

УДК 331.108.2:005.95

Миценко Н. Г.,

talami1412@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0337-8346,

Researcher ID: F-7270-2019,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Іванченко Г. В.,

h.ivanchenko@vtei.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5654-1514,

Researcher ID: M-8533-2016,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

Боднарчук В. А.,

vbodnaryuk76@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7595-1586,

к.е.н., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Лозовий Т. І.,

lozovyitaras@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8180-3339,

аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** В статті розглянуто необхідність та особливості управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку. Метою статті є дослідження проблемних питань управління персоналом на засадах сталого розвитку як складової організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. Охарактеризовано організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства як систему організаційних, ресурсних, науково-теоретичних, методичних, правових, інших складових елементів, форм і методів їх взаємодії, а також інструментарію реалізації управлінських рішень, які забезпечують процес інноваційного розвитку підприємства. Доведено доцільність розгляду організаційно-економічного механізму управління підприємствами в якості одного з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтованого на забезпечення адаптації та сталого розвитку підприємств у період трансформації економіки. Обґрунтовано, що пріоритетність людського фактора в умовах економіки знань та інноваційної економіки актуалізує використання концепції сталого розвитку, яка враховує екологічні та соціальні аспекти інноваційного розвитку. Виокремлено основні принципи управління персоналом на основі концепції сталого розвитку: розвиток людських ресурсів із урахуванням довгострокової перспективи, гнучкість, розширення повноважень працівників, справедливі та рівні можливості, зовнішнє партнерство, турбота про співробітників, прибутковість. Доведено, що реалізація концепції сталого розвитку в системі управління персоналом підприємства дозволить підвищити рівень професіоналізму, креативності, лояльності, здатності персоналу підприємства до саморозвитку, генерування та впровадження інновацій. Подальші дослідження варто спрямовувати на вивчення особливостей формування інноваційної стратегії підприємства в умовах трансформаційної економіки на основі оцінки його інноваційного потенціалу та можливостей його модернізації.*

Ключові слова: персонал, управління персоналом, організаційно-економічний механізм управління, інноваційний розвиток, концепція сталого розвитку, принципи управління персоналом.

Mitsenko N. G.,

talami1412@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0337-8346,

Researcher ID F-7270-2019,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Ivanchenko H. V.,

h.ivanchenko@vtei.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5654-1514,

Researcher ID M-8533-2016,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia

Bodnariuk V. A.,

vbodnaryuk76@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7595-1586,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Lozovyi T. I.,

lozovyitaras@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8180-3339,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

PERSONNEL MANAGEMENT ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A COMPONENT OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract. *The article considers the need and features of enterprise personnel management based on the concept of sustainable development. The purpose of the article is to study problematic issues of personnel management on the basis of sustainable development as a component of the organizational and economic mechanism of innovative development of the enterprise. The organizational and economic mechanism of managing the innovative development of the enterprise is characterized as a system of organizational, resource, scientific-theoretical, methodological, legal, other constituent elements, forms and methods of their interaction, as well as a toolkit for the implementation of managerial decisions that ensure the process of innovative development of the enterprise. The expediency of considering the organizational and economic mechanism of enterprise management as one of the main elements of the system of adaptation of economic entities to the conditions of the external environment, aimed at ensuring the adaptation and sustainable development of enterprises during the period of economic transformation, has been proved. It is substantiated that the priority of the human factor in the conditions of the knowledge economy and innovative economy actualizes the use of the concept of sustainable development, which takes into account the ecological and social aspects of innovative development. The main principles of personnel management based on the concept of sustainable development are highlighted: development of human resources taking into account the long-term perspective, flexibility, empowerment of employees, fair and equal opportunities, external partnership, care for employees, profitability. It has been proven that the implementation of the concept of sustainable development in the company's personnel management system will increase the level of professionalism, creativity, loyalty, and the ability of the company's personnel to self-develop, generate and implement innovations. Further research should be directed at the study of the peculiarities of the formation of the innovative strategy of the enterprise in the conditions of the transformational economy based on the assessment of its innovative potential and the possibilities of its modernization.*

Key words: personnel, personnel management, organizational and economic management mechanism, innovative development, concept of sustainable development, principles of personnel management.

JEL Classification: M12, M59, Q01

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>

Постановка проблеми. У сучасному світі постійні організаційні зміни є нормою. Такі зміни пов'язані з процесами реорганізації, оптимізації розміру підприємств (організацій), децентралізації тощо. В умовах посилення світових глобалізаційних процесів, агресивності зовнішнього середовища важливого значення набуває впровадження на підприємствах концепції сталого розвитку, що визначається як “задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для здатності майбутніх

поколінь задовольняти свої власні потреби” [7, с. 49]. Концепція сталого розвитку ґрунтується на екологічній цілісності, економічному зростанні та соціальній справедливості. Ефективна діяльність підприємства в таких умовах може бути забезпечена шляхом узгодження екологічних та технологічних процесів.

Важливим аспектом впровадження цілей сталого розвитку на підприємстві є формування у персоналу розуміння і готовності до змін. Проте, як

показує досвід, переважна більшість керівників стикаються з опором змінам та небажанням працівників впроваджувати інновації в свою діяльність. Тому для імплементації концепції сталого розвитку в функціонування підприємства необхідно створити специфічні умови, які сприятимуть економічному зростанню, ефективному розподілу ресурсів, підвищенню рівня лояльності персоналу. Важливо визначити та розвивати кадровий потенціал та навички співробітників, що можуть виявитися корисними як для них, так і для розвитку підприємства в майбутньому, дозволять забезпечити гнучкість та ефективність ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток людських ресурсів – як елемент функції управління персоналом – у загальній літературі з управління персоналом визначається як “інтегроване використання навчання та розвитку, кар’єрних шляхів та організаційного розвитку для підвищення індивідуальної та організаційної ефективності” [11]. Деякі науковці [4; 12], які досліджують проблему управління персоналом на засадах концепції сталого розвитку, зосереджують увагу на функції управління та розглядають навчання персоналу в межах реалізації процесу управління загалом. В працях [10; 11] обговорюється концепція SHRM (стратегічного управління людськими ресурсами), яка виходить за межі функції управління персоналом і включає такі складові: роботу в команді, організаційну культуру або підтримку вищого керівництва. Г. Ковальчук, О. Хитра, Н. Маркова розглядають умови, пов’язані з управлінням персоналом, які мають бути виконані, щоб побудувати організацію, орієнтовану на сталість [3; 5]; вони включають організаційну справедливість, психологічні повноваження, зелений баланс між професійним і особистим життям, організаційну громадянську поведінку та задоволеність роботою.

Постановка завдання. Мета даної публікації полягає у дослідженні проблемних питань управління персоналом на засадах сталого розвитку як складової організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток будь-якого підприємства в умовах нового технологічного укладу та Індустрії 4.0 передбачає орієнтацію на активне продукування та впровадження інновацій, формування на цій основі конкурентних переваг на ринку діяльності та створення передумов для розширення освоєної ніші й проникнення на нові ринки.

При цьому важливою є розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком. Л. Довгань і Г. Дудукало розглядають організаційно-економічний механізм управління підприємствами як один із основних елементів системи адаптації суб’єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період трансформаційної економіки [1]. Розглядаючи інноваційний розвиток як шлях адаптації підприємства до змінюваних умов

ринку, трактуємо організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства як систему організаційних, ресурсних, науково-теоретичних, методичних, правових, інших складових елементів, форм і методів їх взаємодії, а також інструментарію реалізації управлінських рішень, які забезпечують процес інноваційного розвитку підприємства. При цьому об’єктом організаційно-економічного механізму виступають перспективні напрями інноваційного розвитку підприємства, а суб’єктом у організаційно-економічному механізмі виступає керівництво підприємства, яке виконує управлінські дії у відповідності до своїх функцій, а саме: планування, організацію, мотивування і контроль [2]. При цьому акцентуємо на взаємному зв’язку та обумовленості складових інноваційного розвитку: “інновації – джерело стійких конкурентних переваг підприємства”, “знання – джерело інноваційних розробок”, “інноваційні компетенції підприємства – якість персоналу”.

Н. Ілляшенко вважає, що ефективність організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком визначається результативністю управлінських впливів на основні складові успіху інноваційної діяльності підприємства та включає до них наступне:

- система управління (раціональна організаційна структура, динамічність, гнучкість, адаптивність, управління змінами, управління ризиками, прямі й зворотні зв’язки, мотивація, ефективність контролю);

- знання підприємства (актуальність, релевантність, повнота, ефективність продукування і використання);

- персонал (знання, кваліфікація, креативність, раціональна вікова і гендерна структура, психологічна сумісність);

- інноваційна культура (ступінь сприяння окремим працівникам, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому впровадженню нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення) та ін. [2].

Звернемо увагу, що практично всі зазначені ключові фактори успіху базуються на використанні трудового потенціалу підприємства, досягнутому рівні його якісного стану та потенційних можливостях для розвитку. Це стосується як менеджменту (керуючої підсистеми), так і працівників підприємства (керованої підсистеми). Л. Тертична наголошує, що, “як показує світова практика, забезпечити економічний розвиток без примноження людського капіталу неможливо, оскільки для здійснення змін повинні бути, з одного боку, організатори перетворень, з іншого – висококваліфікована робоча сила, яка б могла реалізувати ці ідеї на практиці” [8, с. 208].

Пріоритетність людського фактора в умовах економіки знань та інноваційної економіки актуалізує використання концепції сталого розвитку в якості концептуально-методологічної платформи інноваційного розвитку підприємства та економіки країни загалом, що відображено в Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року.

Управління інноваційним розвитком підприємств на засадах концепції сталого розвитку повинно ґрунтуватися на принципах екологічної та соціальної відповідальності. Складність екологічної ситуації, обмеженість природних ресурсів об'єктивно спрямовують інноваційну діяльність на розробку та впровадження екологічних технологічних процесів ("зелених" технологій), створення та виробництво інноваційних "зелених" товарів. Таким чином, реалізуючи екологічну політику та екологічну стратегію, соціально відповідальні підприємства прагнуть зберегти (чи принаймні не погіршити) для майбутніх поколінь навколишнє природне середовище.

Іншою стороною відповідальності виступають соціальні аспекти людського розвитку, пов'язані з управлінням персоналом та забезпеченням його відтворення, розвитку, мотивування до самовдосконалення, самонавчання протягом всього життя, підвищення кваліфікації, формування управлінської та інноваційної культури, екологічної свідомості, стимулювання праці, тощо.

Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для підтримки підприємства (організації) з метою підвищення ефективності, управління корпоративним та етичними питаннями, які виходять за рамки економічної ефективності, а також для підтримки майбутнього розвитку підприємства (організації) та напрямку його інноваційної діяльності. В цьому контексті для працівників підприємства мають бути створені умови (підтримка чи мотивація розвитку, кар'єрного зростання працівників), що сприятимуть їх прогресу, підвищать результативність їх праці. При цьому управління персоналом на основі концепції сталого розвитку в повній мірі може бути реалізоване шляхом дотримання певних принципів (рис. 1).

Ефективна реалізація концепції сталого розвитку в управлінні персоналом вимагає одночасного застосування всіх принципів і визначення співвідношення між ними. Розвиток людських ресурсів із урахуванням стратегічної перспективи визначає компетентності та навички, які працівникам необхідно розвивати та які необхідні їм у майбутньому. Причому ці компетентності та навички можуть виявитися корисними в майбутньому і для працівників, і для підприємства (організації) загалом.

Гнучкість в управлінні персоналом підприємства дозволяє створити умови щодо навчання, адаптації та розвитку персоналу. Гнучкий **SHRM** на основі концепції сталого розвитку відображається у

способах організації роботи (наприклад, наданні можливості співробітникам працювати вдома, віддалено, за гнучким графіком роботи тощо), що дозволяє адаптувати процес організації та управління виробничими процесами відповідно до інтересів як роботодавця, так і працівників, враховуючи потенційні можливості навчатися та підвищувати кваліфікацію.

Навчання працівників – це інвестиція, яка позитивно вплине на економічні результати суб'єкта господарювання в майбутньому, а також на покращення його ділової репутації з боку контрагентів, співробітників або потенційних претендентів на посади. Кадрова політика, яка є частиною загальної політики підприємства, містить важливі цінності для працівників і регулює відносини між працівниками та компанією [7, с. 3]. Форми навчання та методи роботи з персоналом виявляються у розвитку конкретних знань, навичок, які відповідають меті та предмету навчання, враховують пропозиції працівників та роботодавців. Гнучкий процес навчання дозволяє співробітникам здобувати знання та навички навіть поза межами підприємства чи закладу освіти та в зручний час. Цьому сприяє впровадження електронного навчання, яке є предметом цифрового розвитку. Таким чином, навчальний процес здійснюється з урахуванням балансу між роботою та особистим часом працівника [11].

Турбота про співробітника означає оцінку та оплату праці працівників на достатньому рівні для утримання родини та відновлення працездатності, створення можливостей для набуття ними різноманітних професійних (технічних) і міжособистісних навичок, *soft skills* (наприклад, як піклуватися про себе, як боротися зі стресом, як виробити звички правильного харчування, як відновитися після роботи тощо), що особливо доречно в управлінні персоналом українських підприємств в умовах російської агресії.

Набуття нових навичок та вдосконалення наявних компетентностей приносить користь не лише роботодавцю, а й самим працівникам. Компетентний, досвідчений працівник стає ключовим ресурсом підприємства і може розраховувати на довгострокове працевлаштування на поточному робочому місці. Наслідки роботи такого співробітника відображаються в результатах діяльності підприємства у різних сферах, включаючи сталий розвиток [11].

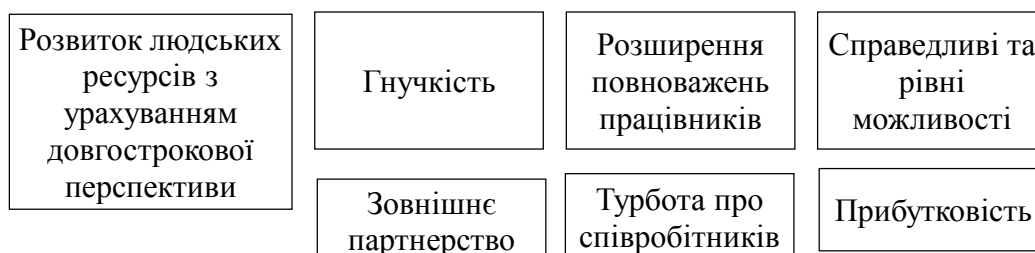


Рис. 1. Основні принципи управління персоналом на засадах сталого розвитку

Високорозвинені компетентності працівників підприємства набувають особливого значення в період змін, у тому числі під час економічних криз. Наголосимо: навіть коли такого працівника звільняють, завдяки його навичкам та компетентностям він легко знайде роботу на іншому підприємстві, оскільки розвиток у системі SHRM тісно пов'язаний із підвищенням придатності до працевлаштування. Тому роботодавець, який не може гарантувати довгострокову зайнятість, виконує соціальну місію, створюючи можливість для співробітників реалізуватися в інших компаніях на ринку праці.

Зовнішнє партнерство у контексті розвитку кадрів означає співпрацю з системою освіти. Прикладом такої практики є організація навчальних курсів, навчальних тренінгів, вебінарів, оскільки міжорганізаційної передачі досвіду може бути недостатньо, особливо в контексті розвитку “майбутніх” компетентностей. Таким чином, підприємства можуть сприяти позитивним змінам у системі освіти та суспільства, виходячи за межі лише власних вигод, створюючи можливість для розвитку інноваційних знань.

Такий метод управління персоналом, як розвиток кадрів, має позитивний вплив на результати діяльності компанії, включаючи фінансові показники. При цьому фінансові результати не є єдиним критерієм для вимірювання успіху компанії. Прибутковість підприємства у контексті концепції сталого розвитку означає, що компетентні та мотивовані співробітники сприятимуть стратегічному розвитку підприємства та впроваджуватимуть інновації, приносячи, таким чином, йому прибуток. У процесі прийняття рішень щодо навчання (форм, тренерів, технологій проведення) слід враховувати витрати, а також довгостроковий прибуток підприємства: в цьому випадку навчання персоналу слід розглядати не як витрати, а як інвестицію.

Ситуація, за якої обмеження не дозволяють реалізувати потреби підприємства в розвитку персоналу, обумовлює виникнення суперечностей щодо сталого розвитку персоналу, серед основних причин яких можна виділити:

- завищені вимоги до працівників, які не мають відповідної бази з точки зору соціально-економічного обґрунтування їх необхідності для виконання професійно-службових обов'язків, закріплених у посадових інструкціях;

- недотримання положень нормативно-правових актів України, що регулюють відносини у сфері управління наймаючою працею;

- організаційно-економічні, техніко-технологічні обмеження підприємства щодо задоволення потреб працівників у їх розвитку;

- наявність організаційно-бюрократичних бар'єрів у реалізації HR-політики розвитку персоналу, що обумовлено низькою кваліфікацією працівників кадрової служби, обмеженістю фінансових ресурсів для виконання поточного та перспективного планів із розвитку персоналу, складною організаційною структурою підприємств, у межах якої існують проблеми комунікацій тощо;

- низький рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зон компетентностей, відповідальності, кар'єрному зростанні [5, с. 91].

Профорієнтація та адаптація, професійне навчання, кар'єрне зростання, оцінювання, стимулювання, командоутворення є важливими заходами (інструментами) з точки зору розкриття потенціалу персоналу підприємства заради досягнення місії, цілей та реалізації соціальної відповідальності бізнесу [4; 5]. Отже, розвиток персоналу не обмежується тільки потребами конкретного індивіда в самовдосконаленні, він обумовлює ширші можливості і для інших складових сталого розвитку. Реалізація концепції сталого управління в системі управління персоналом підприємства дозволить підвищити рівень професіоналізму, креативності, лояльності, здатності персоналу до саморозвитку та самоорганізації та реалізації стратегічної політики інноваційного розвитку підприємства відповідно до положень зовнішньої стратегії взаємодії з контрагентами.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Однією з найважливіших економічних проблем сьогодення є забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства загалом. Управління персоналом вітчизняних підприємств на засадах сталого розвитку виступає складовою організаційно-економічного механізму їх інноваційного розвитку. Основними принципами управління персоналом на основі концепції сталого розвитку є: розвиток людських ресурсів із урахуванням довгострокової перспективи, гнучкість, розширення повноважень працівників, справедливі та рівні можливості, зовнішнє партнерство, турбота про співробітників, прибутковість.

Розвиток персоналу трансформується в формування нових знань, генерування нових ідей, розробку інноваційних продуктів та технологій. Це, своєю чергою, дозволяє суб'єктам господарювання реалізувати свою екологічну та соціальну відповідальність. Подальші дослідження пов'язані з визначенням особливостей формування інноваційної стратегії підприємства в умовах трансформаційної економіки на основі оцінки його інноваційного потенціалу та можливостей його модернізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Журнал національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”*: Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2012. № 48. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.

2. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf.

3. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персоналом як ключовий напрям реалізації стратегії ста-

лого розвитку (на прикладі корпорації “Оболонь”). *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ГО “Східноукраїнський інститут економіки та управління”, 2017. С. 56-60.

4. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.

5. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації. *Економіка розвитку*. 2015. № 1 (73). С. 88-92.

6. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 622-627.

7. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості : нац. доповідь / кер. авт. кол. Е. М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Видавничо-поліграфічний центр “Візаві”, 2012. 412 с.

8. Тертична Л. І. Формування людського капіталу як чинник забезпечення сталого розвитку. *Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія і практика*. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.

9. Brundtland, Gro Harlem, Mansour Khalid. Our common future. Oxford University Press. – Oxford – GB, 1987. С. 300.

10. Environmental management and the “soft side” of organisations: discovering the most relevant behavioural factors in green supply chains / K. K. Muduli, S. Luthra, S. Kumar Mangla, C. J. C. Jabbour, S. Aich, J. C. F. Guimarães. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29. Pp. 1647-1665.

11. Piwovar-Sulej K. Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 278. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965262034053>.

12. Stofkova Z., Sukalova V. Sustainable Development of Human Resources in Globalization Period. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 1-14.

REFERENCES

1. Dovhan', L. Ye. and Dudukalo, H. O. (2012), Formuvannia orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom, *Zhurnal natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut”*: *Ekonomichnyj visnyk NTUU “KPI”*, № 48, available at: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.

2. Iliashenko, N. S. (2020), Mekhanizm upravlinnia stratehiiamy vyperedzhaiuchoho naukovoho

tekhnologichnoho innovatsijnoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva, *Efektivna ekonomika*, № 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf.

3. Koval'chuk, H. R. and Khytra, O. V. (2017), Robota z personalom iak kliuchovyj napriam realizatsii stratehii staloho rozvytku (na prykladi korporatsii “Obolon”), *Suchasni tendentsii v ekonomitsi ta upravlinni* : mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf., HO “Skhidnoukrains'kyj instytut ekonomiky ta upravlinnia”, Zaporizhzhia, s. 56-60.

4. Markina, I. A. Voronina, V. L. and Filatova, K. Ye. (2021), Menedzhment personalu v umovakh stijkoho innovatsijnoho rozvytku pidpriemstva, *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, № 17, s. 39-42.

5. Markova, N. S. (2015), Skladovi staloho rozvytku personalu v konteksti joho kapitalizatsii, *Ekonomika rozvytku*, № 1 (73), s. 88-92.

6. Smyrnova, I. I. Sheviakov, D. V. and Kurchenko, V. S. (2018), Osnovni aspekty upravlinnia personalom v suchasnykh ekonomichnykh umovakh Ukrainy, *Ekonomika i suspil'stvo*, № 18, s. 622-627.

7. Stalyj liuds'kyj rozvytok: zabezpechennia spravedyvosti : nats. dopovid', ker. avt. kol. E. M. Libanova (2012), Instytut demografii ta sotsial'nykh doslidzhen' im. M. V. Ptukhy, Vydavnycho-polihrafichnyj tsentr “Vizavi”, Uman', 412 s.

8. Tertychna, L. I. (2017), Formuvannia liuds'koho kapitalu iak chynnyk zabezpechennia staloho rozvytku, *Ekonomichni i sotsial'no-trudovi aspekty upravlinnia personalom: teoriia i praktyka*, s. 208–219, available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.

9. Brundtland, Gro Harlem, Mansour Khalid (1987), Our common future. Oxford University Press. – Oxford – GB, s. 300.

10. Environmental management and the “soft side” of organisations: discovering the most relevant behavioural factors in green supply chains, K. K. Muduli, S. Luthra, S. Kumar Mangla, C. J. C. Jabbour, S. Aich, J. C. F. Guimarães (2020), *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, pp. 1647-1665.

11. Piwovar-Sulej K. (2021), Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production*, vol. 278, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965262034053>.

12. Stofkova Z. and Sukalova V. (2020), Sustainable Development of Human Resources in Globalization Period, *Sustainability*, vol. 12, r. 1-14.

Стаття надійшла до редакції 29 квітня 2022 року