

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Виконав:

здобувач освітнього ступеня «Магістр»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання
ЮРЧЕНКО Олександр Максимович

Керівник:

Д-р. екон. наук, професор ЧИКУРКОВА Алла
Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2024 р.

Гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Юрченко О.М. Система управління персоналом організацій.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». - Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2024.

Кваліфікаційну роботу присвячено вирішенню наукового і прикладного завдання оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств. Актуальність теми визначається тим, що в умовах інтенсифікування технічних, інформаційних, інноваційних та соціальних процесів перед підприємствами все більш гостріше постають проблеми оптимізування структури та розміру апарату управління (АУ). Водночас, ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається формуванням та діяльністю власне його АУ (складової керівної підсистеми), призначенням якого є виконання функцій управління та забезпечення впливу на керовану підсистему для реалізації існуючих цілей та місії.

Дослідження процесів оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств узагальнено у концептуальні засади, що містять принципи, інструменти, критерії та прийняття управлінських рішень за отриманими результатами. Оцінювання певної (конкретної) компетентності носія (працівника АУ) може відбуватись за допомогою одного з існуючих (відомих) методів оцінки персоналу або ж – оцінювання компетентності носія здійснюється поелементно (знання, вміння, навички, риси характеру, і/або інші складові, які її формують) з подальшою можливістю виходу на комплексний інтегральний показник рівня її розвитку.

Ключові слова: апарат управління, компетентності управлінців, емоційна компетентність, посадова компетентність, потенціал посадової компетентності, розвиток компетентності, моніторинг професійного зростання.

ANNOTATION

Yurchenko O. System of personnel management of organizations.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". - Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2024.

The qualification work is devoted to the solution of the scientific and applied problem of assessment and development of competencies of employees of the enterprise management apparatus. The relevance of the topic is determined by the fact that in the context of intensification of technical, information, innovation and social processes, enterprises are increasingly faced with problems of optimizing the structure and size of the management apparatus (MA). At the same time, the effectiveness of the enterprise is largely determined by the formation and activity of its own MA (component of the management subsystem), the purpose of which is to perform management functions and ensure the impact on the managed subsystem to achieve existing goals and mission.

Research on the processes of assessing and developing the competencies of employees of MA enterprises are summarized in conceptual frameworks, which take into account the principles, tools, criteria and management decisions based on the obtained results. The assessment of a particular (specific) competence of the carrier (MA employee) can be carried out using one of the existing (known) methods of personnel assessment, or - the competence assessment of the carrier is carried out elementarily (knowledge, skills, traits, and / or other components that form) with the further possibility of entering a complex integral indicator of its development level.

Keywords: management apparatus, competencies of managers, emotional competence, job competence, potential of job competence, competence development, monitoring professional growth.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1 Сутність і класифікація видів апарату управління підприємств	10
1.2. Поняття, типологія і особливості компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	18
1.3. Концептуальні засади оцінювання і розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ.	33
2.1. Методичні положення з оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств	33
2.2. Аналіз забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств.....	48
2.3. Оцінка динаміки рівня мотивації працівників підприємства	60
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	70
3.1. Модель розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств	70
3.2. Інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	78
3.3. Моніторинг професійного зростання працівників апарату управління підприємств	91
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Актуальність теми. В епоху турбулентності та інтенсифікування технічних, інформаційних, інноваційних та соціальних процесів перед підприємствами все більш гостріше постають проблеми фахового формування управлінського апарату. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається формуванням та діяльністю власне його апарату управління (АУ) як складової керівної підсистеми, призначенням якого є здійснення процесу менеджменту для реалізації існуючих цілей та місії. Необхідною передумовою формування раціонального АУ підприємства виступає компетентнісна складова, тобто забезпечення підприємства управлінцями з відповідним рівнем розвитку компетентностей. Адекватне і коректне оцінювання та подальший розвиток компетентностей чинить вагомий вплив на функціонування АУ, від чого залежить ефективність діяльності усієї організації [39 с. 28].

Велику увагу дослідженню проблематики формування системи управління персоналом та оцінювання ефективності управління та персоналу підприємств приділяли науковці Л. Балабанова, В. Герасимчук, В. Данюк, Р. Дарміць, В. Діденко, О. Козлова, А. Колот, О. Крушельницька, О. Кузьмін, М. Мартиненко, О. Мельник, Б. Мізюк, Г. Одінцова, Й. Петрович, В. Пушкар, З. Румянцева, О. Сардак, Н. Тарнавська, Ф. Хміль, А. Чикуркова, А. Шегда, Г. Щокін, В. Яцура та інші.

Тому питання розроблення теоретичних і методологічних засад оцінювання та розвитку компетентностей працівників АУ підприємств набуває сьогодні особливої ваги та актуальності, зокрема, в умовах посилення ринкової конкуренції. Водночас, слід відзначити, що попри велику кількість праць у сфері управління підприємств недостатньо розкриті питання складу і структури управлінського апарату в системі менеджменту; в науковій літературі дискусійними є підходи до трактування поняття "апарат управління"; щодо

оцінювання і розвитку компетентностей управлінців виникає низка проблем відбору методів та показників, врахування принципів тощо [39 с. 29]. Необхідність поглиблення наукових напрацювань у сфері даної проблематики з врахуванням специфіки ринкових перетворень та євроінтеграційних процесів у нашій державі обумовило вибір теми, мету, завдання та структуру роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом організацій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- уточнити сутність апарату управління підприємств та узагальнити класифікацію його видів ;
- дослідити існуючий понятійно-термінологічний апарат і типологію компетентностей працівників апарату управління підприємств;
- узагальнити підходи і розкрити способи урахування та оцінювання впливу параметрів компетентності управлінських працівників на ефективність системи управління персоналом;
- дослідити існуючі концептуальні засади оцінювання і розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств;
- провести оцінку забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств;
- здійснити аналіз динаміки рівня мотивації працівників підприємства;
- дослідити й обґрунтувати перспективні напрями розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств;
- обґрунтувати пріоритетні напрями застосування інструментарію мотивування розвитку компетентностей працівників апарату управління;
- узагальнити систему показників моніторингу професійного зростання працівників апарату управління підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом організацій.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні положення з оцінювання і розвитку системи управління персоналом організацій.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали сучасні теорії менеджменту; концептуальні підходи до проблем формування організаційних структур та систем управління, оцінювання і розвитку компетентностей персоналу, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

Для досягнення поставленої мети та окреслених завдань у роботі використовувались різні загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання і дослідження, а саме: порівняння, аналіз, синтез, групування, абстрагування та узагальнення, опис, характеристика, розрізнення; типології компетентності працівників апарату управління та чинників впливу на формування і розвиток їх компетентності, системний підхід (до аналізування та групування чинників, бар'єрів і ризиків розвитку компетентностей працівників апарату управління).

Інформаційною базою дослідження стали наукова, інформаційно-довідкова, навчально-методична література вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та огляди Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, дані експертних досліджень, проведених автором, результати анкетування та опитування управлінців вітчизняних підприємств щодо розуміння, оцінювання та розвитку компетентностей, економічні огляди, а також нормативно-правові акти органів державної влади України, дані статистичної звітності низки підприємств Західного регіону України.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення та результати дослідження, які виносяться на захист і характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному:

дістали подальшого розвитку:

– узагальнення системи показників контролю і оцінки професійного

зростання працівників апарату управління, яка, включає параметри оцінювання професійної підготовки працівника апарату управління (кількісна і якісна складові оцінювання їх компетентності) та забезпечує повну характеристику працівників апарату управління.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо оцінювання і розвитку компетентностей управлінських працівників.

Особистий внесок студента. Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на IX Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2024 р.).

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 114 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 116 сторінки, містить 25 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств. Відповідно до результатів зроблено відповідні висновки теоретико-методичного та прикладного спрямування:

1. Виконано класифікацію видів апарату управління підприємств за серією ключових та самостійних ознак. Ця класифікація за рахунок виділення ознак (за характером адаптації до змін, за видом діяльності, за рівнем управління, за кількістю рівнів управління, за ступенем централізації, за об'єктом управління, за кількістю цілей, за терміном функціонування) створює умови для проведення подальших досліджень стану і діяльності апарату управління дослідниками, економістами, фінансистами і аналітиками та дозволяє враховувати особливості кожного з видів апарату управління для формування та поліпшення ОСУ, урахування специфіки віднесення витрат на управління тощо. Класифікація підсумовує множину видів апарату управління та спирається на теоретичне обґрунтування сутності управлінського апарату, у трактуванні якого поєднано класичне, генетичне, структурне і функціональне означення.

2. За результатами досліджень виявлено, що компетентність працівників апарату управління з урахуванням особливостей та аспектів слід трактувати як посадову компетентність, що поєднує професійну та емоційну складові. Вдосконалена типологія компетентностей працівників апарату управління підприємств внаслідок введення нових ознак та підвидів, а саме: за кількістю цілей; за масштабом застосування; за елементною структурою; за характером дії (впливу) на діяльність; за часовою належністю; за часовою ознакою застосування; за впливом на результат діяльності; за формою прояву; за носієм; за напрямком розвитку; за рівнем розвитку, дасть змогу власникам та керівництву підприємств детальніше розуміти, оцінювати та цілеспрямовано

розвивати конкретні компетентності управлінців в напрямку забезпечення зростання ефективності функціонування АУ та підприємства загалом.

3. Досліджено існуючі моделі оцінювання впливу параметрів компетентності працівників апарату управління на результуючий показник діяльності підрозділу апарату управління підприємства, яка дозволяє здійснювати прогнозування на майбутні періоди з можливістю відповідного корегування параметрів управлінської діяльності та необхідних компетентностей управлінців. Наведена модель базується на оцінюванні діяльнісної складової посадової компетентності працівників апарату управління, а саме – показників якості, своєчасності виконання функціональних обов'язків, відповідності до вимог у межах та згідно із посадовою інструкцією управлінця. Модель передбачає спосіб урахування оцінювання зазначених параметрів у взаємозв'язку із результуючим показником діяльності підрозділу АУ, яким є ступінь досягнення цілі.

4. Використано інтегрований метод оцінювання компетентності працівників апарату управління підприємств за рахунок виокремлення і врахування відповідних складових (забезпечувальної і діяльнісної) та видів компетентності (професійної та емоційної). Інтегрований метод передбачає логічну послідовність оцінювання компетентностей працівників апарату управління, для чого у роботі також охарактеризовано зміст і виокремлено чинники впливу на компетентність і професійне зростання працівників апарату управління. Забезпечувальну складову слід розглядати як компетентнісне забезпечення апарату управління працівниками.

5. Для оцінювання забезпечувальної складової посадової компетентності персоналу апарату управління можливим є використання таких підходів: а) встановлення наявності (відсутності) необхідного (очікуваного, відповідного) параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника апарату управління з допомогою коефіцієнтів професійної та емоційної компетентності працівників на посаді АУ; б) врахування якісного наповнення оцінюваного параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника апарату

управління передбачає розрахунок рівня професійної компетентності та рівня емоційної компетентності працівників на посаді апарату управління.

6. Застосована модель розвитку компетентностей працівників апарату управління, яка передбачає послідовність етапів, а саме: оцінка існуючого стану посадової компетентності працівників апарату управління; виявлення на підставі часткових оцінок потенціалу розвитку складових посадової компетентності працівників апарату управління з урахуванням визначення основних бар'єрів та ризиків, які «супроводжують» цей процес; обрання методів/засобів для розвитку посадової компетентності працівників апарату управління та її складових; використання методів розвитку посадової компетентності працівників апарату управління з урахуванням відповідних принципів, передумов і наслідків; прийняття управлінського рішення за результатами оцінювання рівня розвитку посадової компетентності працівників апарату управління та її складових (професійна та емоційна).

7. Виявлено зміст основних ризиків розвитку компетентностей працівників апарату управління та проведено їх класифікацію (за ресурсною характеристикою, за типом, за тривалістю прояву (впливу), за можливими наслідками, за сферою виникнення з погляду працівника). Визначення конкретного ризику (ризик професійного вигорання, ризик нереалізованості, ризик переоцінки власних можливостей, ризик недостатнього мотивування з боку керівництва, ризик спустошення особистості, ризик невідповідності оплати праці, ризик трудового лізму, ризик відсутності наставництва, ризик внутрішньоорганізаційної конкуренції, ризик розриву теорії та практики, ризик економічної безрезультатності) дозволяє працівнику апарату управління запобігти можливим помилкам та обґрунтовує доцільність вибору відповідних засобів чи стилів управління ними.

8. Використано інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств за рахунок використання матриці вибору основних методів розвитку складових компетентності управлінських працівників та матриці врахування фактору зрілості у процесі розвитку

компетентностей управлінця, що посилює комплексний позитивний вплив на результат діяльності підрозділу апарату управління. Охарактеризовані методи розвитку компетентності управлінських працівників передбачають використання відповідної матриці вибору з урахуванням цільового акценту на розвиток елементів компетентності (знання, вміння, навички, нахили (здібності), риси характеру)..

9. В контексті моніторингу систематизовано класифікацію професійного зростання працівників апарату управління за рахунок виокремлення відповідних ознак (за суб'єктом, за часовою ознакою, за способом перебігу, за спрямованістю, за формою прояву, за характером прояву, за просторовочасовою ознакою, за "коридором" ПЗ, за характером усвідомлення працівника), що дозволить цілісно управляти цим процесом. Професійна підготовка працівника апарату управління охоплює кваліфікованість управлінської праці та адекватність (симетричність) зв'язку "працівник-вимоги", що своєю чергою, через кількісну та якісну складові оцінювання праці виходить на оцінку діапазону, складності, швидкості виконуваних завдань, рівня безпомилковості та рівня відповідності вимогам (посади).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агродовідник сільгоспорганізацій України. URL : https://apk.agrodoska.net/oblast/zhitomirskaya_6.
(дата звернення: 27.08.2022).
2. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 22. С. 91–95.
3. Ангелов Г. В., Черкаський А. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. Економіка харчової промисловості. 2014. № 2. С. 36–38.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової л-ри, 2011. 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 42–45.
6. Білик Т. Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 20 с.
7. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. Агросвіт. 2015. № 21. С. 12–14.
8. Біттер О. А., Малецька І. О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2012. № 3. С. 68–72.
9. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 93–101.
10. Богоявленська Ю. В. Аналіз і економізація дій менеджера. Вісник ПМАН. 2001. № 3. С. 11–14.

11. Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження). Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2004. № 2 (28). С. 288–297.
12. Богоявленська Ю. В. Ефективні механізми мотивації праці. Економіка: проблеми теорії та практики. 2004. Вип. 195, т. 2. С. 528–539.
13. Богоявленська Ю. В. Методика побудови соціонічної моделі особистості. Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка. 2007. № 35. С. 3–7.
14. Богоявленська Ю. В. Праксеологічний підхід у побудові ефективного механізму мотивації праці. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2004. № 1 (27). С. 215–224.
15. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. Моніторинг біржового ринку. 2015. № 3. С. 12–15.
16. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 2. С. 117–124.
17. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2006. № 3. С. 17–22.
18. Вацька М. В. Пріоритетні напрямки та економічна оцінка інвестицій сільськогосподарських підприємств регіону. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2, т. 2. С. 52–55.
19. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.
20. Верна В. В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. № 154, ч. 2. С. 48–56.
21. Водянка Л. Д. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3, т. 1. С. 7–12.

22. Вологін Ю. Історія розвитку менеджменту та технології використання менеджменту в сучасних реаліях економічних відносин. Молодь і ринок. 2011. № 7 (78). С. 146–150.

23. Войтко Є. В. Матрична структура підприємства як необхідний елемент у системі управління персоналом. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2010. № 1. С. 59–63.

24. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.

25. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). Економіка та держава. 2011. № 6. С. 11–16.

26. Гаран О. Формування кадрового резерву. Праця і Закон. 2011. № 1. С. 18–19.

27. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємств, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність) : терміни, поняття, персоналії / уклад. В. С. Іфтемічук, В. А. Григор'єв, М. І. Маниліч, Г. Д. Шута. Київ : Магнолія плюс, 2004. 688 с.

28. Гештальти соціально-економічних систем : монографія / О. В. Мосієнко та ін. ; за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2018. 226 с.

29. Гнатенко І. А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. № 16. С. 55–58.

30. Головач Н. Профкомпетентність фахівців у сфері управління персоналом. Персонал. 2011. № 2. С. 30–33.

31. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : ЖНАЕУ, 2011. 206 с.

32. Грабар І. Г., Ходаківський Є. І., Вознюк О. В. Синергетика та слабкі сигнали. Синергетика: процеси самоорганізації технічних, технологічних та

соціальних систем : матеріали Всеукр. наук. конф., 17–18 черв. 2003 р. Житомир, 2003. С. 10–13.

33. Грабар Т. П. PR та анти PR, або як уберегтися від маніпуляцій : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2006. 109 с.

34. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 185. С. 160–172.

35. Гугул О. Я. Консалтинг у системі управління розвитком персоналу. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 7/8. С. 157–163.

36. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ : Урожай, 1994. 240 с.

37. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6. С. 89–94.

38. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 118–123.

39. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці. Охорона праці. 2015. № 6. С. 24–27.

40. Дарміць Р.З. Оцінювання та розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Національний університет "Львівська політехніка" Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019. 303 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1313/drzdys.pdf>

41. Дарміць, Р.З., 2000. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання. Вісник Національного університету "Львівська політехніка"

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 405, с. 140-142.

42. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2001. Професійний ріст менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 417, с. 241-245.

43. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Процик, І.С., 2001. Особливості формування системи матеріального стимулювання управлінських працівників. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління, 425, с. 197-201.

44. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Передало, Х.С., 2001. Оцінка професійного росту працівників апарату управління автотранспортних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 436, с. 3-8.

45. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Ванькович, Л.Я., 2002. Системний підхід до прийняття управлінських рішень в апараті управління організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 457, с. 83-90.

46. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Процик, І.С., 2002. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 466, с. 97-106.

47. Дарміць, Р.З., 2006. Соціально-психологічний клімат в апараті управління організації: особливості, оцінка, вплив. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету, 23, с. 85-91.

48. Дарміць, Р.З., 2018. Компетентність працівників апарату управління підприємства: поняття, аспекти, властивості, оцінювання. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 899, с. 126-137.

49. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2019. Інтегрований метод оцінювання компетентності працівника апарату управління підприємства. Економіка: реалії часу. 3 (43), с. 49-57.

50. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 19. С. 9–15.

51. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Сер. Економічні науки. Державне управління. 2015. № 1 (35). С. 125–129.

52. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 63–68.

53. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.

54. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. Україна: аспекти праці. 2011. № 6. С. 35–38.

55. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2022. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/39_2022_ukr/29.pdf.

(дата звернення: 12.10.2022)

56. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2020. 303 с.

57. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах компетентнісного підходу. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2019. Вип.260. С.130–143.

58. Єрмаков О.Ю., Величко О.В. Формування та ефективне використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Економічний потенціал сільськогосподарських підприємств: теорія і практика : монографія / За ред. професора О.Ю. Єрмакова. К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2019. С. 248–314.

59. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91. 66. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. 3-тє вид. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. Т. 1. 542 с.

60. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 299 с.

61. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

62. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. Україна: аспекти праці. 2015. № 4. С. 18–23.

63. Зелінська А. М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 22. С. 562–565.

64. Інтелектуалізація людського капіталу / І. К. Бондар та ін. Київ : Корпорація, 2008. 262 с.

65. Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О. Самоорганізація підприємств : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

66. Кваша М. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві. Економіка України. 1994. № 1. С. 54–61.

67. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. Економіка і управління. 2013. № 4. С. 100–106.

68. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. Вісник державної служби України. 2013. № 2. С. 24-26.

69. Кісіль М. І., Кожем'якіна М. Ю. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства

України на період до 2022 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 76–80.

70. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2018. Т. 1, № 12. С. 119–125.

71. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Львів : Новий світ-2000, 2005. 385 с.

72. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 24–28.

73. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Економіка і управління. 2014. № 3. С. 83–88.

74. Коноваленко Т. О., Вайтешонок Р. О., Бойко І. Ю. Т. В. Куриленко. Економічний олімп: лауреати Нобелівської премії з економіки 1969–2009 рр. : бібліогр. показчик. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2010. С. 148.

75. Копосов Г. О., Шелухін П. Г. Управління підприємством в умовах невизначеності на основі розробки системи гештальтів (образів). Бізнес інформ. 2012. № 8. С. 195–198.

76. Король В. С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Т. 1, № 11. С. 187–194.

77. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2005. 304 с.

78. Кузьмак О.І. Особливості формування та використання сільського трудового потенціалу Вісник. Економіка. Вип.3 (39). Рівне, 2007. С. 148-156.

79. Купалова Г. І., Четверик В. М. Статистико-економічний аналіз, оцінка та перспективи розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств : монографія. Ужгород : Бреза А. Е., 2013. 212 с.

80. Кушнерик О. В. Мотиваційні системи в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_55.

(дата звернення: 12.09.2022).

81. Кушнерик О. В. Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2018. 20 с.

82. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 49–52.

83. Липкань О. В. Напрями інформаційного забезпечення процесу управління виробничим потенціалом агропідприємств. Вісник аграрної науки. 2015. № 5. С. 65–68.

84. Липкань О. В. Управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Біла Церква : БНАУ, 2014. 22 с.

85. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М. та інші. Глобальна економіка ХХІ ст.: людський вимір: Монографія. К.: КНЕУ, 2008. 420 с.

86. Макодзей Л. І., Брагіна О. В. Особливості формування управлінської команди. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2012. Вип. 175, ч. 3. С. 367–373.

87. Мартиненко Н. В. Теоретичні засади становлення і розвитку національних пенсійних систем. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 1. С. 183–191.

88. Мартиненко Н. В. Етапи становлення конкурентоспроможного персоналу в аграрній сфері та його інвестиційне забезпечення. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 17. С. 34–41.

89. Мартиновський В. С., Філімончук Т. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. № 1. С. 49–52.

90. Марченко В. М. Методологія самоорганізації процесів злиття та поглинання і досягнення синергетичного ефекту в корпораціях молочної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2011. 43 с.

91. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова та ін. Вінниця : Нова книга, 2006. 415 с.
92. Михайлов А.М., Мантула В.М., Кириченко Т.О. Імплементация різних методів мотивації до праці в системі управління персоналом підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка» 2020. № 2. С. 39–46.
93. Міщенко І. А. Прийняття рішень у контексті управлінських функцій. Агросвіт. 2014. № 22. С. 50–53.
94. Могильний О. М. Регулювання аграрної сфери. Ужгород : ІВА, 2005. 400 с.
95. Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка № 9, 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5766> (дата звернення 15.08.2022) – Назва з екрана.
96. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами, як елемент модернізації управлінських процесів. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 143–147.
97. Праця України у 2022 році. Державна служба статистики України. 2022. 232 с.
98. Приймачук Т.Ю. До питання про рівень соціального розвитку села та життя сільського населення [Електронний ресурс]. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 21 (2).
99. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Державна служба статистики України. 2022. 455с.
100. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2022. 455с.
101. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2021 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. 2022. 449с.
102. Україна у цифрах, 2022. Державна служба статистики України. 2022. 46с.

103. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Державна служба статистики України. 2022. 455с.
104. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2022. 455с.
105. Сільське господарство України 2021. Державна служба статистики України. 2022. 230 с.
106. Сільське господарство України 2022. Державна служба статистики України. 2022. 230 с.
107. Ситуація на ринку праці та діяльність державної служби зайнятості у січні-лютому 2022 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_robocha_syla_2022_rik.pdf (дата звернення 10.08.2022) – Назва з екрана.
108. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2022. № 2 (42). С. 104—114.
109. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2022-2027 роки. Рішення обласної ради від 20 грудня 2021 року № 49-29/2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2022-2027-roky.pdf>. (дата звернення 28.10.2022) – Назва з екрана.
110. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2022 року. Державна служба статистики України. 2022. 58с.
111. Хмельниччина інвестиційна. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=20530# (дата звернення 27.10.2022) – Назва з екрана.
112. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія. Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. 456 с.
113. Чикуркова А.Д. Рефлексивне управління у формуванні професійних самоорганізаційних процесів на підприємствах. Сталий розвиток аграрної

сфери: інженерно-економічне забезпечення : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2022 року, м. Бережани)

114. Chykurkova A., Hrei Yu. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises. Modern Science — Moderní věda. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 5. Р. 38-49.

https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypl8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view (дата звернення 10.08.2022) – Назва з екрана.