

УДК 331.101.3:005.35:005.591.6(477)
DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-87>

Галацан А.В.
аспірант

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Halatsan Andriy
Postgraduate Student
Vasyl' Stus Donetsk National University

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

THE IMPACT OF SOCIALLY RESPONSIBLE EMPLOYEE BEHAVIOR ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE POST-WAR PERIOD

У статті проаналізовано роль соціально відповідальної поведінки персоналу як одного з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах післявоєнного відновлення України. Акцент зроблено на формуванні корпоративної культури, згуртованості колективу, репутаційних перевагах і партнерських зв'язках. Дослідження підкріплено прикладами з реального українського бізнесу та рекомендаціями для впровадження СВПП як елемента стратегії сталого розвитку. Розглянуто позитивний вплив на мотивацію працівників, соціальну стійкість підприємства та його здатність до інновацій. Особливу увагу приділено адаптації демобілізованих працівників, інтеграції ВПО та важливості емоційно-психологічного клімату в колективі. Обґрунтовано необхідність інституціоналізації СВПП у стратегічному управлінні компаній.

Ключові слова: соціальна відповідальність персоналу, конкурентоспроможність, підприємство, післявоєнний період, корпоративна культура, стійкість, репутація, відбудова.

The article analyzes the role of socially responsible personnel behavior as one of the key factors in increasing the competitiveness of enterprises amid the post-war reconstruction of Ukraine. Emphasis is placed on the formation of corporate culture, team cohesion, reputational advantages, and sustainable partnership relations. The study is supported by examples from real Ukrainian businesses that have successfully implemented corporate social responsibility (CSR) practices, particularly in challenging and transitional periods. It highlights the strategic importance of integrating social responsibility into the company's mission, vision, and daily operations. Particular attention is devoted to the contribution of socially responsible behavior to employee engagement, loyalty, and long-term retention. The positive influence of CSR on employee motivation, the social sustainability of enterprises, and their capacity for innovation is thoroughly examined. In the context of national recovery, the paper underscores the critical role of businesses not only as economic actors but also as agents of social transformation. The integration of internally displaced persons (IDPs), adaptation of demobilized veterans, and creation of inclusive, adaptive workplaces are viewed as vital priorities for Ukrainian enterprises today. Additionally, the article delves into the emotional and psychological well-being of employees, recognizing it as a foundational element of productivity, team dynamics, and organizational resilience. Based on the research findings, the authors propose practical tools and mechanisms for embedding social responsibility into strategic management. These include the development of ethical leadership models, implementation of internal volunteer and mentorship programs, customized motivational systems, and the establishment of transparent performance metrics for social initiatives. The authors emphasize the necessity of measuring the tangible and intangible impacts of socially responsible behavior on key business indicators such as innovation rate, employee turnover, and customer trust. Ultimately, the study concludes that in times of crisis and systemic rebuilding, companies that proactively foster socially engaged personnel behavior not only enhance their public image but also build agile, innovative, and cohesive teams. Such enterprises are better equipped to navigate uncertainty, meet emerging challenges, and contribute meaningfully to the broader societal renewal process.

Keywords: social responsibility of personnel, competitiveness, enterprise, post-war period, corporate culture, sustainability, reputation, reconstruction.

Постановка проблеми. Післявоєнна відбудова України вимагає від бізнесу не лише економічної стабільності, а й активної соціальної участі у процесах відновлення суспільства, громади та трудових колективів. У цьому контексті соціально відповідальна поведінка

персоналу набуває особливого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні ринки дедалі частіше оцінюють компанії не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем соціальної чутливості, корпоративної етики, ставлення до

працівників і громад. Особливо це важливо у післявоєнний період, коли репутація, довіра та згуртованість колективу стають критично важливими умовами для відновлення бізнесу й залучення інвестицій. Сучасне підприємство вже не може бути ізольованою бізнес-одиницею, відірваною від громади та контексту, в якому воно функціонує. Саме в цих умовах особливого значення набуває соціально відповідальна поведінка персоналу (СВПП) – як внутрішній стандарт і водночас стратегічна відповідь на нові виклики.

Усвідомлення ролі працівника як активного носія соціальної відповідальності дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нестабільних умов, зміцнювати внутрішній мікроклімат, формувати позитивний імідж, що, у свою чергу, забезпечує сталу конкурентну перевагу. Таким чином, дослідження впливу соціально відповідальної поведінки персоналу на конкурентоспроможність підприємства є вкрай актуальним для розвитку як окремих компаній, так і економіки України загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціальної відповідальності персоналу як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств досліджується як в українському, так і в міжнародному науковому середовищі. У науковій літературі сформовано концептуальні підходи до корпоративної соціальної відповідальності, які включають економічні, етичні та філантропічні складові, що визначають підґрунтя для реалізації соціально відповідальної поведінки працівників на практиці [1].

У вітчизняному контексті Савченко і Шкуренко обґрунтовують доцільність інтеграції соціальної відповідальності персоналу у стратегії розвитку підприємств, наголошуючи на ролі працівників як носіїв організаційних цінностей, здатних впливати на імідж компанії не лише всередині колективу, а й у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами [4].

Практичну значущість соціально відповідальної поведінки персоналу підтверджують аналітичні звіти консалтингових компаній. Зокрема, у звіті Deloitte Ukraine зазначено, що підприємства, які активно залучали працівників до волонтерства, допомоги ВПО та підтримки обороноздатності, зберегли або покращили свої ринкові позиції під час війни [2].

У тематичних публікаціях з управління людськими ресурсами, зокрема у Harvard Business Review, акцент робиться на важливості ініціативності, емпатії та відповідальності працівників як факторів зміцнення командної взаємодії та довіри з боку клієнтів і партнерів [3].

CSR-платформи, зокрема CSR Ukraine, презентують низку кейсів з українського бізнесу, які демонструють позитивний вплив впровадження внутрішніх соціальних програм на ефективність команд і розвиток корпоративної культури. У більшості таких компаній відзначається підвищення залученості персоналу, зниження плинності кадрів та покращення комунікації з громадами [5].

Разом з тим, слід зазначити, що переважна частина наявних досліджень зосереджена на корпоративному рівні соціальної відповідальності, тоді як безпосередньо поведінка працівників, її мотиваційні засади, механізми підтримки та вплив на стратегічні показники підприємства залишаються недостатньо вивченими.

Особливо актуальними є аспекти, пов'язані з адаптацією демобілізованих військовослужбовців, інтеграцією внутрішньо переміщених осіб, впровадженням елементів інклюзивного середовища та розвитком внутрішнього волонтерства в умовах післявоєнного відновлення.

Це визначає наукову новизну та прикладну важливість подальших досліджень у сфері інституціоналізації соціально відповідальної поведінки персоналу, розробки індикаторів її ефективності та практичних механізмів впровадження у діяльність підприємств.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є визначення впливу соціально відповідальної поведінки персоналу на конкурентоспроможність підприємства в умовах післявоєнного періоду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальна відповідальність у контексті підприємства розглядається як добровільна активність, що виходить за межі формальних посадових обов'язків, орієнтована на благо організації, громади, довкілля та суспільства загалом [1]. Це можуть бути як участь у соціальних проєктах, волонтерство, так і повсякденне дотримання етичних норм у спілкуванні та роботі. Така поведінка формує довіру, підвищує згуртованість колективу, зміцнює корпоративну культуру та створює сприятливі умови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [4]. Вона також сприяє покращенню внутрішнього мікроклімату, зниженню рівня конфліктності, посиленню відчуття особистої значущості працівників. Залучення персоналу до соціально важливих ініціатив підвищує його емоційну залученість та формує вищий рівень відповідальності перед колективом і суспільством.

Конкурентоспроможність підприємства після війни вимірюється не лише прибутком, а й рівнем довіри, адаптивністю до нових реалій, соціальним капіталом і здатністю до інновацій. Саме тому СВПП набуває ключового значення як інструмент формування стабільності, підвищення мотивації працівників та ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. За таких умов соціальна активність персоналу виступає не просто додатковою перевагою, а необхідною умовою для виживання й розвитку підприємств у нестабільному середовищі.

Виходячи з теоретичних аспектів формування соціальної відповідальності персоналу та загальних аспектів конкурентоспроможності підприємства можна виділити фактори взаємного впливу, що представлені на рис. 1.

У воєнних і післявоєнних умовах в Україні посилюється роль соціальної функції бізнесу. Працівники стають не лише ресурсом, а й агентами відбудови, волонтерами, ініціаторами внутрішніх змін [3]. Ці процеси не можуть бути проігноровані в класичних теоріях менеджменту й конкурентоспроможності, а потребують їхнього переосмислення з урахуванням нових соціальних викликів та цінностей.

Можна виділити основні інструменти, що дають можливість враховувати вплив викладених факторів. Першим інструментом є репутація як актив.

Репутація формується на основі лояльності клієнтів та партнерів, що сприймають підприємство як відповідальний бізнес. При цьому компанія демонструє турботу про працівників, громади й довкілля, відповідно



Рис. 1. Фактори впливу соціальної відповідальності персоналу на рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

автоматично здобуває емоційну довіру споживачів і, як наслідок, отримує конкурентні переваги. Сильна репутація сприяє укладанню нових партнерств, залученню інвестицій, утриманню кваліфікованих кадрів та відкриває доступ до нових ринків навіть у складних кризових умовах [1; 2].

Другим інструментом є зміцнення внутрішньої мотивації. Персонал, що поділяє цінності підприємства, виявляє вищу лояльність і продуктивність [3]. В умовах стресу та посттравматичних викликів згуртованість і підтримка в колективі мають вирішальне значення. Крім того, це знижує рівень плинності персоналу.

Третім інструментом виступає адаптивність і креативність. Волонтерський та соціальний досвід персоналу розвиває м'які навички, зокрема комунікацію, ініціативність, креативність, що прямо впливають на інноваційність підприємства [3].

Наразі в Україні можна виділити три сфери діяльності, в яких активно здійснюється стимулювання соціальної активності працівників.:

1. IT-сфера: компанії SoftServe, N-iX, Genesis стимулюють соціальну активність працівників, зокрема участь у донорських ініціативах, хабах для ВПО, навчанні ветеранів. Це підвищує довіру клієнтів на міжнародному ринку.

2. Агробізнес: група компаній Агроліга забезпечує громади продуктами, технікою для розчищення територій, підтримуючи репутацію відповідального роботодавця, зберігаючи при цьому стабільні контракти на експорт.

3. МСП (малий та середній бізнес): у Львові та Вінниці локальні пекарні та крафтові виробництва впроваджують соціальні програми для ветеранів і ВПО. Це не лише покращує місцеву репутацію, а й забезпечує розширення клієнтської бази [5].

Наразі український ринок робочої сили втратив найбільш працездатних та економічно активних громадян віком від 21 до 50 років, що служать у лавах ЗСУ. Професійний розподіл мобілізованих військовослужбовців наведено на рис. 2.

За найкращого прогнозу більшість з цих працівників повернеться на свої робочі місця, адже, як свідчать дані, представлені на рис. 3, потенційно матимуть ще від 20 до 40 років трудової кар'єри. Проте, не всі вони повернуться в повністю працездатному стані, більшість з них потребуватиме як фізичної, так і психологічної реабілітації.

На рис. 4 представлено основні проблеми, що можуть виникнути у демобілізованих осіб, які впливатимуть на можливість їх працевлаштування. Відповідно люди з інвалідністю потребуватимуть особливого підходу до працевлаштування.

Якщо звернути увагу на те, які категорії працівників в основному були мобілізовані, то більша частина це працівники технологічних спеціальностей. Виходячи з наявності проблем та порушень, а також фізичних обмежень працездатності, компанії повинні будуть створити новий робочі простір для організації умов праці таких працівників. Для виробничих професій і для інфраструктурних компаній безумовно існують дуже жорсткі вимоги до праці. Люди з 2–3 групою інвалідності можуть бути працевлаштовані, але існують значні обмеження і потрібно провести додаткову підготовку, щоб вони могли бути працевлаштовані.

Крім проблем демобілізованих осіб, загальний емоційно-психологічний стан українців, що був досліджений Українським інститутом майбутнього, виявив найбільш гострі проблеми, пов'язані з емоційним станом та настроєм, рис. 5.

В цілому, загальний середній показник самооцінки фізичного стану за шкалою від 1 до 5, оцінюється



Рис. 2. Професійний розподіл мобілізованих військовослужбовців

Джерело: [6]

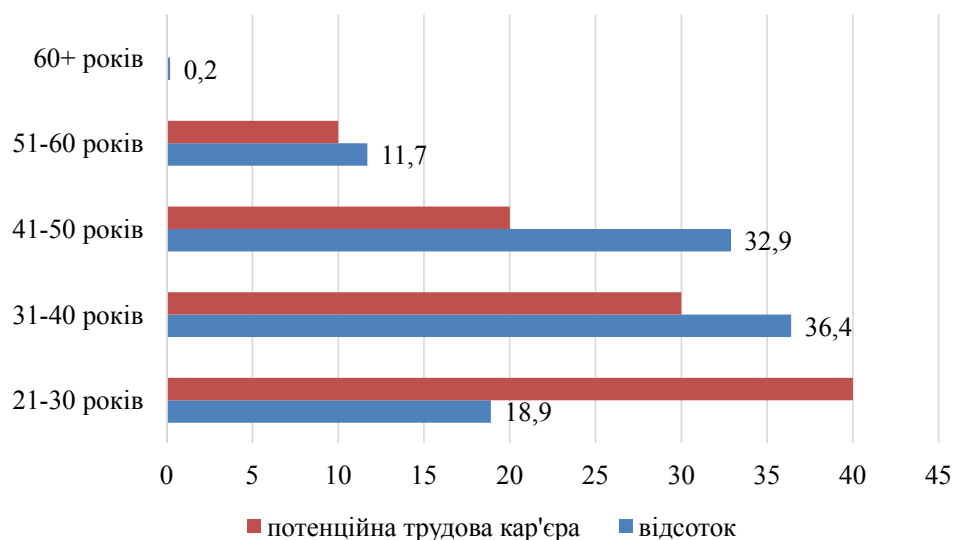


Рис. 3. Характеристика мобілізованих у ЗСУ працівників за віком та потенційно можливим терміном трудової кар'єри

Джерело: [6]

в 3,35 бали, а показник самооцінки емоційного стану – 2,94 бали [7].

Беззаперечно, нині практично всі працівники травмовані та потерпають від психологічних проблем різної глибини. Існують дві діаметрально протилежні точки зору щодо сприйняття сьогодення українців: починаючи з того, що люди почали жити «тут і зараз», проживаючи своє життя у моменті – більше реалізують, менше відкладають життя на потім та починають свідомо смакувати маленькі життєві радощі. Насправді, багато хто боїться дивитися у майбутнє, планувати, відчуває шалений стрес при думці про те, що буде через кілька місяців, років. З цим пов'язані різноманітні наслідки для здоров'я та проблеми зі сном. Це вкрай різні емоційні реакції на досить незначні подразники. Це призводить до зростання насильства як в сім'ях, так і в колективах. Спостерігаються досить жорсткі протистояння з питань різниці віросповідань, національних питань тощо.

Для роботодавця це виклик – як з усім цим працювати? Оскільки, безумовно, емоційний та психологічний стан – один із найважливіших факторів, що впливає на присутність людини на роботі. Розглядається такий термін як «презентеїзм», тобто потрібно враховувати наскільки людина була присутня та залучена в робочий процес, на її продуктивність і як наслідок, наскільки працівник буде обережним, якщо працює на небезпечному виробництві, наскільки дотримується правил безпеки, наскільки його реакція є нормальною та адекватною і чи відповідає вона реакції здорової людини.

Отже, компанії (підприємства) мають адаптуватися до сучасних вимог як самого персоналу, так і вимог до нього. Основними рекомендаціями для впровадження соціально відповідальної поведінки персоналу є:

1. Включення соціальної відповідальності до корпоративної стратегії. Соціальна відповідальність персоналу має стати невід'ємною частиною стратегічного

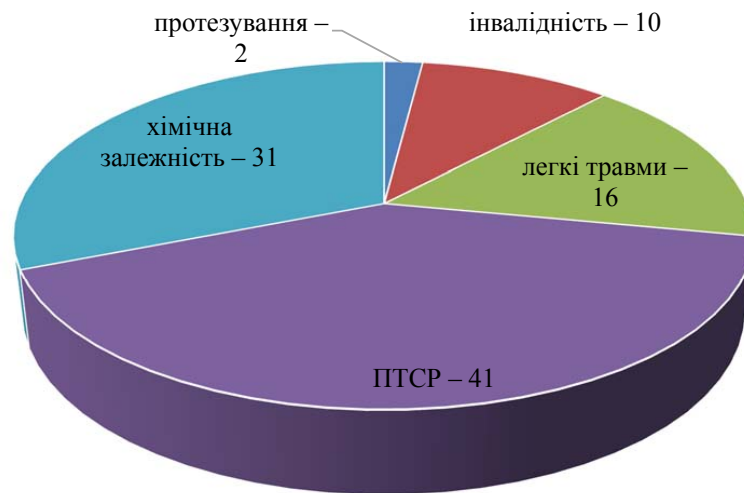


Рис. 4. Основні проблеми, що можуть виникнути у демобілізованих осіб, які впливатимуть на можливість їх працевлаштування

Джерело: [7]

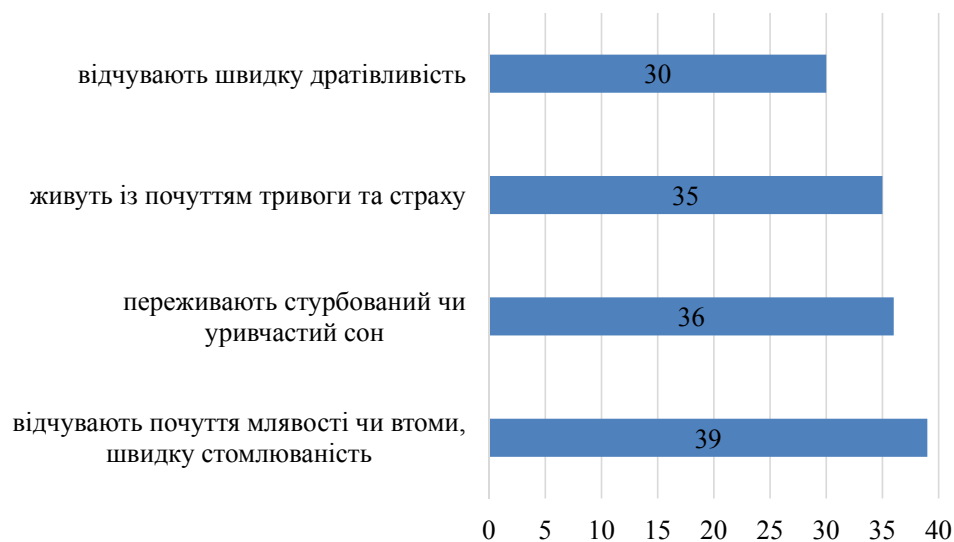


Рис. 5. Загальний емоційно-психологічний стан українців

Джерело: [7]

планування підприємства, а не залишатися окремою ініціативою. Для цього необхідно: передбачати СВПП у місії та цінностях компанії; створити внутрішні політики (наприклад, кодекс етичної поведінки); інтегрувати показники соціальної активності у KPI працівників та менеджерів; закріпити роль HR та PR-відділів у формуванні корпоративної соціальної культури. В результаті компанія отримає системність, сталість ініціатив, підвищення довіри з боку працівників і партнерів [1].

2. Створення внутрішніх волонтерських програм. Внутрішні волонтерські ініціативи дозволяють працівникам реалізувати власні цінності в межах компанії й водночас підвищують згуртованість колективу. З цією метою необхідно: започаткувати регулярні «дні волонтерства», коли працівники можуть без втрати

заробітної плати долучатися до корисних справ (допомога лікарням, підтримка військових, робота з ВПО тощо); створити міні-гранти чи внутрішній фонд підтримки ініціатив працівників; публічно висвітлювати волонтерські проєкти – як у середині компанії, так і назовні. В результаті здійснюється розвиток почуття значущості, посилення командного духу, формування позитивного іміджу [5].

3. Навчання менеджерів етичному лідерству. Керівники відіграють ключову роль у формуванні моделі поведінки персоналу. Якщо лідери демонструють соціальну відповідальність, команда наслідуює ці цінності. Для цього потрібно: проводити тренінги з етичного лідерства, конфліктології, інклюзивного мислення; залучати експертів, ветеранів, психологів для пояс-

нення реалій післявоєнного середовища; створити систему «етичних наставників» або «послів корпоративної культури». Як наслідок спостерігатиметься формування культури довіри, зниження конфліктів, моральне лідерство як норма.

4. Мотивація за соціальну активність персоналу. Підтримка соціальної ініціативи працівника має бути не лише моральною, а й практично визнаною. Можливі форми мотивації: надання додаткових днів відпочинку за участь у важливих соціальних проєктах; премії або подяки за ініціативність у волонтерстві, донорстві, участі в освітніх проєктах; створення відкритої системи визнання, наприклад, «Соціально активний працівник місяця». В результаті компанія отримає зростання залученості, зниження плинності кадрів, підвищення корпоративної лояльності.

5. Партнерство з місцевими громадами та ветеранськими організаціями. Після війни компанії стають не лише економічними агентами, а й учасниками соціального відновлення. З цією метою необхідно: встановити довгострокове партнерство з ГО, ветеранськими фондами, місцевими радами; долучатися до профорієнтації ветеранів, організовувати навчання, реабілітаційні програми, стажування; брати участь у спільних ініціативах з відбудови інфраструктури, підтримки освітніх та культурних проєктів. Результатом стане глибше вкорінення бізнесу у громаду, розширення кола довіри, позитивна реакція суспільства [4].

Висновки. Соціально відповідальна поведінка персоналу виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, особливо в умовах післявоєнного відновлення України. Вона поєднує в собі не лише морально-етичну складову, а й конкретні стратегічні вигоди для бізнесу: підвищення рівня

довіри, формування позитивного іміджу, розвиток корпоративної культури, зниження плинності кадрів та покращення командної взаємодії.

Результати дослідження свідчать, що у нестабільному середовищі підприємства, які активно стимулюють участь працівників у соціальних ініціативах, здатні швидше адаптуватися до викликів, залучати інвестиції та утримувати клієнтську лояльність. Така поведінка працівників сприяє підвищенню інноваційного потенціалу компаній, зміцнює соціальний капітал та відкриває нові можливості для сталого зростання.

Особливої актуальності СВПП набуває в контексті повернення демобілізованих військовослужбовців, інтеграції ВПО, подолання психологічних травм і розвитку інклюзивного середовища. У цьому контексті відповідальність бізнесу вже не обмежується внутрішніми процесами – вона поширюється на ширше соціальне коло, в якому функціонує підприємство.

Інституціоналізація СВПП у корпоративних стратегіях має включати розробку чітких внутрішніх політик, створення механізмів вимірювання соціального впливу, розвиток лідерських компетенцій, орієнтованих на етичні принципи, та ефективну систему мотивації персоналу.

У майбутньому важливим напрямом подальших досліджень має стати формалізація критеріїв оцінки соціально відповідальної поведінки персоналу, вивчення її впливу на різні аспекти ефективності підприємств та виявлення кращих практик з українського і міжнародного досвіду. У післявоєнному контексті саме такі підходи можуть забезпечити синергію між бізнесом і суспільством, де працівник виступає не лише виконавцем функцій, а й активним суб'єктом соціальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, № 3. С. 268–295.
2. Deloitte Ukraine. Відповідальний бізнес у часи війни: тенденції та приклади. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assetszone2/ua/uk/docs/about/2024/ukr-deloitte-ukraine-impact-report-2023-2024.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Harvard Business Review. How Socially Responsible Employees Drive Post-Crisis Resilience. URL: <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Савченко М.В., Шкуренко О.В. Організаційна культура в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу. *Управління економікою: теорія і практика. Літописки Чумаченка: зб. наук. пр.* Київ : ІЕП НАН України. 2020. С. 95–111. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.95-111>.
5. Transparency International Ukraine. Роль етики і прозорості в українському бізнесі після війни. URL: <https://ti-ukraine.org/announcements/prozorist-na-drugomu-rotsi-vijny-yaki-rezultaty-pokazaly-ukrayinski-mista/> (дата звернення: 15.04.2025).
6. Міністерство економіки України. Звіт про корпоративну соціальну відповідальність у секторі МСП. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=5ab7e1e4-e9a5-4c0c-b53a-69d1788c327a&tag=ZvitiProDialnist> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Український інститут майбутнього. Емоційно-психологічний стан українців. URL: <https://uifuture.org/publications/emocijno-psyhologichnyj-stan-ukrayinciv%ef%bf%bc/> (дата звернення: 15.04.2025).
8. Кміть Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав. 2003. 608 с.
9. Харчисина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ. 2011. 290 с.
10. Кузьмін О.Є., Григорук П.М. Менеджмент: підручник. Львів : Магнолія 2006. 2012. 352 с.
11. Шлемко В.Т., Островський В.М. Людський потенціал в соціально-економічному розвитку України: монографія. Київ : НІСД. 2009. 256 с.

References:

1. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, no. 38(3), pp. 268–295. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
2. Deloitte Ukraine. (2023). *Vidpovidalnyi biznes u chasy viiny: tendentsii ta pryklady* [Responsible business during wartime: trends and examples]. Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2024/ukr-deloitte-ukraine-impact-report-2023-2024.pdf> (Accessed: 15 April 2025).

3. Harvard Business Review. (2022). *How socially responsible employees drive post-crisis resilience*. Available at: <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond> (Accessed: 15 April 2025).
4. Savchenko, M. V., & Shkurenko, O. V. (2020). Orhanizatsiina kultura v konteksti rozvytku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv mizhnarodnoho biznesu [Organizational culture in the context of CSR development]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriiia i praktyka*. Litopysky Chumachenka, is. 6, pp. 95–111. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.95-111>
5. Transparency International Ukraine. (2023). *Rol etyky i prozorosti v ukrainskomu biznesi pislia viiny* [The role of ethics Available at transparency in Ukrainian business after the war]. URL: <https://ti-ukraine.org/announcements/prozorist-na-drugomu-rotsi-vijny-yaki-rezultaty-pokazaly-ukrayinski-mista/> (Accessed: 15 April 2025).
6. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). *Zvit pro korporatyvnu sotsialnu vidpovidalnist u sektori MSP* [CSR report in the SME sector]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=5ab7e1e4-e9a5-4c0c-b53a-69d1788c327a&tag=ZvitiProDiialnist> (Accessed: 15 April 2025).
7. Ukrainskyi instytut maibutnoho. (2023). *Emotsiino-psykholohichni stan ukrainsiv* [Emotional and psychological state of Ukrainians]. Available at: <https://uifuture.org/publications/emocziino-psykholohichniy-stan-ukrayinciv/%ef%bf%bc/> (Accessed: 15 April 2025).
8. Khmil, F. I. (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Akademvydav.
9. Kharchyshyna, O. V. (2011). *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti* [Formation of organizational culture in the food industry]. Zhytomyr: ZhDU Publishing.
10. Kuzmin, O. Ye., & Hryhoruk, P. M. (2012). *Menedzhment* [Management]. Lviv: Magnoliia 2006.
11. Shlemko, V. T., & Ostrovskyi, V. M. (2009). *Liudskyi potentsial v sotsialno-ekonomichnomu rozvytku Ukrainy* [Human potential in the socio-economic development of Ukraine]. Kyiv: NISD.