

Харченко Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової, Сумський національний
аграрний університет, м. Суми

Орехова Альвіна Іванівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової, Сумський
національний аграрний університет,
м. Суми

Шестакова Анна Валеріївна,
кандидат економічних наук, доцент,
Житомирський технологічний фаховий
коледж Київського національного
університету будівництва і архітектури,
м. Житомир

Kharchenko Tetyana,
Ph.D., Associate Professor, Associate
Professor of the Management Chair
named after Professor L.I. Mykhailova,
Sumy National Agrarian University, Sumy,
<https://orcid.org/0000-0001-8967-4711>

Oriekhova Alvina,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Management Chair
named after Professor L.I. Mykhailova,
Sumy National Agrarian University, Sumy,
<https://orcid.org/0000-0003-1016-3287>

Shestakova Anna,
Ph.D., Associate Professor, Zhytomyr
Technological Vocational College of Kyiv
National University of Construction and
Architecture, Zhytomyr,
<https://orcid.org/0000-0003-1388-5824>

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОРІЄНТИРИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ SOCIO-ECONOMIC ASPECTS IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT

Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В.
Соціально-економічні орієнтири в управлінні
розвитком персоналу підприємств.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 265 – 269.

Kharchenko T., Oriekhova A., Shestakova A.
Socio-economic aspects in the management of
enterprise personnel development. *Ukrainian
Journal of Applied Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 3, pp. 265 – 269.

У статті представлено результати дослідження щодо узагальнення та формування головних особливостей соціально-економічних орієнтирів в управлінні розвитком персоналу підприємства. порушено питання щодо важливості соціальних та економічних орієнтирів в управлінні розвитком персоналу підприємств. Встановлено, що соціальні орієнтири охоплюють зміцнення безпеки та здоров'я працівників, розвиток і підтримку робочого колективу, розвиток соціальних гарантій і корпоративної культури. Економічні орієнтири передбачають ефективне використання ресурсів, розвиток і підтримку конкурентоспроможності, формування ефективної системи мотивації, оптимізацію витрат на персонал. З'ясовано, що мотивація відіграє важливу роль в управлінні розвитком персоналу та є складним показником, результати якого залежать від множини змінних. Розглянуто систему мотивації праці підприємства як завершену форму організації мотивації. Охарактеризовані показники соціальної та економічної складової системи мотивації. Висвітлені головні кроки методологічного підходу до оцінювання соціальної та економічної мотивації. Обґрунтовано результати мотиваційного профілю персоналу підприємств за потребами: у високій заробітній платі, у належних умовах праці, у чіткому структуруванні робіт, у соціальних контактах, формуванні і підтримці, довгострокових і стабільних відносинах, у завоюванні визнання, у досягненні цілей, у впливі на людей та владі, у змінах і різноманітності, у потребі бути креативним, у самовдосконаленні, у цікавій і суспільно корисній роботі. Інтерпретовано результати системи мотивації персоналу підприємств ТОВ АФ «Вікторія», ПАТ «Іскра» та СФГ «Урожай».

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, соціально-економічне управління, мотивація, підприємство, працівник, менеджмент.

The article presents the research results on the generalization and formation of the main features of socio-economic guidelines in managing the development of the company's personnel. The issue of the importance of social and economic guidelines in the management of enterprise personnel development was raised. It has been established that social guidelines include ensuring employees' safety and health, developing and supporting the work team, developing social guarantees, and developing corporate culture. Economic guidelines provide for the efficient use of resources, development and maintenance of competitiveness, formation of an effective motivation system, and optimization of personnel costs. It was found that motivation plays a vital role in personnel development management and is a complex indicator, the results of which depend on several variables. The enterprise's labor motivation system was considered a complete form of motivation organization. The indicators of the social and economic components of the motivation system are characterized. The methodological approach's main steps in assessing social and economic motivation are highlighted. The results of the motivational profile of the personnel of the enterprises are substantiated according to the needs: high wages, proper working conditions in a clear structuring of work, social contacts, forming and maintaining long-term and stable relationships, in gaining recognition, in achieving goals, in influencing people and the authorities, in changes and diversity, to be creative, in self-improvement, in interesting and socially useful work. The results of the personnel motivation system of the enterprises LLC AF "Viktoria", PJSC "Iskra" and SFG "Urozhai" were interpreted.

© Харченко Тетяна Миколаївна, Орехова Альвіна Іванівна, Шестакова Анна Валеріївна, 2023

Вступ

Розвиток особистості, підвищення рівня загальної і моральної культури населення, підвищення професійного і творчого потенціалу, поліпшення добробуту і зміцнення здоров'я населення є найважливішими умовами і водночас потужною рушійною силою науково-технічного та соціально-економічного розвитку, надійної основи стабільності та процвітання суспільства. Розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування працівників, які відповідають потребам підприємства, і водночас орієнтований на вивчення та розвиток виробничого та освітнього потенціалу працівників підприємства. Проте в умовах обмеженості матеріальних, фінансових та інших ресурсів підприємства перевагу слід надати тому, що сприяє досягненню основних цілей організації, живить діловий дух працівників, що відповідає підвищенню якості трудового життя [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями управління персоналом займалися вчені, які збагачили як теоретичне, так і практичне поле наукових знань, зокрема: Н. Борецька, Ю. Братішко, І. Гурська, Ю. Данько, І. Дашко, О. Єрмаков, В. Ігнатюк, О. Лінькова, Л. Михайлова, С. Судомир, О. Таран-Лала, С. Турчина, О. Чубата та інші. Закордонні науковці, такі як: У. Бек, М. Беккер, Дж. Бертчел, А. Саранді, Х. Юаньюань, доповнили наукову школу з питань розвитку персоналу, досліджень соціальних та економічних складових, мотиваційних стимулів до праці та управління підприємством.

Формулювання цілей статті

Метою статті є узагальнення та формування головних особливостей соціально-економічних орієнтирів в управлінні розвитком персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах господарювання, в умовах значної турбулентності та невизначеності, головним критерієм ефективності підприємства є ступінь розвитку персоналу, зокрема вміння адекватно реагувати на зміни та швидко пристосуватися до середовища. А в умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку для оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Можна відзначити значне різноманіття поглядів до трактування поняття «розвиток персоналу» – для визначення його сутності використовують різні категорії, а саме: конкретна функція управління, комплекс організаційно-економічних заходів, безперервний і систематичний процес, підхід до вдосконалення знань і поведінки, пов'язаних з робочою силою [14].

Аналізуючи наукові дослідження вітчизняних учених [3-6], розділяємо точку зору, що розвиток персоналу має свої соціальні і економічні орієнтири, які спрямовані забезпечити збалансований гармонійний розвиток не лише трудового ресурсу, а й підприємства загалом.

Соціальні та економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємства включають такі аспекти:

Соціальні орієнтири:	Економічні орієнтири:
✓ зміцнення безпеки та здоров'я працівників; ✓ розвиток і підтримка робочого колективу; ✓ розвиток соціальних гарантій; ✓ розвиток корпоративної культури.	✓ ефективне використання ресурсів; ✓ розвиток і підтримка конкурентоспроможності; ✓ формування ефективної системи мотивації; ✓ оптимізація витрат на персонал.

Рис. 1. Соціальні та економічні орієнтири управління персоналом підприємства

Джерело: створено на основі [1, 2].

Таким чином, розглядаючи зазначені вище орієнтири, варто розглянути їх більш детально. Соціальні орієнтири повинні полягати в досягненні реальних позитивних зрушень у споживчій і соціально-трудої сфері; сферах охорони здоров'я та соціального захисту, освіти та культури, охорони навколишнього середовища тощо. Науковець О. Чубата в цьому напрямі звертає увагу [13], що підприємство повинно створити безпечні умови праці та забезпечити працівників необхідними засобами індивідуального захисту для гарантування безпеки та здоров'я працівників.

Розвиток і підтримка робочого колективу передбачає створення сприятливої робочої атмосфери, сприяння командній роботі та підтримку морального духу працівників. Підприємство повинно забезпечити своїх працівників соціальними гарантіями, такими як оплата праці, виплати за вислугу років, медичне страхування, а головне – сприяти розвитку і модернізації соціальних гарантій.

Економічні орієнтири передбачають, по-перше, ефективне використання ресурсів, включаючи людський капітал, для досягнення стратегічних цілей організації [10]. По-друге, забезпечення постійного розвитку персоналу, з метою виконання своїх обов'язків на високому рівні, що забезпечує рівень конкурентоспроможності організації [11]. По-третє, формування ефективної системи мотивації стимулює працівників до досягнення високих результатів і розвитку. По-четверте, ефективне управління витратами на персонал забезпечує оптимальне співвідношення між витратами та результативністю.

Досліджуючи праці вчених [7, 12, 16], виявлено, що у процесі управління розвитком персоналу варто виокремити таку складову, як мотивація. Розвиток персоналу ефективний тоді, коли працівник мотивований до праці, готовий брати на себе відповідальність, має бажання вчитися і вдосконалювати свої навички. Тому в контексті цього питання варто розглянути і мотиваційну складову тематики нашого дослідження.

Система мотивації праці підприємства – це найбільш завершена форма організації мотивації, у якій функціонує певна сукупність мотиваційних складових і які пов'язані з матеріальними, моральними та соціальними потребами працівників для досягнення поставлених цілей [15]. Варто наголосити, що головна ознака системи мотивації праці – це підтримка рівноваги між економічним і соціальними складовими та суспільною відповідальністю підприємства.

Мотивація праці є дуже складним показником, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, зокрема від ступеню досягнення тих цілей, які ставить керівництво і працівники підприємства, а також від адекватного використання стимулів у сучасних економічних умовах [10]. На наш погляд, при визначенні рівня мотивації праці, зокрема економічної та соціальної, варто комплексно оцінювати всю систему мотивації на підприємстві, яка б об'єктивно показувала результати дій власників і найманих працівників.

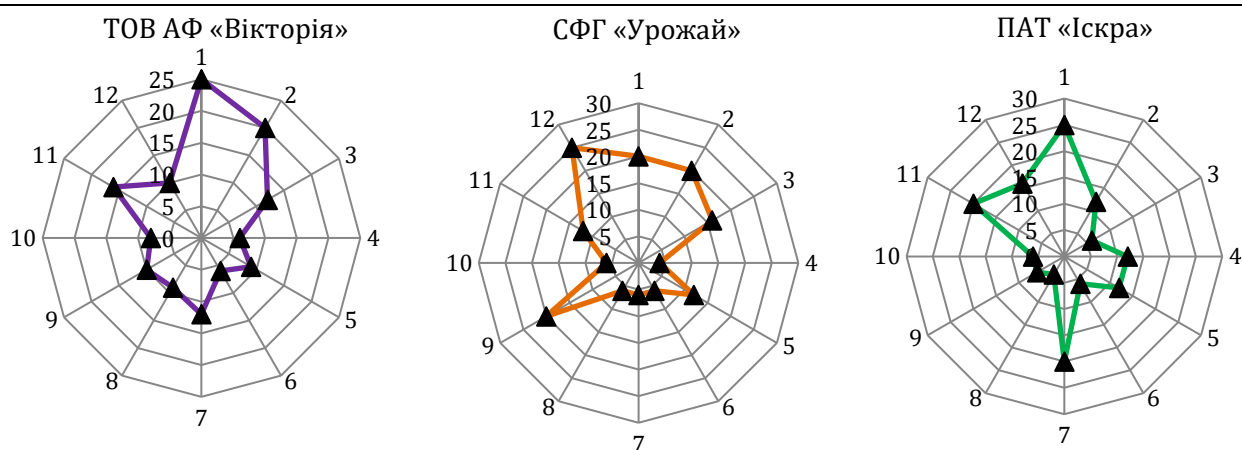
Таким чином, результати наших попередніх досліджень [9] знайшли своє підтвердження і у цьому дослідженні. Оцінка економічної мотивації розраховується за економіко-статистичними показниками, а оцінка соціальної – за результатами мотиваційного моніторингу. Таким чином, за результатами оцінювання двох складових, отримуємо оцінку системи мотивації, враховуючи ваговий коефіцієнт факторів експертного опитування керівного складу досліджуваних підприємств.

На першому етапі комплексного оцінювання оцінюється економічна мотивацію як одна зі складових систем мотивації праці. Вихідною інформаційною базою для розрахунку економічної мотивації є показники фінансової діяльності підприємства, зокрема дані фінансової звітності форми 1, 2, зокрема: коефіцієнт фінансової стабільності, продуктивність праці, фонд оплати праці, коефіцієнт стійкості економічного росту, фондоозброєність, трудомісткість господарської діяльності, рівень середньомісячної заробітної плати, витрати на утримання робочої сили, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, відсоток додаткової заробітної плати у фонді оплати праці, чистий прибуток на одного працівника.

У процесі наукових досліджень дійшли висновку, що головна мета системи мотивації – це вдосконалення процесу управління, стійкість до змін, підвищення комерційного ризику мотивації, що формується на основі оцінювання та стимулювання головних інтересів найманих працівників підприємств. Економічна ефективність не може існувати без соціальної ефективності, оскільки не може самостійно існувати без працівників підприємства, бо саме від якості і рівня їхнього задоволення залежать економічні показники підприємства. Отже, наступний етап полягає в оцінюванні соціальної мотивації праці. Соціальна складова складається з шести показників, зокрема: оцінки задоволеністю роботою найманих працівників; оцінки системою стимулювання; оцінки трудової активності; оцінки потреб; оцінки мотиваційного потенціалу; оцінки сили мотивації і узагальнювального результативного показника – визначення інтегрального показника соціальної мотивації.

Вихідними даними слугували результати мотиваційного моніторингу персоналу підприємств. Метод мотиваційного моніторингу водночас поєднує в собі переваги методу експертних оцінок та соціологічного опитування. У цьому випадку експертом є сам працівник. Коли співробітник є експертом, то відбувається оцінювання параметрів мотивації під іншим кутом зору і цим самим підвищується рівень довіри та достовірності результатів оцінювання шляхом зіставлення свого душевного комфорту з бажанням та реальністю. Мотиваційний моніторинг був проведений на трьох досліджуваних підприємствах Сумського, Білопільського та Роменського районів Сумської області. Вибірка складала 50 осіб на кожному підприємстві. Результати відображені на рис. 2.

Для працівників ПАТ «Іскра» це – потреба у високій заробітній платі, потреба в самовдосконаленні, потреба у цікавій і суспільно-корисній роботі; для працівників СФГ «Урожай» – потреба у цікавій і суспільно-корисній роботі, потреба в належних умовах, потреба в змінах і різноманітності. Таким чином, на такі результати впливають такі показники, як: морально-психологічний стан працівників, мотиваційний клімат у колективі, рівень сімейного сукупного доходу, географічне розташування підприємства, наявність стратегічних цілей підприємства.



Примітки: 1 – Потреба у високій заробітній платі; 2 – Потреба в належних умовах праці; 3 – Потреба у чіткому структуруванні робіт; 4 – Потреба в соціальних контактах; 5 – Потреба формувати і підтримувати довгострокові та стабільні відносини; 6 – Потреба в завоюванні визнання; 7 – Потреба у досягненні цілей; 8 – Потреба у впливі на людей і владі; 9 – Потреба у змінах і різноманітності; 10 – Потреба бути креативним; 11 – Потреба в самовдосконаленні; 12 – Потреба у цікавій і суспільно корисній роботі

Рис. 2. Мотиваційний профіль персоналу досліджуваних підприємств

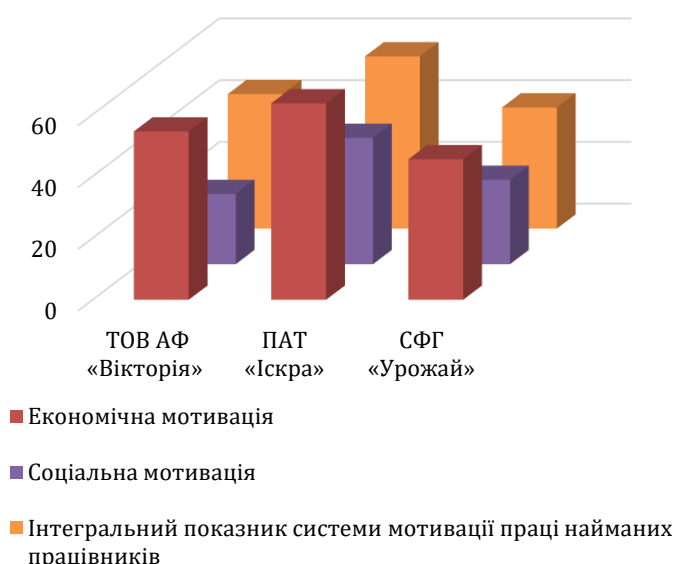


Рис. 3. Інтерпретація результатів системи мотивації персоналу підприємств, 2021 р.

Джерело: побудовано на основі власних досліджень.

Загальну соціально-економічну мотивацію праці працівників доцільно охарактеризувати за допомогою інтегрального показника мотивації праці, який повинен враховувати як економічну, так і соціальну складову мотиваційної системи підприємства. Застосовуючи методичний підхід до комплексного оцінювання системи мотивації праці, зокрема для діяльності трьох сільськогосподарських підприємств, були отримані певні проміжні розрахунки, які сприяли формуванню кінцевих результатів, що відображені на рис. 3.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ АФ «Вікторія» має значення інтегрального показника системи мотивації 43,6 бали, що відповідає низькому рівню. За таких умов підприємству доцільно підвищувати показники соціальної мотивації.

ПАТ «Іскра» має значення 55,8 бали, що належить до середнього рівня. Тут бажано вдосконалити вже наявний напрям розвитку мотиваційної

системи шляхом покращення показників, що відповідають соціальній та економічній мотивації.

СФГ «Урожай» має рівень інтегрального показника 39,2 бали, а це низький рівень системи мотивації, за якого рекомендовано покращити економічні та неекономічні способи стимулювання.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Організаційно-методичне забезпечення реалізації професійного розвитку персоналу має бути не тільки узгодженим і відповідати корпоративній стратегії, але й базуватися на потребах, можливостях і обмеженнях, які підприємство має на певному етапі свого функціонування. Для успішної реалізації необхідно застосовувати комплексний підхід, який передбачає використання відповідних засобів і методів управління персоналом.

Таким чином, запропонована комплексна оцінка системи мотивації праці надає можливість керівникам оцінити мотиваційний потенціал підприємства, виявити напрями посилення впливу соціальних та економічних важелів на трудову поведінку і водночас врахувати невикористані резерви для підвищення результативності праці, справедливого оцінювання внеску найманих працівників та ефективного розвитку бізнесу. Отже, балансування соціальних та економічних орієнтирів призводить до успішного управління розвитком персоналу підприємства.

Література

1. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 6 (49). С. 65-69.
2. Братішко Ю.С., Посилкіна О.В., Літвінова О.В., Деренська Я.М., Гладкова О.В., Зборовська Т.В., Лісна А.Г. Методичні підходи до оцінки залученості персоналу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8921>.
3. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №1(47). С. 69-77.
4. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. 32(3). С. 240-246.
5. Дашко І.М. Засади імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2021. №11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7722>.
6. Єрмаков О.Ю., Літвінов В.І., Жибак М.М. Методологічні засади формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах України. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 3-10.
7. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. 2(1). Р. 75-83.
8. Лінькова О.Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2021. №3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-7040>.
9. Михайлова Л.І., Харченко Т.М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 87-92.
10. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. 32(3). С. 47-53.
11. Судомир С.М. Методологія формування результативного управління розвитком соціально-економічних систем. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 3-9.
12. Таран-Лала О.М., Сорока Ю.С. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 31-37.
13. Чубата О., Шелест І., Данилюк А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. (4). С. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>.
14. Bezghin K., Ushkalyov V., Doronina O. Reflective aspects of enterprise personnel development management. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2021. 11(2). Р. 190-195.
15. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2019. №3. Р. 70-77.
16. Sarandi A., Zachsova N., Kibalnyk L. Theoretical aspects of personnel motivation management in the system of personnel policy and personnel security. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2020. №1. Р. 32-39.
17. Yuanyuan X. Personnel management of educational institutions, foreign experience and comparisons between China and Malaysia. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. №8. Р. 1-18.

References

1. Borets'ka, N.P., Moskalets', M.V. (2018). «Improvement of the personnel management system at enterprises». *Naukovo-vyrobnychij zhurnal «Biznes-navihator»*. Issue 6 (49). pp. 65-69.
2. Bratishko, Yu.S., Posylkina, O.V., Litvinova, O.V., Derens'ka, Ya.M., Hladkova, O.V., Zborovs'ka, T.V., Lisna, A.H. (2023). «Methodical approaches to the evaluation of personnel involvement». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomiczni nauky"*. №5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8921>.
3. Hurs'ka, I.S., Herchanivs'ka, S.V. (2023). «The personnel management system as a basis for ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise». *Zbirnyk naukovykh prats' TDAU imeni Dmytra Motornoho (ekonomiczni nauky)*. №1(47). pp. 69-77.
4. Danyliuk, I., Babala, L., Khoma, N. (2022). «Basic imperatives of modern approaches to personnel management». *Ekonomicznyj analiz*. 32(3). pp. 240-246. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2022.03.240>.
5. Dashko, I.M. (2021). «Basic imperatives of modern approaches to personnel management». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomiczni nauky"*. №11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7722>.
6. Yermakov, O.Yu., Litvinov, V.I., Zhybak, M.M. (2021). «Methodological principles of the formation of the system of labor motivation in agricultural enterprises of Ukraine». *Ahrosvit*. № 24. pp. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.24.3>.
7. Ihnatiuk, V., Tunina, H. (2023). «Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system». *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2(1). pp. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmf.20230201.08>.
8. Lin'kova, O.Yu. (2021). «Staff motivation through training». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomiczni nauky"*. №3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-7040>.
9. Mykhajlova, L.I., Kharchenko, T.M. (2016). «Peculiarities of motivation to work in agricultural enterprises». *Ekonomika APK*. № 5. pp.87-92.
10. Morozova, M. (2022). «Peculiarities of personnel management». *Ekonomicznyj analiz*. 32(3). pp. 47-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2022.03.047>.
11. Sudomyr, S.M. (2020). «The methodology of effective management of the development of socio-economic systems». *Ahrosvit*. № 2. pp. 3-9. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.2.3.
12. Taran-Lala, O.M., Soroka, Yu.S. (2021). «The essence and main types of motivation systems at the enterprise». *Ahrosvit*. № 9-10. pp. 31-37. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.31.
13. Chubata, O., Shelest, I., Danilkova, A., Zelena, M. (2022). «Personnel development as an integral part of personnel management strategy». *Innovation and Sustainability*. (4). pp. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>.
14. Bezghin, K., Ushkalyov, V., Doronina, O. (2021). «Reflective aspects of enterprise personnel development management». *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 11(2). pp. 190-195.
15. Kovalenko, A. (2019). «Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities». *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. №3. pp. 70-77.
16. Sarandi, A., Zachsova, N., Kibalnyk, L. (2020). «Theoretical aspects of personnel motivation management in the system of personnel policy and personnel security». *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. №1. pp. 32-39.
17. Yuanyuan, X. (2022). «Personnel management of educational institutions, foreign experience and comparisons between China and Malaysia». *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. №8. pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8234>.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2023 р.