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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«Удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства»

Виконав: здобувач освітнього ступеня «Магістр» освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання
ЛИП'ЯК Валерій Валерійович
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. Теоретико-методологічні підходи управління персоналом підприємства 8

1.1. Система управління персоналом та її взаємозв'язок з розвитком підприємства: сутність та основні компоненти 8

1.2. Підходи до управління персоналом та формування конкурентоспроможності персоналу 17

1.3. Методичні засади до оцінювання ефективності системи управління персоналом 33

Висновки до розділу 1 40

Розділ 2. Оцінка стану управління персоналом та ефективності організації роботи підприємства 42

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Подільський цемент» 42

2.2. Аналіз кадрового складу та динаміки трудового потенціалу підприємства 54

2.3. Оцінювання ефективності системи управління персоналом АТ «Подільський цемент» 62

Висновки до розділу 2 68

Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства 70

3.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві 70

3.2. Удосконалення системи управління персоналом в умовах ризикового середовища 82

Висновки до розділу 3 90

Висновки 92

Список використаних джерел 96

Додатки

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з ключових передумов поступального розвитку суспільства в умовах реформування є налагоджена та ефективна кадрова політика на всіх рівнях управління. Попри те, що твердження про те, що «персонал є найціннішим ресурсом», давно перетворилося на аксіому, у практичній діяльності багатьох організацій цей принцип реалізується лише частково. Причини такої ситуації можуть полягати, зокрема, у тому, що тривалий час бракувало переконливих наукових доказів того, що системний, науково обґрунтований підхід до управління персоналом здатний безпосередньо впливати на результативність діяльності підприємства та формувати його конкурентні переваги.

У сучасному управлінні людські ресурси розглядаються як один із ключових чинників конкурентоспроможності, а тому питання побудови дієвої системи управління персоналом, узгодженої зі стратегією, структурою та динамічними змінами середовища, набуває особливої ваги. Однак на практиці таке розуміння часто залишається лише на теоретичному рівні, що ускладнює впровадження ефективних кадрових рішень. На нашу думку, головна проблема полягає в дисбалансі між рівнем розвитку загальної системи управління підприємством і рівнем розвитку системи управління персоналом, яка нерідко зосереджується переважно на покращенні характеристик трудових ресурсів, але не інтегрується у стратегічні процеси.

Ще однією суттєвою проблемою формування сучасної кадрової політики є диспропорція між попитом і пропозицією на фахівців певних професій та кваліфікацій. Це необхідно враховувати під час розроблення кадрової стратегії, особливо при доборі методів розвитку персоналу.

Динамічні зміни конкурентного середовища призводять до того, що традиційні компетенції працівників швидко втрачають актуальність. Нині успіх підприємства значною мірою залежить від здатності формувати

майбутні компетенції та розвивати власні динамічні можливості, що є характерним для підприємств, орієнтованих на інновації. У таких організаціях система управління розвитком персоналу має ґрунтуватися на зміцненні корпоративної культури, зростанні інтелектуального капіталу, а також на ефективній та гнучкій системі мотивації працівників, здатних генерувати нові ідеї, ризикувати, проявляти ініціативу, бути залученими до реалізації стратегічних цілей підприємства та досягати власних професійних результатів.

Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління персоналом ґрунтовно досліджували багато українських і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії і практики управління персоналом зробили Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [1], О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич [15], Л. Михайлова [35], Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. [61], Чернишова Л., Заложнікова А. [67] та інші.

Попри значну кількість наукових праць у сфері управління та розвитку персоналу, низка питань і досі залишається дискусійною. Зокрема, досі немає однозначного трактування розвитку персоналу як безперервного процесу, а також чіткого розмежування понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» та визначення їхнього впливу на загальну результативність підприємства.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

– розглянути теоретичні положення системи управління персоналом та її взаємозв’язок з розвитком підприємства;

– визначити підходи до управління персоналом та забезпечення його конкурентоспроможності;

– обґрунтувати методичні засади до оцінювання ефективності системи управління персоналом;

– здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства;

– проаналізувати кадровий склад та динаміку трудового потенціалу підприємства;

– оцінити ефективність системи управління персоналом АТ «Подільський цемент»

– запропонувати основні напрями підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «Подільський цемент»;

– розробити пропозиції удосконалення управління персоналом в ризиковому середовищі.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом підприємства.

Предметом роботи – теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, порівняльний та графічний аналіз, систематизація та узагальнення, методи спостереження та опитування.

Інформаційна база дослідження складається з законів України, офіційних даних Державної служби статистики України, даних фінансової та управлінської звітності АТ «Подільський цемент», матеріалів штатного розпису, наукових публікацій Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів.

– *Запропоновано* напрями підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві;

– *Розроблено* пропозиції щодо мотивації персоналу на підприємстві, покращення його морально-психологічного стану в умовах ризикового середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Зроблені висновки та надані рекомендації з удосконалення системи розподілу праці та підсистем управління персоналом можуть знайти конкретну реалізацію в системі управління персоналом АТ «Подільський цемент».

Особистий внесок студента. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, висновки і пропозиції, стосовно удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи 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: «Вплив сучасних технологій управління розвитком персоналу на ефективність бізнесу», загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 72 найменування. Робота викладена на 104 сторінках комп’ютерного тексту, налічує 25 таблиць та 8 рисунків.

Висновки

1. Поняття управління персоналом як складний комплекс економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на вплив на продуктивність праці працівників з метою досягнення цілей компанії та задоволення потреб працівників. В цьому контексті управління персоналом відіграє вирішальну роль у розвитку підприємства, оскільки сприяє раціональному та ефективному використанню кадрових ресурсів та сприяє їх зростанню, що призводить до підвищення ділової активності та загальної економічної ефективності підприємства. Шляхом вивчення праць науковців у галузі управління персоналом було зроблено висновок, що ефективна система кадрового управління сприяє не лише поліпшенню ринкових позицій підприємства як постачальника товарів, але й як роботодавця, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення капіталізації та успіху в бізнесі.

2. Оцінювання ефективності персоналу є ключовим чинником для підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку. Незважаючи на численні дослідження та практичні розробки, серед фахівців досі не існує єдиного підходу до оптимальної методології оцінки. Існуючі методи зазвичай поділяють на три основні категорії: якісні, кількісні та комбіновані.

Незалежно від вибраного підходу, процес оцінювання персоналу можна структурувати у кілька послідовних етапів: розробка програми оцінювання, визначення критеріїв та аналіз діяльності працівника, формування процедури оцінювання, проведення самого оцінювання, а також інтерпретація та аналіз отриманих результатів.

3. Проведене дослідження підкреслило важливість оцінювання ефективності HR-системи, що передбачає визначення економічних, соціальних та організаційних результатів її функціонування. У роботі було наведено формули для розрахунку ключових показників, зокрема:

ефективності використання витрат на персонал, результативності програм розвитку, рівня плинності кадрів, показника абсентеїзму, співвідношення чисельності управлінського персоналу до інших працівників. Окремо було систематизовано індикатори, які дозволяють оцінити ефективність діяльності кадрової служби.

Таким чином, встановлено, що для якісного аналізу результативності системи управління персоналом необхідно використовувати комплексну систему показників, що забезпечує повноту оцінювання та дозволяє адаптувати кадрову політику до специфічних потреб підприємств легкої промисловості.

4.У 2022-2024 роках АТ «Подільський цемент» демонструє зростання основних обсягів діяльності: виробництво у вартісному вимірі зросло на 52,61%, реалізація – на 2697479 тис. грн (у 2,5 раза), а середньорічна вартість активів збільшилася на 2618695 тис. грн (до 9373143 тис. грн). Підприємство наростило валовий прибуток у 4,8 раза та операційний прибуток – у 71,7 раза. Попри це, фінансовий результат залишається від'ємним: чистий збиток скоротився, але все ще становить у 2024 році 885629 тис. грн. Дефіцит власного капіталу збільшився до 442763 тис. грн, що є наслідком значних фінансових зобов'язань та валютних коливань. Основною причиною збитковості є те, що темпи падіння доходів (–75,2%) випереджають темпи зростання чи зниження витрат. Це вказує на потребу перегляду фінансової політики та системи управління витратами для відновлення прибутковості підприємства.

5. Протягом 2022-2024 років АТ «Подільський цемент» демонструє помірне зростання чисельності персоналу з 480 до 509 осіб (+6%), зокрема робітників основної діяльності – з 310 до 341 особи (+10%) та керівників – з 30 до 36 осіб (+20%). Частка жіночого персоналу зросла з 18,8% до 20%, а переважна більшість працівників має середню спеціальну освіту (52-54%) із невеликим зниженням кількості працівників з вищою освітою (з 31,2% до 28,1%). Вікова структура та розподіл за стажем свідчать про баланс між

досвідченими працівниками і новачками: більшість у продуктивному віці (31–60 років) та активне залучення молодих кадрів. Підприємство проводить активну політику набору та оновлення персоналу: за період прийнято 83 працівники при 52 звільненнях, що призвело до збільшення коефіцієнта плинності з 2,6% до 6,3%. Загалом структура та динаміка персоналу свідчать про ефективне управління кадрами, поєднання професійного досвіду зі свіжими кадрами та готовність до подальшого розвитку виробничих і організаційних процесів.

6. На основі комплексного аналізу чисельності, руху персоналу, використання робочого часу, витрат на персонал, KPI та темпів росту заробітної плати і виробітку можна зробити висновок, що АТ «Подільський цемент» демонструє стабільну та ефективну систему управління персоналом. Підприємство підтримує баланс між досвідченими кадрами та новими спеціалістами, забезпечує високий рівень продуктивності праці, раціонально використовує фінансові ресурси та здійснює активну кадрову політику, що створює умови для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

7. На основі виявлених у ході дослідження недоліків системи управління персоналом АТ «Подільський цемент» розроблено удосконалений механізм з управління персоналом підприємства та рекомендації по удосконаленню його підсистем. Зокрема була обґрунтована доцільність переходу на комбіновану систему оплати праці для працівників-відрядників та розраховано, що ці зміни призведуть до підвищення продуктивності праці, збільшення заробітної плати найбільш успішних працівників та зменшення сукупних витрат на оплату праці без негативного впливу на задоволеність працівників.

8. Вдосконалення системи управління персоналом є одним із ключових чинників стійкого розвитку організації в умовах воєнного стану. Лідерство, мотивація працівників, налагоджена внутрішня комунікація та чітко

визначені правила роботи формують основу для створення стабільного та продуктивного робочого середовища.

Підвищення мотивації персоналу є безперервним процесом, який потребує злагодженого керівництва та системного підходу. Інвестиції в соціальний розвиток співробітників сприяють не лише їхньому добробуту і професійному зростанню, а й формують міцну організаційну культуру, що забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Створення мотиваційної атмосфери, у якій співробітники відчувають підтримку, залученість і зацікавленість у результатах своєї праці, дозволяє компанії зміцнити свою стійкість і підвищити якість роботи навіть у період масштабних викликів.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
4. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава.* 2022. № 7. С. 31- 33.
5. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи hr-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі workday. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-112.
6. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2023. 260 с.
7. Гарафонова, О. І., Купчевський, П. О., Ященко, І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*, 2022. № 4. С. 65-81. DOI: https://doi.org/ 10.53920/ES-2022-4-5
8. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2021. №3. С. 74-79.
9. Гриньова В.М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ : Знання, 2024. 310 с
10. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2023. № 1 (47). С. 69-77.

11. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062.

12. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. Економічний простір, (198). 2025. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.174-179

13. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems, 2023. № 2. С. 144-152. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19.

14. Дражнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. Empirio, Т. 1. 2024. Вип. 2. С. 96-104.

15. Економіка та управління персоналом: магістерський курс : навч. посіб. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.

16. Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

17. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2023. № 81-82. С. 290–297.

18. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах пост пандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості.* № 4. 2022. С. 26–34.

19. Корнілова О. В., Кузнєцова Л.В. Управління персоналом. Тайм менеджмент : навч.-мето. посіб.; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 71 с.

20. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60.

21. Корпоративна культура, що рятує. Як Філіп Морріс в Україні підтримує співробітників під час війни: веб-сайт. URL: https://delo.ua/economy/korporativna-kultura-shho-ryatuje-yak-fi lip-morris-v-ukrayini-pidtrimujespivrobitnikiv-pid-cas-viini-405799/

22. Котис Н.В., Ціщик Р.В. Статистичне забезпечення системи менеджменту підприємств та організацій. Інфраструктура ринку. 2023. № 73. С. 112-116

23. Криворучко С. В. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ ; Торонто : Гнозіс, 2023. 692 с.

24. Крамаренко А. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

25. Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних 89 підходів : монографія. Київ : ЛАТ & К, 2020. 72 с.

26. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2023. № 1 (2). С. 95-98.

27. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 7-8. С. 56–61.

28. Магомедова Т. М. Менеджмент персоналу : практикум. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 80 с.

29. Малтиз В. В. Управління персоналом : метод. реком. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 44 с.

30. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад.: О. Г. Козлова, І. О. Захарова, С. С. Дєнєжніков, В. І. Статівка; за. заг. ред. І. О. Захарової. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2023. 178 с.

31. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.

32. Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління: навчальний посібник. Одеський національний технологічний університет, 2024. 473с.

33. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 171 с.

34. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.

35. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

36. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

37. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. Том 76. № 3. С. 15-22.

38. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

39. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Маказан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного менеджменту». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 101 с.

40. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

41. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення

безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». 2022. С. 100–104.

42. Офіційний сайт АТ "Подільський цемент". URL: https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement.

43. Публічна інформація АТ «Подільський цемент». URL: https://cemark.ua/publichna-informaciya

44. Пєнська, І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf

45. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.

46. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка.* 2022. Вип. 19. С. 217-224.

47. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом вумовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93.

48. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: монографія. Київ : Кондор, 2020. 324 с.

49. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки / Н. Гавловська, Є. Рудніченко, М. Кривдик, Д. Балабуст, О. Гарбузюк. 2022. № 4. С. 179-184.

50. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз.* 2022. № 11 (3). С. 48- 50.

51. Середня місячна зарплата працівників-відрядників по регіонах України. *Мінфін Медіа*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/.

52. CEMARK A CRH COMPANY. URL: https://cemark.ua/pro-kompaniy

53. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціальноекономічних систем в геоекономічному просторі “. 2022. С. 149-151.

54. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94-100.

55. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

56. Тенденції у сфері управління персоналом – 2023. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/press-release/2023/human-capital-trends.html

57. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/ news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn

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

59. Управління персоналом : опорний конспект лекцій / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с.

60. Фінансова звітність АТ «Подільський цемент». (2022-2024 роки). URL: https://opendatabot.ua/c/00293091

61. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66

62. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

63. Ціщик Р.В. Статистичні дослідження як інформаційно-аналітична база для прийняття та реалізації управлінських рішень. *Ефективна економіка*. № 9. 2023. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/73-2023

64. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навч. посіб. Луцьк : ВНУ ім. Л. Українки, 2022. 269 с.

65. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48- 24.

66. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 70–75.

67. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92.

68. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 124 с.

69. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

70. Щабельська І.В. Оцінка сталості й ефективності інвестиційного проекту. *Науковий журнал ХНЕУ "Управління розвитком"*. 2022. № 2. С. 23-29.

71. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промислово*сті. 2022. № 80. С. 247-255.

72. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу:

автореф. дис.. … докт. екон. наук: 08.06.02. Львів, 2020. 20 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

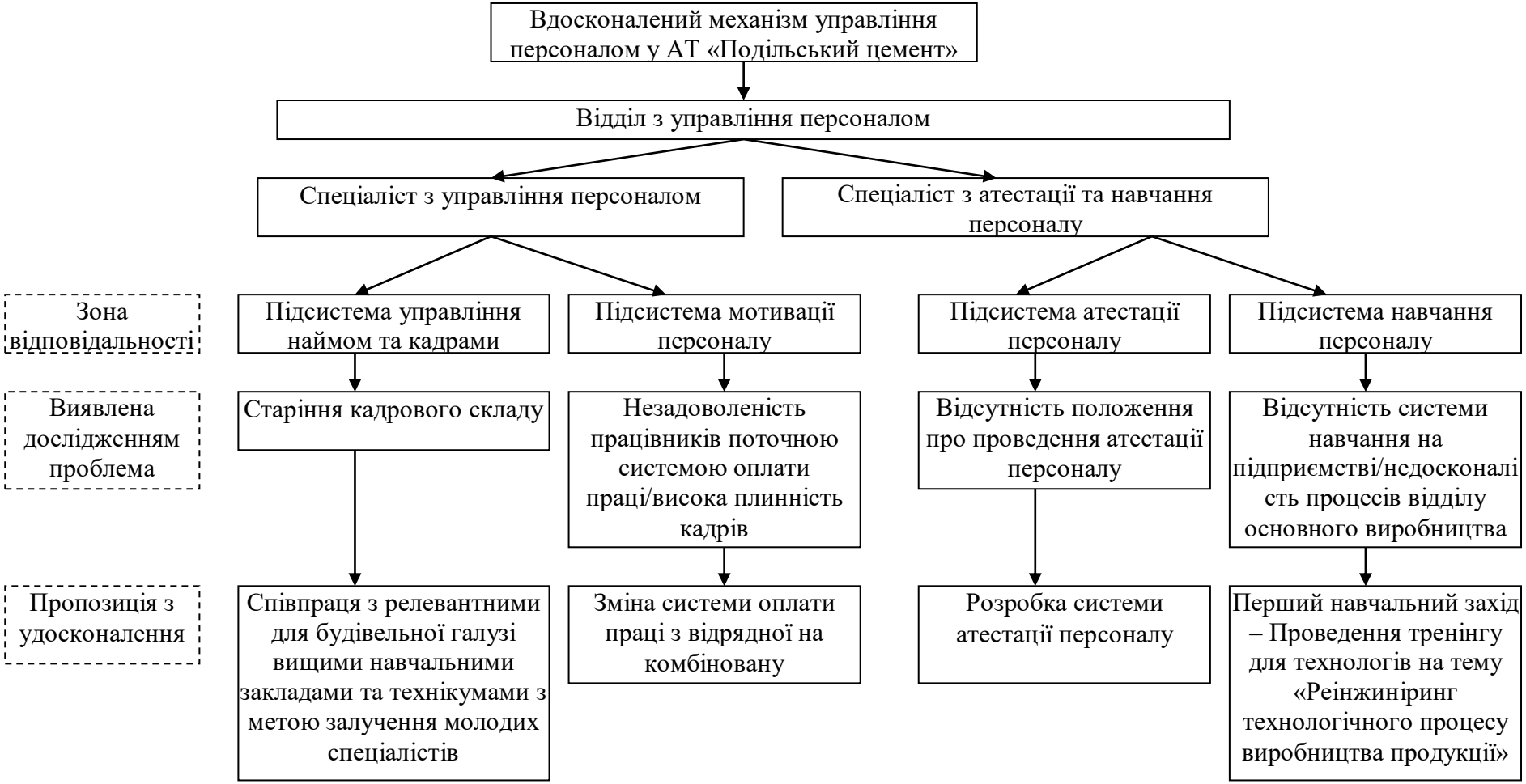

Рис. А. **Вдосконалений механізм управління персоналом АТ «Подільський цемент»**