



Менеджмент

УДК 331.101.3:005.96:316.6:338.45

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620463>

**Організаційна поведінка і мотивація як інструменти удосконалення
соціальної політики промислових підприємств**

Сергієнко Тетяна Іванівна

к. політ. н, доцент, кафедра бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4654-9248>

Венгер Ольга Миколаївна

к. політ. н, доцент, кафедра управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

Сак Ігор Олегович

здобувач ступеня вищої освіти магістр 1 курсу
спеціальність 073 Менеджмент Інженерний навчально-науковий,
інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя, Україна

Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025



***Анотація.** Метою статті є комплексне дослідження ролі організаційної поведінки та мотивації персоналу як інструментів удосконалення соціальної політики на промислових підприємствах в умовах динамічного розвитку економіки, соціальних змін та зростання значущості людського капіталу як стратегічного ресурсу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної соціальної політики, орієнтованої на підвищення рівня задоволеності працівників, зменшення соціальної напруги в трудових колективах, посилення лояльності до підприємства та забезпечення сталого функціонування промислових структур в умовах глобальних викликів. У статті застосовано міждисциплінарний підхід із використанням методів системного та порівняльного аналізу, синтезу та абстрагування. Методологічною основою дослідження стали сучасні теорії організаційної поведінки, концепції внутрішньої та зовнішньої мотивації, принципи корпоративної соціальної відповідальності, а також підходи до оцінювання ефективності соціальної політики в організаційному середовищі. Результати дослідження вказують на тісний взаємозв'язок між рівнем мотивації працівників, особливостями організаційної поведінки та якістю реалізації соціальної політики. Обґрунтовано, що ефективна соціальна політика повинна ґрунтуватися на діалозі між керівниками та персоналом, прозорих принципах винагороди, визнанні професійних досягнень і створенні умов для особистісного та професійного розвитку працівників. Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо удосконалення соціальної політики промислових підприємств шляхом інтеграції інструментів мотивації в систему управління персоналом, адаптації організаційної культури до потреб і очікувань працівників, формування системи зворотного зв'язку, а також впровадження соціально орієнтованих програм у межах корпоративної стратегії. Висновки підкреслюють, що організаційна поведінка та мотивація є не лише інструментами впливу на внутрішнє середовище підприємства, але й*



важливими чинниками його адаптивності, інноваційної спроможності та соціальної стійкості в довгостроковій перспективі.

***Ключові слова:** організаційна поведінка, мотивація персоналу, соціальна політика підприємства, промислове підприємство, корпоративна культура, управління персоналом, соціальна відповідальність, залученість працівників, соціально-психологічний клімат.*

Organizational behavior and motivation as tools for improving the social policy of industrial enterprises

Tetiana Sergiienko

Candidate of Political Science, Associate Professor,
Department of Business and Management,
National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4654-9248>

Olga Venger

Candidate of Political Science, Associate Professor,
Department of Management and Administration,
Yuri Potebnia Engineering Educational and Scientific Institute,
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

Igor Sak

Higher Education Guard Master of 1st year Specialty 073 Management
Yuri Potebnia Engineering Educational and Scientific Institute,
Zaporizhzhia National University,
Zaporizhzhia, Ukraine



Abstract. *The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of the role of organizational behavior and employee motivation as tools for improving social policy at industrial enterprises in the context of dynamic economic development, social changes, and the growing importance of human capital as a strategic resource. The relevance of the study is driven by the need to develop effective social policies aimed at increasing employee satisfaction, reducing social tension within labor collectives, strengthening loyalty to the enterprise, and ensuring the sustainable operation of industrial structures in the face of global challenges. An interdisciplinary approach was applied in the article, using methods of system and comparative analysis, synthesis, and abstraction. The methodological basis of the research includes modern theories of organizational behavior, concepts of intrinsic and extrinsic motivation, principles of corporate social responsibility, and approaches to assessing the effectiveness of social policy within organizational environments. The research results indicate a close interconnection between employee motivation levels, the characteristics of organizational behavior, and the quality of social policy implementation. It is substantiated that effective social policy should be based on dialogue between management and staff, transparent reward principles, recognition of professional achievements, and the creation of conditions for the personal and professional development of employees. A set of practical recommendations is proposed for improving the social policy of industrial enterprises through the integration of motivation tools into human resource management systems, adaptation of organizational culture to the needs and expectations of employees, formation of feedback mechanisms, and implementation of socially oriented programs within corporate strategy. The conclusions emphasize that organizational behavior and motivation are not only tools for influencing the internal environment of an enterprise but also key factors in its adaptability, innovation potential, and long-term social sustainability.*



Keywords: *organizational behavior, employee motivation, enterprise social policy, industrial enterprise, corporate culture, human resource management, social responsibility, employee engagement, socio-psychological climate.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації соціально-економічного простору, підвищення ролі людського капіталу та зростання вимог до ефективності управління персоналом особливої актуальності набуває проблема формування дієвої соціальної політики на промислових підприємствах. Незважаючи на наявність численних досліджень у сфері управління трудовими ресурсами, недостатньо вивченими залишаються аспекти впливу організаційної поведінки та мотиваційних механізмів на якість реалізації соціальної політики, що ускладнює розробку комплексних управлінських рішень. В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та змін очікувань працівників важливо не лише забезпечити базові соціальні гарантії, а й створити сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищити рівень залученості персоналу та сформувати сталі мотиваційні моделі, що сприятимуть довгостроковій лояльності до підприємства. Проблема, що досліджується, має безпосередній зв'язок з важливими практичними завданнями — зокрема, з необхідністю адаптації соціальної політики до сучасних викликів, впровадження ефективних механізмів мотивації персоналу та забезпечення зворотного зв'язку між працівниками й управлінськими структурами. З наукової точки зору, аналіз організаційної поведінки в контексті реалізації соціальної політики відкриває нові перспективи для формування міждисциплінарних підходів до управління, що поєднують елементи психології, соціології, економіки та менеджменту.

Таким чином, наукове обґрунтування ролі організаційної поведінки та мотивації у вдосконаленні соціальної політики промислових підприємств є не лише актуальним, але й необхідним кроком до розв'язання комплексу завдань, пов'язаних із підвищенням ефективності управління персоналом, посиленням



соціальної відповідальності бізнесу та забезпеченням стабільного розвитку промислового сектору в умовах постіндустріального суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті дослідження соціальної політики, мотивації персоналу та організаційної поведінки спостерігається значний науковий інтерес, що підтверджується широким спектром публікацій за останні роки. Дослідники акцентують увагу на ключових аспектах формування соціальної політики підприємства, її адаптації до сучасних викликів і впливі на ефективність трудових ресурсів.

Так, у роботі Т. Богданової проаналізовано базові принципи формування соціальної політики на підприємстві, зокрема акцентовано увагу на її значенні як інструменту покращення внутрішнього клімату [1]. Водночас автори С. Шепеленко [15] і Л. Семенова та А. Шаповал [11] підкреслюють важливість розробки ефективних соціальних програм в умовах невизначеності та соціально-економічної нестабільності. М. Ведерніков та співавт. зосереджуються на практичних аспектах удосконалення системи управління соціальною політикою, надаючи інструменти її адаптації до потреб персоналу [3]. Щодо мотивації праці, варто відзначити вагомий напрацювання В. Васюти та Л. Бульбахи [2], які вивчають сучасні підходи до мотиваційної політики на підприємствах. Дослідження М. Зось-Кіор і С. Скидана [5], а також К. Оксенюк [9] конкретизують підходи до мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища та трансформації ринку праці. Серед новітніх досліджень слід виділити публікацію С. Прохоровської [10], в якій аналізуються сучасні виклики для мотивації працівників, зокрема в умовах війни. Особливу увагу надається вивченню організаційної поведінки персоналу як чинника стійкості підприємства. У роботах П. Дудкіна та ін. [4], А. Молчанової та колег [7], а також О. Сороки і В. Голубенка [14] проаналізовано особливості поведінкових моделей персоналу, що визначають ефективність управлінських рішень. У ряді досліджень, як-от у роботі У. Моторнюк [8], соціальна політика розглядається як необхідна умова реалізації



принципів соціальної держави, що підтверджує стратегічну вагомість цієї проблематики на макро- та мікрорівнях. Праця О. Крайнік, В. Гришина [6] надає методологічне підґрунтя для побудови систем мотиваційного менеджменту, що може бути корисним у розробці сучасних управлінських підходів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених соціальній політиці підприємств, мотивації персоналу та організаційній поведінці, залишаються аспекти, які ще не отримали достатньої уваги в дослідженнях. Зокрема, бракує комплексного міждисциплінарного підходу до аналізу того, як механізми організаційної поведінки й сучасні моделі мотивації можуть бути інтегровані в систему соціальної політики промислових підприємств в умовах трансформаційної економіки та соціальної нестабільності. Недостатньо вивчено й вплив поведінкових моделей працівників на ефективність реалізації соціальних програм підприємства. У наявних дослідженнях фрагментарно розглядається зв'язок мотиваційних стратегій із формуванням соціальної згуртованості та зниженням трудових конфліктів. Часто увага зосереджується на загальних аспектах мотивації або окремих елементах соціальної політики, залишаючи поза аналізом їхню взаємодію в контексті поведінки персоналу. Причинами цього є домінування традиційних підходів до дослідження соціальної політики, брак систематичних емпіричних даних по галузях промисловості та недостатня адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій, особливо в посткризовий період.

Комплексне вивчення зазначених аспектів сприятиме глибшому розумінню ефективності соціальної політики в умовах змін. Аналіз мотиваційних чинників, рівня залученості персоналу, ціннісних орієнтацій та реакцій на управлінські дії дозволить сформувати цілісну модель удосконалення соціальної політики. У цьому контексті автори



зосереджуються на тому як організаційна поведінка впливає на ефективність соціальної політики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження ролі організаційної поведінки та мотиваційних механізмів як інструментів удосконалення соціальної політики на промислових підприємствах в умовах сучасних викликів. У відповідь на зростання соціально-економічного тиску та потребу у зміцненні внутрішньої стійкості організацій, актуалізується переосмислення традиційних підходів до соціальної політики через призму поведінкових факторів і мотиваційної активності персоналу. Для досягнення мети передбачено: аналіз теоретичних засад організаційної поведінки та мотивації в контексті соціальної політики підприємства; виявлення поведінкових факторів, що впливають на ефективність соціальних ініціатив; оцінка сучасних мотиваційних моделей; обґрунтування інтеграції поведінкових і мотиваційних механізмів у соціальну політику; формування практичних пропозицій для вдосконалення управлінських рішень. Результати сприятимуть глибшому розумінню взаємозв'язку між організаційною поведінкою, мотивацією та соціальною політикою, а також розробці дієвих рішень для промислового сектора.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна поведінка розглядається як система взаємозв'язків і норм поведінки працівників, що формуються в колективі й впливають на виконання соціальних ініціатив підприємства [7, с. 16]. Цей підхід дозволяє виявити основні чинники, що визначають ефективність внутрішніх комунікацій, рівень довіри та залучення персоналу до соціальних програм. Теоретичний аналіз акцентує увагу на таких складових організаційної поведінки, як корпоративна культура, стиль управління, міжособистісні відносини і командна взаємодія [14]. Сутність організаційної поведінки працівника в контексті соціальної політики підприємства відображається не лише у безпосередньому виконанні виробничих завдань, а й у підтримці фізичних і духовних сил, розвитку знань,



навичок та умінь персоналу. Основними складовими організаційної поведінки є люди, структура, технології та навколишнє середовище, які взаємодіють і формують поведінкові патерни працівників у межах підприємства [12].

Люди — це працівники, які виконують завдання як індивідуально, так і в командах, формуючи структуру трудового колективу. Вони є ключовим ресурсом підприємства, оскільки саме через їхню активність досягаються стратегічні цілі організації. Ефективне управління персоналом вимагає розуміння особливостей і потреб працівників, що сприяє формуванню довірчих відносин між працівниками і керівництвом, а також підвищенню продуктивності праці [13].

Структура організації визначає ролі та обов'язки кожного працівника, що дозволяє чітко розподілити завдання відповідно до компетенцій і навичок персоналу. Чітка структура сприяє координації дій та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, що в свою чергу позитивно впливає на реалізацію соціальної політики підприємства.

Технології, які застосовуються на підприємстві, полегшують виконання трудових завдань, підвищують продуктивність і якість роботи. Водночас технологічні інструменти встановлюють певні рамки для організаційної поведінки, регламентуючи процеси та стандарти виконання роботи. Правильний вибір і застосування технологій забезпечують оптимальні умови для реалізації соціальних ініціатив та мотиваційних програм.

Навколишнє середовище, яке включає внутрішні (організаційна культура, структура, ресурси) і зовнішні (політичні, соціальні, економічні, культурні, технологічні) фактори, впливає на поведінку працівників та формування соціальної політики підприємства. Організація як соціальна система взаємодіє з цим середовищем, адаптуючись до його змін і викликів [4, с. 54].

Для досягнення результативної моделі організаційної поведінки працівника необхідно поєднувати стратегічні цілі підприємства із



задоволеністю працівників своєю діяльністю. Ефективна організаційна поведінка характеризується тим, що індивідуальні та колективні дії працівників спрямовані на виконання стратегії підприємства, створюючи умови для сталого розвитку та соціальної стабільності (див.табл.1).

Таблиця 1

Основні параметри організаційної поведінки та їх вплив на соціальну політику підприємства

Параметр	Організаційна поведінка	Вплив на соціальну політику
Люди	Працівники з різними ролями, індивідуально та в групах	Забезпечують реалізацію соціальних ініціатив через активну участь у колективі
Структура	Чітке визначення ролей та обов'язків	Координація зусиль, ефективний розподіл соціальних функцій
Технології	Інструменти і методи для виконання завдань	Підвищують ефективність соціальних програм, оптимізують робочі процеси
Навколишнє середовище	Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію	Формують умови для адаптації і розвитку соціальної політики

Сформовано авторами

Після аналізу основних параметрів організаційної поведінки та їх впливу на соціальну політику підприємства можна зробити висновок, що успішна реалізація соціальних ініціатив безпосередньо залежить від комплексного врахування людського фактора, чіткої структури, ефективного використання технологій і адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці елементи створюють основу для формування збалансованої і дієвої соціальної політики, що сприяє розвитку підприємства та підвищенню якості трудового життя працівників [3, с. 34]. Наступним важливим аспектом, що безпосередньо впливає на ефективність соціальної політики, є мотивація персоналу, яка визначає ступінь залученості та активності працівників у реалізації соціальних ініціатив. Мотивація виступає ключовим інструментом стимулювання їхньої активної участі у соціальній політиці [5, с. 145]. Першочерговим завданням управління мотивацією на промислових підприємствах є розробка та впровадження системи, що поєднує стратегічні цілі підприємства з



максимальним задоволенням потреб і інтересів кожного працівника. Така система формує усвідомлення кожним співробітником власної значущості у трудовому процесі і розуміння, що його особистий внесок сприяє досягненню загальних цілей. В результаті інтереси працівника максимально узгоджуються зі стратегічними завданнями організації, що підвищує ефективність роботи і рівень задоволеності персоналу [10, с. 47].

У науковій літературі мотивація розглядається як внутрішнє бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Згідно з А. Колотом та С. Цимбалюком, мотивацію слід розглядати з трьох аспектів: як психологічний стан, що відображає потреби та інтереси працівника; як процес свідомого вибору поведінки для досягнення поставленої мети; а також як сферу професійної діяльності, спрямовану на розробку методів впливу на поведінку працівника з метою досягнення особистих і організаційних цілей [6, с. 118]. Система мотивації персоналу в контексті соціальної політики підприємства виступає важливим інструментом підвищення якості праці, стимулюючи співробітників до професійного розвитку і підвищення кваліфікації. Задоволеність роботою є ключовим фактором мотивації, адже грамотно організоване управління нею слугує джерелом життєвої сили підприємства та поштовхом до його сталого розвитку і підвищення продуктивності [9, с]. Впровадження ефективних мотиваційних механізмів дозволяє покращити якість праці та загальну результативність діяльності персоналу. Практично мотивація праці та рівень задоволеності роботою є критично важливими характеристиками кадрового потенціалу промислових підприємств. Тому систематичний аналіз та своєчасна оцінка мотиваційного стану працівників є необхідними для формування ефективних управлінських рішень у сфері соціальної політики [2]. Висока мотивація праці сприяє зростанню продуктивності, результативності і якості виконання завдань, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому. Отже, якісно побудована система мотивації, яка відповідає цілям і завданням



підприємства, є запорукою підвищення ефективності професійної діяльності персоналу і забезпечення сталого розвитку соціальної політики на промислових підприємствах.

Тож, зазначимо, що інтеграція організаційної поведінки і мотивації створює основу для розробки соціальної політики, яка сприяє підвищенню якості трудового життя, зміцненню соціальної стабільності та формуванню позитивного іміджу підприємства [1, с. 25]. Такий підхід забезпечує баланс між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства, що є запорукою сталого розвитку [15, с. 162]. Для наочного уявлення взаємозв'язку організаційної поведінки та мотивації та їхнього впливу на соціальну політику наведена порівняльна таблиця 2.

Таблиця 2

Параметри впливу організаційної поведінки і мотивації на соціальну політику підприємства

Параметри	Організаційна поведінка	Мотивація	Вплив на соціальну політику
Основна суть	Взаємодія працівників, поведінкові норми і патерни	Внутрішні та зовнішні стимули для активності працівників	Формування цілеспрямованих соціальних ініціатив, адаптованих до потреб персоналу
Фокус	Корпоративна культура, комунікації, колективна динаміка	Потреби, очікування, мотиваційні фактори	Підвищення рівня залученості, задоволення та лояльності працівників
Інструменти впливу	Управлінські підходи, розвиток командної роботи, норми	Системи заохочень, матеріальні й нематеріальні стимули	Удосконалення систем соціальної підтримки та мотиваційних програм
Ключові фактори	Взаємодія, довіра, комунікація, стиль керівництва	Визнання, розвиток, винагорода	Підвищення ефективності соціальної політики та стабільності трудового середовища
Результат впливу	Формування сприятливого соціального клімату	Активізація трудової діяльності, мотивація до співпраці	Поліпшення якості трудового життя і соціальної підтримки персоналу

Сформовано авторами



Таким чином, взаємозв'язок між організаційною поведінкою, мотивацією персоналу та соціальною політикою підприємства є системним і взаємодоповнюючим [8, с. 24]. Ефективна організаційна поведінка створює умови для формування позитивного соціального клімату, мотивація забезпечує активну участь працівників у досягненні цілей підприємства, а соціальна політика сприяє зміцненню лояльності, задоволеності та професійного розвитку персоналу [11, с. 415]. Узгодженість цих елементів забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, стабільність трудового середовища та стійкість організації в умовах змін.

Висновки. У процесі дослідження було проаналізовано взаємозв'язок між організаційною поведінкою, мотивацією персоналу та ефективністю реалізації соціальної політики на підприємстві. Метою дослідження було виявлення ключових чинників, що впливають на якість формування й реалізації соціальних ініціатив, з урахуванням поведінкових і мотиваційних аспектів трудової діяльності. Отримані результати підтвердили, що ефективне управління організаційною поведінкою та трудовою мотивацією працівників сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню результативної, адаптивної та орієнтованої на персонал соціальної політики. Узгодженість між цінностями організації, потребами персоналу та механізмами заохочення забезпечує стабільність трудового середовища та зміцнює соціальну відповідальність підприємства. Досягнуті результати дослідження дозволяють зробити висновок про виконання поставлених завдань і підтвердження дослідницької гіпотези. Водночас подальше вивчення даної теми потребує глибшого аналізу індивідуальних мотиваційних стратегій у різних секторах економіки, а також емпіричного дослідження ефективності соціальних програм на практиці.

Перспективними напрямками подальших досліджень можуть стати застосування поведінкової економіки, теорій трансформаційного лідерства, теорій самоактуалізації та організаційної підтримки для формування цілісної



моделі впливу мотивації та організаційної поведінки на соціальну політику підприємства.

Список використаних джерел

1. Богданова Т. І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 1 (48). С. 24–33.
2. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Ведерніков М. Д., Кошонько О. В., Волянська-Савчук Л. В. та ін. Удосконалення системи управління соціальною політикою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 31–39.
4. Дудкін П.Д. та ін. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
5. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*, 2020. № 1(3). С. 143–148.
6. Крайнік О., Гришин В. Удосконалення мотиваційного механізму як фактору стимулювання діяльності працівників в організації. *Матеріали XXIII Науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА «Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах»*, ТОМ IV 23-26 жовтня 2018р., Запоріжжя, ЗДІА, 2018. С.118.
7. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А.О. Молчанової. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
8. Моторнюк У. І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 23–26.



9. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
10. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. №2 (02). С. 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
11. Семенова Л. Ю., Шаповал А. Ю. Соціальна політика підприємства як складова соціальної політики держави. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 413–416.
12. Сергієнко Т.І. Поведінкові та функціональні зміни в українському суспільстві в умовах повномасштабної військової агресії рф. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали VIII Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Дніпро, 15 бер. 2024 р.); у 2-х ч. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2024. Ч. I. С. 158-159.
13. Сергієнко Т.І., Резнікова В.О. Оцінка мотивації праці суб'єкта господарювання в контексті сучасних практичних засад розвитку менеджменту. *Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024, С. 285-287.*
14. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. №57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
15. Шепеленко С. М. Формування ефективної соціальної політики вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.159>.