ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Виконав:
здобувач вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання
ВОЛОШИНСЬКИЙ Назарій Степанович
Керівник:
Д.е.н., 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

Волошинський Н.С. Система управління персоналом організацій.

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

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад забезпечення якості системи управління підприємством у контексті удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості системи управління підприємством в сучасних умовах. Було розв'язано такі найважливіші завдання: проаналізувати методологічні засади розподілу функцій управління в процесі управлінської діяльності керівників різних рівнів управління; дослідити чинники та умови забезпечення якості реалізації функцій управління особами керівного складу; проаналізувати вплив якості реалізації функцій управління керівниками різних рівнів управління на якість продукції в системі управління підприємством; розробити комплекс заходів щодо формування ефективної системи функціональної взаємодії управлінського персоналу; запропоновувати шляхи підвищення якості системи управління підприємством на основі нової кадрової стратегії підприємства.

Ключові слова: персонал, управління, керівник, система управління, управлінський персонал.

ANNOTATION

Voloshynskyi N. Human resource management systems in organizations.

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

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations of quality assurance of enterprise management system in the context of improving the functional interaction of management staff and develop practical recommendations for improving the quality of enterprise management system in modern conditions. The set goal necessitated the solution of the following tasks: to analyze the methodological principles of distribution of management functions in the process of managerial activity of managers of different levels of management; to investigate the factors and conditions for ensuring the quality of implementation of management functions of management personnel; to analyze the impact of the quality of implementation of management functions of managers at different levels of management on product quality in the enterprise management system; to develop a set of measures for the formation of an effective system of functional interaction of management staff; to suggest ways to improve the quality of the enterprise management system on the basis of the new personnel strategy of the enterprise.

Keywords: personnel, management, manager, management system, management staff.

ЗМІСТ

ВСТУП
.....
4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
.....
7
1.1. Передумови підвищення якості системи управління підприємством
.....
7
1.2. Основи кадрового забезпечення системи управління підприємством
.....
13
1.3. Використання функціонального підходу в процесі кадрового забезпечення якості системи управління підприємством
.....
23
Висновки до розділу 1……..30
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА
.....
32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства
.....
32
2.2. Дослідження чинників та умов забезпечення якості реалізації функцій управління особами керівного складу підприємства
.....
37
2.3. Оцінка якості реалізації функцій управління в системі управління підприємства
.....

51
Висновки до розділу 2…….....58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ
.....
60
3.1. Формування системи функціональної взаємодії управлінського персоналу в процесі удосконалення якості системи управління досліджуваного підприємства
.....
60
3.2. Кадрова стратегія як засіб удосконалення якості системи управління
.....
69
3.3. Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом досліджуваного підприємства……...81
Висновки до розділу 3……94
ВИСНОВКИ
.....
96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
.....
100
ДОДАТКИ……111

ВСТУП

Актуальність теми. Серед чинників, що детермінують розвиток проблемної ситуації, яка полягає у суттєвому зниженні результативності управлінської діяльності як на загальнодержавному та регіональному рівнях, так і в межах окремих господарюючих суб'єктів (підприємств), домінують ті, що обумовлені недостатнім рівнем якості вітчизняних систем менеджменту. Зокрема, йдеться про: відсутність належної кореляції між стратегічним та оперативним плануванням, нерегламентованість організації управлінських процесів та недостатню кваліфікацію керівного складу підприємств.

З огляду на сучасні макроекономічні тенденції, особливої актуальності набуває проблематика підвищення якості систем управління на рівні підприємств. Це спричинено тим, що поточний етап реформування соціально-економічних відносин націлений на формування середовища здорової конкуренції та посилення конкурентоспроможності національних господарюючих суб'єктів. Зазначене положення підтверджується результатами фундаментальних досліджень у сфері економічного розвитку підприємств та управління якістю, які представлені у наукових працях вітчизняних вчених: Андрієнко В., Безверхого С., Богині Д., Долішного М., Герасимчука В., Кардаша В., Кібанова А., Колота А., Крамаренко В., Лукінова І.

Проте, в існуючому науковому доробку пріоритетно висвітлюються питання забезпечення якості праці персоналу як передумови підвищення якості кінцевої продукції. Це свідчить про відсутність уніфікованої методології розв’язання завдання підвищення якості системи управління підприємством як фундаментальної основи для досягнення високих показників управлінської результативності. Окрім того, недостатня увага приділяється дослідженню функціонального аспекту кадрового забезпечення якості системи управління підприємством крізь призму оптимізації взаємодії керуючої та керованої систем.

За таких умов, першочерговим завданням є підвищення якості системи управління підприємством у контексті забезпечення відповідності функціональної взаємодії керуючої та керованої підсистем встановленим цільовим орієнтирам. Отже, підвищення якості системи управління підприємством шляхом удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу є визначальним пріоритетом сьогодення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад забезпечення якості системи управління підприємством у контексті удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості системи управління підприємством в сучасних умовах.

Поставлена мети обумовила необхідність розв'язання таких **завдань:**

– дослідити засади підвищення якості системи управління підприємством в умовах невідповідності результативності управління змінам зовнішнього середовища;

– проаналізувати методологічні засади розподілу функцій управління в процесі управлінської діяльності керівників різних рівнів управління;

– дослідити чинники та умови забезпечення якості реалізації функцій управління особами керівного складу;

– проаналізувати вплив якості реалізації функцій управління керівниками різних рівнів управління на якість продукції в системі управління підприємством;

– розробити комплекс заходів щодо формування ефективної системи функціональної взаємодії управлінського персоналу;

– запропоновувати шляхи підвищення якості системи управління підприємством на основі нової кадрової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством.

Предмет дослідження охоплює сукупність процесів, які характеризують якість системи управління підприємством.

Методи дослідження. Теоретична і методологічна основа дослідження побудована на використанні базових положень економічної теорії, економіки,

менеджменту, праць провідних вчених з широкого спектру проблем. В основу дослідження покладено діалектичний метод наукового пізнання. У роботі використано: методи функціонально-структурного аналізу (при виділенні напрямків цільового призначення функцій управління), метод анкетування (для отримання експертних даних щодо виявлення чинників якості реалізації функцій управління); методи безпосередньої бальної оцінки, групування, ранжирування (при оцінці сукупності якостей управлінського персоналу, що здійснюють найбільший вплив на якість продукції).

Наукова новизна одержаних результатів. Дістало подальший розвиток наукові підходи до формування системи функціональної взаємодії управлінського персоналу в процесі удосконалення якості системи управління досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що окремі рекомендації безпосередньо впроваджені у практичну діяльність ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Особистий внесок студента. Результати й висновки дослідження, наведені у дипломній 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 та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 року).

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

Обсяг і структура роботи. Робота викладена у 3 розділах на 110 сторінках і зроблені відповідні висновки. У першому розділі досліджено теоретичні засади системи управління підприємством. У другому розділі досліджено та визначено напрямки кадрового забезпечення якості системи управління ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». У третьому розділі визначено та рекомендовано шляхи удосконалення якості системи управління ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

ВИСНОВКИ

1. Аналіз сучасних теоретичних розробок показав, що на даному етапі розвитку економіки України забезпечення якості системи управління підприємством стає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим пріоритетним завданням в діяльності вітчизняних підприємств є орієнтація їх функціонально-структурної організації на забезпечення якості процесу створення ланцюгу цінностей підприємства. Обґрунтовано категорію якість системи управління підприємством як відповідність взаємодії керуючої та керованої систем встановленим цілям обраної стратегії підприємства.

2. Визначено, що передумовою забезпечення якості системи управління підприємством є впровадження системи розвитку персоналу. Основою здійснення загальної та професійної підготовки управлінського персоналу організації має бути систематичне навчання, ефективність якого визначається ступенем зацікавленості працівника в отриманні відповідних знань, які необхідні йому для подальшої та результативної роботи з метою посилення внеску у досягнення організаційних цілей. Підкреслено значимість застосування коучингу в процесі розвитку управлінського персоналу.

3. Визначено, що ефективність процесу навчання багато в чому визначається ступенем умотивованості працівників до підвищення власної компетентності. Сформовано комплексна система мотивації персоналу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх мотивуючих чинників. Відзначено, що управлінська робота в значній мірі обумовлює якість процесу управління, з точки зору відповідності виконання функцій управління встановленим та передбаченим потребам підприємства, зокрема забезпеченню якості продукції. Обґрунтовано необхідність у визначенні сукупності якостей управлінського персоналу, що здійснюють найбільший вплив на якість продукції, та формуванні на цій основі відповідних рекомендацій щодо можливого

вдосконалення процесів управління на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

4. З метою виділення окремих якостей керівників, що здійснюють найбільший вплив на якість продукції, використано методи безпосередньої та бальної експертних оцінок. В результаті отримано такий набір чинників, що безпосередньо впливають на якість реалізації функцій управління: рівень знань, організаторські здібності, ініціативність, вміння забезпечувати контроль, здатність до нововведень, відповідальність, глобальне та системне мислення.

5. У роботі підкреслено, що якість управлінської роботи знаходить своє відображення в якості продукції, що обумовлене єдністю процесів роботи і його результатами. В зв'язку з цим автором доведено, що формування підходів до забезпечення якості системи управління підприємством можливе за умов дослідження впливу якості управлінської роботи на якість продукції. Оскільки якість роботи керівника може бути оцінена за рівнем і відповідністю його якості вимогам, які встановлюються функціями, що ним безпосередньо виконуються, то запропоновано розглядати функцію управління як класифікаційну ознаку впливу управлінського персоналу на якість продукції.

6. На основі результатів досліджень розкрито сутність дії механізму взаємодії якості управлінської роботи і якості продукції, центральною ланкою якого є якість управлінської роботи. Встановлено, що якість управлінської роботи здійснює вплив на якість продукції через функції управління, виконання кожної з яких залежить від організаторських здібностей керівника, його компетенції, ступеню відповідальності і інших якостей. Вплив кожної з функцій управління слід розглядати як деякий елемент, що входить до складу даного механізму.

7. З метою оцінки впливу взаємодії керівників різних рівнів управління на якість продукції здійснено аналіз характеру діяльності керівників нижньої та середньої ланок управління (відповідно майстрів та начальників цехів заводу). Визначено, що на першому рівні управління (дільниці) роль керівників полягає в забезпеченні якості виготовлення продукції. В той же час велике значення для забезпечення якості продукції має якість управлінської роботи вищого рівня

управління, тому що саме тут сконцентровано виконання специфічних функцій управління щодо забезпечення дільниць необхідними матеріальними і трудовими ресурсами.

8. У роботі показано, що участь керівників різних рівнів управління в процесі забезпечення якості продукції є однією із складових сукупного організаційного впливу на якість продукції. У зв'язку з цим обумовлено необхідність у формуванні системи функціональної взаємодії органів управління як напрямку удосконалення якості системи управління ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Запропоновано здійснювати формування раціональної системи функціональної взаємодії органів управління в два етапи. На першому етапі аналізується процес управління, визначаються управлінські роботи, закріплені за кожним органом і виконання яких вимагає залучення інших органів, склад взаємодії органів управління та здійснення ними управлінських дій. На другому етапі виділяються зв'язки між органами, що забезпечують здійснення управлінських дій при виконанні робіт.

9. Розроблено алгоритм прийняття рішення про розвиток персоналу, а в основу якого має бути покладене уявлення працівника про цілі його розвитку з боку ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» та можливість внести коригування в систему цілей та планів з точки зору власних пріоритетів у сфері розвитку.

10. За результатами дослідження була запропонована модель кадрового забезпечення якості системи управління ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», в основу якої покладено кадрову стратегію як засобу удосконалення якості системи управління досліджуваним підприємством. Пропонується розробку кадрової стратегії здійснювати за такими основними напрямками: забезпечення персоналом, реалізація трудового потенціалу з точки зору забезпечення більш якісного виконання функцій управління, розвиток трудового потенціалу з урахуванням результатів оцінки діяльності персоналу, його зацікавленості у розвитку та здійснення інвестицій у відповідні напрямки розвитку. З урахуванням основних напрямків розвитку кадрової стратегії розроблено комплексну систему показників якості системи управління ПАТ

«Чернівецький олійно-жировий комбінат», яка може бути застосована при оцінці заходів з підвищення якості системи управління досліджуваним підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О. С. Мотиваційний менеджмент в агробізнесі : монографія. Одеса : Атлант, 2022. 218 с.
2. Балан О. С., Сєріков А. В. Управління персоналом та економіка праці : підручник. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. 356 с.
3. Берсін Дж. Незаперечні: Сім секретів найбільш стійких організацій у світі. Окленд : Ideapress Publishing, 2022. 250 с.
4. Близнюк Т. П. Гейміфікація як інструмент залучення молоді до роботи в аграрному секторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 112–118.
5. Бондарчук О. І. Психологічний клімат та мотивація в агрохолдингах. *Психологія і суспільство*. 2024. № 1. С. 45–54.
6. Василенко В. О. Роль цінностей у стимулюванні агроменеджерів. *Стратегія розвитку України*. 2024. № 54. С. 34–45.
7. Венцковський Д. Ю. Стимулювання праці фахівців з точного землеробства: компетентнісний підхід. *Економіка та управління*. 2024. № 4. С. 12–19.
8. Гевко Б. І. Соціальна відповідальність як чинник мотивації. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 55–63.
9. Гевко Б. І. Трансформація систем оплати праці в агрохолдингах: від KPI до OKR. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 1. С. 45–56.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua.
11. Головко О. В. Культура інновацій як драйвер мотивації. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 3. С. 102–110.
12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 412 с.
13. Гуменюк В. В. Гнучкі методи управління персоналом в агросекторі. *Економіка промисловості*. 2023. № 2. С. 18–30.
14. Даній О. І. Інноваційний менеджмент в аграрному секторі. *Економіка та держава*. 2023. № 12. С. 4–9.

15. Даниленко С. В. Менеджмент персоналу в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : Ліра-К, 2023. 288 с.

16. Дороніна М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2022. 214 с.

17. Дослідження залученості персоналу АПК України. Звіт PwC Ukraine, 2024. 64 с.

18. Друкер П. Виклики менеджменту у XXI столітті. Бостон : HBR Press, 2022. 250 с.

19. ДСТУ ISO 30405:2023. Керування людськими ресурсами. Настанови щодо наймання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2023.

20. Економічна статистика України за 2023 рік : стат. збірник / Держстат України. Київ, 2024. 480 с.

21. Зайцева О. І. Мотиваційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2023. 248 с.

22. Ігнатьєва І. А. Корпоративне управління : підручник. Київ : КНУТД, 2022. 310 с.

23. Капітанець Ю. М. Соціально-психологічні методи управління персоналом. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 210 с.

24. Кіндрацька Г. І. Стратегічне управління персоналом АПК. *Вісник Львівської політехніки*. 2022. № 10. С. 40–48.

25. Ковальчук А. М. Когнітивна гнучкість менеджерів АПК. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. Т. 9. С. 33–40.

26. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 01.01.2025.

27. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI століття: новітні реалії : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 450 с.

28. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 01.01.2025.

29. Корпоративна культура в гібридну епоху. *Microsoft WorkLab Report*. 2025. 45 с.

30. Котлер Ф. Хаотика: управління в епоху турбулентності. Лондон : Pearson, 2023. 280 с.

31. Кравченко О. М. Психологічні аспекти мотивації сезонних працівників в агровиробництві. *Соціально-трудові відносини*. 2023. № 2. С. 20–29.

32. Кузнецова І. О. Роль соціальних пакетів у закріпленні кадрів на сільських територіях. *Економіка промисловості*. 2024. № 3. С. 14–22.

33. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2023. 416 с.

34. Лаптєв В. І. Система бонусів для операторів агродронів. *Агротехніка*. 2024. № 5. С. 22–29.

35. Лапін Є. В. Маркетинговий підхід до внутрішньої мотивації. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 6. С. 44–52.

36. Лепейко Т. І. Адаптивне управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 198 с.

37. Лупенко Ю. О. Пріоритети стимулювання зайнятості в селі. *Економіка АПК*. 2023. № 11. С. 5–13.

38. Мазаракі А. А. Стратегічне управління: цифрові трансформації. Київ : КНТЕУ, 2024. 356 с.

39. Малік М. Й. Людський капітал аграрної сфери : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2022. 280 с.

40. Марченко В. М. Креативність як фактор мотивації управлінців. *Наукові записки НаУКМА*. 2022. № 50. С. 102–110.

41. Мельник Л. Г. Економіка знань та стимулювання праці. *Маркетинг і менеджмент*. 2021. № 2. С. 18–27.

42. Месель-Веселяк В. Я. Економічне стимулювання в сільському господарстві. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 195 с.

43. Мотивація молоді в агросекторі: звіт USAID 2024. Київ, 2024. 56 с.

44. Назарова Г. В. Навчання як метод нематеріальної мотивації. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 12–19.

45. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова КМУ від 03.03.2021 № 179.

46. Новаковський П. К. Психологія управління та лідерства. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 240 с.

47. Огляд заробітних плат та компенсацій в агросекторі 2024. EY Ukraine, 2024. URL: www.ey.com.

48. Огляд агротехнологій та кадрів: звіт FAO 2024. Рим : ФАО, 2024. 112 с.

49. Отенко І. П. Стратегічне управління компетенціями. Харків : ІНЖЕК, 2022. 264 с.

50. Петренко О. І. Вплив корпоративної культури на продуктивність в АПК. *Науковий вісник УжНУ*. 2024. Вип. 48. С. 67–73.

51. Петрова І. Л. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 305 с.

52. Пилипенко Г. М. Мотивація Industry 5.0: людиноцентричність. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 5–13.

53. Попов О. В. Управління агропідприємством в умовах Industry 5.0. Харків : ІНЖЕК, 2025. 280 с.

54. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV : станом на 2024 р.

55. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР : станом на 2025 р.

56. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX.

57. Раєвнєва О. В. Моделювання систем стимулювання в АПК. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 180–189.

58. Рижков С. В. Управління талантами в цифрову епоху. *Вчені записки КРОК*. 2024. № 73. С. 115–123.

59. Ринок праці в АПК 2025 : аналітична доповідь AgroPortal. Київ, 2025. 45 с.

60. Ринок праці України 2024: аналітичний звіт. Київ : Work.ua, 2024. 45 с.

61. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2024. 415 с.

62. Самойленко Ю. І. Гібридний формат роботи та залученість. *Менеджер*. 2023. № 6. С. 34–41.

63. Сардак С. В. Глобальні тренди в управлінні персоналом АПК. *Економічний простір*. 2024. № 180. С. 45–52.

64. Сардак С. В. Управління людським розвитком. Дніпро : ДНУ, 2024. 312 с.

65. Сільське господарство України : стат. збірник за 2023 рік / Держстат України. Київ, 2024. 410 с.

66. Стан ринку праці: аналітика Work.ua за 2024 рік. Київ, 2024. URL: www.work.ua.

67. Стратегічні орієнтири відновлення АПК 2025. Київ : КНЕУ, 2025. 95 с.

68. Терон І. В. Формування кадрового резерву: мотиваційний аспект. *Український соціум*. 2022. № 3. С. 77–85.

69. Ткаченко О. В. Коучинг як метод розвитку та мотивації. *Український аспект*. 2023. № 3. С. 115–123.

70. Ткаченко О. В. Міжнародний досвід мотивації в агробізнесі. *Державне управління*. 2023. Вип. 4. С. 60–68.

71. Управління талантами в агробізнесі : звіт Deloitte Insights 2024. 58 с.

72. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : КНЕУ, 2024. 350 с.

73. Федотова І. В. Інклюзивність як стандарт мотивації. *Сталий розвиток*. 2025. № 1. С. 40–48.

74. Цифрова трансформація агроменеджменту / за ред. Р. Котлера. Лондон : Pearson, 2025. 310 с.

75. Цілі сталого розвитку: подолання бідності та гідна праця в селі. Звіт ПРООН Україна, 2024. 88 с.

76. Чернобай Л. М. KPI-системи в аграрному менеджменті. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 1. С. 120–128.

77. Шаульська Л. В. Нематеріальна мотивація та людський капітал. *Український соціум*. 2024. № 1. С. 45–54.

78. Швець В. Є. Стандартизація етичних норм у стимулюванні. *Ринок праці*. 2022. № 2. С. 18–25.

79. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2021. 620 с.

80. Шпикуляк О. Г. Інституційне середовище мотивації в АПК. *Економіка АПК*. 2022. № 9. С. 50–58.

81. Штучний інтелект в управлінні талантами / за ред. Р. Котлера. Нью-Йорк : Wiley, 2025. 320 с.

82. Щетініна Л. В. Мотиваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 210 с.

83. Яковенко Р. В. Психологія опору при зміні систем мотивації. *Психологія і суспільство*. 2023. № 4. С. 92–105.

84. Волошинський Н.С. Основні виклики сучасності та нові завдання управління персоналом. 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. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 108-111.