

УДК 316.77:005.96

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5\(27\)-3290-3302](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27)-3290-3302)

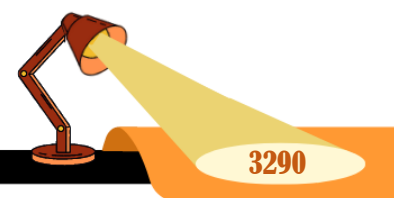
Ревенко Олена Вікторівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-0110-7291>

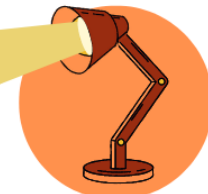
Майстренко Ольга Валентинівна кандидат економічних наук, доцент кафедри креативного менеджменту та дизайну, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-8007-3191>

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДІЄВОГО ІНСТРУМЕНТУ ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО ЛОЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. В умовах повоєнного відновлення українських підприємств особливого значення набуває забезпечення організаційного розвитку через формування ефективної системи професійного розвитку персоналу. У дослідженні систематизовано сучасні наукові підходи до забезпечення професійного розвитку персоналу та проаналізовано ключові чинники його ефективності, серед яких особливе місце посідають цифрові HR-рішення, мотиваційні системи та організаційна культура. Доведено, що попри наявність ґрунтовних напрацювань, у науковій площині досі переважає фрагментарність, що потребує узагальнення окремих елементів (лояльності, аналітики, навчання) у цілісну соціально-комунікаційну модель. Виявлена специфіка сучасної кризи на ринку праці доводить, що вирішення кадрових питань не обмежується лише фінансовими аспектами та суттєвою фрагментарністю управлінських процесів, вона віддзеркалює потребу у стратегічних механізмах збереження інституційної пам'яті та забезпечення оперативного обміну знаннями всередині організації.

Обґрунтована система принципів формування соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу організацій, а також з'ясовані особливості їх реалізації в сучасних умовах господарювання, пов'язаних з цифровими та кадровими змінами. Визначено, що в умовах повоєнного відновлення України саме система соціально-комунікаційної підтримки стає стратегічним інструментом подолання кадрового дефіциту, зміцнення лояльності та адаптації до цифрової трансформації. Обґрунтовано, що функціонування такої системи





забезпечує ефективний обмін знаннями та підвищення рівня довіри, що безпосередньо впливає на залученість персоналу й продуктивність праці. У підсумку констатовано, що розбудова комплексної системи підтримки є визначальним фактором стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі.

Також побудовано логіко-структурну схему системи соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу організацій, яка дозволяє формувати інклюзивне середовище, що особливо важливо для залучення різних категорій працівників у процес відновлення економіки.

Ключові слова: соціально-комунікаційна підтримка, повоєнного відновлення, цифрові інструменти, стратегія розвитку персоналу, мотивація, HR-рішення, адаптація, соціально-комунікаційні інструменти, екстрені рішення, лояльність персоналу.

Revenko Olena PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Enterprise Economics and Business Organization Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-0110-7291>

Maistrenko Olga PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Creative Management and Design, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-8007-3191>

FORMATION OF SOCIAL AND COMMUNICATION SUPPORT FOR THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL AS AN EFFECTIVE TOOL FOR STRENGTHENING THEIR LOYALTY IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY

Abstract. In the context of the post-war recovery of Ukrainian enterprises, ensuring organizational development through the formation of an effective personnel professional development system is of particular importance. The study systematizes modern scientific approaches to professional development and analyzes key factors of its effectiveness, among which digital HR solutions, motivational systems, and organizational culture hold a prominent place. It is proven that despite substantial existing research, a degree of fragmentation still prevails in the scientific field, necessitating the synthesis of individual elements (loyalty, analytics, training) into a cohesive socio-communicative model. The identified specifics of the current labor market crisis demonstrate that resolving personnel issues is not limited solely to financial aspects or the fragmentation of management processes; rather, it reflects a need for strategic mechanisms to preserve institutional memory and ensure the rapid exchange of knowledge within the organization.





The study substantiates a system of principles for forming socio-communicative support for the professional development of organizational personnel and clarifies the specifics of their implementation under modern economic conditions characterized by digital and workforce shifts. It has been determined that in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine, it is the system of social and communication support that becomes a strategic tool for overcoming the personnel shortage, strengthening loyalty, and adapting to digital transformation. It is further argued that the functioning of such a system ensures effective knowledge sharing and increases the level of trust, which directly impacts employee engagement and labor productivity. In conclusion, it is stated that developing a comprehensive support system is a decisive factor for the resilience and long-term competitiveness of enterprises in an unstable environment.

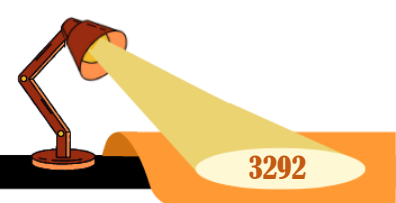
Additionally, a logical-structural framework of the socio-communicative support system for professional development has been constructed. This framework facilitates the creation of an inclusive environment, which is especially critical for engaging diverse categories of employees in the economic recovery process.

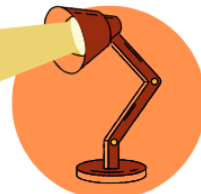
Keywords: social and communication support, post-war recovery, digital tools, personnel development strategy, motivation, HR solutions, adaptation, social and communication tools, emergency decisions, staff loyalty.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах кадрового дефіциту, високого рівня психологічного навантаження, змін у форматах зайнятості та необхідності швидкої адаптації до нових економічних і технологічних викликів. За таких умов саме соціально-комунікаційна підтримка стає важливим інструментом узгодження цілей працівників і організації, розвитку корпоративної взаємодії, поширення знань та формування сприятливого середовища для навчання і професійного зростання персоналу. Отже, актуальність та своєчасність розгляду питань підтримки розвитку працівників зумовлена тим, що в умовах повоєнного відновлення українських підприємств особливого значення набуває забезпечення організаційного розвитку через формування ефективної системи професійного розвитку персоналу.

Посилення ролі внутрішніх комунікацій, цифрових платформ взаємодії, програм наставництва та підтримки командної співпраці сприяє підвищенню адаптивності підприємств, збереженню людського капіталу та зміцненню організаційної стійкості. У зв'язку з цим формування соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств і забезпечення їх довгострокового розвитку в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний базис та практичні підходи до формування соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу організацій знайшли своє відображення у наукових працях





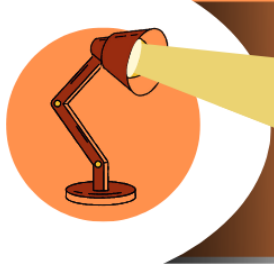
багатьох вітчизняних і закордонних дослідників. Зокрема, різні аспекти управління персоналом, розвитку людського капіталу, формування лояльності, мотиваційних механізмів та цифровізації HR-процесів досліджували такі науковці, як С. Бондаренко [1], К. Леміш, А. Суслик та В. Швачко [2], С. Нікітенко [4], В. Панченко [5], Ю. Семенченко [6], Л. Сивопап, С. Хавалиць та Р.Б. Ніколаєнко [7], В. Фернандес та Є. Гальярдо-Гальярдо [10] та інші.

Аналіз теоретичних і прикладних розробок дозволяє систематизувати ключові здобутки у сфері менеджменту персоналу, відтворення людського капіталу та побудови систем мотивації й комунікацій. Так С. Бондаренко доводить стратегічну роль людського фактора в управлінні якістю, визначаючи персонал як головний ресурс продуктивності. Проте автор концентрується на виробничих параметрах, практично не розглядаючи соціально-комунікаційні інструменти розвитку кадрів та їхній вплив на адаптивність компанії. В свою чергу Ю. Семенченко приділяє пильну увагу психологічним та організаційним чинникам лояльності, підкреслюючи значущість корпоративної культури. Водночас поза межами дослідження залишається потенціал цифрових комунікацій як фундаменту для системної підтримки професійного зростання в сучасних умовах. В своїй роботі С. Нікітенко [4] фокусується на оцінюванні програм лояльності, однак не враховує комунікаційний вимір як безперервний процес внутрішньої взаємодії.

Слід зазначити, що В. Фернандес та Є. Гальярдо-Гальярдо [10] презентують сучасний погляд на цифровізацію HR-процесів. Ними ґрунтовно описані перешкоди для впровадження HR-аналітики, проте недостатньо висвітлена її соціально-комунікаційну роль у стимулюванні навчання та розвитку працівників. В колективній праці К. Леміш, А. Суслика та В. Швачко [2] наведена класифікація підходи до мотивації як інструменту ефективності. Зазначимо, що їхня робота тяжіє до традиційного економічного аналізу, де бракує поєднання мотиваційних моделей із комунікативними механізмами.

Слід погодитись з важливим методичним уточненням В. Панченка [5, С. 796] щодо інформаційне забезпечення оцінювання лояльності персоналу в умовах цифровізації, яке має організацією бути трактоване через цілісну системну конструкцію, у якій впливовими є не обсяги зібраних даних, а саме їхня валідність, інтерпретованість відповідно до поставлених завдань аналізу, а також керованість у контурі прийняття управлінських рішень, як поточних, так і стратегічних. Також Панченком В. досліджувалась процедура побудови інформаційної бази для моніторингу лояльності в цифрову епоху, проте акцентовано увагу саме на вимірюванні показників, а не на створенні цілісної системи соціально-комунікаційної підтримки. Сивопап Л., Хавалиць С. та Ніколаєнко Р. [7] обґрунтовують стратегічну важливість розвитку персоналу в мінливих умовах господарювання. Утім, їхня увага зосереджена на загальних ринкових трендах,





без деталізації того, як цифрові, соціальні та комунікативні важелі мають об'єднуватися в єдиний механізм.

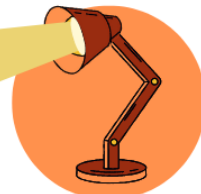
Підсумовуючи, можна стверджувати, що попри глибоке вивчення окремих компонентів від мотивації до HR-аналітики, у науковому дискурсі спостерігається певна фрагментарність. На сьогодні бізнесу бракує комплексних досліджень, які б об'єднували цифрові інструменти, комунікаційні канали та HR-практики в цілісну систему соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку та були здані забезпечити ефективність технологізованих змін в реальних умовах. Особливо гостро це питання постає в контексті завдань післявоєнного відновлення, що зумовлює своєчасність і необхідність подальшого наукового пошуку в зазначеному напрямі.

Мета статті. Метою дослідження стали організаційно-економічні аспекти формування соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу в умовах відновлення українських підприємств як дієвого інструменту зміцнення його лояльності.

Виклад основного матеріалу. У науковому дискурсі мотивація праці розглядається як система внутрішніх і зовнішніх детермінант, що активізують трудову діяльність індивіда, визначають його професійну поведінку та спрямовують її на реалізацію особистих і корпоративних стратегій. Але в сучасних організаціях мотивація зрідка працює лише через матеріальні стимули, тож вважаємо, що соціально-комунікаційна підтримка виступає саме тим середовищем, яке активує та підтримує внутрішні драйвери працівника. В умовах високих навантажень або кризових станів (зокрема, в умовах війни) мотивація також швидко вичерпується через емоційне виснаження, а невизначеність стає джерелом стресу і конфліктів. Тож для мети даного дослідження зазначимо, що під соціально-комунікаційною підтримкою розуміємо певну інфраструктуру, яка дозволяє мотиваційним механізмам організацій працювати ефективно. Як показує практика, без належної комунікації та соціального супроводу навіть найвищі премії можуть не дати довгострокового ефекту, оскільки працівник залишатиметься ізольованим або дезорієнтованим.

Вочевидь, ефективна побудова системи соціально-комунікаційної підтримки вимагає чіткого дотримання підприємствами ряду основоположних принципів, що адаптовані до викликів цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища. Такі орієнтири визначають логіку взаємодії між суб'єктами управління та працівниками, забезпечуючи синергію між особистими прагненнями фахівців і стратегічними цілями організації. Системне впровадження окреслених принципів дозволяє перетворити комунікаційні канали на дієвий інструмент стимулювання безперервного професійного навчання та зміцнення лояльності персоналу. На основі проведеного аналізу наукових підходів та практичного досвіду доцільно виокремити певні ключові засади





формування даної системи. Отже, система принципів формування соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу організацій в сучасних умовах господарювання (з урахуванням повоєнного відновлення, цифровізації та кадрових змін) може бути представлена так:

1. Принцип людиноцентричності. Орієнтація на потреби, мотивацію, психологічний стан і професійні цілі працівника як ключового суб'єкта розвитку. Професійне зростання розглядається не лише як вимога організації, а як узгоджений процес взаємного розвитку працівника і підприємства.

2. Принцип безперервності розвитку. Отже професійний розвиток персоналу має бути постійним процесом, інтегрованим у щоденну діяльність організації через навчання на робочому місці, менторство, обмін знаннями та цифрові освітні платформи.

3. Принцип відкритої соціально-комунікаційної взаємодії, що пов'язаний із забезпеченням прозорих, горизонтальних і зворотних комунікацій між усіма рівнями організації, що сприяє обміну знаннями, зменшенню інформаційних бар'єрів та формуванню довіри.

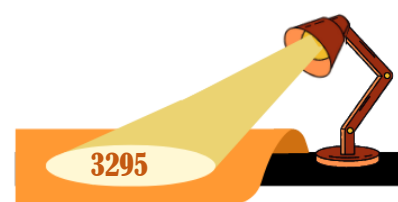
4. Принцип адаптивності до змін середовища. Справа в тому, що дієва система комунікаційної підтримки на підприємстві має швидко реагувати на виклики воєнного та післявоєнного періоду, зміни ринку праці, релокацію працівників, цифрову трансформацію, трансформацію завдань і, відповідно, навичок, та нові формати зайнятості (віддалена, гібридна робота).

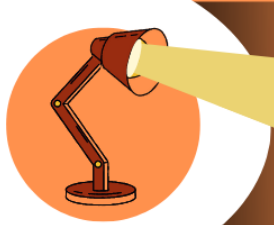
5. Принцип цифрової інтеграції, який передбачає активне використання цифрових платформ, HR-tech рішень, корпоративних навчальних систем та комунікаційних інструментів для забезпечення безперервного доступу до необхідних знань і механізмів взаємодії.

6. Принцип інклюзивності та соціальної стійкості зумовлює необхідність забезпечення рівного доступу до можливостей розвитку для всіх категорій працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, молодих спеціалістів, що особливо актуально в умовах відновлення України. За потреби, мова може йти про програми адаптації не тільки з точки зору психології, а й нових знань.

7. Принцип синергії організаційних та індивідуальних цілей, який обумовлює узгодження стратегічних цілей підприємства з індивідуальними траєкторіями професійного розвитку працівників для досягнення взаємовигідного результату.

8. Принцип когнітивного обміну та колективного навчання. Звісно, за мету беремо формування такого робочого середовища, де знання не лише передаються зверху вниз, а активно циркулюють через командну взаємодію, спільні проекти, спільноти практик. При цьому критичними залишаються також швидкість і релевантність засвоєння інформації, особливо в умовах екстрених рішень.



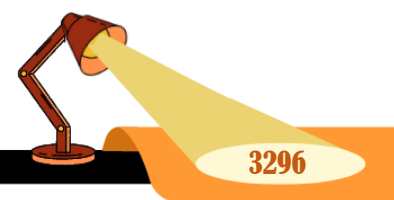


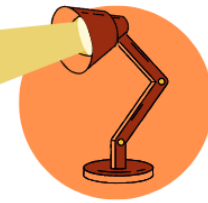
9. Принцип стійкості та безперервності функціонування, який передбачає здатність створеної комунікаційної системи підтримувати розвиток персоналу навіть в умовах криз, нестабільності, обмежених ресурсів або порушення традиційних бізнес-процесів.

10. Принцип результативності та вимірюваності вказує на орієнтацію керівництва на оцінювання ефективності соціально-комунікаційної підтримки через показники розвитку компетентностей, залученості персоналу, лояльності, продуктивності та рівня утримання кадрів. При цьому логічним вбачається аналіз рівнів персоналу та організації окремо.

Сучасна криза на ринку праці доводить, що вирішення кадрових питань не обмежується лише фінансовими аспектами, проблема далеко не в грошах. Попри наміри 82% компаній підвищити заробітну плату у 2026 році [3], рівень плинності кадрів залишається високим, що робить соціально-комунікаційне середовище ключовим чинником утримання фахівців. Водночас спостерігається суттєва фрагментарність управлінських процесів, коли активна цифровізація та закупівля програмного забезпечення не супроводжуються навчанням персоналу культури взаємодії, що свідчить про відсутність системної соціально-комунікаційної підтримки. У контексті воєнного стану та мобілізаційних викликів формування такої підтримки набуває екстреної ваги, перетворюючись на стратегічний механізм збереження інституційної пам'яті та забезпечення оперативного обміну знаннями всередині організації. Також слід згадати, що мотивація персоналу сьогодні прямо залежить від соціальної підтримки та відчуття безпеки. Так результатами дослідження Gallup [8], рівень глобальної залученості працівників впав до 20% (найнижчий показник з 2020 року). Разом з тим, статистичні дані виявляють глибокий розрив між очікуваннями та реальністю, яку мають роботодавці. Попри те, що 85% лідерів в Україні та світі вважають гнучкість організації критичним чинником, за даними Deloitte [9] реальні успіхи у створенні систем адаптації демонструють лише 4% вітчизняних та 7% міжнародних компаній.

З урахуванням зазначеного, нижче подано табл. 1, де кожен виокремлений принцип пов'язано з практичними цифровими та HR-інструментами, KPI та очікуваними результатами для організації в специфічних умовах післявоєнного відновлення, коли лояльність власних працівників суттєво страждає.



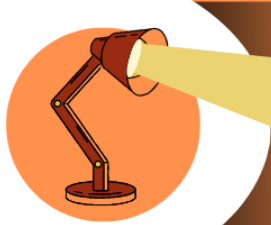


Таблиця 1

Особливості реалізації принципів формування соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу організацій

| Принцип | HR-практики | Цифрові рішення | KPI | Очікувані результати |
|--|---|--|---|---|
| Людиноцентричність | індивідуальні плани розвитку, коучинг, регулярні зустрічі | HRM-системи з персоналізованими профілями розвитку | рівень залученості персоналу, eNPS, частка виконаних індивідуальних планів розвитку | підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, зростання лояльності |
| Безперервність розвитку | навчання на робочому місці, менторство, програми підвищення кваліфікації (перекваліфікації) | LMS-платформи (Coursera for Business, Moodle, Degreed) | кількість годин навчання на працівника, частка сертифікованих співробітників | постійне оновлення компетентностей, підвищення адаптивності персоналу |
| Відкрита соціально-комунікаційна взаємодія | внутрішні комунікаційні сесії, тимбілдинги, зворотний зв'язок 360° | корпоративні месенджери, інтранет-платформи | швидкість внутрішніх комунікацій, індекс довіри, частота зворотного зв'язку | зниження інформаційних бар'єрів, підвищення прозорості управління |
| Адаптивність до змін | agile-управління персоналом, гнучкі графіки, кризові HR-протоколи | системи управління проектами, HR аналітика | час адаптації до змін, швидкість закриття вакансій, продуктивність команд | підвищення стійкості організації до криз і змін середовища |
| Цифрова інтеграція | онлайн-навчання, цифрова адаптація, автоматизація HR-процесів | HR-tech платформи, AI-рекрутинг, чат-боти HR | рівень автоматизації HR-процесів, час адаптації | зниження витрат часу та ресурсів, підвищення ефективності HR-функцій |
| Інклюзивність і соціальна стійкість | програми підтримки ветеранів, ВПО, гнучка зайнятість | платформи доступного навчання, дистанційні робочі середовища | частка інклюзивно працевлаштованих, рівень утримання різних груп персоналу | соціальна стабільність, розширення кадрового потенціалу |
| Синергія цілей | OKR-система, індивідуальні KPI, кар'єрне планування | системи взаємодії підлеглих і керівників (Lattice, 15Five) | досягнення OKR, виконання KPI, внутрішня мобільність | узгодження цілей працівників і бізнесу, зростання ефективності |
| Обмін знаннями | спільноти практик, внутрішні тренінги, P2P-навчання | системи управління знаннями (Notion, Confluence) | кількість внутрішніх навчальних сесій, активність обміну знаннями | накопичення та збереження організаційних знань |
| Стійкість системи | кризові HR-плани, резервування ролей, психологічна підтримка | хмарні HR-системи, резервні комунікаційні платформи | безперервність бізнес-процесів, рівень збереження ключових працівників | забезпечення стабільності функціонування в кризових умовах |



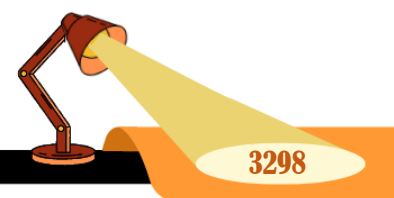


| Принцип | HR-практики | Цифрові рішення | KPI | Очікувані результати |
|----------------------------------|--|--------------------------|--|---|
| Результативність і вимірюваність | оцінка ефективності навчання, регулярні оцінки компетенцій | HR-аналітика, BI-системи | ROI навчання, продуктивність працівників, плинність кадрів | обґрунтованість управлінських рішень, підвищення ефективності інвестицій у персонал |

Джерело: сформовано авторами за [2, 3, 5, 7, 10]

На основі зазначених вхідних ідей на рис. 1 зображено логіко-структурну схему системи соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу організацій. Вона пов'язує послідовність управлінських процесів від визначеності щодо вхідних умов і обмежень до контролю результатів на рівні персоналу і всієї організації з урахуванням зворотних зв'язків для забезпечення, за необхідності, коригуючих дій керівництва.

Як бачимо з наведеного, важливим елементом системи є інтеграція освітньо-розвиткових інструментів, що дозволяють забезпечити безперервне навчання та оновлення компетентностей персоналу. Водночас використання цифрових технологій у сфері HR та комунікацій сприяє автоматизації процесів, підвищенню їх прозорості та оперативності. Значну роль відіграє також мотиваційно-інтеграційна складова, яка забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей розвитку. Соціально-комунікаційна підтримка дозволяє формувати інклюзивне середовище, що особливо важливо для залучення різних категорій працівників у процес відновлення економіки. Запровадження аналітичних інструментів забезпечує можливість оцінювання ефективності навчання та управлінських рішень на основі даних. Отже, стратегічною метою наведеної системи на рівні конкретного підприємства має стати забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу через ефективну соціально-комунікаційну взаємодію для підвищення організаційної стійкості та конкурентоспроможності.



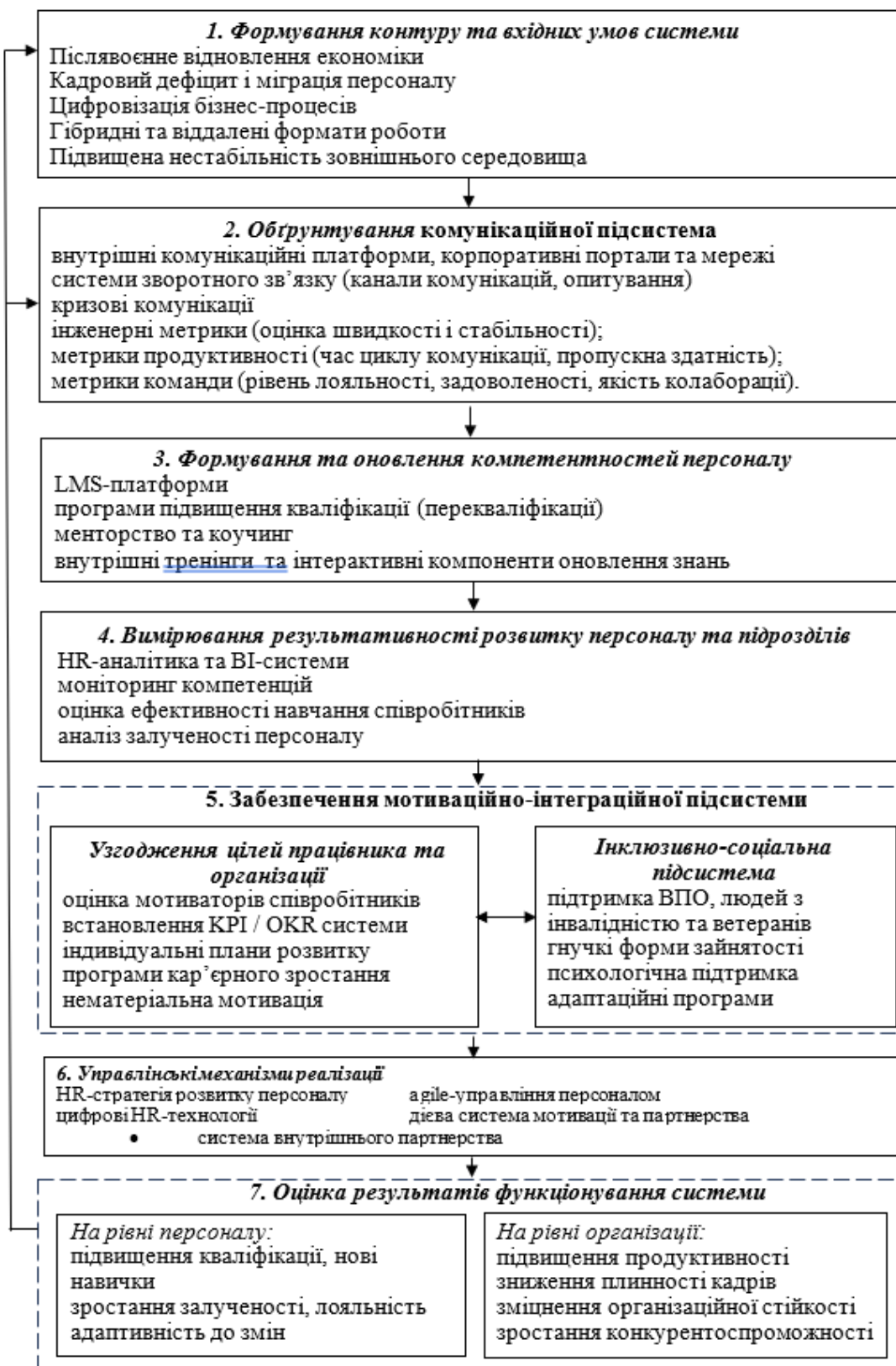
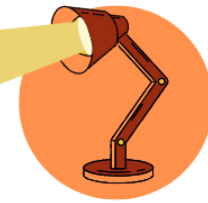
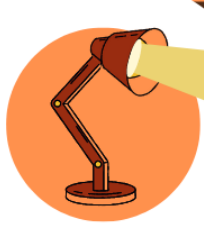


Рис. 1. Логіко-структурна схема системи соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу організацій





Висновки. Здійснене узагальнення наявних наукових підходів дозволило дійти висновку, що забезпечення професійного розвитку персоналу є багатофакторним процесом стратегічного значення, ефективність якого значною мірою залежить від рівня розвитку мотиваційних систем, цифрових HR-рішень та організаційної культури. Водночас важливо підкреслити, що в сучасних дослідженнях переважає дещо фрагментарний підхід до розгляду окремих елементів (лояльності, мотивації, аналітики чи навчання персоналу) без їх системної інтеграції у єдину соціально-комунікаційну модель підтримки професійного розвитку.

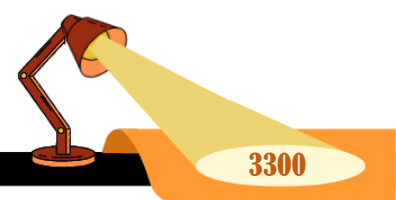
У контексті післявоєнного відновлення українських підприємств особливої організації набуває процес забезпечення комплексного підходу до формування такої системи, яка б враховувала як внутрішні організаційні передумови, так і динамічні зміни зовнішнього середовища, пов'язані з трансформацією ринку праці, цифровізацією та зміною запитів щодо компетентностей персоналу.

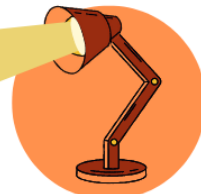
У контексті такої невизначеності середовища українських підприємств особливої актуальності набуває необхідність комплексного підходу до формування такої системи, яка б враховувала як внутрішні організаційні передумови. Визначено, що система соціально-комунікаційної підтримки професійного розвитку персоналу є основним інструментом забезпечення організаційного розвитку в умовах післявоєнного відновлення українських підприємств. Її формування зумовлене необхідністю адаптації бізнесу до високої динаміки змін зовнішнього середовища, кадрового дефіциту та активної цифрової трансформації. У таких умовах особливої ваги набуває розвиток внутрішніх комунікацій, які забезпечують ефективний обмін знаннями, координацію дій та підвищення рівня довіри в організації.

У результаті функціонування такої системи підвищується рівень залученості персоналу, знижується плинність кадрів та зростає продуктивність праці. Для організації це означає посилення її адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища. Отже, соціально-комунікаційна підтримка професійного розвитку персоналу виступає стратегічним фактором довгострокового успіху підприємств у період післявоєнного відновлення, зокрема через зміцнення лояльності працівників.

Література:

1. Бондаренко С.М. Людський чинник у системі управління якістю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 286-291. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-40>.
2. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В.А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
3. Михайлова К. Понад 80% українських компаній планують підвищити зарплати у 2026. GRC.UA. URL: <https://thepage.ua/ua/news/ukrayinskij-biznes-gotuyetsya-pidvishuvati-zarplati-sho-chekaye-pracivnikov-u-2026>.





4. Нікітенко С.Г. Програма лояльності працівників до організації: розробка, реалізація та оцінка ефективності. *Актуальні проблеми психології*. Т. 7, Вип. 20, Ч. 2. С. 42-45. URL: http://ecopsy.com.ua/data/zbirki/2009_20_2/sb20_ch2_11.pdf.

5. Панченко В. Інформаційне забезпечення оцінювання лояльності персоналу в умовах цифровізації суспільства. *Грааль науки*. 2026. Вип. 62, С. 788–789. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.02.2026.084>.

6. Семенченко Ю. В. Чинники формування лояльності персоналу до організації. *Психологічні читання* : зб. матеріалів ІХ наук.-практ. конф. молод. вчених (м. Харків, 1 груд. 2023 р.): у 2-х т. Харків: ХНУВС, 2023. Т. 1. С. 179-181. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/19694>.

7. Сиволап Л. А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>.

8. Стан глобального робочого місця 2026. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

9. У новій реальності роботи успіх матимуть організації, які будують свою стратегію на перевазі людського потенціалу (Human Advantage). Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2026.html>.

10. Fernández, V., & Gallardo-Gallardo, E. Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2021. № 31(1), P. 162–187. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>.

References:

1. Bondarenko, S.M. (2018), “Liudskiy chynnyk u systemi upravlinnia yakistiu na pidpryemstvi” [Human factor in the system of quality management at the enterprise], *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 18, pp. 286–291, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-40>. [In Ukrainian].

2. Lemish, K.M., Suslyk, A.V., & Shvachko, V.A. (2025), “Systema motyvatsii personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva” [Personnel motivation system as a factor of increasing the efficiency of enterprise activity], *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 78, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>. [In Ukrainian].

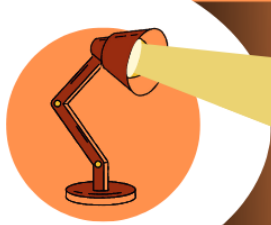
3. Mykhailova, K. (2026), “Ponav 80% ukraïnskykh kompanii planuiut pidvyshchyty zarplaty u 2026” [Over 80% of Ukrainian companies plan to raise salaries in 2026], GRC.UA, available at: <https://thepage.ua/ua/news/ukrayinskij-biznes-gotuyetsya-pidvishuvati-zarplati-sho-chekaye-pracivnikiv-u-2026>. [In Ukrainian].

4. Nikitenko, S.H. (2009), “Prohrama loialnosti pratsivnykiv do orhanizatsii: rozrobka, realizatsiia ta otsinka efektyvnosti” [Program of loyalty of employees to the organization: development, implementation and evaluation of efficiency], *Aktualni problemy psykholohii*, Vol. 7, No. 20, Part 2, pp. 42–45, available at: http://ecopsy.com.ua/data/zbirki/2009_20_2/sb20_ch2_11.pdf. [In Ukrainian].

5. Panchenko, V. (2026), “Informatsiine zabezpechennia otsiniuvannia loialnosti personalu v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva” [Information support for evaluating staff loyalty in terms of digitalization of society], *Hraal nauky*, Vol. 62, pp. 788–789, available at: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.02.2026.084>. [In Ukrainian].

6. Semenchenko, Yu.V. (2023), “Chynnyky formuvannia loialnosti personalu do orhanizatsii” [Factors of formation of staff loyalty to the organization], *Psykhologichni chytannia* [Psychological readings], KhNUVS, Kharkiv, Ukraine, Vol. 1, pp. 179–181, available at: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/19694>. [In Ukrainian].





7. Syvolap, L.A., Khavalyts, S.S., & Nikolaenko, R.B. (2021), “Analiz rozvytku personalu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodaruvannia” [Analysis of enterprise personnel development in modern economic conditions], *Efektivna ekonomika*, No. 12, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>. [In Ukrainian].

8. Gallup (2026), “State of the Global Workplace 2026”, available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

9. Deloitte (2026), “U novii realnosti roboty uspikh matymut orhanizatsii, yaki buduiut svoiu stratehiu na perevazi liudskoho potentsialu (Human Advantage)” [In the new reality of work, organizations that build their strategy on the advantage of human potential (Human Advantage) will succeed], available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2026.html>. [In Ukrainian].

10. Fernández, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2021), “Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 162–187, available at: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>.

Дата першого надходження статті до видання: 02.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.05.2026

