

10. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

11. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №74. С. 151-156

12. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73

13. Швед В. В., Чорнокозинська О. А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 101-108

**Швед В.В.**, кандидат економічних наук,

професор кафедри бізнесу та права

Вінницький інститут Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

**Откаленко К.О.** здобувач 4-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»,

Інститут економіки та менеджменту

Університету «Україна»

**DOI:** <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-15>

## ДО ПИТАННЯ ПРО СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### TO THE QUESTION OF THE ESSENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT

**Анотація.** У даній статті детально розглядається значення ефективного управління людськими ресурсами в контексті сучасних організацій, які функціонують в умовах ринкової економіки та швидких глобальних змін. Автори виходять із тези, що правильне управління персоналом може стати ключем до підвищення продуктивності та ефективності організацій, надаючи їм конкурентні переваги у вирішенні складних завдань та адаптації до зовнішніх викликів.

Стаття досліджує основні підходи до управління людськими ресурсами, з акцентом на комплексне використання культурних, структурних, технологічних та кадрових стратегій, які забезпечують ефективне використання потенціалу персоналу. Особлива увага приділяється визначенню ролі мотивації, професійного розвитку, а також методам адаптації персоналу до змінних умов роботи.

У статті наводяться приклади з практики відомих компаній, які успішно інтегрували інноваційні підходи в управлінні персоналом, що дозволило їм досягти високих результатів у продуктивності та загальній ефективності. Автори аналізують

як зміна парадигм управління впливає на внутрішню культуру компаній, їх структуру та взаємодію з ринковим середовищем.

Стаття також звертає увагу на необхідність впровадження системних змін в управлінських процесах, що включає розробку нових стратегій управління людськими ресурсами, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та високої адаптивності організацій до зовнішніх і внутрішніх змін. Ці зміни підкреслюють важливість комплексного підходу, який охоплює всі аспекти взаємодії з персоналом від набору та адаптації до мотивації та професійного розвитку.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, принципи управління персоналом, фактор впливу на персонал.

**Abstract.** This article examines in detail the importance of effective human resource management in the context of modern organisations operating in a market economy and rapid global change. The authors proceed from the thesis that proper human resource management can be the key to increasing the productivity and efficiency of organisations, giving them a competitive advantage in solving complex problems and adapting to external challenges.

The article explores the main approaches to human resource management, with a focus on the integrated use of cultural, structural, technological and human resources strategies that ensure the effective use of staff potential. Particular attention is paid to determining the role of motivation, professional development, and methods of staff adaptation to changing working conditions.

The article provides examples from the practice of well-known companies that have successfully integrated innovative approaches to HR management, which has allowed them to achieve high results in productivity and overall efficiency. The authors analyse how the change in management paradigms affects the internal culture of companies, their structure and interaction with the market environment.

The article also draws attention to the need to introduce systemic changes in management processes, including the development of new human resource management strategies aimed at ensuring sustainable development and high adaptability of organisations to external and internal changes. These changes emphasise the importance of an integrated approach that covers all aspects of interaction with staff, from recruitment and adaptation to motivation and professional development.

**Keywords:** personnel, personnel management, principles of personnel management, factor of influence on personnel.

*Постановка проблеми.* У сучасній ринковій економіці однією з основних проблем, що забезпечують нормальний та ефективний розвиток підприємств та організацій, є проблема управління людськими ресурсами. Зміна функціональних засад сучасної економіки, створення підприємств з різними формами власності, конкуренція, глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві та інформаційних технологіях істотно змінили роль людських ресурсів. Управління

людськими ресурсами дедалі частіше визнається однією з найважливіших сфер діяльності організацій, що може підвищити їхню ефективність і продуктивність. Поширеним є західний вислів, що управління людськими ресурсами - це «особливий підхід до управління людськими ресурсами в організації, що використовує комплексні культурні, структурні та кадрові методи для стратегічного розміщення компетентних і лояльних працівників з метою досягнення конкурентної переваги». Це підтверджує, що найкращого розвитку досягають ті підприємства, які приділяють особливу увагу людським ресурсам та управлінню ними. Суть управління полягає в тому, щоб знайти саме ті підходи та методи, які забезпечують бажаний напрямок розвитку компанії та стимулюють зусилля її співробітників. У цьому контексті управління людськими ресурсами є важливим елементом менеджменту, який сприяє підвищенню ефективності роботи організації, визначаючи мету, функції, завдання та принципи управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управління персоналом розглядаються у працях багатьох дослідників галузі, серед яких ми можемо відмітити Гурбик Ю.Ю., Ожиганова О.І., Поліщук І. І., Крушельницька О.В., Шубалій О.М., Середа Г., Рудьков В.А., Шведа В.В. та інших.

*Формулювання цілей.* Головна мета статті полягає в аналізі та систематизації сучасних підходів до управління персоналом, їх ефективності та впливу на загальну продуктивність організацій.

*Виклад основного матеріалу.* Аналізуючи зміст управління персоналом доцільно звернутись до праці Глушенко Л.Д., Пілявоз Т.М. та Коваль Н.О. в якій автори наводять наступний аналіз поняття управління персоналом (табл. 1) [1].

Ми в цілому погоджуємось із думкою зазначених авторів, що між цими визначеннями, що стосуються різних аспектів управління людськими ресурсами, існує безліч відмінностей. Так, у загальному вигляді управління людськими ресурсами можна розглядати як складну систему, що містить у собі різні напрями, форми та види організаційної взаємодії зі співробітниками компанії з метою забезпечення необхідної кількості компетентних співробітників, які мають бути мотивовані на виконання необхідних виробничих функцій і забезпечувати необхідну виробничу поведінку. Суть управління людськими ресурсами полягає у ставленні до співробітників як до цінного ресурсу підприємства. Об'єднавши досвід вітчизняних і зарубіжних теоретиків і практиків, можна сформулювати головну мету управління людськими ресурсами – створення, розвиток і максимальне використання персоналу компанії та його потенціалу. Як уже було сказано вище, управління людськими ресурсами – це складна система, що містить у собі різні сфери, форми та види організаційної взаємодії зі співробітниками. Основними напрямками системи управління є найм і добір персоналу, його адаптація, мотивація, утримання, розвиток персоналу, навчання та оцінювання ефективності роботи співробітників з точки зору досягнення цілей компанії.

## Аналіз сутності управління персоналом

Автори	Визначення
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г.	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А.Я.	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Линенко А.В.	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І.	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

У роботі Гурбик Ю., Білеява С. та Багунц О. наводяться й інші підходи до розуміння сутності управління персоналом. Зокрема, «В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети». Натомість «О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства». Крім того, «на основі системного підходу визначають сутність поняття «управління персоналом» науковці О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова. Вони вважають, що сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів» [2].

Також, доволі вагома кількість дослідників визначають управління персоналом як специфічну функцію загального менеджменту.

Загалом ми схильні розуміти управління персоналом саме як специфічну функцію управлінської діяльності, метою якої є створення передумов, формування,

розвиток й подальша реалізація найбільш ефективного сценарію використання трудового потенціалу організації.

Варто відмітити, що сьогодні працівники компанії, тобто її персонал – це стратегічний елемент майбутнього організації, що перетворює її на людський ресурс, сукупність людей, кожен з яких має особливу індивідуальність, інтелект, здатність до саморозвитку та творчості. Людей більше не розглядають як особистості самі по собі, а як соціокультурні аспекти, тобто як команду, об'єднану на добровільних засадах.

Перехід від управління людськими ресурсами до управління персоналом передбачає: перехід від вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності; від вузьких спеціалізацій і обмежених обов'язків до широких спеціалізацій і профілю роботи; від запланованих кар'єрних шляхів до гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку; від управління персоналом до створення можливостей для його розвитку; від закритого до відкритого відбору фахівців.

Сьогодні, управління персоналом являє собою сукупність механізмів, принципів, форм і методів, що впливають на формування, розвиток і використання людських ресурсів організації, які реалізуються у вигляді низки взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності.

Узагальнена мета управління персоналом – задовольнити потреби організації в компетентному персоналі, врахувати потенціал самореалізації кожного співробітника організації та ефективно його використати, домагаючись бажаного стану керованого об'єкта, який якісно та кількісно відрізняється від наявного.

Цей процес багатогранний і дуже складний, має виняткові особливості та закономірності. Ключовим елементом усієї системи управління є персонал, який може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Тому система управління - це завжди процес активної взаємодії двох суб'єктів, кожен з яких має регулятивні та саморегулятивні характеристики. Трудове життя людини може тривати від 30 до 50 років, упродовж яких вона постійно вдосконалюється і розвивається, змінюються цілі та мотиви, що вимагає певної гнучкості та використання спеціальних підходів у системі управління.

Сучасному управлінню персоналом притаманні такі особливості:

- робиться акцент на практичних діях, а не на концептуальних процедурах і правилах. Управління персоналом зосереджене на розв'язанні проблем і питань компанії, сприянні розвитку всіх співробітників та окремих працівників і забезпеченні необхідних умов праці;

- управління персоналом фокусується на кожному співробітнику і надає послуги, що відповідають його індивідуальним потребам;

- управління персоналом орієнтоване на майбутнє, допомагає компанії забезпечити себе професійними кадрами і враховує це під час розроблення стратегічних цілей [3].

Сучасне управління персоналом можна розділити на три блоки.

Перший – безпосередньо блок управління персоналом. Сюди входить планування потреб у людських ресурсах, набір і створення резерву, добір та

оцінювання кандидатів на посади, професійна адаптація, розвиток наявних методів і програм, організація навчання та підвищення кваліфікації, розвиток професійного досвіду та компетенцій, атестація, навчання керівників, внутрішні переведення та звільнення співробітників.

Другий – блок соціального менеджменту. Це створення необхідних умов для роботи і відпочинку співробітників, забезпечення рівних можливостей зайнятості, створення здорового морально-психологічного клімату, підвищення задоволеності та прихильності організації, стимулювання творчої активності, організація тарифних переговорів і налагодження соціального партнерства.

Третій блок складається з розроблення положень про нормування праці, заробітну плату, створення соціальних служб і структурних підрозділів, паспортів посад, графіків роботи, правил внутрішнього розпорядку, вимог до співробітників і посадових інструкцій [4].

Розглядаючи принципи управління персоналом, доречно звернутись до праці Шубалій О., Рудь Н. та інших (рисунок 1) [5].

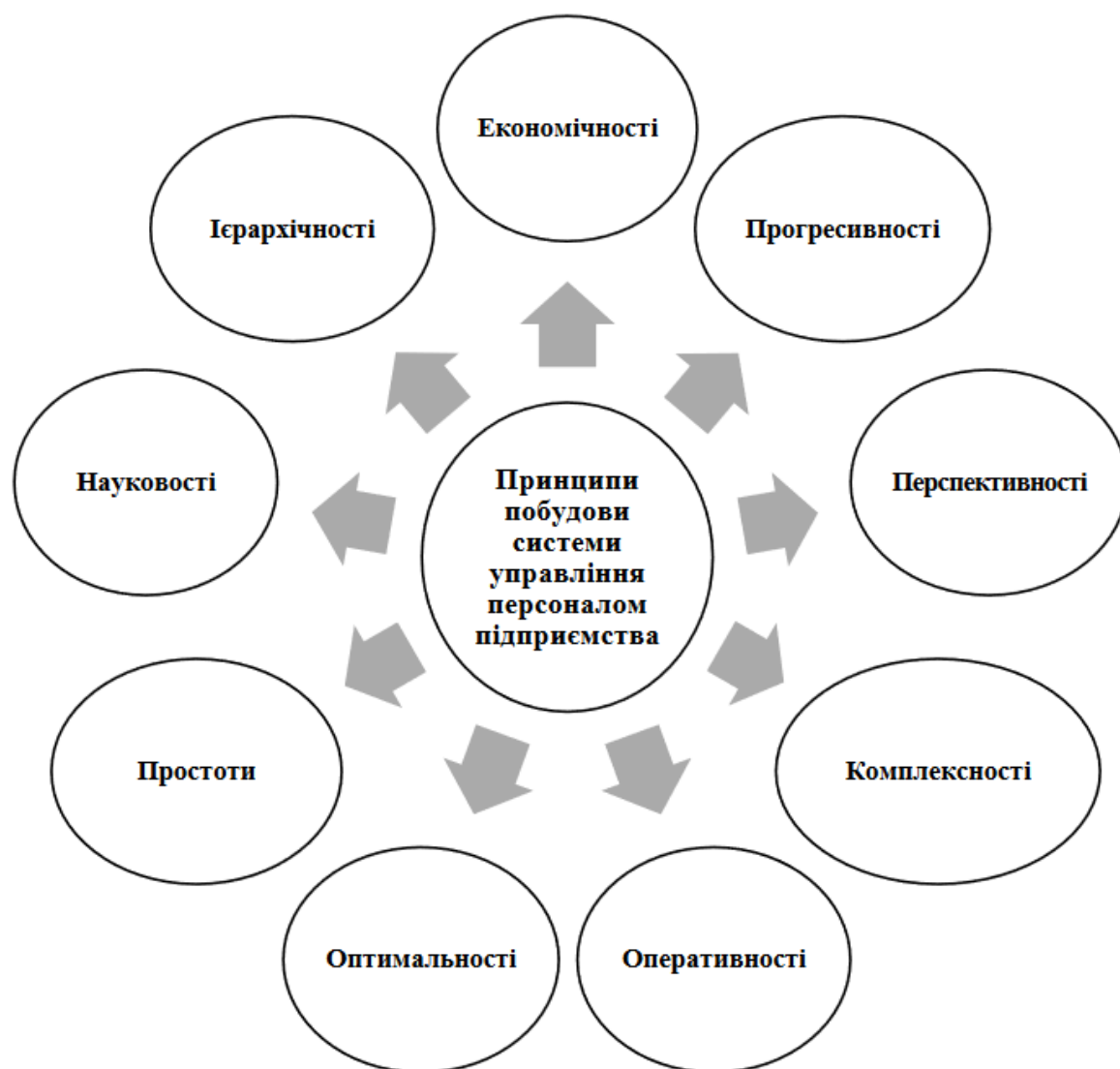


Рис. 1 Принципи управління персоналом підприємства [5]



Більш розлого принципи управління персоналом наведено у праці М. Ожиганової, В. Хорошко та інших. Отже, сучасне управління персоналом ґрунтується на таких принципах як:

«1. Науковість – необхідність наукового обґрунтування всіх аспектів управлінської діяльності: організаційної структури управління, принципів контролінгу і маркетингу персоналу тощо.

2. Професіоналізм. Даний принцип передбачає, по-перше, компетентне керівництво, а, по-друге, – компетентне виконання прийнятих рішень.

3. Гнучкість – пристосовність системи управління персоналу до мінливих цілей об'єкта управління та умов його роботи. До цього ж принципу належить і соціально-економічна адаптація. Керована система знаходиться в умовах постійних соціальних та економічних змін (зовнішніх і внутрішніх), у зв'язку з чим вона повинна своєчасно реагувати на ці зміни, активно пристосовуючись до них.

4. Гуманізм. Даний принцип означає, що управління персоналом повинно ґрунтуватися на нормах ділової етики, а також прийнятих у суспільстві нормах моралі і моральності.

5. Демократизм. Розвиток та просування працівників здійснюється відповідно до результатів їх праці, кваліфікації, здібностей і потреб організації.

6. Єдиноначальність. Даний принцип означає концентрацію влади в руках лінійних керівників: працівник отримує розпорядження і звітує перед одним безпосереднім керівником.

7. Регламентація – встановлення правил, що визначають порядок діяльності підприємства (організації, установи), а також окремих його структурних підрозділів, керівників, фахівців, службовців, робітників. Основними документами, що регламентують діяльність персоналу підприємства, є: законодавство про працю; установчі документи; правила внутрішнього розпорядку; регламент внутрішньофірмової взаємодії; положення; посадові інструкції.

8. Єдність прав, обов'язків і відповідальності.

9. Поєднання централізації і децентралізації. Організації необхідно забезпечення розумного панування центральної ланки управління над основною частиною персоналу для суворого виконання нормативних документів організації, але в будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників, з передачею прав і відповідальності на нижні рівні.

10. Виконавча дисципліна або субординація – обов'язок підлеглих виконувати вказівки керівників. Принцип субординації передбачає розробку правил службової дисципліни і встановлення на їх основі системи службового підпорядкування молодших старшим. Реалізуючи принцип єдиноначальності, керівник приймає рішення, обов'язкові для виконання всіма працівниками очолюваного ним колективу. Всі працівники виконують правила внутрішнього трудового розпорядку, а менеджери застосовують справедливі санкції до порушників дисципліни.

11. Комплексність – розгляд проблем у їх взаємозв'язку і взаємовпливі. Реалізуючи цей принцип, суб'єкт управління:

- забезпечує взаємну ув'язку розв'язуваних задач, гармонію інтересів всіх категорій персоналу у забезпеченні єдності інтересів і зусиль з досягнення цілей управління;

- координацію взаємодії різних підрозділів усередині підприємства, менеджери працюють в тісному контакті один з одним і зв'язані узами співробітництва і взаємозалежності, беручи участь у виробленні найважливіших рішень.

12. Зворотний зв'язок. Між об'єктом і суб'єктом управління встановлюється механізм зворотного зв'язку, для чого використовуються: диспетчеризація, облік, контроль.

13. Оперативність – своєчасне прийняття рішень з аналізу і вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають чи оперативно усувають відхилення і конфлікти.

14. Ротація – тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій. Для цього кожен працівник системи управління персоналом повинен вміти виконувати функції одного-двох працівників свого рівня і планомірно переміщатися по різних посадах.

15. Цілепокладання – знання цілей діяльності підприємства і відповідних їм:

- 1) задач управління;
- 2) пріоритетних напрямків розвитку;
- 3) тенденцій розвитку всіх видів політики підприємства (кадрової, технічної, фінансової і т. д.).

16. Ефективність. Даний принцип охоплює велике коло проблем – від економічної ефективності управління (співвідношення витрат і результатів) до пошуку ефективних стилів керівництва, адекватної мотивації діяльності, вдосконалення організаційної структури, оптимізації процесів прийняття рішень і т. д. У вузькому сенсі передбачає економічну організацію системи управління персоналом на основі зниження частки витрат на управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається.

17. Справедлива винагорода – базується на оплаті за результатами індивідуальної та колективної праці з відшкодуванням вартості робочої сили.» [4].

Зазначені принципи чітко окреслюють багатогранність та значущість управління персоналом.

Дослідження сутності управління персоналом вимагає також розгляду питання основних методів.

В праці Середи Г.В. та Паламарчук К.В. наводиться перелік основних факторів впливу на персонал в умовах воєнного стану (рисунок 2) [6].





Рис. 2 Ключові фактори впливу на персонал в умовах ковідних обмежень та воєнного стану [6]

Автори дослідження визначають загальні методи управління персоналом в умовах збройного конфлікту наступним чином:

- Планування та розвиток персоналу: в умовах перманентного збройного конфлікту, локалізованого в частині регіонів, важливо мати в наявності достатньо кваліфікованого та навченого персоналу, який здатний ефективно виконувати завдання. Тому, актуальним завданням стає оперативне закриття вакансій, проведення ротаций та переміщень, релокацій працівників з небезпечних регіонів. Це, у свою чергу, спричиняє необхідність термінового онбордингу, навчання, перекваліфікації персоналу на робочих місцях.

- Мотивація та визнання. Мотивація та визнання є важливими чинниками управління персоналом в організаціях. В умовах повномасштабної, руйнівної війни з щоденними втратами, загрозами, повітряними тривогами, перебоями з електрикою, зв'язком, населення масово страждає від довготривалого стресу. Від роботодавців вимагається системна робота з профілактикою наслідків стресу та втоми, збільшення необхідної психо-соціальної підтримки та різних форм визнання, такі як подяки, нагороди та премії, щоб підтримувати належну мотивацію персоналу.

• **Забезпечення безпеки.** Забезпечення безпеки персоналу є головним завданням в умовах війни. Організації не тільки посилюють контроль доступу до приміщень, мобільного та інтернет зв'язку, кібербезпеки, а й поцілюються про алгоритми дій персоналу у разі повітряних тривог та надзвичайних ситуацій на підприємстві, облаштувати укриття, зробити запаси питної води, аптечок невідкладної допомоги, вогнегасників.

• **Комунікація:** важливість ефективних внутрішніх комунікацій в умовах війни зростає в рази. Розгубленість, відчуття небезпеки, загроза втрати роботи, стабільного заробітку є найбільшими дестабілізуючими чинниками нормального перебігу бізнес-процесів та роботи персоналу.

• **Гнучкість та адаптивність.** Умови збройного конфлікту можуть змінюватися дуже швидко, тому гнучкість та адаптивність є важливими якостями в управлінні персоналом. Організації повинні бути готові до швидких змін у планах та завданнях, а також змін у складі персоналу.

• **Керівництво та лідерство.** Керівництво та лідерство є ключовими аспектами управління персоналом в умовах військового конфлікту в організаціях. Ефективне керівництво та лідерство може забезпечити згуртування та мотивацію персоналу, а також забезпечити успішне виконання завдань.

• **Управління змінами.** Управління змінами є важливим аспектом управління персоналом в умовах військового конфлікту в організаціях. Організації повинні бути готові до змін у планах та стратегіях, а також у складі персоналу.» [6].

Ми погоджуємось із загальним висновком авторів, що зазначені методи можуть допомогти організаціям ефективно управляти персоналом в умовах військового конфлікту та успішно виконувати свої завдання.

Доцільно також навести основні функції управління персоналом, які спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, як:

• **планування,** тобто постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

• **організація,** тобто постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.

• **керівництво –** вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.

• **контроль –** встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам.

• **регулювання –** коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності [3].

*Висновки.* Такими чином, в статті підкреслюється критична роль управління людськими ресурсами у підвищенні продуктивності та ефективності організацій.

Основні акценти робляться на необхідності адаптації управлінських практик до динамічних ринкових умов, інтеграції інноваційних підходів та значенні корпоративної культури. Важливою є також систематична підтримка професійного розвитку персоналу, що сприяє залученню талантів та підтримці стратегічних цілей організації.

#### Список використаних джерел

1. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 35. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
2. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)
3. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
4. Ожиганова О.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпівець В.В. Управління персоналом. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav\\_person\(2016\)/p1.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p1.html)
5. Шубалій О.М., Рудь Н.Т. та інші. Управління персоналом. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
6. Середа Г. Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>
7. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №4(41). 2023. С. 105-109
8. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69
9. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 151-156
10. Швед В. В., Чорнокозинська О. А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 101-108.
11. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73