

УДК 316.46:[005.96:005.61]

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.12>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>**Oliiynk Ihor**

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ЛІДЕРСТВО, ОРІЄНТОВАНЕ НА ЛЮДИНУ, ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

HUMAN-CENTERED LEADERSHIP AS A FACTOR IN INCREASING EMPLOYEES' MOTIVATION AND PRODUCTIVITY IN THE COMPANY

У статті досліджено сутність лідерства, орієнтованого на людину, як фактора підвищення мотивації та продуктивності працівників компанії. Узагальнено сучасні підходи до розуміння лідерства, яке ставить в центр уваги індивідуальні потреби та розвиток співробітників. Проаналізовано вплив такого підходу на рівень залученості персоналу, підвищення ефективності праці та досягнення організаційних цілей. Досліджено різноманітні моделі лідерства, орієнтованого на людину, що сприяють створенню сприятливого робочого середовища та підтримці високих стандартів продуктивності. Наголошено, що лідерські якості, спрямовані на підтримку та розвиток працівників, є ключовим чинником у формуванні стійкої та успішної організації.

Ключові слова: лідерство, орієнтоване на людину, мотивація працівників, продуктивність праці, залученість персоналу, організаційна ефективність, робоче середовище, моделі лідерства, розвиток співробітників, управління персоналом, корпоративна культура.

The article examines the essence of human-centered leadership as a critical factor in enhancing both the motivation and productivity of employees within an organization. This leadership style, which places emphasis on meeting the individual needs of employees and fostering their development, is increasingly recognized as essential for modern companies. The paper provides a comprehensive analysis of current approaches to human-centered leadership, focusing on how this model drives employee engagement, improves labor efficiency, and contributes to achieving broader organizational goals. The study delves into various human-centered leadership models that are designed to create a supportive and empowering work environment. These models encourage active collaboration, open communication, and the alignment of individual goals with the overall mission of the company, ultimately fostering a culture of high performance. The article highlights the significant role of leaders play in shaping a positive organizational climate that enhances productivity by exploring the relationship between leadership practices and employee motivation. Moreover, the article emphasizes that leadership qualities aimed at understanding and addressing the unique capabilities and aspirations of employees are a pivotal factor in building a sustainable and successful organization. Leaders who adopt a human-centered approach contribute to long-term employee satisfaction, loyalty, and retention, all of which are crucial for organizational stability. The research also highlights the growing importance of adaptability in leadership styles, especially in the context of global economic changes and evolving employee expectations. The transition from traditional leadership methods to more inclusive and people-oriented strategies is becoming increasingly evident in modern companies, where the human factor is considered a core component of competitive advantage.

Keywords: human-centered leadership, employee motivation, productivity, employee engagement, organizational effectiveness, work environment, leadership models, employee development, human resources management, corporate culture.

Постановка проблеми. Підвищення мотивації та продуктивності працівників є одним із ключових завдань сучасних компаній, особливо в умовах посилення конкуренції та постійних змін на ринку. Одним із дієвих інструментів для досягнення цих цілей є лідерство, орієнтоване на людину. Цей підхід передбачає врахування індивідуальних потреб працівників, їхнього професійного розвитку, а також створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє підвищенню ефективності праці.

Однак, багато організацій стикаються з проблемою визначення ефективних механізмів впровадження такого лідерства та його впливу на мотивацію працівників. Постає питання, яким чином лідерство, орієнтоване на людину, може підвищити продуктивність, залученість персоналу та створити стійку організаційну культуру. Крім того, необхідно враховувати, як цей підхід можна адаптувати до специфічних умов кожної компанії, залежно від її стратегії, організаційної структури та культурних особливостей.

Актуальність дослідження лідерства, орієнтованого на людину, зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом, що сприятимуть підвищенню мотивації, продуктивності та задоволеності працівників, а також забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження та публікації в галузі лідерства, орієнтованого на людину, демонструють його значний вплив на мотивацію та продуктивність працівників. Зокрема, праці науковців, таких як Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусишин Ю.І. та ін. [2], акцентують увагу на важливості індивідуального підходу до управління персоналом для підвищення мотивації. Дослідження Кириченко Н.В., Хірси І.М. [3] розкривають взаємозв'язок між лідерськими практиками та залученістю працівників до реалізації корпоративних цілей. Вони підкреслюють, що людський підхід у лідерстві сприяє підвищенню довіри до керівництва і створює умови для високопродуктивної праці.

Праці таких авторів, як Жарик Є. [1], Крупа В., Базака Р., Штангрет А., Силкін О. [9] та ін. вивчають вплив лідерства на психологічний клімат у колективі та на рівень задоволеності працівників роботою. Вони звертають увагу на те, що лідери, які підтримують працівників і враховують їхні потреби, суттєво впливають на рівень їхньої мотивації та лояльності. Дослідження Корнійчука А.А. [4] також підтверджують важливість лідерських якостей, спрямованих на розвиток людського потенціалу, у створенні сприятливого робочого середовища.

Попри значний прогрес у вивченні даної проблематики, залишаються відкритими питання щодо конкретних механізмів, за допомогою яких лідерство, орієнтоване на людину, сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Необхідні подальші дослідження, зокрема щодо виявлення шляхів інтеграції цього підходу в організаційне управління та його впливу на морально-психологічний стан персоналу в умовах динамічних змін на ринку праці.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення впливу лідерства, орієнтованого на людину, на підвищення мотивації та продуктивності працівників компанії, а також аналіз ключових чинників, що сприяють успішній реалізації цього підходу в організаційному середовищі. Враховуючи визначену мету, головними завданнями статті є дослідження понятійного апарату терміну «лідерство, орієнтоване на людину» та оцінка його впливу на залученість персоналу, підвищення ефективності праці та досягнення організаційних цілей. Також досліджуються моделі управління, які сприяють створенню сприятливого робочого середовища, та виявляються ключові аспекти, що сприяють підвищенню мотивації і продуктивності працівників.

Виклад основного матеріалу. У швидкоплинному світі бізнесу, де продуктивність і прибуток часто займають центральне місце, легко відкинути критичну важливість лідерства, орієнтованого на людину. Проте емпіричні дослідження постійно демонструють, що лідери, які ставлять людей на перше місце, досягають найкращих

організаційних результатів. Лідерство, що зосереджене на потребах співробітників, не лише підвищує мотивацію й задоволеність роботою, але й сприяє розвитку лояльності, творчого підходу та ініціативності в команді. Коли працівники відчують підтримку та увагу до їхніх індивідуальних потреб, вони більш схильні інвестувати свої емоційні й інтелектуальні ресурси у виконання завдань, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність всієї компанії. Організації, які культивують людяність у лідерстві, демонструють кращу адаптацію до змін, швидше впроваджують інновації та мають нижчий рівень плинності кадрів [1].

Лідерство, орієнтоване на людину (іноді його називають «гуманістичним» або «емпатичним» лідерством), передбачає побудову довірливих відносин між керівником і працівниками, де основою є розуміння та врахування потреб кожного члена команди. Такий підхід передбачає, що лідери не тільки координують процеси та приймають рішення, але й активно слухають, підтримують та заохочують професійний та особистий розвиток своїх підлеглих [6].

Лідерство, орієнтоване на людину, – це ще й стиль керівництва, який ставить людяність і розвиток людей в центр організаційних інвестицій, комунікаційних практик та прийняття рішень. Такий стиль лідерства визнає, що організації є це людськими системами, і що людські системи працюють найкраще, коли менеджмент активно піклується та інвестує в людей, задіяних на кожному рівні системи [10].

Основними елементами лідерства, орієнтованого на людину, є:

- емпатія, здатність лідера розуміти емоції, потреби та переживання своїх працівників;
- індивідуальний підхід та увага до особистих цілей і можливостей розвитку кожного співробітника;
- комунікації, що включають відкритий і чесний діалог, який сприяє створенню атмосфери довіри в колективі;
- підтримка особистісного розвитку разом з наданням можливостей для навчання, кар'єрного росту та самореалізації;
- розподіл відповідальності й залучення працівників до прийняття рішень та надання їм автономії в роботі [3].

Дуже часто менеджмент компаній стикається з необхідністю вибору між інтересами бізнесу та добробутом людей. Безсумнівно, бувають випадки, коли людиноцентричні лідери свідомо приймають рішення, які в короткостроковій перспективі обходяться компанії дорожче, оскільки вони ставлять потреби людей у пріоритет, не маючи впевненості в довгостроковому впливі таких дій на прибуток. Однак існує безліч свідчень того, що практика лідерства, орієнтованого на людину, є корисною як для людей, так і для організації в цілому. Насправді ж, компанії, визнані найкращими місцями для роботи, постійно перевершують своїх конкурентів за фінансовими показниками, задоволеністю клієнтів і рівнем утримання працівників. Дослідження в різних галузях демонструють сильну позитивну кореляцію між благополуччям працівників та результатами діяльності компанії.

Конкурентні переваги організацій, орієнтованих на людину, пояснюється, принаймні частково, наступними перевагами зосередження на людському капіталі та добробуті працівників [4]:

1. Підвищення залученості та рівня кваліфікації працівників. Коли працівники відчують, що їх цінують і підтримують їхні керівники, вони з більшою ймовірністю будуть виконувати свої обов'язки на вищому рівні. Коли керівники знаходять час, щоб по-справжньому прислухатися до своїх співробітників та інвестувати в їхнє навчання й розвиток, вони формують більш кваліфіковану, зацікавлену команду, здатну йти в ногу з найсучаснішими тенденціями на робочому місці.

2. Підвищення інноваційності та креативності. Заохочуючи до співпраці, допомагаючи працівникам відчувати себе в безпеці, беручи на себе інтелектуальні ризики,

й приймаючи різноманітні перспективи, організації, орієнтовані на людину, можуть більш ефективно впроваджувати інновації та генерувати більше креативних ідей.

3. Більша стійкість та адаптивність. У часи невизначеності організації, орієнтовані на працівників, мають більше можливостей для відкритого обговорення проблем і швидкого реагування на виклики. Коли лідери надають пріоритет прозорості та ефективній комунікації, їхні співробітники можуть залишатися обізнаними та активно залученими до процесу змін. Такі працівники також з більшою ймовірністю надаватимуть зворотний зв'язок щодо того, що працює, а що ні, що дозволяє лідерам ухвалювати більш обґрунтовані та ефективні рішення в управлінні змінами.

4. Більша різноманітність, інклюзивність та приналежність робочої сили. Практики лідерства, орієнтовані на людину, сприяють формуванню культури приналежності, турботи та прийняття різних точок зору. Це може допомогти організаціям, орієнтованим на людину, залучати та утримувати висококваліфіковану робочу силу. Дослідження наочно показують, що в умовах глобалізації та високої динаміки ринку праці різноманітність у командах стає необхідною умовою для успіху, а організації, які підтримують інклюзивність, демонструють кращі результати, ніж їх конкуренти. Лідерство, орієнтоване на людину, також сприяє формуванню довіри та співпраці між працівниками. Коли люди працюють у дружній та підтримуючій атмосфері, командна робота стає ефективнішою, що позитивно впливає на загальні результати компанії [7].

5. Зменшення вигорання та плинності кадрів. Стилi управління, орієнтовані на людину, можуть суттєво зменшити рівень вигорання та плинності кадрів. Людиноцентричні лідери, які уважно слухають та адекватно реагують на потреби своїх підлеглих, здатні краще підтримувати своїх працівників. Вони в свою чергу активно співпрацюють для вирішення проблем, що викликають занепокоєння у співробітників, і таким чином сприяють їхній залученості.

Цей підхід не лише поліпшує моральний стан команди, але й підвищує продуктивність праці. Коли працівники відчують, що їхня думка ціниться, а їхні потреби враховуються, вони стають більш вмотивованими та відданими своїй організації.

Отже, інвестування в розвиток лідерства, орієнтованого на людину та підтримку добробуту працівників, є критично важливими для зменшення вигорання та підвищення рівня утримання кадрів. Це не лише покращує загальний клімат у компанії, але й забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність в умовах сучасного бізнес-середовища [8].

Слід зазначити, що мотивація є важливим аспектом успішної діяльності компанії, оскільки вмотивовані працівники більш схильні до активного виконання своїх обов'язків, готові приймати виклики та ефективніше працювати в команді. Лідерство, яке враховує потреби та інтереси людей, може суттєво вплинути на мотивацію працівників за допомогою кількох ключових механізмів [9].

По-перше, створення атмосфери довіри та відкритої комунікації є критично важливим для формування високого рівня мотивації. Коли працівники відчують, що їхня думка важлива, і що їхні ідеї та побоювання враховуються, це зміцнює їхню залученість до роботи. Лідери, які заохочують відкритий діалог, здатні виявити проблеми на ранніх стадіях і своєчасно їх вирішити, що позитивно впливає на загальну продуктивність команди.

По-друге, визнання та винагорода за досягнення є потужними інструментами для підвищення мотивації. Лідери, які регулярно визнають успіхи своїх підлеглих, створюють позитивний зворотний зв'язок, який стимулює працівників прагнути до нових досягнень. Винагороди можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, включаючи похвалу, публічне визнання або можливість для професійного розвитку.

По-третє, забезпечення можливостей для навчання і розвитку сприяє підвищенню мотивації. Коли працівники бачать, що компанія інвестує в їхній професійний ріст,

вони відчують себе цінними членами команди. Це також підвищує їхню компетентність, що в свою чергу призводить до кращих результатів для компанії.

Нарешті, участь працівників у прийнятті рішень та формуванні стратегії компанії підвищує їхню відповідальність і залученість. Коли працівники відчують, що мають вплив на процеси в організації, це стимулює їхню мотивацію до роботи на досягнення спільних цілей.

Таким чином, ефективне лідерство, яке акцентує увагу на мотивації працівників, може значно покращити продуктивність і задоволеність працівників, що в результаті веде до успішної діяльності компанії в цілому. Ось чому, продуктивність працівників безпосередньо залежить від їхньої залученості та рівня мотивації. Лідерство, орієнтоване на людину, не тільки підвищує мотивацію, але й позитивно впливає на ефективність виконання завдань. Дослідження показують, що працівники, які відчують підтримку від своїх керівників, працюють продуктивніше та з більшою віддачею [5].

Новий підхід до лідерства, який іноді називають лідерством служіння, ґрунтується на простій ідеї: замість того щоб керувати людьми, лідерам ефективніше служити тим, кого вони очолюють. Саме тут основна увага приділяється тому, як лідери можуть полегшити життя членів своєї команди фізично, когнітивно та емоційно. Сьогоднішньому бізнесу потрібні неординарні лідери, яких, на жаль, не вистачає. Було б великою перемогою, якби дедалі більше лідерів усвідомили важливість інвестування в себе, щоб потім вести за собою інших.

Проте, незважаючи на очевидні переваги, впровадження лідерства, орієнтованого на людину, може стикатися з певними викликами. Перш за все, це потребує від лідерів розвинених комунікативних навичок, здатності до емпатії та вміння розуміти потреби різних людей. Ефективна комунікація дозволяє лідерам не лише передавати свої ідеї, але й активно слухати співробітників, враховуючи їхні думки та почуття.

Крім того, така модель лідерства вимагає часу та зусиль для побудови довірливих відносин у команді, що не завжди можливо в умовах високої динаміки та швидких змін бізнес-середовища. У стрімкому темпі, в якому сьогодні функціонують багато компаній, лідери можуть відчувати тиск для досягнення швидких результатів, що може відволікати їх від інвестування часу в розвиток відносин з командою [2].

Іншою значною перешкодою є опір змінам з боку працівників. Люди, які звикли до традиційних моделей управління, можуть бути скептично налаштовані щодо нового підходу, оскільки він вимагає від них змінити свої звички та стиль взаємодії. Лідери повинні бути готовими до навчання і консультування, щоб допомагати своїм командам адаптуватися до нових умов.

Крім того, необхідно враховувати, що не всі організації мають відповідну організаційну культуру, яка підтримує лідерство, орієнтоване на людину. Це може вимагати змін у структурі управління, політиці комунікацій та навіть у процесах прийняття рішень, що може бути складним і тривалим процесом.

Висновки. Лідерство, орієнтоване на людину, є важливим фактором підвищення мотивації та продуктивності працівників у компанії. Завдяки емпатії, підтримці та увазі до особистих потреб працівників, такі лідери сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери, яка, у свою чергу, забезпечує вищу ефективність праці, зниження плинності кадрів та розвиток інновацій.

Крім того, лідерство, орієнтоване на людину, не лише поліпшує внутрішній клімат організації, але й підвищує задоволеність працівників, що безпосередньо впливає на їхню відданість компанії. Це, в свою чергу, веде до створення стабільної команди, здатної досягати стратегічних цілей і вирішувати складні завдання.

У сучасному світі, де людський капітал стає основним ресурсом для досягнення успіху, роль такого типу лідерства стає все більш важливою. Організації, які інвестують у розвиток людського лідерства, отримують конкурентні переваги завдяки вищій

продуктивності праці, кращому обслуговуванню клієнтів і здатності швидше адаптуватися до змінюваного ринкового середовища.

На сам кінець, впровадження лідерства, орієнтованого на людину, є стратегічно важливим кроком для сучасних організацій, оскільки воно сприяє створенню здорової корпоративної культури, що позитивно впливає на загальні результати діяльності компанії. Таким чином, розвиток та підтримка цього підходу можуть стати запорукою довгострокового успіху і процвітання в умовах глобалізації та постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200–203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29_48
2. Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусин Ю.І. та ін. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с. URL: https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf
3. Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 14. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4>
4. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 80–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13
5. Олійник І.В. Факторний аналіз методів та принципів ефективного лідерства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / за ред. Т.І. Яворської*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 3(49). С. 8–18. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk>
6. Abdullahi M. S., Adeiza A., Ahmed U., Khalid N., Gwadabe Z. L., Fawehinmi O. (2021) Talent Management Practices on Employee Engagement: Empirical Perspective from Institution of Higher Learning. *Jurnal Pengurusan*, pp. 1–14.
7. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 57–74. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>
8. Ebrahimi P., Mousa R.C., Roohbakhsh N., & Shaygan J. Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender. *International Journal of Organizational Leadership*. 2017. No. 6. P. 137–156. DOI: <https://doi.org/10.19236/IJOL.2017.01.10>
9. Krupa V., Oliinyk I., Bazaka R., Shtangret A., Sylkin O. Technical and Technological Support for Personnel Management: Digital Transformation of Enterprise Competitiveness Through Artificial Intelligence. *International Journal of Religion*. 2024. No. 5(11). P. 260–270. DOI: <https://doi.org/10.61707/d400cc80>
10. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*. 2023. No. 28(3). P. 595–601. URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307>

References:

1. Zharyk Ye. A. (2018) Transformatsiine liderstvo yak zaporuka uspishnoho upravlinnia zminamy [Transformational leadership as a key to successful change management]. *Molodyi vchenyi*, no. 6 (58), pp. 200–203. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29_48 (in Ukrainian)
2. Ivanova N. H., Palyvoda O. O., Andrusyshyn Yu. I. et al. (2022) Psykholohichni zasady liderstva v systemi stratehichnykh komunikatsii: navch. posib [Psychological foundations of leadership in the system of strategic communications: a textbook]. Kyiv: NA SBU. Available at: https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf (in Ukrainian)
3. Kyrychenko N. V., Khirsa I. M. (2022) Motyvatsiinyi mekhanizm orhanizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Motivational mechanism for organizing entrepreneurial activity]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk*. Seria: Ekonomika, no. (14), pp. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4> (in Ukrainian)

4. Korniiichuk A. A. (2017) Otsinka efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Evaluation of the effectiveness of corporate management at the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (79), pp. 80–83. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13 (in Ukrainian)
 5. Oliinyk I. V. (2023) Faktornyi analiz metodiv ta pryntsyypiv efektyvnoho liderstva [Factor analysis of methods and principles of effective leadership]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)* / Za red. T. I. Yavorskoi. Zaporizhzhia: Drukarnia TDATU. No. 3(49), pp. 8–18. Available at: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk> (in Ukrainian)
 6. Abdullahi M. S., Adeiza A., Ahmed U., Khalid N., Gwadabe Z. L., Fawehinmi O. (2021) Talent Management Practices on Employee Engagement: Empirical Perspective from Institution of Higher Learning. *Jurnal Pengurusan*, pp. 1–14.
 7. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. (2022) Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*, vol. 22, issue 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>
 8. Ebrahimi P., Mousa R. C., Roohbakhsh N., & Shaygan J. (2017) Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender. *International Journal of Organizational Leadership*, no. 6, pp. 137–156. DOI: <https://doi.org/10.19236/IJOL.2017.01.10>
 9. Krupa V., Oliinyk I., Bazaka R., Shtangret A., Sylkin O. (2024) Technical and Technological Support for Personnel Management: Digital Transformation of Enterprise Competitiveness Through Artificial Intelligence. *International Journal of Religion*, no. 5(11), pp. 260–270. DOI: <https://doi.org/10.61707/d400cc80> (in Ukrainian)
 10. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. (2023) Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, no. 28(3), pp. 595–601. Available at: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307>
-