

ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Кузнецова І. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.stream27@gmail.com ,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Кизилтау Б. К., аспірантка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: batikhakyzyltau@gmail.com ,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9771-3263>

Анотація. Метою статті є розробка процесу управління людськими ресурсами та створення інформаційної моделі стадії їх оцінювання. Обґрунтовано, що основою побудови управління людськими ресурсами мають бути: процесний підхід, завдання управління та життєвий цикл людських ресурсів. Удосконалено модель розвитку компетенцій персоналу, у якій чітко визначено зміст кожної фази: формування, підтримка та розвиток. Запропоновано процес управління людськими ресурсами, в основу якого покладено життєвий цикл ресурсів, модель компетенцій та завдання управління ресурсами. Обґрунтовано необхідність оцінювання персоналу, що враховує компетентнісний підхід для забезпечення стійких конкурентних переваг організації. Розглянуто етапи та операції процесу оцінювання персоналу, формалізовано дії співробітників на кожній стадії оцінювання. Запропонована інформаційна модель дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, сприяє його постійному розвитку.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, оцінювання персоналу, компетентнісний підхід, модель управління, розвиток компетенцій.

TECHNOLOGY OF EMPLOYEE EVALUATION IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS

Inna O. Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.stream27@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Batikha K. Kyzyltau, PhD student of the Department of Organizational Management, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine
e-mail: batikhakyzyltau@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9771-3263>

Abstract. The goal of this article is to develop a model for the human resource management process and to create an information model for the evaluation stage. The article emphasizes the significance of human resource management as a strategic tool aimed at the rational and effective utilization of human resource potential. The article conducts a critical analysis of the scholarly literature on the elements of the management system. It substantiates that the foundation for building human resource management should include the process approach, management tasks, and the life cycle of human resources. The primary tasks of human resource management have been identified. These include ensuring the production process, adapting new employees, organizing training and development for staff, conducting regular performance evaluations, assisting employees in career planning and development, developing and implementing a motivation system, organizing effective internal communication channels, establishing and maintaining positive labor relations, and resolving conflicts. It is substantiated that, in the process of human resource management, attention must be focused on employee competence. An improved model for personnel competence development has been proposed, clearly defining the content of each phase: formation, support, and development. The author's model of human resource management processes is based on the resource life cycle, competency model, and resource management tasks. This model considers the human resource cycle and competency utilization. It involves a continuous process of personnel and competency development, requiring ongoing efforts and investments from the enterprise. Implementing this model provides a foundation for enhancing personnel efficiency, creating favorable conditions for employee development and self-realization, and ensuring sustainable competitive advantages for the enterprise in the market. It is justified that a crucial stage in the proposed management process is employee evaluation, as it allows determining the alignment of qualifications and competencies among staff, as well as shaping directions for

their development. An information model for the "Employee Performance Evaluation" stage has been developed, clearly defining the operations and their contents, inputs, and outputs.

Key words: human resource management, employee evaluation, competency-based approach, management model, motivation, competency development.

JEL classification: M5, M12

Постановка проблеми. Будь-який бізнес є не просто виробничою одиницею, він насамперед є складною соціально-економічною системою, в якій людські ресурси є його фундаментом. Інвестуючи у розвиток та мотивацію персоналу, організація робить інвестиції у своє майбутнє, закладаючи підґрунтя для стійкого зростання та успіху. В епоху жорсткої конкуренції саме людські ресурси, які є носіями знання, навичок, вмінь та високої кваліфікації персоналу, – стають джерелом стійких конкурентних переваг. Управління людськими ресурсами починає виконувати роль стратегічного інструменту, який фокусується на раціональному й ефективному використанні кадрового потенціалу, що визначає науковий інтерес до цих питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень з управління людськими ресурсами демонструє значну різноманітність підходів та методик, що використовуються для підвищення ефективності їх використання. Необхідність сучасних методів оцінювання персоналу в управлінні людськими ресурсами наголошується у роботах таких вчених, як К. Ковальська [1] та О. В. Кудрявцева [2], які досліджують стратегічні підходи та адаптивні методики оцінювання для підвищення ефективності управління персоналом. Роботи Р. Бояциса [3] та Л. М. Спенсера [4] пропонують глибокий аналіз методик оцінювання компетенцій на робочому місці та розробку відповідних моделей оцінювання та розвитку персоналу, що є ключовим елементом у сучасній практиці управління людськими ресурсами. Роботи С. С. Фомбруна [5] та В. Г. Никифоренко [6] пропонують концептуальні моделі стратегічного управління людськими ресурсами, включаючи інструменти оцінювання персоналу для адаптації до ринкових умов, що змінюються. Дослідження свідчать про необхідність постійного розвитку та вдосконалення систем оцінювання персоналу в управлінні людськими ресурсами.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на важливість людських ресурсів на практиці часто спостерігається небезпечна тенденція – акцент на короткострокових економічних результатах, які прагнуть досягти за рахунок скорочення витрат на персонал. Такий підхід не лише шкодить мотивації та продуктивності співробітників, але й підриває довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Управління людськими ресурсами насамперед спрямоване на раціональне використання персоналу, яке потребує їх попереднього оцінювання. Останнє передбачає врахування компетентнісного підходу, який є частиною здібностей організації та забезпечує формування її стійких конкурентних переваг та, разом з тим, недостатньо висвітлений у наукових працях, присвячених питанням управління людськими ресурсами.

Мета дослідження: сформувати процес управління людськими ресурсами та інформаційну модель його стадії оцінювання.

Основний матеріал. Концепція управління людськими ресурсами еволюціонувала протягом довгого періоду, відображаючи зміни в економіці, суспільстві та ролі людини у виробництві. Основними її етапами розвитку були [7]: концепція патерналізму, класичні теорії, концепції людських відносин, концепція людських ресурсів. Нині ця концепція ввібрала в себе значні теоретичні знання та практичний досвід, у яких відбувся акцент на зміну ставлення до людини у виробництві: від ресурсу до джерела прибутку. Історично людина розглядалася як ресурс, витрати на який потрібно мінімізувати. У концепції управління людськими ресурсами працівник визнається основним джерелом прибутку, тому вкладення в його розвиток стає ключовим фактором розвитку стійких конкурентних переваг.

Систему управління людськими ресурсами науковці розглядають як впорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів. В одному з досліджень цієї проблеми [1] автор стверджує, що головною ціллю таких елементів є взаємодія у процесі реалізації певних функцій, до яких належать: «забезпечення ресурсами; організація; трудові відносини; управління ефективністю праці; розвиток людських ресурсів; управління системами винагород; система взаємовідносин» [1, с. 32]. В іншій науковій публікації [2] зосереджено увагу на тому, що управління людськими ресурсами є джерелом розвитку організації і

відповідно має ґрунтуватися на загальній стратегії підприємства та складатися із залежних елементів [2, с. 77]: формування цілей та стратегії управління людськими ресурсами, її реалізація, оцінка та контроль стратегії. Низка авторів до компонент такої системи відносять [8, с. 37]: «групу фахівців апарату управління і обслуговуючого персоналу, комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами, правові та нормативні документи».

Отже, підходи до побудови системи управління людськими ресурсами є достатньо різноманітними. На наш погляд, загальним їх недоліком є зосередженість на одному аспекті управління: на функціональному [1], на етапах стратегічного управління [2] або на взаємозв'язку об'єктів управління [8].

Ми вважаємо за доцільне підійти до вирішення цього питання на засадах процесного підходу [9], який акцентує увагу на формалізації етапів управління шляхом чіткої вибудови їх у певній послідовності та використанні технологій управління. В цьому випадку за основу виділення операцій процесу управління людськими ресурсами доцільно прийняти його завдання та життєвий цикл людських ресурсів [10].

Основні завдання управління людськими ресурсами можна визначити виходячи з розгляду персоналу як активного елемента підприємства та спрямування цієї концепції на його раціональне використання, розуміння важливості інвестування у персонал та його постійний розвиток.

До таких завдань, на наш погляд, належать:

- забезпечення виробничого процесу в потрібній кількості та якості персоналу на поточний та довгостроковий періоди;
- адаптація нових працівників до корпоративної культури організації та робочого середовища;
- організація навчання та розвитку персоналу для забезпечення його відповідності потребам підприємства;
- проведення регулярної оцінки результативності працівників та їх атестації, визначення їх сильних та слабких сторін;
- допомога співробітникам у плануванні та розвитку їхньої кар'єри;
- розробка та впровадження системи мотивації для підвищення продуктивності та задоволеності працівників;
- організація внутрішніх ефективних каналів комунікацій для забезпечення обміну інформацією між працівниками і керівництвом, встановлення та підтримки позитивних трудових відносин, вирішення конфліктів.

Ми обґрунтовано вважаємо, що завдання забезпечення персоналом, допомога у кар'єрному зростанні та розвиток персоналу в сучасних умовах, коли людські ресурси є джерелом конкурентних переваг, можуть бути вирішені на засадах компетентнісного підходу.

Доцільно в якості основи формування операцій процесу управління також використати цикл людських ресурсів, який є важливою базовою частиною цієї концепції.

Згаданий цикл науковці розглядають як сукупність чотирьох фаз або функцій, що виконуються в будь-якій організації: відбір, атестація, винагорода та розвиток персоналу [5]. В. Г. Никифоренко розширює зміст фаз циклу і відносить до них: відбір персоналу виходячи зі стратегії розвитку підприємства; оцінювання кваліфікації з погляду поточних потреб та здатності опанувати нові навички; винагорода через розробку і застосування нових форм, включаючи оплату за знання, що можуть бути важливими у майбутньому; розвиток персоналу [6]. А. М. Богатирьов третю фазу називає «використання персоналу» та розширює її зміст, додаючи операції раціональної організації праці та регулювання трудових відносин. Крім того, він доповнює цикл людських ресурсів ще однією фазою, а саме «вивільнення персоналу», яка включає процеси звільнення працівників через низку природних причин [11, с. 26].

Останній підхід до циклу людських ресурсів, на наш погляд, є найбільш вдалим, оскільки передбачає впровадження диференційованого підходу до управління персоналом, підвищену увагу до талановитих працівників та звільнення малоефективних, що в кінцевому підсумку надає йому стратегічного значення.

В багатьох дослідженнях доведено, що ефективність роботи окремих працівників залежить від їхніх компетенцій [3; 4]. Тому логічно припустити, що саме формування, підтримка та розвиток компетенцій персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства є ключовим фактором у формуванні бажаної конкурентної позиції на ринку.

Інтегрований підхід до розвитку компетенцій персоналу, який охоплює формування, підтримку та розвиток компетенцій, можна представити у вигляді моделі, яка формалізує зміст перелічених операцій (Рис.1).

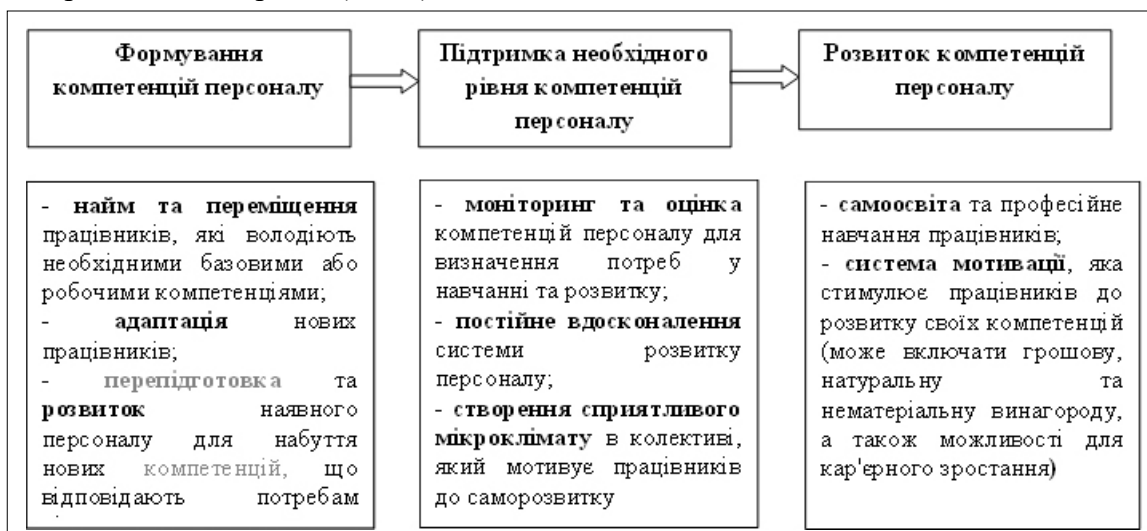


Рис. 1. Модель розвитку компетенцій персоналу

Джерело: удосконалено авторами за матеріалами[11]

Зважаючи на вищевикладене та спираючись на узагальнені нами вище завдання, а також фази циклу людських ресурсів, ми вважаємо за доцільне сформувати модель процесу управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу (Рис. 2).

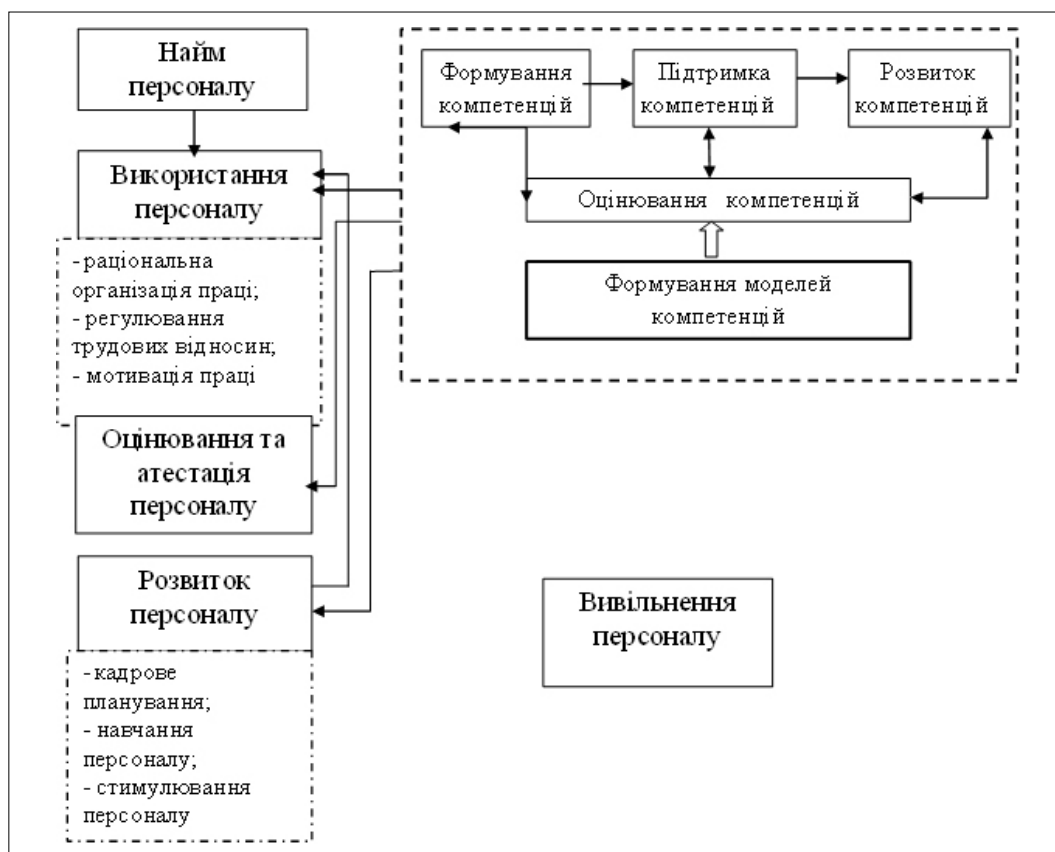


Рис. 2. Модель процесу управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу

Джерело: узагальнено авторами

Запропонована модель спирається на цикл людських ресурсів та використанні компетенцій. Вона передбачає безперервний процес розвитку персоналу та його компетенцій, який потребує постійних зусиль та інвестицій з боку підприємства. Впровадження запропонованої моделі надає основу для підвищення ефективності роботи персоналу, створення сприятливих умов для розвитку та самореалізації працівників та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Важливою стадією у запропонованому процесі управління є оцінювання персоналу, оскільки вона надає можливість визначити відповідність кваліфікації та компетенцій персоналу, а також сформуванати напрямки його розвитку.

У відповідності до методології процесного підходу нами визначено основні операції стадії «оцінювання та атестація персоналу», до яких нами віднесено: підготовка експерта до оціночної бесіди з працівником; збір інформації стосовно кваліфікації та компетенцій працівника; проведення оціночної співбесіди; узагальнення інформації та підбиття підсумків; формування експертного висновку.

Кожна стадія та операція в управлінському процесі повинні мати чітко окреслену вхідну інформацію. До такої інформації нами віднесено всі необхідні дані для проведення оцінювання, а саме: кваліфікаційні вимоги; модель компетенцій; звіт про діяльність робітника; критерії та шкала оцінювання. За результатом оцінювання працівника має бути прийнято рішення про рекомендації атестації, а також рекомендації щодо розвитку, переміщення, просування або пониження.

Для формалізації стадії оцінювання персоналу ми розробили інформограму, яка є інструментом, який містить інформацію щодо змісту кожної операції. Інформограму представлено нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Інформограма стадії «Оцінювання роботи персоналу»

Операції стадії	Сутність операції	Входи	Виходи
Підготовка експерта до оціночної бесіди	Ознайомитися з моделлю компетенцій, посадовою інструкцією робітника	Модель компетентності, посадова інструкція, стандарти, суб'єкт оцінки	Компетентності та кваліфікаційні вимоги до кандидата
Збір інформації	Зібрати інформацію про професійну діяльність робітника	Суб'єкт оцінки та результати його професійної діяльності	Інформація про кандидата
Проведення оціночної співбесіди	Виявити відповідність кандидата до займаної посади	Компетентності та кваліфікаційні вимоги до кандидата, результати професійної діяльності, методи оцінювання персоналу	Заповнений оціночний лист щодо професійної діяльності робітника
Узагальнення інформації та підбиття підсумків	Узагальнити інформацію щодо кандидата	Інформація про кандидата	Звіт про діяльність працівника на підприємстві
Формування експертного висновку	Визначення сильних та слабких сторін працівника	Оціночний лист, звіт про діяльність працівника на підприємстві	Сильні та слабкі сторони працівника. Висновок оцінювання працівника

Важливим інструментом проведення оцінювання працівника є оціночний лист, який надає важливу інформацію для формування експертного висновку. Ми пропонуємо сформуванати оціночний лист з таких блоків: компетенції працівника; трудові якості; особисті якості; психологічна сумісність. У подальших дослідженнях нами буде розроблено шкалу оцінювання працівника, сформовано індикатори оцінювання за кожним блоком та коефіцієнти значимості кожного блоку. Це надасть змогу сформуванати модель оціночного листа.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Проведено критичний аналіз наукової літератури щодо елементів системи управління. Обґрунтовано, що основою побудови управління людськими ресурсами мають бути: процесний підхід, завдання управління та життєвий цикл людських ресурсів.

2. Обґрунтовано, що у процесі управління людськими ресурсами слід акцентувати увагу на компетенцію працівника. Нами вдосконалено модель розвитку компетенцій персоналу, в якій чітко визначено зміст кожної фази: формування, підтримка та розвиток.

3. Життєвий цикл ресурсів, модель компетенції та завдання управління ресурсами покладено в основу авторської моделі процесу управління людськими ресурсами. Запропонована модель враховує цикл людських ресурсів та використання компетенцій. Ця модель передбачає безперервний процес розвитку персоналу та його компетенцій, що потребує постійних зусиль та інвестицій з боку підприємства. Впровадження запропонованої моделі дає основу підвищення ефективності роботи персоналу, створення сприятливих умов розвитку та самореалізації працівників і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства над ринку.

4. Обґрунтовано, що важливою стадією у запропонованому процесі управління є оцінювання персоналу, оскільки вона дозволяє визначити відповідність кваліфікації та компетенцій персоналу, а також сформулювати напрямки його розвитку. Розроблено інформаційну модель стадії «Оцінювання роботи персоналу», в якій чітко визначено операції, їх зміст, входи та виходи.

Майбутні дослідження процесу управління людськими ресурсами будуть пов'язані з розробкою шкали оцінювання працівника, формуванням індикаторів оцінювання за кожним блоком та коефіцієнтів значимості кожного блоку.

Список літератури

1. Ковальська К. Складові системи стратегічного управління людськими ресурсами організації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2012. № 137. С. 31–34. URL: https://library.wunu.edu.ua/libsearch/TopicDescription?topic_id=41475 (дата звернення 16.06.2024).

2. Кудрявцева О. В. Механізм реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2019. Вип. 34. С. 74–85. DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.74 URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/188674/188080>. (дата звернення 16.06.2024).

3. Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley. 1982. 308 p. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&seq=7>. (дата звернення 16.06.2024).

4. Spencer L. M., Jr., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: Wiley. 1993. 372 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096#download-product-flyer>. (дата звернення 15.06.2024).

5. Fombrun C. S., Tichi N. M., Devanna M. A. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley. 1984. 430 p. URL: https://books.google.es/books/about/Strategic_Human_Resource_Management.html?id=Wp_jvngEACAAJ&redir_esc=y. (дата звернення 16.06.2024).

6. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант. 2014. 209 с. URL: dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2279. (дата звернення 14.06.2024).

7. Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. Економічний вісник Донбасу. 2012. № 3 (29). С. 207–210. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf. (дата звернення 16.06.2024).

8. Глущенко Л. Д., Пілявот Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>. (дата звернення 16.06.2024).

9. Кузнецова І. О. Технологія управління як складова ключових здібностей підприємства. Інноваційні технології управління підприємством: Монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. С. 6–14. URL: [visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/NV_ONEU_10_2023%20\(on-line\).pdf](https://visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/NV_ONEU_10_2023%20(on-line).pdf). (дата звернення 15.07.2024).

10. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. № 7-8 (308-309). С. 113–117. DOI:10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-113-117 URL:n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/113-117.pdf. (дата звернення 15.05.2024).

11. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 2. С. 24–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_6. (дата звернення 15.06.2024).

References

1. Koval's'ka, K. (2012). Component systems of strategic management of human resources of the organization. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 137, 31–34. Retrieved from https://library.wunu.edu.ua/libsearch/TopicDescription?topic_id=41475. (accessed 16 June 2024). [In Ukrainian].

2. Kudriavtseva, O. V. (2019). The mechanism of implementation of human resources management at the enterprise. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 34, 74–85. DOI:10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.74 Retrieved from <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/188674/188080>. (accessed 16 June 2024). [In Ukrainian].

3. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley. Retrieved from <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&seq=7>. (accessed 16 June 2024).

4. Spencer, L. M., Jr., Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096#download-product-flyer> (accessed 15 June 2024).

5. Fombrun, C. S., Tichi, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley. Retrieved from https://books.google.es/books/about/Strategic_Human_Resource_Management.html?id=WpjvngEACAAJ&redir_esc=y. (accessed 16 June 2024).

6. Nykyforenko, V. H. (2014). *Stratehichne upravlinnia liuds'kymy resursamy: Navchal'no-metodychnyj posibnyk dlia samostijnoho vyvchennia dystsypliny*. Odesa: Atlant. Retrieved from <dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2279>. (accessed 14 June 2024). [In Ukrainian].

7. Shevchuk, A. M., Buhrym, O. Yu. (2012). Evolution of approaches to the management of human resources. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, 3 (29), 207–210. Retrieved from http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf. (accessed 16 June 2024). [In Ukrainian].

8. Hluschenko, L. D., Piliavoz, T. M., & Koval', N. O. (2022). Personnel management in the modern enterprise management structure. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 35, 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>. (accessed 16 June 2024). [In Ukrainian].

9. Kuznetsova, I. O. (2023). *Tekhnolohiia upravlinnia iak skladova kliuchovykh zdibnostej pidpriemstva. Innovatsijni tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom: Monohrafiia / Za zah. red. I. O. Kuznetsovoi, O. S. Balabash*. Kharkiv: Disa plus, 6–14. Retrieved from [visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/NV_ONEU_10_2023%20\(on-line\).pdf](visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/NV_ONEU_10_2023%20(on-line).pdf). (accessed 15 July 2024). [In Ukrainian].

10. Kuznetsova, I. O. (2023). Strategic management of the enterprise based on the resource approach. *Naukovyj visnyk ONEU*, 7-8 (308-309), 113–117. DOI:10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-113-117 Retrieved from <n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/113-117.pdf>. (accessed 15 May 2024). [In Ukrainian].

11. Bohatyr'ov, A. M., Stoliars'ka, K. M. (2012). A competent approach to the management of human resources of the enterprise. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 2, 24–28. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_6. (accessed 15 June 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.08.2024

Прийнята до публікації 21.08.2024