

Ганна П. Рекун<sup>1</sup>, Станіслав Є. Заславський<sup>2</sup>

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГІБРИДНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*Стаття присвячена обґрунтуванню та розробці механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування поняття «механізм» та визначено особливості функціонування персоналу в умовах цифровізації й гібридних форматів праці. Запропоновано авторське визначення механізму як інтегрованої системи функціональних, організаційних, методичних та інформаційних елементів, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних управлінських рішень. Розроблено модель механізму, яка поєднує традиційні HR-практики з цифровими інструментами, враховує галузеву специфіку та дозволяє формувати адаптивну кадрову стратегію.*

*Ключові слова:* механізм управління людськими ресурсами, промислові підприємства, гібридне робоче середовище, цифровізація, HR-практики, кадрова стратегія

*Табл. 1. Рис. 1. Літ. 20.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-320-329*

Ganna P. Rekun, Stanislav E. Zaslavskyi

## MECHANISM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT

*The article is devoted to the substantiation and development of a human resource management mechanism for industrial enterprises in a hybrid work environment. Modern scientific approaches to interpreting the concept of a “mechanism” are analyzed, and the specific features of personnel functioning under digitalization and hybrid work formats are identified. The author’s definition of a mechanism is proposed as an integrated system of functional, organizational, methodological, and informational elements that ensures the coherence of strategic and tactical management decisions. A model of the mechanism has been developed, which combines traditional HR practices with digital tools, takes into account industry specifics, and enables the formation of an adaptive personnel strategy.*

*Keywords:* human resource management mechanism, industrial enterprises, hybrid work environment, digitalization, HR practices, workforce strategy.

*Peer-reviewed, approved and placed: 17.06.2025.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними трансформаціями, зумовленими цифровізацією бізнес-процесів, поширенням гібридних форматів зайнятості та інтенсивним впровадженням технологій штучного інтелекту. В умовах гібридного робочого середовища (ГРС), яке поєднує дистанційний та традиційний формати праці, особливого значення набуває проблема формування ефективного механізму управління людськими ресурсами. Це зумовлено необхідністю не лише управління продуктивності праці, але й забезпечення високого рівня комунікаційної взаємодії, адаптивності та мотивації персоналу.

<sup>1</sup> V. N. Karazin Kharkiv National University: Kharkiv, Ukraine.

<sup>2</sup> V. N. Karazin Kharkiv National University: Kharkiv, Ukraine.

Для промислових підприємств ця проблема є особливо складною. На відміну від сфер, де переважає офісна робота, у промисловому секторі значна частина операцій є технологічно залежною від безпосередньої присутності працівників у виробничих підрозділах. Це формує специфіку механізму управління людськими ресурсами: він має враховувати одночасну потребу у цифрових рішеннях для управління віддаленими командами та необхідність ефективної організації праці на виробництві. Водночас виникає потреба у розвитку нових компетенцій, які виходять за межі технічних і функціональних умінь та охоплюють когнітивні, комунікаційні, психологічні й етичні навички.

Додатковим чинником, що ускладнює ситуацію, є повномасштабна війна в Україні, яка суттєво змінила умови ведення господарської діяльності. Вимушена релокація працівників та виробничих потужностей, часткова мобілізація персоналу, руйнування інфраструктури, психологічний стрес та економічна нестабільність створюють критичні виклики для системи управління людськими ресурсами. У цих умовах підприємства змушені вибудовувати гнучкі, стійкі до кризових впливів механізми управління, які поєднують елементи стратегічного HRM, антикризового менеджменту та цифрової трансформації.

Традиційні підходи до управління людськими ресурсами (ЛР) дедалі менше відповідають викликам сучасності, оскільки зосереджуються переважно на функціональному забезпеченні виробничих процесів. У гібридному середовищі пріоритетами стають розвиток гнучкості, здатності персоналу працювати в асинхронному режимі, цифрова грамотність, стресостійкість та етика віддаленої взаємодії. Це обумовлює потребу у переосмисленні структури та змісту механізму управління людськими ресурсами, який має забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність промислових підприємств не лише у мирний час, але й в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

Таким чином, постає наукова проблема розробки й обґрунтування механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі, який би враховував специфіку децентралізованої виробничої діяльності та сучасні цифрові тренди.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підходи до тлумачення сутності категорії «механізм» у наукових працях зарубіжних дослідників є багатограними та охоплюють різні аспекти управління, координації й регулювання економічних процесів, що відображає широту інтерпретацій: від ринкової саморегуляції (А. Сміт, М. Фрідман) і макроекономічного регулювання (Дж. Кейнс) до інституційних рамок (Д. Норт) і транзакційних структур (О. Вільямсон). Так, А. Сміт заклав основу, трактуючи механізм як «невидиму руку ринку», що координує економічну діяльність через індивідуальні інтереси [1]. Дж. Кейнс розглядав механізм як систему макроекономічного регулювання через державні витрати та монетарну політику з метою подолання безробіття [2]. П. Друкер [3] визначав механізм як інституційну структуру, що забезпечує координацію економічної діяльності та адаптацію організацій до ринкових змін. Дж. Стигліц і Дж. Розенгард

тракували механізм як набір інструментів для подолання економічних дисбалансів через державне регулювання, акцентуючи на стабілізаційній функції [4]. Д. Норт визначав його як систему правил і норм, що формують економічну поведінку та стимулюють інституційні трансформації [5]. М. Фрідман інтерпретував механізм як ринковий інструмент саморегулювання через цінові сигнали, підкреслюючи мінімальну роль держави [6]. О. Вільямсон зосереджував увагу на механізмах транзакційних витрат, які оптимізують економічні відносини між фірмами [7].

У сучасному економічному дискурсі категорія «механізм» активно застосовується для опису структурованих інструментів впливу на економічні процеси. Вітчизняні вчені також пропонують багатоваріантні інтерпретації цього поняття, розглядаючи його як інституційний інструмент регіонального розвитку, систему екологічно орієнтованого балансування ресурсів, адаптивний захисний інструмент від зовнішніх загроз, фінансову систему оптимізації ресурсів, систему стимулювання інноваційного та збалансованого розвитку, соціально-економічний інструмент гармонізації, трансформаційний механізм реформ та стратегічний інструмент планування.

Так, у працях К. Ларіонової та Г. Капінос механізм визначається як система управління прибутком підприємства, що інтегрує теоретичні засади та фінансові інструменти для оптимізації ресурсів [8]. С. Пілецька та Т. Коритько трактують його як систему заходів для забезпечення економічної безпеки підприємства, з акцентом на фінансово-організаційні інструменти [9]. О. Ареф'єва, В. Титикало та Н. Коваленко аналізують механізм фінансової безпеки, який адаптується до зовнішньої нестабільності [10]. А. Мельник та О. Гук обґрунтовують механізм як систему стимулювання інноваційної діяльності підприємств [11]. І. Гріщенко та Н. Білецька пов'язують його із забезпеченням конкурентоспроможності через ресурсну теорію та стратегічне планування [12]. І. Хоменко та Л. Волинець наголошують на організаційно-економічному характері механізму, що забезпечує розвиток підприємств [13]. М. Зось-Кіор, С. Співак і В. Лесюк розглядають механізм управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності [14]. А. Чинчик аналізує механізм податкової політики як системну основу для розвитку національної економіки [15]. І. Бабій та О. Баксалова інтерпретують його як систему формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період [16]. О. Каламан, О. Дишкантук і К. Власюк акцентують на механізмах ефективних комунікацій для підвищення якості HRM у сфері гостинності [17]. Я. Лашук трактує механізм як систему прийняття рішень у публічному управлінні [18]. О. Бабчинська визначає його як систему управління розвитком персоналу, спрямовану на забезпечення інноваційності підприємств [19].

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що категорія «механізм» в економічній науці здебільшого розглядається як система взаємопов'язаних економічних явищ і процесів, що реалізуються в певних умовах під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У науковій літературі це поняття найчастіше поєднується з характеристиками «інституційний», «адаптивний», «фінансовий», «інноваційний», «соціальний», «трансформаційний»,

«стратегічний» та «екологічний», що відображає його міждисциплінарність і прикладний характер. Таким чином, використання терміну «механізм» передбачає створення економіко-організаційної та стратегічної системи, яка забезпечує безперервне здійснення управляючих дій, спрямованих на досягнення фінансової стабільності, конкурентоспроможності й стійкого розвитку [20].

Попри зростання наукового інтересу до проблем цифровізації управління персоналом та організації гібридної роботи, залишаються недостатньо розкритими питання структуризації та змістовного наповнення механізму управління людськими ресурсами у ГРС промислових підприємств, інтеграції традиційних і цифрових інструментів управління персоналом в єдину систему, забезпечення узгодженості функціональних складових механізму з умовами гібридного середовища, врахування впливу воєнних і поствоєнних викликів на стійкість та ефективність функціонування цього механізму.

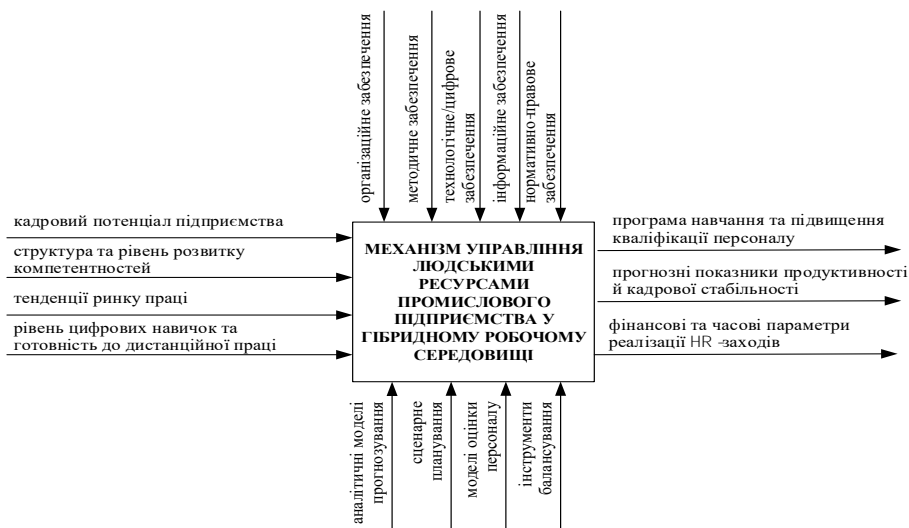
Відсутність комплексного науково обґрунтованого механізму управління людськими ресурсами в умовах гібридного формату роботи промислових підприємств знижує їхню здатність адаптуватися до викликів, підтримувати продуктивність, мотивацію та залученість персоналу. Це зумовлює необхідність проведення цього дослідження, спрямованого на розробку та удосконалення механізму управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі промислових підприємств.

**Мета дослідження.** Метою статті є розробка науково обґрунтованого механізму управління людськими ресурсами промислового підприємства у гібридному робочому середовищі шляхом інтеграції традиційних та цифрових інструментів управління персоналом в єдину систему, що дозволить забезпечити адаптивність і ефективність цього механізму.

**Основні результати дослідження.** На основі проведеного аналізу сучасних підходів до трактування поняття «механізм» у вітчизняній та зарубіжній економічній науці [1-20], а також із урахуванням специфіки функціонування людських ресурсів у гібридному форматі праці, пропонується авторське визначення механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі, як інтегрованої системи економічних, організаційних, методичних та інформаційних елементів, спрямована на формування, підтримання та розвиток професійного потенціалу персоналу з урахуванням особливостей гібридних форматів праці. Такий механізм забезпечує адаптацію управлінських процесів до цифрової трансформації виробничих систем, інтегрує традиційні HR-практики з цифровими технологіями та орієнтований на підвищення гнучкості, автономії, інклюзивності й продуктивності працівників при збереженні стійкості організаційного розвитку.

Запропоноване поєднання структурно-функціонального [5, 6, 8, 10] та інституційного [3, 5, 18] підходів, врахування викликів цифрової нерівності, динамічної трансформації ролей персоналу та гнучких форматів праці дозволяє обґрунтувати новий підхід до формування механізму управління. Цей механізм не лише слугує аналітичним інструментом, а й виступає ефективним засобом адаптивного управління людським капіталом у контексті цифрової гібридизації промислової економіки.

На рис. 1 наведено контекстна модель взаємодії механізму управління людськими ресурсами промислового підприємства у ГРС із зовнішнім середовищем.



**Рис. 1. Модель взаємодії механізму управління ЛР промислових підприємств у ГРС із зовнішнім середовищем, розроблено авторами**

Розроблений механізм функціонує як динамічна система, яка інтегрує вхідні дані про стан і розвиток персоналу та виробничих процесів, забезпечувальні блоки (організаційне, методичне, цифрове, нормативно-правове й інформаційне забезпечення), моделі підтримки прийняття рішень і формує вихідні результати, що відображають ефективність та стратегічну спрямованість управління людськими ресурсами.

Механізм управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі промислових підприємств базується на комплексному підході, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність персоналу. Вхідні дані формують підґрунття для прийняття обґрунтованих рішень, включаючи аналіз кадрового потенціалу, компетенцій, організаційної культури та цифрової готовності, а також зовнішніх тенденцій і соціально-економічних умов.

Для забезпечення стабільного функціонування механізму необхідне всебічне організаційне, методичне, технологічне, інформаційне та нормативне підґрунття. Це дозволяє інтегрувати традиційні HR-практики з сучасними цифровими інструментами, створюючи умови для адаптації до специфіки галузі та організації.

Аналітичні моделі та процеси підтримки прийняття рішень спрямовані на прогнозування кадрових потреб, планування розвитку персоналу та балансування інтересів працівників і підприємства. Такий підхід підвищує

якість управлінських рішень і знижує ризики, пов'язані з кадровою нестабільністю.

Результатом реалізації механізму є підвищення продуктивності та стійкості персоналу, формування гнучких стратегій розвитку, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах гібридної роботи. Це сприяє не лише оперативному реагуванню на виклики, а й довгостроковій стабільності та розвитку організації.

Управлінські рішення у межах механізму приймаються на основі балансування стратегічних цілей підприємства, інтересів працівників і тенденцій ринку праці, що забезпечує їх узгодженість із загальною стратегією трансформації промислового підприємства. Ключовими критеріями виступають не лише продуктивність і професійні компетентності, але й рівень соціально-психологічної стабільності, інтереси працівників і вимоги зовнішнього середовища.

Таким чином, розроблений підхід дозволяє створити динамічну й адаптивну систему управління людськими ресурсами, здатну реагувати на виклики гібридного середовища й водночас формувати кадрову стратегію, що відповідає вимогам інноваційної промислової економіки. Змістовне наповнення входів і виходів механізму може деталізуватися залежно від галузевої специфіки, масштабів підприємства, стадії його розвитку та ступеня цифрової трансформації, що підтверджує універсальність і практичну значущість запропонованої моделі.

З метою деталізації логіки функціонування запропонованого механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі доцільним є його представлення у вигляді системної структури «входи – забезпечення – виходи», що наведена у табл. 1.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило сформувати теоретико-методологічні засади та розробити авторський механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі. На основі аналізу сучасних наукових підходів до трактування поняття «механізм» та специфіки функціонування персоналу в умовах цифровізації доведено доцільність його розгляду як інтегрованої системи функціональних, організаційних, методичних та інформаційних елементів.

Запропоноване авторське визначення механізму поєднує структурно-функціональний та інституційний підходи, враховує виклики цифрової гібридизації праці й орієнтоване на забезпечення гнучкості, стійкості та інноваційного розвитку промислових підприємств. Розроблена модель та її логіко-структурне подання у вигляді системи «входи – забезпечення – виходи» забезпечують практичну можливість інтеграції моніторингу кадрового потенціалу, оцінки соціально-психологічних параметрів, цифрових компетенцій та зовнішніх прогнозів у процес прийняття управлінських рішень.

Новизна дослідження полягає у формуванні концептуально нового механізму, що поєднує традиційні HR-практики з цифровими інструментами підтримки рішень, забезпечує баланс між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства та адаптується до специфіки промислової діяльності.

**Таблиця 1. Логіко-структурний опис механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі, розроблено авторами за [1-20]**

| Елемент механізму                         | Змістове наповнення  | Очікуваний результат   |
|---|--|--|
| Входи                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– кадровий потенціал, чисельність та якість людських ресурсів;</li> <li>– рівень і структура компетентностей (базовий, просунутий, експертний);</li> <li>– організаційна культура та соціально-психологічний клімат;</li> <li>– показники залученості, плинності кадрів, кар'єрної динаміки;</li> <li>– рівень цифрових навичок та готовність до дистанційної праці;</li> <li>– продуктивність та ефективність бізнес-процесів у гібридному форматі;</li> <li>– тенденції ринку праці, зовнішні прогнози трансформації професій;</li> <li>– рівень цифровізації галузі, державна політика, соціально-економічні умови.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексна база даних для прийняття рішень;</li> <li>– визначення ключових проблем і резервів розвитку персоналу;</li> <li>– прогнозні параметри потреб у компетенціях.</li> </ul>  |
| Забезпечення функціонування механізму     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційне забезпечення (структури управління, процедури, регламенти);</li> <li>– методичне забезпечення (системи оцінки персоналу, підходи до формування компетенцій);</li> <li>– технологічне/цифрове забезпечення (HR-аналітика, цифрові платформи, інструменти моніторингу, системи дистанційного навчання);</li> <li>– інформаційне забезпечення (внутрішня та зовнішня інформаційна база, комунікаційні системи);</li> <li>– нормативно-правове забезпечення (законодавчі та галузеві норми, внутрішні регламенти підприємства).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективне функціонування системи управління людськими ресурсами;</li> <li>– інтеграція традиційних HR-практик із цифровими інструментами;</li> <li>– адаптація механізму до галузевої та організаційної специфіки.</li> </ul>   |
| Процеси/моделі підтримки прийняття рішень | <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналітичні моделі прогнозування потреб у компетенціях;</li> <li>– сценарне планування розвитку персоналу;</li> <li>– моделі оцінки продуктивності й залученості;</li> <li>– інструменти балансування інтересів працівників і стратегічних цілей підприємства.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення обґрунтованості управлінських рішень;</li> <li>можливість моделювання різних сценаріїв розвитку;</li> <li>мінімізація ризиків кадрової нестабільності.</li> </ul>  |
| Виходи                                    | <p><i>тактичний рівень:</i> заходи з навчання та підвищення кваліфікації, програми цифрової адаптації, гнучкі графіки роботи, психологічна підтримка;</p> <p><i>стратегічний рівень:</i> оновлені профілі компетенцій, індивідуальні та командні плани розвитку, сценарії адаптації персоналу, прогнозні показники продуктивності й кадрової стабільності;</p> <p><i>ресурсне забезпечення:</i> розраховані фінансові та часові параметри реалізації заходів.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>зростання ефективності й продуктивності праці;</li> <li>підвищення кадрової стійкості; формування адаптивної кадрової стратегії підприємства;</li> <li>забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку промислових підприємств у гібридному середовищі.</li> </ul> |

Практична значущість результатів виявляється у можливості використання запропонованого механізму як інструменту підвищення ефективності кадрової політики, розробки адаптивних програм розвитку персоналу, оптимізації ресурсів та формування кадрової стратегії у гібридному середовищі.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розробка методичного інструментарію кількісної оцінки ефективності функціонування механізму управління людськими ресурсами у гібридному середовищі, формування системи показників і критеріїв моніторингу кадрової стійкості, продуктивності та залученості персоналу, створення цифрових HR-платформ нового покоління для моделювання сценаріїв розвитку компетенцій працівників у промислових підприємствах, дослідження галузевої специфіки впровадження механізму у різних сегментах промисловості (машинобудування, хімічна промисловість, енергетика тощо), аналіз можливостей інтеграції запропонованого механізму у систему стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах Індустрії 4.0/5.0.

1. Smith, A. (2007). *The Wealth of Nations: An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: With an introduction by Jonathan B. Wight*, University of Richmond. Harriman House Limited. URL: [https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf)

2. Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. New York: Harcourt, Brace. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_KeynesTheoryofEmployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_KeynesTheoryofEmployment.pdf)

3. Drucker Peter F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row. URL: [https://www.academia.edu/download/51390621/Management\\_-\\_Tasks\\_\\_Responsibilities\\_\\_Practices\\_by\\_Peter\\_Drucker\\_e\\_book.pdf](https://www.academia.edu/download/51390621/Management_-_Tasks__Responsibilities__Practices_by_Peter_Drucker_e_book.pdf)

4. Stiglitz, Joseph E., and Jay K. Rosengard. *Economics of the public sector: Fourth international student edition*. WW Norton & Company, 2015. URL: [https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=miPeCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Economics+of+the+Public+Sector&ots=VU6GR1cZaC&sig=aRF-kLFDdaYpFb\\_S8v2JeKjKslU](https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=miPeCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Economics+of+the+Public+Sector&ots=VU6GR1cZaC&sig=aRF-kLFDdaYpFb_S8v2JeKjKslU)

5. North DC. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press; 1990. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

6. Friedman, M., Friedman, R. D., & Gardner, G. (1962). *Capitalism and freedom* (Vol. 133). Chicago: University of Chicago press. URL: <https://www.academia.edu/download/34843330/friedman-milton-capitalism-and-freedom.pdf>

7. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496220](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496220)

8. Ларіонова, К., & Капінос, Г. (2022). Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 120–128. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>

9. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства : стаття. Київ : CyberLeninka, 2022. 12 с. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-zabezpechennya-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva>

10. Ареф'єва, О., Титикало, В., & Коваленко, Н. (2023). Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)

11. Мельник, А. В., & Гук, О. В. (2021). Механізм забезпечення інноваційного розвитку на промисловому підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 228-229. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231806/230733>

12. Гріщенко, І., Білецька, Н., & Одінцева, О. (2021). Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*, (34). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>

13. Хоменко, І., Волинець, Л., & Горобінська, І. (2023). Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал, (1), 86-92. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
14. Зось-Кіор, М. В., Співак, С. І., & Лесюк, В. С. (2021). Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки», 25-34. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4208/4478>
15. Чинчик А. А. Податкова політика та механізм її формування і реалізації. Інтелект XXI. 2021. № 1. С. 68-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_15).
16. Бабій, І. В., Баксалова, О. М., & Остапчук, О. В. (2022). Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. № 2: 123–130. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37403>.
17. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023, № 70. С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-18>
18. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.113
19. Бабчинська, О. І. (2022). Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно-активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 82-86. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=27648>
20. Попело О., Самоїлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 75-84. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28311>

---

1. Smith, A. (2007). *The Wealth of Nations: An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: With an introduction by Jonathan B. Wight*, University of Richmond. Harriman House Limited. Available at: [https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf)

2. Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. New York: Harcourt, Brace. Available at: [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_KeynesTheoryofEmployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_KeynesTheoryofEmployment.pdf)

3. Drucker Peter F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row. Available at: [https://www.academia.edu/download/51390621/Management\\_-\\_Tasks\\_\\_Responsibilities\\_\\_Practices\\_by\\_Peter\\_Drucker\\_e\\_book.pdf](https://www.academia.edu/download/51390621/Management_-_Tasks__Responsibilities__Practices_by_Peter_Drucker_e_book.pdf)

4. Stiglitz, Joseph E., and Jay K. Rosengard. *Economics of the public sector: Fourth international student edition*. WW Norton & Company, 2015. Available at: [https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=miPeCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Economics+of+the+Public+Sector&ots=VU6GR1cZaC&sig=aRF-kLFDdaYpFb\\_S8v2JeKjKslU](https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=miPeCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Economics+of+the+Public+Sector&ots=VU6GR1cZaC&sig=aRF-kLFDdaYpFb_S8v2JeKjKslU)

5. North DC. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press; 1990. Available at: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

6. Friedman, M., Friedman, R. D., & Gardner, G. (1962). *Capitalism and freedom* (Vol. 133). Chicago: University of Chicago press. Available at: <https://www.academia.edu/download/34843330/friedman-milton-capitalism-and-freedom.pdf>

7. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496220](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496220)

8. Lariionova, K., & Kapinos, H. (2022). *Mekhanizm upravlinnia prybutkom pidpriemstva. Modeling the development of the economic systems*, (1), 120–128. Available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>

9. Piletska S. T., Korytko T. Yu. *Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. CyberLeninka*, 2022. 12 c. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/mekhanizm-zabezpechennya-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva>

10. Arefieva, O., Tytykalo, V., & Kovalenko, N. (2023). *Ekonomichni mekhanizmy zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstv pry nestabilnosti zovnishnoho seredovyscha. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 16(32). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)

- 11 Melnyk, A. V., & Huk, O. V. (2021). Mekhanizm zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku na promyslovomu pidpriemstvi. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, 228-229. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231806/230733>
12. Hrishchenko, I., Biletska, N., & Odintsova, O. (2021). Mekhanizm formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>
13. Khomenko, I., Volynets, L., & Horobinska, I. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm funktsionuvannia i rozvytku pidpriemstv. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovi zhurnal*, (1), 86-92. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
14. Zos-Kior, M. V., Spivak, S. I., & Lesiuk, V. S. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnoho pidpriemstva. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriiia «Ekonomichni nauky*, 25-34. Available at: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4208/4478>
15. Chynchyk A. A. (2021). Podatkova polityka ta mekhanizm yii formuvannia i realizatsii. *Intelekt XXI*. № 1. pp. 68-71. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_15).
16. Babii, I. V., Baksalova, O. M., & Ostapchuk, O. V. (2022). Mekhanizm formuvannia konkurentnoi polityky maloho pidpriemnytstva v pislivoienni period. *Innovation and Sustainability*. № 2: 123–130. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37403>.
17. Kalamani O. B., Dyshkantiuk O. V., Vlasiuk K. V. (2023). Formuvannia efektyvnykh komunikatsii na pidpriemstvakh industrii hostynnosti yak mekhanizm pidvyshchennia yakosti upravlinnia personalom. *Infrastruktura rynku.*, № 70. p.p. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-18>
18. Lashchuk Ya. M. (2021). Orhanizatsiinyi mekhanizm pryiniattia upravlinskykh rishen u publichnii sferi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 16. p.p. 113-117. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.113
19. Babchynska, O. I. (2022). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom personalu na innovatsiino-aktyvnykh pidpriemstvakh. *Infrastruktura rynku*. Vyp.51. pp. 82-86. Available at: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=27648>
20. Popelo O., Samoilyovych O. (2023) Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 1 (33). P. 75-84. Available at: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28311>