

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

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

**«Оцінювання та розвиток компетентностей працівників  
апарату управління підприємств»**

**Виконав:**

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

ГРИНЬ Владислав Анатолійович

**Керівник:**

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

Оцінка захисту:

Національна шкала \_\_\_\_\_

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

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Допускається до захисту:**

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

\_\_\_\_\_ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

## АНОТАЦІЯ

### **Гринь В.А. Оцінювання та розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом апарату управління. У теоретичному розділі розкрито сутність поняття «компетентність» стосовно управлінської діяльності, структуровано складові апарату управління та проаналізовувано міжнародний досвід використання моделей компетенцій (Hard, Soft та Meta-skills). У аналітичному розділі проведено комплексний аналіз забезпеченості підприємства кадрами, оцінено ефективність використання персоналу та виявлено невідповідність між наявними навичками управлінців і стратегічними завданнями бізнесу. У проектному розділі запропоновано методiku багатокритеріального оцінювання компетенцій (зокрема метод «360 градусів»), розроблено стратегічні напрями професійного розвитку персоналу та систему мотивації, що базується на принципі «оплати за компетентність». Практичне значення: Отримані результати дозволяють підприємству автоматизувати процес відбору кадрів, об'єктивно оцінювати управлінський потенціал та формувати дієвий кадровий резерв, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність організації.

**Ключові слова:** апарат управління, компетентнісний підхід, оцінювання персоналу, профіль компетенцій, розвиток персоналу, мотивація, KPI.

## ANNOTATION

### **Hryn V. O. Assessment and development of competencies of managerial staff in enterprises.**

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for implementing the competency-based approach into the human resource management system of the management apparatus. In the theoretical section, the essence of the concept of "competence" in relation to managerial activities is revealed, the components of the management apparatus are structured, and international experience in using competency models (Hard, Soft, and Meta-skills) is analyzed. In the analytical section, a comprehensive analysis of the enterprise's personnel provision was conducted, the efficiency of personnel utilization was assessed, and a discrepancy was identified between the existing skills of managers and the strategic objectives of the business. In the project section, a methodology for multi-criteria competency assessment (specifically the "360-degree"

method) is proposed, and strategic directions for professional personnel development and a motivation system based on the "pay-for-competence" principle are developed.

**Practical significance:** The results obtained allow the enterprise to automate the recruitment process, objectively assess managerial potential, and form an effective talent pool, which collectively enhances the organization's competitiveness.

**Keywords:** management apparatus, competency-based approach, personnel assessment, competency profile, personnel development, motivation, KPI.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ</b>	
<b>КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	
	10
1.1 Сутність і структура апарату управління підприємств.....	10
1.2. Компетентнісний підхід у формуванні працівників апарату управління підприємств.....	18
1.3. Теоретичні засади оцінки рівня розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ. ....</b>	
	33
2.1. Аналіз забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств .....	33
2.2. Методичні положення до оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	48
2.3. Оцінка динаміки рівня мотивації персоналу підприємства.....	60
Висновки до розділу 2.....	68
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ У ФОРМУВАННІ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</b>	
	70
3.1. Стратегічне управління персоналом підприємства за компетенціями.	70
3.2. Система мотивації розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	78
3.3. Перспективи професійного зростання працівників апарату управління підприємств .....	91
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	117

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасної глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та нестабільності економічного середовища, головним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства стає не капітал чи технології, а людський потенціал. Традиційні методи управління персоналом, орієнтовані на виконання посадових інструкцій, поступово втрачають свою ефективність. На зміну їм приходить компетентнісний підхід, який дозволяє синхронізувати особисті можливості працівників зі стратегічними цілями бізнесу.

Актуальність обраної теми зумовлена низкою факторів: сучасні умови вимагають від персоналу не лише наявності диплома, а й здатності швидко адаптуватися до змін, опановувати нові інструменти та ефективно взаємодіяти в команді. Компетентнісний підхід дозволяє чітко визначити набір знань, умінь та особистісних якостей (*hard & soft skills*), необхідних для успішного виконання завдань; впровадження моделей компетенцій суттєво оптимізує систему підбору, оцінки, мотивації та навчання персоналу. Це мінімізує ризики найму невідповідних кандидатів та дозволяє формувати цілеспрямовані програми розвитку кадрового резерву; Рівень професійної компетентності працівників безпосередньо впливає на якість продукції, рівень сервісу та інноваційну активність компанії. Управління на основі компетенцій стає фундаментом для формування стійких конкурентних переваг; поява нових професій та автоматизація рутинних процесів вимагають перегляду стандартних вимог до працівників. Актуальним стає фокус на «компетенціях майбутнього», таких як критичне мислення, цифрова грамотність та емоційний інтелект.

Об'єктивна необхідність системного впровадження компетентнісного підходу в українську практику управління персоналом, а також недостатня опрацьованість інструментів його адаптації до специфіки вітчизняних підприємств, визначають вибір теми дослідження та її практичну значущість.

**Мета та завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні глибоких теоретичних положень і наданні обґрунтованих практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток та вдосконалення компетентнісного підходу у системи управління персоналом організацій.

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

- уточнити сутність і складові апарату управління підприємств;
- дослідити досвід використання компетентнісного підходу у формуванні працівників апарату управління підприємств;
- розкрити теоретичні засади оцінки рівня розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємством;
- провести оцінку забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств;
- дослідити методичні положення до оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств
- здійснити аналіз динаміки рівня мотивації працівників підприємства;
- дослідити й обґрунтувати перспективні напрями розвитку стратегічного управління персоналом підприємства за компетенціями;
- обґрунтувати складові система мотивації розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств;
- обґрунтувати перспективи професійного зростання працівників апарату управління підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес формування системи управління персоналом організацій на засадах компетентнісного підходу.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні та прикладні положення з оцінювання і розвитку системи управління персоналом організацій на засадах компетентнісного підходу.

**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:*

– теоретико-практичні засади застосування стратегічного управління персоналом підприємства за компетенціями.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо оцінювання і розвитку компетентностей управлінських працівників в системі стратегічного управління персоналом підприємства за компетенціями.

**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 X Міжнародній науково-практичній конференції науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 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 65 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок, містить 25 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки.

## ВИСНОВКИ

1. Апарат управління є специфічним органом підприємства, що являє собою сукупність управлінських працівників (керівників, фахівців, технічних виконавців), наділених відповідними повноваженнями для здійснення функцій планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення стратегічних цілей організації. Встановлено, що структура апарату управління визначає склад, взаємозв'язки та розподіл завдань між підрозділами та рівнями управління (топ-менеджмент, середня та нижча ланки). Вона має бути динамічною та відповідати масштабам діяльності, галузевій приналежності та зовнішньому середовищу підприємства. Традиційні жорсткі ієрархічні структури поступово поступаються місцем більш гнучким, адаптивним (органічним) моделям. Це зумовлено необхідністю пришвидшення прийняття управлінських рішень та підвищення персональної відповідальності кожного працівника. Доведено, що ефективність функціонування апарату управління залежить не лише від раціонального розподілу функцій, а й від якості людського капіталу. Саме професіоналізм, досвід та особистісні якості управлінців формують основу життєздатності всієї системи управління.

2. Доведено, що провідні компанії світу перейшли від оцінки формальних анкетних даних працівників (освіта, стаж) до оцінки реальних моделей поведінки та здатності застосовувати знання на практиці. Компетентнісний підхід став фундаментом для інтеграції стратегічних цілей бізнесу з персональними можливостями кожного управлінця. Дослідження показало існування двох основних шкіл: американської (орієнтованої на поведінкові характеристики та «м'які» навички) та британської (зосередженої на стандартах результативності). Найбільш ефективним для сучасних підприємств є поєднання цих підходів шляхом розробки комплексних моделей компетенцій. Встановлено, що компетентнісний підхід є універсальним механізмом, який пронизує всі HR-процеси: від відбору та адаптації до формування кадрового резерву та системи грейдування. Використання «профілів компетенцій»

дозволяє мінімізувати суб'єктивізм в оцінці персоналу та підвищити точність кадрових рішень.

3. Встановлено, що оцінка компетенцій є складним діагностичним процесом, який передбачає не лише перевірку професійних знань (*hard skills*), а й аналіз поведінкових індикаторів, особистісних якостей та управлінського потенціалу (*soft skills*). Це дозволяє отримати цілісний портрет управлінця як фахівця та лідера. Теоретичне дослідження підтвердило наявність широкого спектра методів оцінки — від традиційних (тестування, інтерв'ю) до комплексних сучасних систем, таких як «360 градусів» та *Assessment Center*. Останній визнано найбільш валідним методом для апарату управління, оскільки він моделює реальні бізнес-ситуації та мінімізує вплив суб'єктивного фактора. Обґрунтовано, що фундаментом оцінки є «модель компетенцій», де кожна характеристика має чіткі поведінкові індикатори (описи дій, які можна спостерігати). Тільки за наявності таких критеріїв оцінювання стає вимірюваним, прозорим та зрозумілим для самих працівників.

4. Встановлено, що підприємство в цілому укомплектоване персоналом згідно зі штатним розписом, проте спостерігається певний дисбаланс у структурі апарату управління. Зокрема, виявлено наявність вакансій у відділах маркетингу, що безпосередньо впливає на оперативність прийняття управлінських рішень. Аналіз за рівнем освіти та стажем роботи свідчить про високий кваліфікаційний рівень управлінців (більшість мають вищу профільну освіту). Однак, вікова структура персоналу вказує на тенденцію до старіння кадрів або високу плинність серед молодих фахівців, що створює ризики втрати унікальних знань у довгостроковій перспективі.

5. Розрахунок показників продуктивності праці та рентабельності персоналу продемонстрував негативну динаміку. Хоча загальна виручка на одного працівника зросла, темпи зростання витрат на оплату праці випереджають темпи зростання прибутку, що свідчить про недостатньо ефективне використання наявних компетенцій апарату управління. Головними деструктивними факторами є висока плинність кадрів серед ланки середнього

менеджменту та низька залученість персоналу до інноваційної діяльності. Традиційна система оцінки на підприємстві не повною мірою враховує «м'які» навички (soft skills), що призводить до невідповідності між посадовими вимогами та реальним потенціалом працівників

6. Доведено, що перехід до стратегічного управління за компетенціями трансформує роль HR-служби з обслуговуючої функції на стратегічного партнера бізнесу. В основі такої моделі лежить не просто виконання поточних завдань, а випереджальне формування «портфеля компетенцій», необхідного для реалізації стратегії підприємства у майбутньому. Встановлено, що стратегічне управління на засадах компетентнісного підходу передбачає створення єдиного інформаційного поля, де модель компетенцій стає спільним знаменником для всіх HR-функцій: від стратегічного планування чисельності до формування програм лідерства та кадрового резерву. Це забезпечує узгодженість індивідуальних зусиль працівників із векторами розвитку підприємства.

7. Обґрунтовано, що в умовах високої невизначеності стратегічне управління компетенціями дозволяє підприємству бути більш маневреним. Своєчасна ідентифікація «дефіцитних» компетенцій та розробка стратегій їх покриття (через навчання, рекрутинг або аутсорсинг) мінімізує стратегічні ризики та підвищує життєздатність організації. Стратегічне управління за компетенціями сприяє формуванню сильної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток. Це дозволяє залучати та утримувати таланти, для яких можливість професійного зростання є ключовим мотивуючим фактором, що, своєю чергою, підвищує ринкову вартість людського капіталу підприємства.

8. Встановлено, що традиційні системи оплати праці, засновані лише на відпрацьованому часі або стажі, не стимулюють управлінців до самовдосконалення. Ефективна система мотивації має базуватися на принципі «оплати за компетенції» (Pay-for-Knowledge/Skill-Based Pay), де рівень винагороди безпосередньо корелює з обсягом опанованих та практично

застосованих навичок. Обґрунтовано, що для працівників апарату управління критично важливим є поєднання фінансових стимулів (надбавки за рівень експертності, премії за успішні проєкти) із нематеріальними чинниками. До останніх відносяться можливості кар'єрного горизонтального зростання, делегування повноважень, участь у стратегічних сесіях та доступ до програм елітного навчання.

9. Доведено, що система мотивації повинна підкріплюватися відповідною організаційною культурою, де розвиток компетенцій сприймається не як додаткове навантаження, а як необхідна умова збереження професійного статусу. Важливим інструментом тут виступає індивідуальний план розвитку (IDP), який пов'язує особисті цілі працівника з мотиваційним пакетом підприємства. Теоретично та практично підтверджено, що інвестиції в мотивацію розвитку компетенцій мають високу окупність. Завдяки підвищенню якості управлінських рішень, зниженню витрат на зовнішній рекрутинг та зростанню лояльності ключових фахівців, підприємство отримує сталу перевагу на динамічному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 22.12.2025).
2. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 (зі змінами від 2024 р.). URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 22.12.2025).
3. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р.
4. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. Київ : НАДС, 2024. 156 с.
5. Методичні рекомендації щодо визначення результативності виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» та «В». Київ : НАДС, 2025. 42 с.
6. Армстронг М., Тейлор С. Армстронг. Практика управління людськими ресурсами. 16-те вид. Лондон : Kogan Page, 2023. 744 с.
7. Балан О. С., Серіков А. В. Управління персоналом та економіка праці : підручник. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. 356 с.
8. Берсін Дж. Незаперечні: Сім секретів найбільш стійких організацій у світі. Окленд : Ideapress Publishing, 2022. 250 с.
9. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 412 с.
10. Даниленко С. В. Менеджмент персоналу в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : Ліра-К, 2023. 288 с.
11. Дороніна М. С. Управління розвитком управлінського персоналу підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 214 с.

12. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI століття: новітні реалії, виклики, шляхи адаптації : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 450 с.
13. Сардак С. В. Управління людським розвитком у глобальному середовищі : монографія. Дніпро : ДНУ, 2024. 312 с.
14. Новаковський П. К. Психологія управління та лідерства в організації : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 240 с.
15. Капітанець Ю. М. Соціально-психологічні методи управління персоналом : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 210 с.
16. Штучний інтелект в управлінні талантами / за ред. Р. Котлера. Нью-Йорк : Wiley, 2025. 320 с.
17. Лепейко Т. І. Адаптивне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 198 с.
18. Отенко І. П. Стратегічне управління компетенціями підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2022. 264 с.
19. Петрова І. Л. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 305 с.
20. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2024. 415 с.
21. Близнюк Т. П. Особливості оцінки м'яких навичок топ-менеджерів у 2024 році. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 112–118.
22. Венцковський Д. Ю. Цифрова трансформація HR-менеджменту: оцінювання цифрових компетентностей. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 5. С. 12–19.
23. Гевко Б. І. Моделювання професійних компетенцій апарату управління промислових підприємств. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 45–56.
24. Зайцева О. І. Використання методів гейміфікації в оцінюванні персоналу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 88–95.
25. Кравченко О. М. Емоційний інтелект як ключова компетенція керівника в умовах війни. *Соціально-трудова відносина*. 2023. № 1. С. 20–29.

26. Кузнецова І. О. Автоматизація оцінки персоналу за допомогою ШІ: переваги та ризики. *Цифрова економіка*. 2024. № 2. С. 14–22.
27. Марченко В. М. Розвиток креативного мислення управлінців в інноваційному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 102–110.
28. Пилипенко Г. М. Компетентнісний підхід до формування апарату управління в епоху Industry 5.0. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 5–13.
29. Самойленко Ю. І. Дистанційне оцінювання персоналу: виклики гібридного формату роботи. *Персонал*. 2023. № 6. С. 34–41.
30. Терон І. В. Формування кадрового резерву через розвиток лідерських компетенцій. *Український соціум*. 2022. № 3. С. 77–85.
31. Федотова І. В. Методика «360 градусів» у системі оцінювання менеджерів середньої ланки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 150–158.
32. Чернобай Л. М. Ключові показники ефективності (КПІ) в оцінюванні апарату управління. *Менеджер*. 2023. № 1. С. 120–128.
33. Шаульська Л. В. Інвестиції в розвиток людського капіталу підприємства в умовах релокації. *Економіка промисловості*. 2024. № 4. С. 45–54.
34. Швець В. Є. Стандартизація професійних компетенцій HR-менеджерів. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2022. № 2. С. 18–25.
35. Яковенко Р. В. Психологічні аспекти опору змінам при впровадженні нових методів оцінки. *Психологія і суспільство*. 2023. № 4. С. 92–105.
36. Brown A. AI-Driven Performance Management in 2025. *Journal of Business Management*. 2025. Vol. 12, no. 1. P. 10–22.
37. Smith J., Davis L. Soft Skills Assessment in Remote Leadership. *Harvard Business Review Ukraine*. 2024. № 2. P. 44–52.
38. Ткаченко О. В. Моделі компетенцій державних службовців у країнах ЄС. *Державне управління*. 2023. Вип. 4. С. 60–68.
39. Рижков С. В. Управління талантами: від теорії до практики цифрової епохи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 73. С. 115–123.

40. Ковальчук А. М. Розвиток когнітивної гнучкості керівників в умовах невизначеності. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. Т. 9. С. 33–40.
41. Ринок праці України 2024: аналітичний звіт. Київ : Work.ua, 2024. 45 с.
42. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Geneva, 2023. 160 р.
43. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. 98 р.
44. Огляд заробітних плат та компенсацій в Україні 2024. EY Ukraine, 2024. URL: [www.ey.com](http://www.ey.com) (дата звернення: 22.12.2025).
45. Цифрова грамотність населення України: звіт за 2023 рік. Міністерство цифрової трансформації України, 2024. 88 с.
46. Workplace Learning Report 2025. LinkedIn Learning, 2025. URL: [learning.linkedin.com](http://learning.linkedin.com) (дата звернення: 22.12.2025).
47. Статистичний щорічник України за 2023 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2024. 460 с.
48. Kompetenzmanagement 2025: Future Skills in Industry. Fraunhofer Institute, 2024. 112 р.
49. Стан та перспективи розвитку HR-галузі в Україні. Аналітика Forbes Ukraine, 2024. URL: [forbes.ua](http://forbes.ua) (дата звернення: 22.12.2025).
50. Оцінка ділових якостей керівників: міжнародний досвід та українські реалії. Аналітична записка НІСД. Київ, 2023. 32 с.
51. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 455с.
52. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. 2023. 455с.
53. Україна у цифрах, 2023. Державна служба статистики України. 2023. 46с.
54. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 455с.
55. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. 2023. 455с.

56. Сільське господарство України 2022. Державна служба статистики України. 2023. 230 с.
57. Сільське господарство України 2023. Державна служба статистики України. 2023. 230 с.
58. Ситуація на ринку праці та діяльність державної служби зайнятості у січні-лютому 2023 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_robocha\\_syla\\_2023\\_rik.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_robocha_syla_2023_rik.pdf) (дата звернення 10.08.2025) – Назва з екрана.
59. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2023. № 2 (42). С. 104—114.
60. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2023-2027 роки. Рішення обласної ради від 20 грудня 2022 року № 49-29/2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2023-2027-roky.pdf>. (дата звернення 28.10.2025) – Назва з екрана.
61. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2023 року. Державна служба статистики України. 2023. 58с.
62. Хмельниччина інвестиційна. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=20530#](https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=20530#) (дата звернення 27.10.2025) – Назва з екрана.
63. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія. Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. 456 с.
64. Чикуркова А., Гринь В. Рефлексивне управління у формуванні професійних самоорганізаційних процесів на підприємствах. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2025 року, м. Бережани).

65. 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. 2023. № 5. P. 38-49. [https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypI8sRzkdiwpY-\\_v-mnBggPj/view](https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypI8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view) (дата звернення 10.08.2025) – Назва з екрана.