

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»**
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ І ДИСТАНЦІЙНОЇ
ОСВІТИ
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ТЕМУ:
«Управління трудовими ресурсами підприємства»

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

Керівник:
кандидат економічних наук, доцент
ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна

Оцінка захисту:
Національна шкала _____
кількість балів: _____ Шкала ECTS _____
«___» _____ 2025 р.

Допускається до захисту:
«___» _____ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

м. Кам'янець-Подільський, 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами підприємства	8
1.1. Трудові ресурси як ключовий елемент системи управління підприємством	8
1.2. Особливості процесу управління трудовими ресурсами	19
1.3. Методичні засади діагностики рівня ефективності управління трудовими ресурсами	28
Висновки до розділу 1	36
Розділ 2. Сучасний стан управління трудовими ресурсами підприємства	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства	39
2.2. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами	46
2.3. Організація системи управління трудовими ресурсами на підприємстві	52
Висновки до розділу 2	60
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства	64
3.1. Удосконалення механізму рекрутингу працівників	64
3.2. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	74
Висновки до розділу 3	80
Висновки	82
Список використаних джерел	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних складних умовах господарювання однією з найактуальніших проблем залишається необхідність адаптації трудових ресурсів до нових реалій, у яких опинилося населення України. За даними Центру економічної стратегії, станом на січень 2024 року за межами країни перебуває близько 4,9 мільйона українських біженців, серед яких майже 65% становлять особи працездатного віку. Така ситуація суттєво впливає на ринок праці, а також на діяльність підприємств, змушуючи їх шукати ефективні шляхи пристосування до викликів сучасного бізнес-середовища. Частина українських компаній змогла перебудувати свої процеси, впровадити нові моделі роботи та зберегти ефективність навіть у складних умовах. Водночас залишається значна кількість суб'єктів господарювання, які не мають можливості перейти на дистанційні форми управління та відчувають гостру потребу у кваліфікованих фахівцях, присутніх безпосередньо на виробництві. Це особливо актуально з огляду на небезпечну ситуацію в країні, необхідність перепрофілювання бізнесів і релокації підприємств у період воєнного стану. Згідно з результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends, серед ключових тенденцій у сфері управління персоналом визначено підвищення рівня довіри між роботодавцем і працівниками та забезпечення сталого розвитку людського капіталу. У цих умовах важливого значення набуває вибір ефективної стратегії управління персоналом, яка дозволяє не лише підтримувати стабільність організації, а й забезпечувати її подальший розвиток. Система управління трудовими ресурсами потребує глибоких змін, модернізації підходів та активного впровадження автоматизованих технологій, що відповідають викликам сучасного бізнес-середовища.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо управління трудовими ресурсами в аграрному

підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити роль і місце трудових ресурсів в системі управління підприємством;
- охарактеризувати особливості процесу управління трудовими ресурсами;
- дослідити методичні засади діагностики рівня ефективності управління трудовими ресурсами
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати забезпеченість підприємства трудовими ресурсами;
- надати оцінку системи управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві;
- розробити стратегію управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Об’єктом дослідження виступає процес управління трудовими ресурсами підприємства.

Предметом роботи – теоретичні та практичні аспекти управління трудовими ресурсами.

Методи дослідження. У роботі застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження: індукції та дедукції, науково-аналітичний підхід, абстрактно-логічний метод, статистичний аналіз; графічний метод використовувався для наочного відображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження заходів з удосконалення управління трудовими ресурсами застосовувалися також методи систематизації, алгоритмізації та інші відповідні підходи.

Інформаційна база дослідження складається з законів України, офіційних даних Державної служби статистики України, даних фінансової звітності ТОВ Фірма «Гранд», наукових публікацій Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів.

– *удосконалено* механізм рекрутингу персоналу шляхом розроблення алгоритму дій кадрової служби, що поєднує прогнозування потреби в кадрах, професійно-кваліфікаційний аналіз та формування груп працівників для навчання, перепідготовки чи залучення ззовні за принципом «точно вчасно».

– *запропоновано* корпоративну онлайн-платформу попереднього відбору персоналу, яка автоматизує формування бази резюме, забезпечує попереднє тестування кандидатів та інтегрує психологічну оцінку, що скорочує тривалість підбору працівників і підвищує його якість.

– *уперше обґрунтовано* комплексний підхід до підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, який поєднує цифрові інструменти рекрутингу, професійно-технічне навчання та організаційно-економічні засоби стимулювання, формуючи цілісну адаптивну систему управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості вдосконалення системи управління трудовими ресурсами на аграрному підприємстві. Результати досліджень, представлені у кваліфікаційній роботі, були передані для використання на підприємстві ТОВ Фірма «Гранд». Отримані висновки та матеріали можуть служити цінним теоретичним, навчальним і практичним ресурсом для проведення лекційних та семінарських занять для студентів спеціальності «Менеджмент».

Особистий внесок студента. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, висновки і пропозиції, стосовно управління трудовими ресурсами підприємства, викладені в роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та

адміністрування: теоретичні і практичні аспекти».

Публікації. За темою досліджень опубліковано тези в збірнику матеріалів X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. м. Кам'янець-Подільський: «Управління трудовими ресурсами підприємства», загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 103 найменування. Робота викладена на 100 сторінках комп'ютерного тексту, налічує 13 таблиць та 12 рисунків.

ВИСНОВКИ

1. Трудові ресурси як один із ключових виробничих факторів підприємства охоплюють усіх кваліфікованих працівників, які мають необхідні професійні, кількісні та якісні характеристики й безпосередньо беруть участь у виробничих процесах. До складу трудових ресурсів держави належать також потенційні працівники – особи, які наразі не зайняті, але мають працездатність і готовність долучитися до економічної діяльності. В умовах воєнного стану зміни у трудовому законодавстві призвели до певного погіршення становища найманих працівників, зокрема щодо гарантій зайнятості та рівня соціального захисту. Незважаючи на це, управління трудовими ресурсами повинно враховувати не лише економічні реалії, а й потреби, інтереси та особисті цілі працівників, забезпечуючи їхню гармонійну взаємодію з соціально-економічним середовищем підприємства.

2. Ефективна організація та управління трудовими ресурсами мають на меті досягнення високої продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства. Для цього необхідно створити чітку систему мотивації та винагороди, яка стимулюватиме якісну роботу, а також запровадити внутрішні правила і стандарти, що сприятимуть підтриманню трудової дисципліни та порядку на виробництві. Важливим кроком у цьому напрямі є формування раціональної моделі організації трудових ресурсів, яка дозволить забезпечити злагоджене функціонування всіх підрозділів і підвищити ефективність управління підприємством у цілому.

Така модель трудових відносин ґрунтується на запровадженні системи моніторингу та контролю за дотриманням трудової і виробничої дисципліни, обліку порушень, а також розвитку взаємоповаги між працівниками та керівництвом. Модернізація управління трудовими ресурсами передбачає дотримання низки ключових принципів: удосконалення організаційної структури управління, оптимізацію системи оцінювання результативності

діяльності, ефективне використання виробничих ресурсів і матеріальних запасів, а також підвищення якості продукції через покращення внутрішніх управлінських процесів. Реалізація цих завдань сприятиме створенню конкурентоспроможної та стійкої системи управління персоналом, здатної адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища.

3. Методичні засади діагностики рівня ефективності управління трудовими ресурсами підприємства ґрунтуються на необхідності забезпечення економічної безпеки та стабільного функціонування бізнесу через ефективне використання персоналу. Працівники виступають ключовим ресурсом, від якого залежить продуктивність, конкурентоспроможність і здатність організації швидко реагувати на ризики та зміни зовнішнього середовища. Діагностика трудових ресурсів передбачає всебічний аналіз кількісної, психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної, мотиваційної та організаційної складових персоналу, що дозволяє оцінити стан і динаміку робочої сили, оптимізувати її потенціал і підвищити продуктивність праці. Особлива увага приділяється узгодженню індивідуальних прагнень працівників із цілями підприємства, а також застосуванню як матеріальних, так і нематеріальних мотиваційних чинників для стимулювання самореалізації та високої віддачі.

Ефективність управління трудовими ресурсами забезпечується інтеграцією персоналу у стратегічні та оперативні процеси підприємства, активною участю працівників у прийнятті рішень та розвитком лідерських якостей керівництва. Планування, реалізація, контроль та оцінка результатів роботи персоналу формують системний процес, спрямований на досягнення стратегічних цілей, накопичення інтелектуального капіталу, підвищення корпоративної культури та якості роботи. Впровадження сучасних методів управління, включаючи стандарти якості ISO та розвиток корпоративної культури, сприяє створенню сприятливого середовища для самореалізації працівників і максимізації ефективності трудових ресурсів, що, у підсумку,

забезпечує стабільний економічний результат і зростання конкурентоспроможності підприємства.

4. За результатами аналізу діяльності ТОВ Фірма «Гранд» у 2022-2024 роках можна зробити кілька важливих висновків. Загальна земельна площа господарства збільшилася на 257 га, при цьому значно розширилася рілля, тоді як багаторічні насадження та сіножаті зникли. Попри скорочення чисельності працівників на 11,1 %, обсяги виробництва зросли у 3,2 рази, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання трудового потенціалу.

Вартість основних засобів зростає на 5,9 %, проте фондозабезпеченість на 100 га знизилася, що пов'язано з розширенням земельної площі та свідчить про раціональне використання матеріально-технічних ресурсів. Фондовіддача збільшилася в 3,1 рази, а витрати на одну гривню валової продукції скоротилися на 67,4 %, що підтверджує ефективність управління основними фондами та підвищення прибутковості.

Фінансові показники підприємства демонструють стійку позитивну динаміку: чистий дохід виріс на 73,4 %, обсяг власного капіталу збільшився на 8 085 тис. грн, середньорічна вартість активів зменшилася на 49,5 %, що свідчить про підвищення фінансової стійкості. Зростання собівартості продукції та інших операційних витрат пов'язане з розширенням виробничих масштабів, співпрацею з партнерами та збільшенням витрат на послуги та непередбачені платежі.

Отже, аналіз свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства, підвищення ефективності використання трудових та матеріально-технічних ресурсів, зростання продуктивності праці та фінансової стабільності ТОВ Фірма «Гранд» у 2022-2024 роках.

5. Аналіз трудової мобільності та складу персоналу ТОВ Фірма «Гранд» свідчить про стабільність і підвищення ефективності використання трудових ресурсів. За досліджуваний період спостерігалось невелике зростання загального обороту робочої сили, зокрема збільшення прийому

працівників, що компенсувало кількість звільнень. Попри скорочення середньооблікової чисельності персоналу на шість осіб, продуктивність праці підвищилася, а площа сільськогосподарських угідь на одного працівника зросла на 79,7 %, що свідчить про більш ефективне використання робочого часу та активне залучення молодих спеціалістів.

Якісний склад персоналу залишався відносно стабільним: адміністративний персонал та спеціалісти зберігали основну структуру, а постійні робітники продовжували виконувати основні виробничі завдання. Значне скорочення сезонних працівників у 2024 році пов'язане із впливом воєнного стану на ринок праці.

Рівень використання робочого часу зріс на 6,8 пунктів завдяки кращій організації трудового процесу та більш раціональному використанню календарного фонду часу. Таким чином, ТОВ Фірма «Гранд» демонструє стабільний кадровий склад, високий рівень професійної підготовки працівників і ефективне використання трудового потенціалу навіть за складних умов, що є позитивним чинником розвитку підприємства.

6. Система управління трудовими ресурсами ТОВ Фірма «Гранд» є комплексною та інтегрованою у загальну систему менеджменту підприємства, охоплюючи ключові функції: планування персоналу, організацію праці, координацію трудових ресурсів, мотивацію працівників та контроль трудової діяльності. Розподіл відповідальності між директором, заступником, HR-менеджером та керівниками структурних підрозділів забезпечує стабільність кадрових процесів навіть у складних умовах, спричинених військовими подіями 2022 року. Аналіз фонду оплати праці показав, що середня заробітна плата адміністрації зменшилася на 43 тис. грн (приблизно 9%) за період 2022-2024 рр., тоді як спеціалісти та робітники підвищили свої доходи на 38 тис. грн (28,8%) та 31 тис. грн (27,4%) відповідно, що відображає зростання трудового навантаження та обсягів робіт. Система мотивації, зокрема акордно-преміальна форма оплати праці для польових робітників, забезпечує стимулювання продуктивності та

відповідальності персоналу, а преміювання залежно від результатів діяльності зміцнює зв'язок між ефективністю роботи та винагородою.

Інвестиції у розвиток кадрового потенціалу підприємства також залишаються пріоритетними: у 2024 році перепідготовку пройшли 9 працівників (зростання на 4 особи порівняно з 2022 роком), витрати на цей напрям зросли на 20,7 тис. грн, тоді як підвищення кваліфікації охопило 3 працівників із витратами 11,7 тис. грн, що на 1,8 тис. грн менше ніж у 2022 році. Первинна підготовка скоротилася до 2 осіб через зменшення середньооблікової чисельності персоналу. Отже, діяльність підприємства демонструє системність у використанні та розвитку трудових ресурсів, де мотиваційні заходи та професійний розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності, адаптивності до зовнішніх умов та забезпечують стійкість кадрового потенціалу навіть за умов воєнного та економічного тиску.

7. Важливими напрямками вдосконалення розвитку персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів є зростання продуктивності праці, підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, удосконалення системи професійного навчання та перепідготовки кадрів, а також поліпшення організації праці. На основі виявлених резервів визначаються напрями розвитку індивідуального потенціалу працівників у межах загальної стратегії підприємства. Застосована система управління персоналом, на відміну від традиційного менеджменту, спрямована на формування матеріальної та моральної мотивації до ефективної і якісної роботи. Основними принципами цього підходу є створення дієвої системи матеріального стимулювання, забезпечення працівникам певної автономії у прийнятті рішень, можливості кар'єрного зростання, а також розвиток комплексної системи професійного вдосконалення персоналу.

Сучасною тенденцією, що активно впроваджується у сфері підбору кадрів, є використання мейнстрім-технологій у пошуку вакансій. Цей підхід

широко застосовується в економічно розвинених країнах, оскільки спрощує процес взаємодії між роботодавцями та кандидатами, дозволяючи ефективно використовувати інтернет-платформи для пошуку фахівців. В Україні такий механізм лише набирає обертів. Однією з причин обмеженої кількості якісних кандидатів є надмірна відкритість інформації у мережі, через що досвідчені спеціалісти, які вже мають стабільну роботу або високий рівень доходу, не поспішають публікувати свої резюме. Додатково на рішення кандидатів впливають питання конфіденційності, оскільки багато хто прагне уникнути розголошення факту пошуку нової посади. Для вирішення цієї проблеми онлайн-сервіси мають забезпечувати анонімність, відкриваючи доступ до резюме лише для рекрутерів, а також надавати можливість проходження дистанційних співбесід, що економить час і дозволяє кандидатам швидше ухвалювати рішення. Для залучення молодих фахівців доцільно активно просувати такі ресурси у соціальних мережах, використовуючи зручні й швидкі інструменти пошуку роботи.

Розроблена система управління трудовими ресурсами ТОВ Фірма «Гранд» є комплексною структурою, що включає чотири взаємопов'язані складові: механізм управління, організаційну структуру, управлінські процеси та систему розвитку управління. Ефективна реалізація кожного з цих елементів у межах єдиної концепції сприятиме вдосконаленню управління колективом, накопиченню нових методів і практик, орієнтованих на розв'язання конкретних завдань та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Запровадження такої системи в управлінську діяльність ТОВ Фірма «Гранд» дозволить підвищити рівень згуртованості трудових колективів, забезпечити гнучкість організаційної структури та адаптацію управлінських процесів до змін ринкового середовища, що, своєю чергою, сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

7. Запропоновано систематизований підхід до управління трудовими ресурсами в ТОВ Фірма «Гранд». Така систематизація дозволяє більш точно оцінювати ефективність використання персоналу та визначати рівень

організації цього процесу. Для впровадження рекомендується програма міжпрофесійного навчання за моделлю Continuous Professional Development (CPD), яка може стати інструментом трансформації та оптимізації трудової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. Доходи і якість життя населення України: сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-27>
2. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 153–163. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-1-152>
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26
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. Боденчук Л.Б., Чебану М.П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_36_5
6. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
7. Вінокуров Я. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні, *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/>
8. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 34-41.

9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Чернушкіна О. О., Горбатюк О. В. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 139–147. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>

10. Вишлінський Г., Самойлюк М., Михайлишина Д., Томіліна М. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Друга хвиля дослідження. Вебсайт Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>

11. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, №338(1). 2025. С. 133-139.

12. Вуйченко М. Методологічні питання управління соціально-трудовими відносинами. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_2_4

13. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*, 2023. Вип. 10(43). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249)

14. Глушко Т., Волянська-Савчук Л., Кошонько О., Горбатюк О. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>

15. Гнатенко О. В. Класичні моделі управління кадровим потенціалом: аналіз та сучасні виклики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 4. С. 23–30.

16. Голобородько А. Ю., Кишенич С. О. Оцінка стану розвитку трудового потенціалу на сільськогосподарських підприємствах України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4. С. 42-50.

17.Горбатюк О. В., Воленська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913>

18.Гурська М. Всі говорять про штучний інтелект. Простими словам пояснимо, що це. 4 листопада 2017 р. Українська інформаційна медійна платформа «Еспресо». URL: https://espresso.tv/article/2020/11/04/shtuchnyy_intelekt

19.Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*, 2022. № 180. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16>

20.Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*, №2 (53). 2025. С. 502-510.

21.Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни* : мат. всеукр. наук. конф. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212–214.

22.Дунда С. П. Роль трудових ресурсів в ефективному функціонуванні ресурсного потенціалу підприємства.

URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd66d876-0a58-4690-b8e7-73e3779183f7/content>

23.Довбня С., Письменний Р. Концептуальні засади діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*, №72. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-58>

24.Дружиніна В., Загорянська О., Куцевол А. HR-менеджменті соціальні гарантії працівників: сучасні виклики та інноваційні рішення. *Економічний простір*. № 198, 2025. С.31-36

25. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 288 с

26. Дячков Д. В., Шкурупій О. В., Голос А. Е. Фріланс як успішна форма віртуалізованої зайнятості та управління розвитком персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. № 62. С. 108–114.

27. Заєць Г.П. Управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту на основі системи ключових показників ефективності. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 28(1). С. 143-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_28\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_28(1)) 31

28. Заєць Г.П. Забезпечення раціонального використання трудових ресурсів в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 62 дод.. С. 131-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_62dod

29. Застрожнікова І.В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2020. № 4. С. 59-67. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-10>

30. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184-190

31. Калачевська Л., Найда О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*, 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/6.pdf

32. Калиновський А. О., Брецько Ю. М., Смаглій А. О. Аналіз моделей розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. *Академічні візії*. 2024. № 31. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11296440>.

33. Карпова О. , Кубіцький С. (2025). Використання інноваційних HR-технологій та кризових практик для підвищення ефективності роботи персоналу в умовах надзвичайних ситуацій. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (June Amsterdam, Netherland). № 27, 2025. С. 12-21.

34.Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи HRменеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. Молодий вчений, №5 (129). 2024. С. 128-133.

35.Козак К.Б., Корсікова Н.М., Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах еконо-мічних кризових явищ, спровокованих Covid-19. Наукові перспективи, 2021. № 2(8). С. 170-124. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/149/150>

36.Коваленко Н.В., Лисенко В.В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 35. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_35_10

37.Ковальчук К. В. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 127–133.

38.Комеліна О. В., Гридін Д. О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. Економічний простір. 2025. № 197. С. 51-55

39.Кречетова Л. І. Адаптація класичних підходів до управління кадровим потенціалом на українських підприємства. Науково-технічний вісник Академії наук України. 2021. № 6. С. 13–17.

40.Коцій О. В. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 140-147.

41.Ларіна Т.Ф., Коваленко Д.О., Остахов О.С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадро-вого потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах. Бізнесін-форм, 2024. № 9. С. 443-449. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449>

42.Лашков В., Прокопенко М., В'ялов М., Савенко О. Інструменти та методи вдосконалення HR-менеджменту. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: Поліграфічний відділ «НОВА». С. 32-39.

43. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 1. С. 60–69. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/2426/8/Luchyk_S_Luchyk_V_Dystantsiina_pratsia_problemy_motyvatsii_2022.pdf

44. Маляр М., Доровці А., Половко І. Аналіз індикаторів впливу на рівень добробуту населення України. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). URL: <https://1l.ink/pCZOK>

45. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. №(1(27)). 2024. С. 204–214.

46. Митрофанова А. С. Трудові ресурси як фактор повоєнного відновлення економіки України в умовах постіндустріалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19) DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-111-122](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-111-122)

47. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

48. 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.

49. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

50. Міньковська А.В. Забезпеченість трудовими ресурсами та їх вплив на економічну активність Східного регіону. *Modern economics*. 2021. № 17. С. 147-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_17_25

51. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління соціально-трудовими відносинами. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_21

52. Мішура В.Б., Касьянюк С.В., Петренко Ю.О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 76-81.

53. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*, 2022. № 182. С. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>

54. Москаленко Н., Полетаєв В. Підходи до визначення та вимірювання доданої вартості HR-менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 338(1). 2025. С.548-554.

55. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Луценко О. В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1 (42). С. 91–96.

56. Наконечний К., Єремія Г., Паламарюк М. Системний аудит HR-менеджменту (на прикладі суб'єктів ресторанного бізнесу України). *Сталий розвиток економіки*. № 1(52). 2025. С.352-358.

57. Новікова М.М., Боровик М.В., Писаревський І.М., Волкова М.В., Догадіна В.Ю. Особливості формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 8. С. 72-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_8_10

58. Носань Н., Артеменко С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. *Економіка та суспільство*, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>

59. Носань Н. С., Фенічева Т. О., Кісільов О. В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 160–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>.

60.Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN0001516199>

61.Олійник І. Стратегії адаптації HR- менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*, №70. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>

62.Павленко І. В. Теорії управління персоналом: класичні підходи та їх застосування на підприємствах. *Менеджмент у сучасних умовах*. 2020. № 8. С. 28– 35.

63.Пахуча Е.В., Шовкун Л.В., Новіков А.О., Захаров І.К. Трудові ресурси як результативна складова формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 185-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)) 17

64.Петренко В. С. Класичні підходи в управлінні персоналом підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 62–68.

65.Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>.

66.Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>

67.Правдюк Н. Л., Коваль Л. В., Коваль О. В. Організація процесу формування облікової інформації для прийняття управлінських рішень: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 492 с.

68. Решетняк В. Зарплати, вакансії, AI: Яким буде ринок праці до кінця цього року. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zarplati-v-ukrajini-u-2024-kogo-i-de-shukayut-ta-chi-dopomagaye-ai-rezultatidoslidzhennya-50398723.html>

69. Сенишин С. Є., Гірняк К. М. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR-менеджменту. Актуальні питання економічних наук, №11. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15604367>

70. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.107>

71. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dlauraini.html>

72. Тарлопов І.О. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 33- 37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_9_7

73. Тарасовський Ю. В. Україні 11,7 млн економічно активних осіб, з них працюють близько 9,3 млн – дослідження. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-117-mln-ekonomichno-aktivnikh-osib-pratsyuyut-blizko-93-mln-doslidzhennya-06072023-14650>

74. Тимошик Н. Василюк Ю., Конкуренстоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf

75. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 6. С. 155-163.

76. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

77. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*, №73.2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>

78.Ткачук М.П., Князевич А.О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8

79.Тенденції у сфері управління персоналом – 2024. Website Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>

80.Толпежніков Р.О., Мутерко Г.М. Проактивне управління трудовим потенціалом на промисловому підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 35. С. 247-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2020_35_36

81.Трифонов Г.Ф., Сотченко Ю.К., Туркіна К. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2024. Вип. 4. С. 125-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2024_4_26

82.Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання : аналітична доповідь / за ред. Ю. Якименка. Київ, 2024. 229 с.

83.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

84.Управління трудовими ресурсами підприємства: гендерний фактор. Люльов О.В. (та ін. 6 осіб). *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 4. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_4_11

85.Франт Ю. Актуальні тренди управління кадровим потенціалом підприємств: зарубіжний дискурс. Київський економічний науковий журнал, №9, 2025. С. 279-286. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-37>

86.Фролова З. В. Методологічні аспекти управління трудовими ресурсами на сучасних об'єктах господарювання. *Вісник Приазовського*

державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 36. С. 139-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_23

87.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2023. 284 с.

88.Цимбал Н.В. Теоретичні основи діагностики ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2021_4_9*

89.Цимбал О. та ін. Цифрові методи та технології формування в Україні інноваційної системи інформаційного забезпечення ринку праці. *Журнал європейської економіки. 2023. № 22, вип. 3. С. 479-03.*

90.Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Цимбалюк С. М. Динаміка ринку праці в Україні під час війни: аналіз міграційних тенденцій та показників безробіття. *Інноваційна економіка. 2023. № 2. С. 101-109.*

91.Череп О.Г., Зачепило Д.А. Організація економічного механізму управління трудовими ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6(1). С. 209-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6\(1\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6(1)_40)*

92.Череп О.Г., Тимошик В.Ю. Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку трудових ресурсів на підприємстві. *Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 4. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_4_12*

93.Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>*

94.Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка, 2023. № 3(03). С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>*

95. Чухлата Ж.Г. Аналіз планування трудових ресурсів організації в умовах постіндустріальної економіки. *ScienceRise*. 2020. № 4. С. 33-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2020_4_9

96. Шитікова Л. В. Окремі аспекти статистичної оцінки стану показників ефективного управління трудовими ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 132. С. 175-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_132_18

97. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

98. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., та ін. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02>

99. Шумілін А. Особливості інформаційного забезпечення ринку праці у сільській місцевості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4663>.

100. Як війна вплинула на ринок праці у сфері сільського господарства? URL: <https://eba.com.ua/yak-vijna-vplynula-na-rynok-pratsi-usferi-sil'skogo-gospodarstva/>.

101. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.

102. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/analytics/3095/>.

103. Qin C., Zhang L., Cheng Y., et al. A comprehensive survey of artificial intelligence techniques for talent analytics. arXiv preprint arXiv. 2023.2307.03195. URL: <https://arxiv.org/abs/2307.03195>.