. №2 (50). С. 171-178. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.16 URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14223 (дата звернення 12.04.2026).

7. Денисенко Т., Борисенко Я. Особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи та їхній вплив на підприємницьку діяльність. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. №4 (40). С. 33–42. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-33-42 URL: https://ppeu.stu.cn.ua/ article/view/323124/313412 (дата звернення 22.04.2026).

8. Шандова Н., Мєшкова-Кравченко Н. Модель управління кадровою безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2025. Т. 342. №3(2). С. 49-55. DOI: https://doi.org/10.31891/ 2307-5740-2025-342-3(2)-7

9. Кульчицький І. І. Особливості управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. №5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907 URL: https://www.a-economics. com.ua/index.php/home/article/view/120/123 (дата звернення 25.05.2026).

10. Vyshnevska O., Irtyshcheva I., Kramarenko I., Popadynets N., Ponomarova M. The Influence of Globalization Processes on Forecasting the Activities of Market Entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2022. Vol. 3. Pp. 261–268. DOI: https://doi.org/10.22094/JOIE.2021.1945341.1909 URL: https:// dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12006/1/Vyshnevska-1-2022.pdf. (дата звернення 29.04.2026).

References

1. Torbych, A. V. (2024). Sutnist ta znachennia kadrovoho zabezpechennia v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [The essence and significance of personnel support in the enterprise management system]. *Akademichni vizii,* 36, 1–8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14029878 Retrieved from https://academy-vision.org/ index.php/av/article/view/1440/1312 (accessed April 15, 2026). [In Ukrainian].

2. Yepifanova, I., Pankova, V., & Tkachuk, L. (2021). Strategic risk management in the personnel management system. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 6(1), 12–15. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2. [In Ukrainian].

3. Koshkalda, I., Utenkova, K., Herman, L., Vasilieva, L., & Atamas, O. (2022). Management of Economic Security of Ukraine's Agricultural Sector in the Conditions of Globalization. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*, 33(1), 1-10. DOI: https://doi.org/10.22068/ijiepr.33.1.11.

4. Bortnikova, M., Stasyuk, N., & Malynovska, Y. (2024). Methodology for managing personnel risks in enterprises. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 1, 1–9. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001. [In Ukrainian].

5. Khaustova, K., & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Management of enterprise personnel potential in conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43 [In Ukrainian].

6. Tomchuk, O. (2023). Formuvannia systemy menedzhmentu znan v orhanizatsii yak element stratehii yii kadrovoho zabezpechennia [Formation of a knowledge management system in an organization as an element of its personnel support strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia,* 2(50), 171–178. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.16 Retrieved from https:// jeou.donnu.edu.ua/article/view/14223. (accessed April 12, 2026). [In Ukrainian].

7. Denysenko, T., & Borysenko, Ya. (2024). Osoblyvosti vedennia biznesu v umovakh ekonomichnoi kryzy ta yikhnii vplyv na pidpryiemnytsku diialnist [Features of doing business in conditions of economic crisis and their impact on entrepreneurial activity]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(40), 33–42. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-33-42 Retrieved from https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/323124/313412. (accessed April 22, 2026). [In Ukrainian].

8. Shandova, N., & Mieshkova-Kravchenko, N. (2025). Model upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu v konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti subiektiv hospodariuvannia [Personnel security management model in the context of increasing the competitiveness of business entities]. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 342, 3(2), 49–55. DOI:

https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-7. [In Ukrainian].

9. Kulchytskyi, I. I. (2024). Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva v kryzovykh umovakh [Features of enterprise economic security management in crisis conditions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk,* 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907 Retrieved from https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/120/123 (accessed April 25, 2026). [In Ukrainian].

10. Vyshnevska, O., Irtyshcheva, I., Kramarenko, I., Popadynets, N., Ponomarova, M. (2022). The Influence of Globalization Processes on Forecasting the Activities of Market Entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering,* 3, 261–268. DOI: https://doi.org/10.22094/JOIE.2021.1945341.1909 URL: https://dspace.mnau.edu.ua/ jspui/bitstream/123456789/12006/1/Vyshnevska-1-2022.pdf. (accessed April 29, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.04.2026
Прийнята до публікації 26.06.2026
Опубліковано онлайн 27.07.2026