

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

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

**«Управління персоналом підприємства»**

Виконала: здобувачка освітнього ступеня  
«Магістр» заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

**ФІЛЮТІЧ Ірина Андріївна**

Керівник: канд. екон. наук, доцент

**ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна**

Оцінка захисту:

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Допускається до захисту:**

„\_\_\_\_\_” грудня 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Персонал як об'єкт управління на підприємстві	8
1.2. Стратегія управління персоналом та її особливості	21
1.3. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності управління персоналом підприємства	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Аналіз управління персоналом підприємства в структурі та динаміці	51
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	80
3.1. Організаційно-економічні засади розвитку управління персоналом на підприємстві	80
3.2. Формування моделі підтримки управління персоналом на засадах організаційно-мотиваційного підходу	96
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки вирішальним чинником сталого функціонування та конкурентоспроможності підприємств стає ефективність використання людських ресурсів. Персонал нині розглядається не лише як необхідний елемент виробничого процесу, а як ключовий стратегічний ресурс, від якого безпосередньо залежать результати господарської діяльності, рівень інноваційної активності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підприємства до довгострокового розвитку. У зв'язку з цим управління персоналом набуває особливого значення як складова загальної системи менеджменту, що забезпечує узгодження економічних цілей підприємства з інтересами працівників.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу в умовах глобалізації, цифровізації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та трансформації соціально-трудових відносин. Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільності, дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції, зміни ціннісних орієнтирів працівників, що вимагає застосування нових підходів до формування, мотивації, розвитку та утримання персоналу. Особливої ваги ці процеси набувають для підприємств комунального сектора, діяльність яких поєднує економічні та соціальні функції.

Управління персоналом є складним багаторівневим процесом, який охоплює планування потреб у кадрах, добір і найм працівників, їх професійну адаптацію, навчання й розвиток, мотивацію, оцінювання результатів праці, формування кадрового резерву та забезпечення соціального захисту. Ефективність кадрових рішень безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, фінансові результати діяльності підприємства, стабільність трудового колективу й якість управлінських процесів. У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук ефективних організаційно-економічних та мотиваційних механізмів управління персоналом, здатних забезпечити збалансований розвиток підприємства.

**Мета і завдання роботи.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність розв'язання наступних завдань:

- дати характеристику персоналу, як об'єкту управління на підприємстві;
- охарактеризувати стратегію управління персоналом та її особливості;
- описати методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз управління персоналом підприємства в структурі та динаміці;
- обґрунтувати організаційно-економічні засади розвитку управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати модель підтримки управління персоналом на засадах організаційно-мотиваційного підходу.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства.

**Методи дослідження.** Методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, за допомогою якого вирішувались питання удосконалення системи управління персоналом підприємств.

В процесі дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний (при вивченні теоретичних положень управління персоналом, формулюванні висновків); економіко-статистичний, зокрема його прийоми: (графічний, табличний, порівняння); балансовий (при оцінці стану, тенденцій розвитку системи управління персоналом).

*Інформаційною базою* дослідження є звітні та статистичні матеріали підприємства, дані бухгалтерської і кадрової документації, результати соціологічних опитувань, матеріали офіційних статистичних збірників та електронних інформаційних ресурсів.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Дістали подальший розвиток:

- теоретичні положення щодо трактування управління персоналом як інтегрованого процесу узгодження стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб працівників з урахуванням умов функціонування комунальних підприємств;

- методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом на основі поєднання кількісних показників використання трудових ресурсів із якісними характеристиками мотивації, задоволеності працею та лояльності персоналу;

- підходи до аналізу руху та відтворення персоналу, які доповнено оцінкою впливу соціально-психологічних і організаційних чинників на стабільність трудового колективу;

- наукові уявлення щодо формування та підтримки лояльності персоналу шляхом інтеграції організаційної культури, системи мотивації та професійного розвитку працівників у єдиний управлінський механізм;

- практичні засади застосування організаційно-мотиваційного підходу до управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення мотиваційної політики та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

**Особистий внесок студента.** Усі наукові результати, викладені в роботі, отримані автором самостійно. Здобувачкою здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до управління персоналом підприємства, систематизовано основні методи та інструменти оцінювання ефективності кадрового

менеджменту. Самостійно проведено аналіз стану та динаміки персоналу комунального підприємства, структури кадрів, руху персоналу, фонду оплати праці, умов та рівня задоволеності працівників. На основі отриманих результатів автором розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом, обґрунтовано доцільність запровадження організаційно-мотиваційної моделі підтримки кадрового менеджменту та визначено напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Усі аналітичні розрахунки, таблиці, рисунки та висновки виконані особисто студенткою.

**Апробація результатів дослідження.** Положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на X Міжнародній науково-практичній конференції науковців та здобувачів вищої освіти: «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (15 травня 2025 р. м. Кам'янець-Подільський).

**Публікації.** За темою досліджень опубліковано тези в матеріалах X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти: «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (15 травня 2025 р. м. Кам'янець-Подільський), на тему: «Управління персоналом підприємства», загальним обсягом 0,2 друк. арк.

**Обсяг та структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 117 сторінках комп'ютерного тексту, налічує 14 таблиць та 14 рисунків.

## ВИСНОВКИ

1. Персонал підприємства є складним і водночас визначальним об'єктом управління, від якого безпосередньо залежить результативність усіх видів господарської діяльності. Узагальнення теоретичних підходів дало змогу встановити, що персонал характеризується багатовимірною структурою, яка формується за професійними, кваліфікаційними, соціально-демографічними та функціональними ознаками, а його склад і динаміка зумовлюються впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Управління персоналом є комплексним, багатоаспектним процесом, що охоплює планування, добір, розвиток, мотивацію, оцінювання та раціональне використання трудового потенціалу. Формування ефективної системи управління персоналом потребує дотримання базових принципів, застосування функціонального, системного та процесного підходів і виступає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та сталого розвитку підприємства.

2. Стратегія управління персоналом постає як невід'ємний елемент загальної стратегії підприємства та ключовий інструмент забезпечення його довгострокового розвитку й конкурентоспроможності. Вона поєднує цілі, політику, принципи й методи роботи з персоналом у єдину цілісну систему, яка орієнтована на формування високопрофесійного, мотивованого та відповідального колективу. Стратегічне управління персоналом базується на глибокому розумінні потенціалу працівників, їх мотиваційних установок, потреб та інтересів, а також передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливою умовою ефективності кадрової стратегії є її ієрархічна узгодженість із загальноорганізаційними цілями, поєднання формалізованих процедур із креативними підходами, використання сучасних HR-інструментів, а також дотримання гуманістичної орієнтації, що забезпечує збалансованість інтересів працівників і роботодавця та створює передумови для сталого розвитку підприємства.

3. Ефективність використання персоналу формується під впливом комплексу науково-технічних, організаційних, економічних і соціальних чинників та відображає ступінь реалізації трудового потенціалу працівників за умови раціонального використання ресурсів. У підрозділі обґрунтовано, що ключовими критеріями та показниками оцінки є продуктивність праці, використання фонду робочого часу, рух персоналу, рівень трудової дисципліни, ефективність фонду оплати праці та якісна відповідність персоналу вимогам виробництва. Доведено доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання через систему узагальнених трудових показників, що дає змогу здійснювати постійний моніторинг стану кадрового потенціалу та створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом.

4. КП «Міськтепловоденергія» є стратегічно важливим підприємством житлово-комунальної сфери м. Кам'янця-Подільського, яке забезпечує безперебійне теплопостачання, водопостачання та водовідведення, спираючись на розгалужену інженерну інфраструктуру й багаторічний історичний досвід функціонування міських систем тепло- та водозабезпечення. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив зростання чистого доходу та вартості активів підприємства, що пов'язано зі збільшенням обсягів наданих послуг і переглядом тарифної політики, проте фінансові результати залишаються збитковими, а власний капітал – від'ємним, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та залежність від залучених ресурсів. Структура активів характеризується високою питомою вагою необоротних активів та істотним зростанням дебіторської заборгованості, тоді як збільшення частки поточних зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості, посилює ризики ліквідності та платоспроможності. У таких умовах особливої актуальності набуває поглиблений аналіз майнового стану та джерел фінансування, оптимізація структури зобов'язань, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення контролю за розрахунками з контрагентами, що є необхідною

передумовою забезпечення довгострокової фінансової стабільності та надійного виконання соціально значущих функцій підприємства.

5. Аналіз управління персоналом КП «Міськтепловоденергія» засвідчив суперечливий характер кадрової ситуації: з одного боку, підприємство має сформований, переважно досвідчений трудовий колектив із достатньою часткою спеціалістів, функціонує система матеріального стимулювання, використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управлінського впливу, розвиваються програми підтримки молодих фахівців і співпраця з освітніми закладами; з іншого – спостерігається скорочення чисельності персоналу, зростання плинності кадрів, посилення залежності від сезонних і тимчасових працівників, часткова відсутність системного довгострокового планування, кадрового резерву та повноцінного аудиту персоналу. Незважаючи на поступове зростання фонду оплати праці та розширення преміальних і компенсаційних виплат, значна частина працівників залишається незадоволеною рівнем заробітку й режимом роботи, що, у поєднанні з інтенсивними виробничими навантаженнями, формує ризики подальшого загострення кадрових проблем. Виявлені недоліки в організації процесів відтворення персоналу, плануванні, мотивації й контролі, а також слабка внутрішня нормативна база та відсутність систематичного моніторингу ринку праці свідчать про недостатню стратегічну спрямованість системи управління людськими ресурсами. У таких умовах пріоритетними завданнями мають стати: посилення кадрового планування, формування резерву на заміщення посад, удосконалення мотиваційної політики (особливо щодо оплати й режиму праці), розвиток внутрішніх регламентів і процедур, системне підвищення кваліфікації персоналу й розширення можливостей кар'єрного зростання. Реалізація цих заходів дозволить знизити плинність кадрів, зміцнити кадрову стабільність, підвищити рівень задоволеності працівників трудовою діяльністю та, як наслідок, забезпечити більш високий рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

6. Організаційно-економічні засади розвитку управління персоналом КП «Міськтепловоденергія» ґрунтуються на переході від переважно адміністративного підходу до комплексної, стратегічно орієнтованої моделі кадрового менеджменту, в основі якої – ефективне використання трудового потенціалу, розвиток організаційної культури та посилення ролі людського капіталу. Запропоновані напрями вдосконалення – упорядкування системи оцінювання результатів праці, формування чітких критеріїв кваліфікації, запровадження безперервного навчання й підвищення кваліфікації, розвиток проектних форм роботи, ротації та тимчасових творчих груп – створюють підґрунтя для підвищення продуктивності праці, якості управлінських рішень і гнучкості кадрової системи. Виокремлення чотирьох підсистем управління персоналом (відбірної, розвитку, оціночної та документальної) забезпечує системність і логічну послідовність кадрової роботи, тоді як акцент на формуванні лояльності, мотивації та гендерно збалансованих можливостей підсилює соціальну складову кадрової політики. Водночас збереження проблем низької готовності персоналу до інновацій, обмежених фінансових можливостей для масштабних освітніх та інвестиційних проєктів, а також часткової незадоволеності умовами та оплатою праці вимагає посилення економічної складової стратегії розвитку персоналу. Реалізація запропонованої удосконаленої моделі управління персоналом дасть змогу підвищити рівень лояльності та залученості працівників, оптимізувати кадрові процеси, зміцнити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

7. Проведене дослідження засвідчило, що формування моделі підтримки управління персоналом на засадах організаційно-мотиваційного підходу є ключовою передумовою підвищення ефективності діяльності комунального підприємства. Запропонований алгоритм побудови моделі та удосконалена організаційно-мотиваційна схема дають змогу поєднати стратегічні цілі підприємства з індивідуальними потребами працівників, забезпечити баланс між їхніми матеріальними й нематеріальними інтересами та вимогами до

результативності праці. Особлива увага приділяється комплексному використанню організаційно-розпорядчих, економічних, соціально-психологічних і творчих стимулів, що дозволяє не лише утримувати персонал, а й підвищувати його залученість, ініціативність та інноваційну активність.

Системне врахування мотиваційних чинників, ресурсного забезпечення, специфіки зовнішнього й внутрішнього середовища, а також впровадження прискорювальних елементів (творчі групи, раціоналізаторські ініціативи, ротация, «кафетерій» пілг) перетворює організаційно-мотиваційну модель на дієвий інструмент стратегічного управління персоналом. Її практична реалізація сприяє формуванню конкурентоспроможного, професійно підготовленого й лояльного кадрового потенціалу, покращенню соціально-психологічного клімату, зниженню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці. У підсумку така модель забезпечує узгодженість цілей працівників і підприємства, підвищує адаптивність кадрової системи до викликів зовнішнього середовища та створює основу для сталого довгострокового розвитку комунального підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. Економіка і організація управління. 2023. № 3 (47). С. 135-145.
2. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки. 2020. № 7(39). С. 59-66.
3. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал технології в управлінні людськими ресурсами. Аспекти публічного управління. 2023. №11(1). С. 79-85.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Балусева О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
6. Божанова В. Ю., Вечеров В. Т., Кононова О. Є., Редька В. Є. Антидеприваційна система управління персоналом підприємства. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2020. № 10. С 8-15.
7. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 38. С. 16-23.
8. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2023. №38. С. 22-27.
9. Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>

10. Гвініашвілі Т.З., Павлович С.О. Ефективні інструменти мотивації персоналу. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_gvini\\_pavlovic](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic)

11. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 5. С. 48-54.

12. Добровольська Е., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. №1 (42). С. 112-119.

13. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. Економічний простір. 2025. № 205. С. 57-62.

14. Економіка праці й соціально-трудова відносини : навчальний посібник / [В.А. Ткачук ... [та ін.]. - Київ : НУБіП України, 2022. 612 с.

15. Економіко-організаційний інструментарій управління персоналом будівельних підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Ю.В. Михайлова ; Міністерство освіти і науки України, Поліський національний університет, Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ : [б.в.], 2021. 20 с.

16. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.

17. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. №30. С. 98-105.

18. Замула О., Замула О., Угрімова І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2023. № 2. С. 83-86.

19. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств

: монографія. Л.Л. Калініченко, А.С. Устіловська. Харків : Панов, 2020. 269 с.

20. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. М.І. Чепелюк. Харків : Л.М. Лібуркіна. 2021. 394 с.

21. Кадровий менеджмент : [навчальний посібник]. В.П. Іващенко, І.М. Фріман, Є.М. Фріман ; Міністерство освіти і науки України, Український державний університет науки і технологій. - Дніпро : Акцент ПП. 2022. 259 с.

22. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 27. С. 58-64.

23. Криворучко С. В. Рекрутинг персоналу : від азів до професійності. Київ : Гнозіс. Торонто : [б.в.]. 2023. 690 с.

24. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.

25. Лесишак М. І. Організація інформаційного забезпечення процесів управління персоналом в фермерському господарстві Львівського району Львівської області. 2023. № 7. С 65-72.

26. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>

27. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С.234 -239.

28. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

29. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка та інш. [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

30. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних

ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство, 2022. №44. С. 28-36.

31. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

32. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. №4. С. 127-133.

33. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 73-82.

34. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7916>

35. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114) частина 1. С. 127–131.

36. Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом іт-компаній. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 56-66.

37. Покотильська Н. В., Добровольська Е. В., Косович О. В. Управління персоналом акціонерного товариства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Економічні науки. 2025. Випуск 3 (48). С. 138-143. DOI <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-3.17>

38. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

39. Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу : підручник. Наталія Замкова, Наталія Корж, Наталя Махначова ; Міністерство освіти і науки України, Державний торговельно-економічний університет, Вінницький

торговельно-економічний інститут. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ. 2023. 320 с

40. Рибальченко М. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 200 с.

41. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. А.В. Доронін, Д.Г. Михайленко, С.А. Доронін ; Міністерство освіти і науки України, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський національний авіаційний інститут". Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський національний авіаційний інститут". 2021. 287 с.

42. Романовський О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ден. та заоч. форми навчання. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. 163 с.

43. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

44. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 49-59.

45. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 51. С. 50–62.

46. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. № 2(2). С. 360-363.

47. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

48. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право.

2021. № 3. С. 20-24.

49. Стасів О. В., Бутинська Р. Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. Часопис Київського університету права. 2021. № 2. С.192–196.

50. Токар В., Мартиненко В. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. Економіка і управління. 2023. № 53. С. 111-118.

51. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Л.В. Вакарюк, Н.Д. Гетьманцева ; Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 82 с.

52. Управління персоналом : теорія і практика : навчальний посібник. Н.П. Загородня, Д.Г. Кучеренко ; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.

53. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник / Н.Є. Кудла, Н.І. Фединець ; Центральна спілка споживчих товариств України, Львівський торговельно-економічний університет. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2022. 246 с.

54. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин ... [та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 277 с.

55. Управління персоналом підприємства на засадах комерційної свідомості : теорія, методологія, практика : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Анастасія Вікторівна Зеркаль ; Класичний приватний університет. Запоріжжя : [б.в.]. 2021. 40 с.

56. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

57. Філютіч І. А. Управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. Матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 459-462.

58. Хмурова В., Волкова Я. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1 (46). С. 135-140.

59. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, (51). 2023. № 51. С. 93-102.

60. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 32-45.

61. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

62. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Український соціум. 2020. - № 4. С. 99-112.

63. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Деліні М. М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. Менеджер. 2020. № 3. С. 20-28.

64. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 324-327.

65. Щетініна Л.В. Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>