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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Виконав:
здобувач вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» заочної форми навчання
КОНДРАТЮК Віталій Анатолійович
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

Кондратюк В.А. Розвиток управління персоналом в системі менеджменту організацій.

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

Метою даної кваліфікаційної роботи виступає дослідження організації системи управління персоналом, та аналіз стратегії використання трудового потенціалу підприємства, а також визначення проблем управління ним на сучасному етапі. Виходячи з мети було розв’язано такі завдання кваліфіцкаційної роботи: визначено економічну сутність категорій «персонал» та «управління персоналом»; дано характеристику принципів та методів управління персоналом; систематизовані фактори, що забезпечують формування ефективної системи управління персоналом; здійснено техніко-економічну характеристику підприємства; оцінено стан системи управління персоналом на підприємстві; проаналізовані чинники реалізації стратегії управління персоналом; визначені резерви та напрями вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства; запропоновані шляхи вдосконалення стратегії управління персоналом на підприємстві.

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

ANNOTATION

Kondratyuk V. Development of human resource management within organizational management systems.

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

The purpose of this qualification work is to study the organization of the personnel management system, and analyze the strategy for using the labor potential of the enterprise, as well as identify the problems of managing it at the current stage. Based on the goal, the following tasks of the qualification work were solved: the economic essence of the categories "personnel" and "personnel management" was determined; the principles and methods of personnel management were characterized; factors that ensure the formation of an effective personnel management system were systematized; a technical and economic characteristic of the enterprise was carried out; the state of the personnel management system at the enterprise was assessed; factors for implementing the personnel management strategy were analyzed; reserves and areas for improving the personnel management system of the studied enterprise were determined; ways to improve the personnel management strategy at the enterprise were proposed.

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

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.7
1.1. Економічна сутність категорій «персонал» та «управління персоналом»..... ..7
1.2. Характеристика принципів та методів управління персоналом . 16
1.3. Систематизація факторів, що забезпечують формування ефективної системи управління персоналом ..... .29
Висновки до розділу 1……..35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 37
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства..... 37
2.2. Оцінка стану системи управління персоналом на підприємстві 44
2.3. Аналіз чинників реалізації стратегії управління персоналом..... 54
Висновки до розділу 2…….....60
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА……62
3.1. Резерви та напрями вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства 62
3.2. Розробка стратегії управління персоналом та її обгрунтування ефективності для підприємства 69
Висновки до розділу 3……94
ВИСНОВКИ..... 96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100
ДОДАТКИ……111

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічний аналіз трудового потенціалу є важливою складовою підвищення рівня конкурентних можливостей торговельного підприємства у рамках реалізації корпоративної стратегії. Стратегія управління трудовим потенціалом є порівняно новим поняттям і в теорії, і в практиці менеджменту. На думку А. Рачинського, на сьогодні у багатьох зарубіжних країнах осмислення стратегії управління персоналом (у теорії й практиці) поки що перебуває (за визнанням самих західних учених) у зародковому стані. Це стосується і колишніх країн соціалістичного табору, де ще у 80-х роках минулого століття взагалі не було навіть такої термінології. Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту показує, що перехід від потокового внутрішньоорганізаційного планування до довгострокового, а потім і стратегічного викликами прискоренням темпів науково-технічного й соціально-економічного розвитку.

Питанням аналізу методів управління персоналом такі вчені-економісти, як: Воробйов Є. М., Долішній, С. М., Злупко Т. С., Крушельницька О.В., Михайлова Л.І. ,Норкіна Т. П. , Олійник Т. І. ,Пасєка С. Р. ,Пустовіт М. В. ,Селевко Є.О.,Сорока М.О. ,Хандій О. О. ,Ціжма О. А., Череп А. В., Шимченко Л.А.,Шубна О. В.,Щоткіна О. В. та інші.

В даних роботах висвітлено такі питання, як зміст поняття трудового потенціалу населення та його розвиток; вдосконалення обгрунтвання стратегії формування потенціалу підприємства; удосконалення методики стратегічного аналізу трудового потенціалу для потреб ефективного управління; засоби підвищення ефективності використання трудового потенціалу; теоретико-методичні підходи до організації та методики стратегічного аналізу трудового потенціалу торговельних підприємств; пріоритетні напрями ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складником мотиваційного механізму; ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія

використання; оцінка розвитку та використання соціально-трудового потенціалу регіону; розвиток стратегічного управління персоналом; трансформація структури використання трудового потенціалу регіону; соціально-економічна сутність категорії «персонал».

Метою даної кваліфікаційної роботи виступає дослідження організації системи управління персоналом, та аналіз стратегії використання трудового потенціалу підприємства, а також визначення проблем управління ним на сучасному етапі.

Виходячи з мети потрібно виділити такі **завдання** кваліфіцкаційної роботи:

– визначити економічну сутність категорій «персонал» та «управління персоналом»;

– дати характеристику принципів та методів управління персоналом;

– систематизувати фактори, що забезпечують формування ефективної системи управління персоналом;

– здійснити техніко-економічну характеристику підприємства;

– оцінити стан системи управління персоналом на підприємстві;

– проаналізувати чинники реалізації стратегії управління персоналом;

– визначити резерви та напрями вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства

– запропонувати вдосконалення стратегії управління персоналом на підприємстві.

Теоретико-методологічною базою дослідження є наукові публікації з питань системи управління персоналом, закони і нормативні документи, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, офіційних сайтів органів державної влади у мережі Інтернет та практичні матеріали, періодичні видання: «Актуальні проблеми економіки», «Економіст», «Економіка і держава», «Фінанси України» та інші.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає система управління песоналом.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність процесів, які характеризують якість системи управління підприємством.

Наукова новизна одержаних результатів. Дістало подальший розвиток наукові підходи до аналізу переходу управління персоналом від операційної функції до стратегічного партнера в бізнесі, що вимагає узгодження HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією для досягнення організаційних цілей. Розглядається, як процеси управління персоналом (найм, оцінка, мотивація, навчання, розвиток, утримання) вбудовуються у загальні управлінські цикли та впливають на ефективність усіх підрозділів..

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що окремі рекомендації безпосередньо впроваджені у практичну діяльність ТДВ «Трембіта» Чернівецької області.

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 95 сторінках і зроблені відповідні висновки, містить 13 таблиць і 3 рисунки. У першому розділі досліджено теоретичні засади системи управління підприємством. У другому розділі досліджено та визначено чинники реалізації стратегії управління персоналом в ТДВ «Трембіта». У третьому розділі визначено та рекомендовано шляхи вдосконалення стратегії управління персоналом на підприємстві ТДВ «Трембіта». Список використаних джерел містить 51 джерело.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження за темою система управління персоналом на підприємстві дійшли таких висновків:

1. Управління персоналом це багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

2. Охарактеризувавши принципи управління персоналом, можна зробити висновок, що управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;

- контроль за виконанням рішень.

3. Техніко-економічна характеристика досліджувального підприємства показала, що:

- Основними напрямками діяльності товариства є:

– моделювання одягу, виробництво готового одягу та інших товарів народного споживання;

– надання послуг по виготовленню одягу юридичним та фізичним особам як з власної так і з давальницької сировини українським та іноземним партнером;

– оптова торгівля одягом та іншими товарами народного споживання;

– торгівельна-закупівельна діяльність, посередницькі послуги в галузі торгівлі, створення мережі підприємств гуртової та роздрібної торгівлі, фірмових магазинів, закладів громадського споживання;

– рекламна діяльність, розробка фірмового стилю, оформлення фірмових бланків та інше;

– маркетингові послуги та консультації;

– зовнішньоекономічна діяльність;

– надання торгівельно-посередницьких експортно-імпортних послуг.

– До складу підприємства входять: підготовчий цех, експериментальний цех, розкрійний цех, швейні цехи, склад готової продукції.

– Чисельний склад персоналу підприємства складає 818 чоловік.

4. Аналіз за даними основних техніко-економічних показників дозволив побачити, що дохід від реалізації продукції ТДВ «Трембіта» у 2024 році склав 97347 тис. грн., що становить 3,7 % від 2023 р. Собівартість продукції в 2024 році становила 62330 тис. грн., що більше на 12,3 % в порівнянні з 2023 роком. Проте чистий фінансовий результат за 2024 рік зменшився на 20% в порівнянні з 2023 роком, і склав 19276 тис. грн. При аналізі показники оборотності активів зазначимо, що в 2024 році підвищилась на 0,22. Така тенденція до зростання є позитивною для досліджуваного підприємства.

5. Аналізуючи розподіл працівників за розмірами заробітної плати, зазначимо, що більшість працівників досліджуваного підприємства одержують заробітну плату, яка вища 5000,0 грн., а саме 428 особи. Це показує, що робота належно оплачується, і працівники достатньо мотивовані матеріально, щоб продуктивно працювати.

Вивчивши досвід можна запропонувати підприємству інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

– Кадрове планування.

– Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання.

– Система стимулювання.

– Оргкультура.

– Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу.

– Навчання- це продовження процесу добору й адаптації нових працівників.

Також запропонували для підприємства два типа покращення управління персоналом:

Перший запропонований тип це покращення механізму заохочення працівників. Оскільки ефективний механізм заохочення до трудової діяльності призведе до зростання продуктивності праці. Як показали розрахунки, якщо припустити, що модернізація кімнати відпочинку дозволить підвищити продуктивність праці хоча б на 5% дозволить збільшити її загалом до 4867,1 тис. грн.

Другим запропонованим варіантом є встановлення системи кадрового діловодства "Кадри", яка дозволить покращити роботу з кадровими ресурсами підприємства.

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. Кондратюк В.А. Фактори впливу на ефективність у сфері 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. 206-209.