

УДК 330.65

JEL M 12

DOI: 10.31471/2409-0948-2022-1(25)-100-109

Попадинець Ірина Романівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
76018, м Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57
e-mail: iryna.popadynets@pnu.edu.ua
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0456-827X>

Андрусів Уляна Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теорії економіки та управління
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: andrusivu@ukr.net
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

Данилюк Микола Олексійович
доктор економічних наук, професор
професор Бурштинського енергетичного фахового коледжу
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: pek@nung.edu.ua
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1950-560X>

Бойчук Олексій Іванович
студент групи МНР-21-1
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ОЦІНЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті запропоновано комплексний методичний підхід оцінювання ролі персоналу в конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, який структурований за чотирма блоками: методологія – передбачає визначення мети, визначення внутрішніх та зовнішніх факторів ефективності роботи персоналу (SWOT-аналіз), функціонально-вартісний аналіз персоналу суб'єкта господарювання; інформаційне забезпечення передбачає збір інформації та формування інформаційної бази оцінювання персоналу суб'єкта господарювання, формування авторської анкети, есперес-оцінювання, формування експертної групи; моніторинг передбачає застосування обґрунтованих інструментарію, методів і технологій оцінювання персоналу суб'єкта господарювання (розрахунок показників ефективності роботи персоналу, есперес-оцінювання персоналу та оцінювання рівня задоволення працею) та резервів її підвищення; інтерпретація результатів полягає у формуванні висновків на основі інтерпретації багатокутника конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Деталізовані основні складові кадрової політики суб'єкта господарювання: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення

кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

Запропоновано оцінювати рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в залежності від впливу персоналу на нього, виходячи з основних підсистем діяльності суб'єкта господарювання: підсистема формування трудового потенціалу суб'єкта господарювання, підсистема управління якістю трудового життя персоналу, підсистема управління розвитком трудового потенціалу суб'єкта господарювання та підсистема управління використанням трудового потенціалу. Доведено, що управління реалізацією стратегії розвитку персоналу суб'єкта господарювання залежить від функцій, що забезпечують її ефективність. Тому запропоновано аналіз впливу функцій управління на реалізацію стратегії розвитку персоналу суб'єкта господарювання.

Ключові слова: персонал, конкурентоспроможність, оцінка, аналіз, моніторинг, суб'єкт господарювання.

Popadinets Iryna Romanovna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Business Administration
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
76019, Ivano-Frankivsk, Carpathian, 15
e-mail: iryna.popadynets@pnu.edu.ua

Andrusiv Uliana Yaroslavivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Theory of
Economics and management
Ivano-Frankivsk National Technical University oil and gas
76019, Ivano-Frankivsk, street. Carpathian, 15
e-mail: andrusivu@ukr.net

Danyliuk Mykola Oleksiyovych
Doctor of Economics, professor
Burshtyn College of Power Engineering
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Ivano-Frankivsk, 76019, st. Carpathian, 15
e-mail: pek@nung.edu.ua

Boychuk Oleksiy Ivanovich
student of the MNR-21-1 group
Ivano-Frankivsk National Technical University oil and gas
76019, Ivano-Frankivsk, street. Carpathian, 15

THE ROLE OF PERSONNEL IN ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES

Abstract. The article proposes a comprehensive methodological approach to assessing the role of personnel in the competitiveness of the entity, which is structured in four blocks: methodology - defining the purpose, determining internal and external factors of staff efficiency (SWOT-analysis), functional-cost analysis of personnel management; information support involves the collection of information and the formation of an information base for evaluating the personnel of the business entity, the formation of the author's questionnaire, espresso evaluation, the formation of an expert group; monitoring involves the use of sound tools, methods and technologies for evaluating the personnel of the entity (calculation of performance

indicators of personnel, espresso assessment of personnel and assessment of job satisfaction) and reserves for its improvement; interpretation of the results is to form conclusions based on the interpretation of the competitiveness polygon of the entity. The main components of the personnel policy of the business entity are detailed: the policy of recruitment, selection and placement of personnel; policy of career guidance, adaptation and professional development; employment policy; career growth management policy; incentive policy; social policy. It is proposed to assess the level of competitiveness of the entity depending on the impact of staff on it, based on the main subsystems of the entity: subsystem for forming the labor potential of the entity, subsystem for managing the quality of working life, subsystem for managing labor potential. management and subsystem of labor potential management. It is proved that the management of the implementation strategy of the personnel development of the entity depends on the functions that ensure its effectiveness. Therefore, the analysis of the flow of management functions on the implementation of the strategy of personnel development of the entity is proposed.

Key words: personnel, competitiveness, evaluation, analysis, monitoring, business entity.

Вступ. В умовах розбудови ринкової економіки, якій притаманна конкурентна боротьба та глобалізація економічного розвитку, зростає потреба ефективного використання персоналу для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Важливим є створення нової гуманістичної моделі розвитку економіки за рахунок зростання ролі такого значущого інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, як персонал. За таких обставин зростає роль та значення внеску кожного працівника в досягнення цілей суб'єкта господарювання, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук сучасних способів управління персоналом, що забезпечується ефективністю застосування методів оцінки його особистих якостей, результатів діяльності та конкурентоспроможності, зокрема.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Питаннями управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, ефективного формування і розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом в економічно розвинених країнах, а останнім часом і в Україні, присвячена значна кількість публікацій. Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та використання кадрового забезпечення розглянуто в працях таких учених, як Григор'єв О.[1], Горда М. [2], Довгаль О. [3], Застражнікова І. [4], Зелінська Г. [5-6], Лагодієнко В.[7], Попадинець Н.[8], Павлова О. [9] та ін.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розвиток людських ресурсів і нові технології кадрової роботи стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання суб'єктів господарювання. Тож важливе місце в веденні підприємницької діяльності кожного суб'єкта господарювання належить визначенню та оцінці конкурентоспроможності персоналу. Складність і різноманітність цього феномену конкурентоспроможності персоналу породили безліч його тлумачень, різноманітних концепцій і методів його аналізу. Однак, незважаючи на загальний прогрес економічної науки і розуміння науковою спільнотою механізму функціонування ринкової економічної системи, загальноприйнятої теорії конкуренції досі не існує. Нині термінологічні питання конкуренції, підходи до тлумачення та проведення оцінки персоналу повністю для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання не дослідженні. Відсутність методики оцінки персоналу суб'єкта господарювання для забезпечення його конкурентоспроможності веде до непорозумінь та помилок у науковому осмисленні явищ, які досліджуються.

Метою роботи є формування та обґрунтування методики оцінки персоналу суб'єкта господарювання для забезпечення її конкурентоспроможності.

Висвітлення основного матеріалу. Враховуючи недоліки та переваги відомих ключових підходів оцінювання персоналу суб'єкта господарювання для забезпечення її конкурентоспроможності слід сформувавши комплексний методологічний підхід до оцінювання персоналу суб'єкта господарювання для забезпечення її конкурентоспроможності на основі відомих та авторських методик. Розроблений підхід візуалізовано на рис. 1.

Для проведення детального аналізу факторів та їх систематизації пропонуємо використовувати наступні показники: структура персоналу за стажем, структура персоналу за віком, освітня структура, дисциплінованість персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, фонд оплати праці, стимулювання праці. До числа показників, що характеризують використання робочої сили відносять: економія робочого часу; рівень використання фонду робочого часу; стан дисципліни праці і плинність кадрів; замінність праці обладнання; питома вага простоїв через неуккомплектованість персоналу; чисельність і частка працівників, зайнятих ручною працею; якісне співвідношення робочих і спеціалістів потребам виробництва та зайнятим посадам [10].

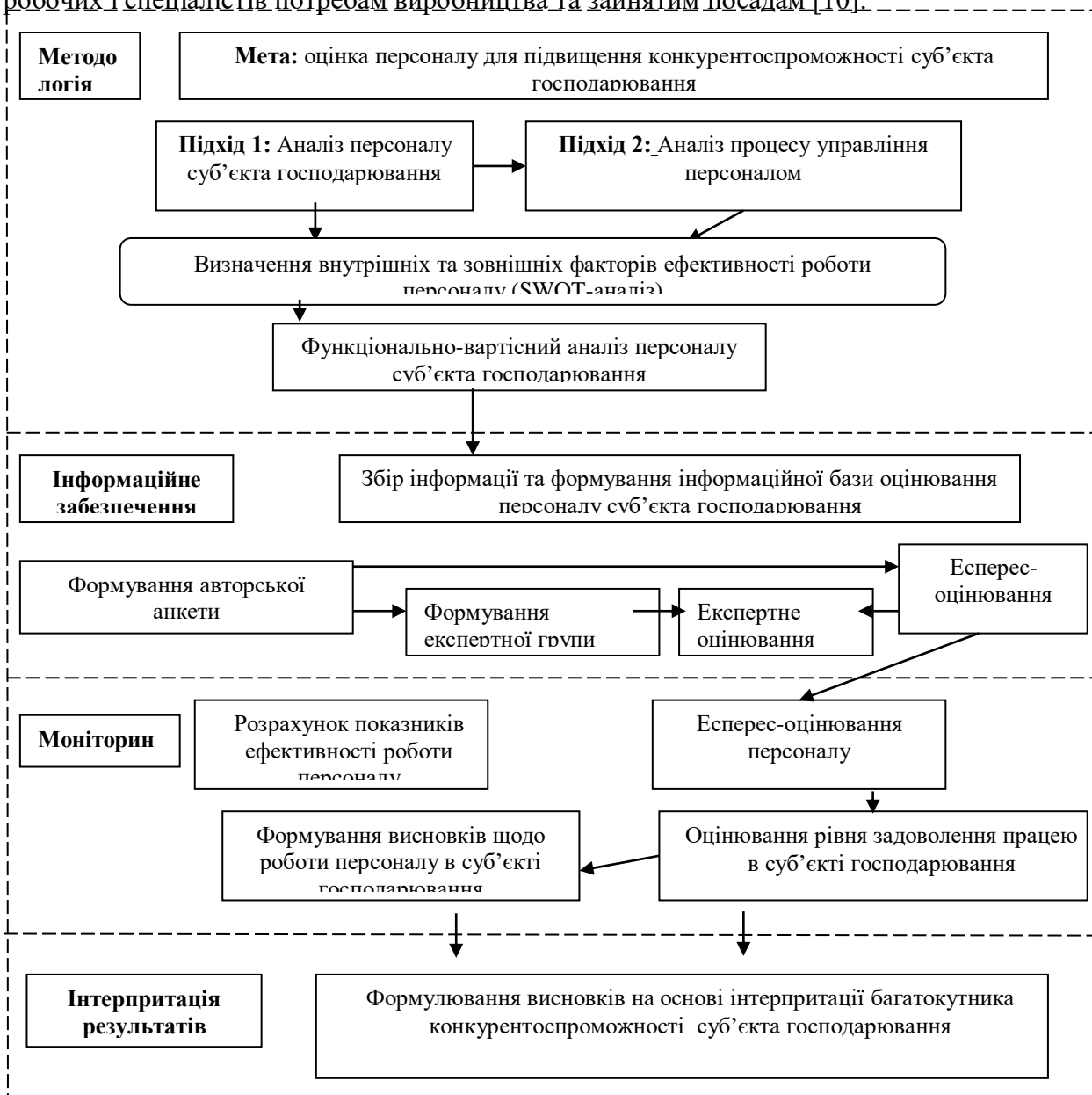


Рис. 1. Методологічний підхід оцінювання ролі персоналу в конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Джерело: власна розробка авторів

Важливим показником оцінки ефективності праці персоналу є його продуктивність. Рівень продуктивності праці вимірюється двома показниками: виробітком (кількість продукції виробленої за одиницю часу) і трудомісткістю (кількість робочого часу витраченого на виробництво одиниці продукції) [11]. Для оцінки продуктивності праці пропонуємо використовувати такі основні підходи, а саме: визначаються прямі трудовитрати (шляхом оцінки відношення прямих трудовитрат до витрачених нормо годин, що визначаються фактичною інтенсивністю); визначається відношенням об'єму продажу: до вартості контролю якості, вартості гарантованого ремонту, чисельності виробничих працівників, чисельності всього персоналу; визначаються додатковими показниками: весь виробничий час/фактично відпрацьований час, додаткові витрати/прямі витрати, чисельність виробничих працівників/чисельність працівників управління [11]. Для кількісної характеристики трудового потенціалу суб'єкта господарювання варто обмежитись даними, які відображають освітній та кваліфікаційний рівень, наявність спеціальної підготовки і її тривалості, статеві склад працівників [12]. Проводити аналіз трудових ресурсів суб'єкта господарювання за наступними напрямками: структури персоналу за категоріями працівників; вікової, освітньої, статевої структури персоналу; аналіз структури працівників за тривалістю роботи; розрахунок показників плинності кадрів, абсентеїзму, коефіцієнту внутрішньої мобільності; продуктивності праці; витрат на персонал та навчання [12]. Зазначимо, що аналіз структури персоналу за категоріями працівників здійснюється із використанням таких співвідношень: відношення числа виробничих працівників до невиробничих; відношення числа виробничих працівників до адміністративних; частка адміністративних працівників у середньосписковій їх чисельності. Важливим для визначення рівня трудової активності працівників є аналіз вікової структури персоналу суб'єкта господарювання, що проводиться шляхом виділення вікових груп (до 24 роки, від 25 до 44 років, від 45 до 64 років, більше 65 років), та обчислення частки кожної із груп працівників в середньосписковій їх чисельності. Зазначимо, що аналіз освітньої структури персоналу суб'єкта господарювання проводиться із виділенням груп працівників із середньою, середньою спеціальною і вищою освітою, та обчисленням частки кожної із групи в середньосписковій їх чисельності. Велика увага приділяється аналізу структури персоналу за тривалістю роботи, що здійснюється шляхом виділення груп працівників, які працюють (до 1 року, від 1 до 5 років, від 5 до 8 років, більше 8 років), та обчислення частки кожної із груп в середньосписковій їх чисельності. Варто зазначити, що аналіз статевої структури персоналу суб'єкта господарювання здійснюється шляхом виділення груп працівників жіночої та чоловічої статі, і обчислення частки кожної із груп в середньосписковій їх чисельності.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [13]. Система набору і підбору кандидатів на вакантні місця необхідно дотримуватися наступних принципів, які не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в діяльність суб'єкта господарювання і швидкого виходу на рівень робочих показників, що відповідають встановленим вимогам: пошук і відбір кадрів не повинні розглядатися як просто знаходження відповідну людину для виконання конкретної роботи; пошук і відбір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей суб'єкта господарювання і успіх в реалізації стратегії, розробленої керівництвом; необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, що не менш важливо, то, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру суб'єкта господарювання; необхідно враховувати всі вимоги трудового законодавства і забезпечити справедливий

підхід до всіх кандидатів і претендентам на посаду. Для того щоб зрозуміти, яку роботу можна доручити іншим суб'єктам господарювання (наприклад, рекрутингових агентств), а яку слід виконувати силами власного відділу кадрів, слід визначити весь комплекс необхідних кроків з пошуку і відбору нових працівників. Комплексний підхід до пошуку і відбору нових працівників передбачає вирішення, щонайменше, п'яти основних завдань: визначення кількісної та якісної потреби в персоналі з урахуванням основних цілей і можливостей суб'єкта господарювання; пошук можливих джерел кадрового поповнення і вибір засобів і методів, які можуть використовуватися для залучення підходящих кандидатів; розробка критеріїв для відбору кандидатів, найбільш придатних для заняття наявних вакансій; підбір або розробка методів відбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити ступінь відповідності кандидатів розробленими критеріями; забезпечення оптимальних умов для адаптації нових працівників до роботи [13, 14].

Діагностування факторів, які здійснюють критичний вплив на персонал суб'єкта господарювання для забезпечення її конкурентоспроможності доцільно провести за SWOT-аналізу. Технологія проведення SWOT-аналізу в загальному виді зводиться до заповнення матриці, у якій відображаються, а потім зіставляються сильні і слабкі сторони суб'єкта господарювання, а також його можливості та загрози. Застосування його на практиці дозволяє дізнатися про проблеми виробничої та фінансової діяльності суб'єкта господарювання так і розвинути існуючі можливості. Запропонований алгоритм SWOT-аналізу дозволяє підібрати заходи, що забезпечать його економічний ріст та не допустять нераціонального використання фінансових активів.

Функціонально-вартісний аналіз персоналу суб'єкта господарювання – метод системного дослідження функцій трудового потенціалу, спрямований на підвищення здатності персоналу реалізовувати цілі підприємства шляхом виконання основних і головних функцій. Головна функція трудового потенціалу забезпечує основне спрямування діяльності суб'єкта господарювання [12], а також в максимальному ступені – досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Завданнями ФВА трудового потенціалу є зниження витрат на управління кадрами; збереження необхідної якості трудового потенціалу; виявлення «вузьких місць» у системах найму та перенавчання працівників; підбір і розстановка кандидатів на посади з урахуванням їх індивідуальних якостей; скорочення чисельності управлінського апарату; удосконалення організації управління; формування системи управління персоналом; планування кадрової діяльності; визначення потреби в кадрах і т. п. Пріоритетним завданням ФВА є створення системи управління трудовим потенціалом, орієнтованої на реалізацію цілей. Економічна ефективність аналізу й оцінки трудового потенціалу може бути підвищена, якщо здійснити заходи, спрямовані на повну, або часткову ліквідацію дублюючих функцій трудового потенціалу різних структурних підрозділів. ФВА невіддільний від проблеми оцінки значущості компонентів за критерієм реалізації основної мети суб'єкта господарювання, оскільки встановлення функцій, несуттєвих для реалізації основних виробничих цілей, не має сенсу.

Далі необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в залежності від впливу персоналу на нього, виходячи з основних показників діяльності. Ці розрахунки представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Показник	Суб'єкт господарювання на початковому етапі дослідження	Суб'єкт господарювання під час проведення дослідження	Суб'єкт господарювання на завершальному етапі дослідження	Прогнозування результатів
<i>Підсистема</i>				

<i>формування трудового потенціалу суб'єкта господарювання:</i>				
планування потреби в персоналі				
найм працівників				
розроблення системи оплати праці та складу пільг				
комплектування персоналу				
<i>Підсистема управління розвитком трудового потенціалу суб'єкта господарювання:</i>				
професійна орієнтація та соціальна адаптація працівників				
оцінювання трудового потенціалу				
кар'єрне зростання та просування працівників				
<i>Підсистема управління якістю трудового життя персоналу:</i>				
забезпечення належної заробітної плати				
екологічно чисте середовище на роботі				
безпечність та здоров'я				
соціально- психологічний клімат				
<i>Підсистема управління використанням трудового потенціалу:</i>				
організація праці				
забезпечення ефективного				

використання трудового потенціалу				
---	--	--	--	--

Джерело: укладено автором на основі [12]

Управління реалізацією стратегії розвитку персоналу залежить від функцій, що забезпечують її ефективність. Тому проаналізуємо вплив функцій управління на реалізацію стратегії розвитку персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

Основні функції стратегічного управління конкурентоспроможністю

Основна функція	Зміст	Експертна оцінка			Середня зважена оцінка
		1	2	3	
Планування	Визначення стратегічних альтернатив суб'єкта господарювання				
	Вибір та обґрунтування єдиної стратегії управління КСП				
	Планування задовільного, оптимального та оптимістичного рівнів КСП				
Організування	Забезпечення реалізації основних елементів загальнокорпоративної стратегії на оперативному та тактичному рівня				
	Забезпечення своєчасності внесення змін та корективу процес реалізації обраної стратегії				
Мотивування	Розробка, впровадження та поточне вдосконалення (за необхідності) системи мотивації персоналу				
Контроль	Оцінювання ефективності стратегії управління КСП				
	Визначення рівня поточного КСП				
	Забезпечення точності та своєчасності системи контролю за реалізацією стратегії				

Джерело: укладено автором на основі [12]

Висновки та перспективи подальшої роботи. Отже, основними пріоритетними цілями стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є: визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах чи послугах суб'єкта господарювання, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо; забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому; формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Література:

1. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. (2018). Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*, №. 30 (1). С.

74-77.

2. Горда М. В., Зелінська Г. О. (2017). Інтелектуальна міграція: проблеми та шляхи їх вирішення в Україні. *Young*, Т. 43. №. 3.
3. Dovgal, O. V., Kravchenko, M. V., Demchuk, N. I., Odnoshevnaya, O. A., Novikov, O. Y., Andrusiv, U. Y., . . . Popadynets, I. R. (2017). Methods of competitiveness assessment of agricultural enterprise in Eastern Europe. *Regional Science Inquiry*, 9(2). 231-242
4. Застрожнікова, І. (2021). Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, (2 (24)), 159-173.
5. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. (2021). Глобалізаційні виклики та конкурентноспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2(110), с.11-18.
6. Зелінська, Г. О., & Процишин, А. В. (2018). Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*, (10 (1)), 334-337.
7. Lagodiienko, V., Samoilenko, V., Pasko, M., Ovod, L., & Matsulevych, Y. (2022). The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22, No.2, 385-393.
8. Popadynets, N., Yakymchuk, O., Yakymchuk, A., Bilyk, R., Irtysheva, I., Hryhoruk, I., . . . Serhiychuk, S. (2021). *Increasing competitiveness of economic regions: Prospects for innovative development* doi:10.1007/978-3-030-68017-6_74
9. Pavlova, O., Pavlov, K., Horal, L., Novosad, O., Korol, S., Perevozova, I., . . . Popadynets, N. (2021). Integral estimation of the competitiveness level of the western ukrainian gas distribution companies. *Accounting*, 7(5), 1073-1084. doi:10.5267/j.ac.2021.3.001
10. Попадинець І. Р. Формування механізму управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.
11. Popadynets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. (2021). Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. *Management Systems in Production Engineering*, Volume 29, Issue 2, pp. 120-131. DOI 10.2478/mspe-2021-0016
12. Устенко, А. О., Попадинець, І. Р. Дослідження мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4. Т. 2 (216). С. 159 - 161.
13. Simkiv, L., Shults, S., Lutskiv, O., & Andrusiv, U. (2021). Analysis of the Dynamics of Structural Processes in the Context of Ensuring Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 153-167. doi:10.14207/ejsd.2021.v10n1p153
14. Попадинець І.Р. Обґрунтування рішень щодо удосконалення управління підприємств на основі впровадження інтегрованої системи менеджменту. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості» (1(21), 2020. С. 69-77.*

References

1. Hryhorieva O. V., Nedilko N. V. (2018). Zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid upravlinnia personalom pidpriemstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*, №. 30 (1). S. 74-77 [in Ukrainian].
2. Horda M. V., Zelinska H. O. (2017). Intelektualna mihratsiia: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia v Ukraini. *Young*, Т. 43. №. 3 [in Ukrainian].
3. Dovgal, O. V., Kravchenko, M. V., Demchuk, N. I., Odnoshevnaya, O. A., Novikov, O. Y., Andrusiv, U. Y., . . . Popadynets, I. R. (2017). Methods of competitiveness assessment of

- agricultural enterprise in Eastern Europe. *Regional Science Inquiry*, 9(2). 231-242
4. Zastrozhnikova, I. (2021). Suchasni osoblyvosti rozvytku personalu pidpriemstv. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), (2 (24)), 159-173 [in Ukrainian].
 5. Zelinska H. O., Andrusiv U. Ya. (2021). Hlobalizatsiini vyklyky ta konkurentnospromozhnist personalu pidpriemstva. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*, 2(110), s.11-18 [in Ukrainian].
 6. Zelinska, H. O., & Protsyshyn, A. V. (2018). Adaptatsiia personalu pidpriemstva: sutnist ta osnovni chynnyky. *Molodyi vchenyi*, (10 (1)), 334-337 [in Ukrainian].
 7. Lagodiienko, V., Samoilenko, V., Pasko, M., Ovod, L., & Matsulevych, Y. (2022). The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22, No.2, 385-393.
 8. Popadynets, N., Yakymchuk, O., Yakymchuk, A., Bilyk, R., Irtysheva, I., Hryhoruk, I., . . . Serhiychuk, S. (2021). *Increasing competitiveness of economic regions: Prospects for innovative development* doi:10.1007/978-3-030-68017-6_74
 9. Pavlova, O., Pavlov, K., Horal, L., Novosad, O., Korol, S., Perevozova, I., . . . Popadynets, N. (2021). Integral estimation of the competitiveness level of the western ukrainian gas distribution companies. *Accounting*, 7(5), 1073-1084. doi:10.5267/j.ac.2021.3.001
 10. Popadinets I.R. (2016). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia motyvatsiieu pratsi menedzheriv na naftohazovykh pidpriemstvakh. *Extended abstract of candidate's thesis*. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].
 11. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. (2021). Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. *Management Systems in Production Engineering*, Volume 29, Issue 2, pp. 120-131. DOI 10.2478/mspe-2021-0016
 12. Ustenko, A., Popadinets, I. (2014). Doslidzhennia motyvatsii upravlinskoï pratsi na naftohazovykh pidpriemstvakh. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky-Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences. № 4. 2 (216)*. С. 159 - 161 [in Ukrainian]
 13. Simkiv, L., Shults, S., Lutskiv, O., & Andrusiv, U. (2021). Analysis of the Dynamics of Structural Processes in the Context of Ensuring Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 153-167. doi:10.14207/ejsd.2021.v10n1p153
 14. Popadinets, I. (2020). Obgruntuvannia rishen shchodo udoskonalennia upravlinnia pidpriemstv na osnovi vprovadzhennia intehrovanoi systemy menedzhmentu. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriia «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti» -Scientific Herald Of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (edition topic: «Economy and management of oil and gas industry»)*, issue 1(21), 69-77 [in Ukrainian].