

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 ПІДПРИЄМСТВ»

Виконала:

здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання
ГАЙДУК Яна Володимирівна

Керівник:

Д.е.н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна
Оцінка захисту:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка:ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Гайдук Я.В. Система управління персоналом підприємств.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних положень та розробці прикладних науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом аграрних підприємств в умовах сучасних економічних викликів та діджиталізації. У першому розділі досліджено теоретичні аспекти формування систем управління персоналом, систематизовано їхні цілі й ключові функції, а також узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності кадрового менеджменту. У другому розділі здійснено комплексну організаційно-економічну характеристику фермерського господарства, проведено детальний аналіз використання його ресурсного й трудового потенціалу, а також здійснено критичний аудит чинної системи кадрового менеджменту та оплати праці, в ході якого виявлено ключові деструктивні чинники (високий рівень плинності кадрів та абсентеїзму, брак діджиталізації, прозорих критеріїв оцінки). У третьому розділі сформовано тривекторну програму модернізації кадрової політики господарства.

Ключові слова: управління персоналом, людський капітал, аграрне підприємство, мотивація праці, продуктивність праці, рентабельність інвестицій, діджиталізація.

ANNOTATION

Haiduk Ya. Enterprise Personnel Management System.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Bachelor" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2026.

The qualification thesis is devoted to the justification of theoretical and methodological provisions and the development of applied scientific and practical recommendations for improving the effectiveness of the personnel management system of agricultural enterprises in the context of modern economic challenges and digitalization. The first chapter investigates the theoretical aspects of the formation of personnel management systems, systematizes their goals and key functions, and summarizes methodological approaches to evaluating the effectiveness of human resource management. The second chapter provides a comprehensive organizational and economic characterization of Farm, conducts a detailed analysis of the utilization of its resource and labor potential, and performs a critical audit of the current human resource management and remuneration system, which revealed key destructive factors (high levels of labor turnover and absenteeism, lack of digitalization, and absence of transparent evaluation criteria). The third chapter forms a three-vector program for modernizing the farm's personnel policy.

Keywords: personnel management, human capital, agricultural enterprise, labor motivation, labor productivity, return on investment, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1. Теоретичні аспекти формування системи управління персоналом на підприємствах.....	8
1.2. Цілі та функції системи управління персоналом.....	19
1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ І ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	35
2.2. Аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.....	41
2.3. Оцінка чинної системи управління персоналом в підприємстві.....	50
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	64
3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом.....	64
3.2. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	72
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічних ринкових трансформацій, прискорення науково-технічного прогресу та системних макроекономічних викликів суттєво змінюються парадигми функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання. Ключовим фактором забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку стає не стільки матеріально-технічний чи фінансовий капітал, скільки людський потенціал. Персонал підприємства перетворився з традиційної статті операційних витрат на базовий стратегічний ресурс та інтегральний драйвер доданої вартості.

Особливої актуальності та специфіки процеси управління персоналом набувають в аграрному секторі економіки. Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах вираженої сезонності виробництва, високої залежності від природно-кліматичних чинників, територіальної розосередженості робочих місць та специфічного статево-вікового і кваліфікаційного складу сільського населення. Крім того, сучасні тенденції діджиталізації (впровадження технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління тощо) висувують якісно нові вимоги до професійних компетенцій, мотивації, умов праці та соціального захисту аграріїв.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених загальному кадровому менеджменту, прикладні аспекти оптимізації систем мотивації, впровадження гнучких моделей оплати праці та оцінювання соціально-економічної віддачі від інвестицій у людський капітал безпосередньо в аграрних господарствах потребують поглибленого дослідження. Необхідність розробки дієвого інструментарію проактивного управління персоналом, здатного мінімізувати деструктивну плинність кадрів та стимулювати зростання продуктивності праці, зумовила вибір теми дипломної роботи, її цільову спрямованість та архітектуру.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розробка прикладних науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства задля підвищення ефективності використання його трудового потенціалу та забезпечення соціально-економічного розвитку.

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

- дослідити теоретичні аспекти формування та еволюції систем управління персоналом на підприємствах у ринкових умовах;
- систематизувати цілі та ключові функції сучасного кадрового менеджменту;
- узагальнити методологічні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом суб'єктів господарювання;
- надати комплексну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства та оцінити стан і ефективність використання його ресурсного потенціалу;
- провести критичний аналіз діючої системи управління персоналом та оплати праці на об'єкті дослідження, ідентифікувавши ключові проблеми та «вузькі місця»;
- розробити й обґрунтувати стратегічні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом аграрних підприємств;
- здійснити прогностичний розрахунок економічної ефективності та оцінити якісні індикатори соціальної результативності запропонованих інноваційних кадрових заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних засад оптимізації кадрового менеджменту, систем мотивації, оплати та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, менеджменту організації, економіки праці та соціології. У процесі дослідження для вирішення поставлених завдань

використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: *абстрактно-логічний* (для теоретичних узагальнень, формування висновків та дефініцій); *системно-структурний* (при дослідженні цілей та функцій HRM-систем); *економіко-статистичний, порівняльний та трендовий аналіз* (при оцінці фінансово-економічного стану підприємства, динаміки руху та структури кадрів); *табличний та графічний методи* (для наочного відображення аналітичних та розрахункових даних); *метод інвестиційного та фінансового аналізу* (для розрахунку економічного ефекту, показників ROI та термінів окупності запропонованих заходів).

Теоретичне значення досліджень полягає обґрунтуванні та прикладному розв'язанні комплексу завдань, пов'язаних із модернізацією кадрової політики аграрних підприємств в умовах цифровізації. До основних теоретичних результатів, що виносяться на захист, належать:

- методичні підходи до оцінювання соціально-економічної ефективності кадрових інновацій через інтеграцію вартісних показників ресурсозбереження та якісних індикаторів лояльності персоналу (eNPS) й абсентеїзму;
- обґрунтування стохастичної природи мотиваційних процесів в агробізнесі, що дало змогу деталізувати архітектуру стимулювання праці з урахуванням галузевих чинників (сезонність, багатoproфільність, умови праці);
- прикладний тривекторний механізм підвищення ефективності використання трудових ресурсів (через поєднання концепції *Multiskilling*, преміювання за KPI та модернізацію соціального пакета), адаптований до специфіки функціонування фермерських господарств.

Практичне значення одержаних результатів. Сформовані у роботі висновки, аналітичні узагальнення та рекомендації мають безпосереднє прикладне значення для менеджменту досліджуваного підприємства (зокрема, ФГ «Нива рідного краю»). Запропоновані заходи щодо реформування системи преміювання на основі KPI, автоматизації кадрових процесів та розвитку професійних компетенцій механізаторів у сфері точного землеробства дозволяють знизити плинність кадрів, мінімізувати втрати врожаю та забезпечити щорічний чистий економічний ефект. Методичні матеріали роботи

можуть бути використані іншими аграрними суб'єктами господарювання при модернізації кадрової політики.

Джерела даних. Дослідження проводились на матеріалах бізнес-плану, річних звітів, спеціальних форм фінансової звітності та первинної документації ФГ «Нива рідного краю» Хмельницького району Хмельницької області за 2022-2024 рр., Державної служби статистики України.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 93 сторінках комп'ютерного тексту, містить 15 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел містить 44 літературних джерела.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження свідчать, що управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів: визначення загальної стратегії; планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу; залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; система просування по службі (управління кар'єрою); звільнення персоналу; побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці; політика заробітної плати та соціальних послуг; управління витратами на персонал.\

2. Визначили, що показники економічної ефективності с.-г. виробництва на підприємстві протягом 2022-2024 рр. суттєво коливалися, так дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) без ПДВ зріс на 1950,7 тис. грн., або на 100,2%; проте собівартість реалізованої продукції зросла на 1772,9 тис. грн., або на 83,5%. Протягом 2009-2022 рр. в господарстві було одержано збиток в розмірі відповідно 177,8 і 169,3 тис. грн. Рівень прибутковості у 2024 р. становив 2,1%. За результатами 2024 р. господарство отримало прибуток 80,0 тис. грн. Отже, найгіршим у фінансовому розумінні був 2022 р., а найкращим 2024 р., Для покращення економічних показників виробничо-фінансової діяльності господарству необхідно обов'язково зменшувати повну собівартість продукції, збільшувати продуктивність праці, зменшувати трудомісткість, використовувати високоякісні сорти насіння у рослинництві і високопродуктивні породи тварин у тваринництві, впроваджувати інтенсивні технології тощо.

3. Аналіз показав, що середньорічна чисельність працівників в господарстві протягом досліджуваного періоду зменшилася і в

2024 р. становила 21 чол., або 47,7% 2022 р. Це зростання відбулось за рахунок зростання працівників рослинництва. Середньорічна чисельність працівників в тваринництві протягом досліджуваного періоду зменшилася і в 2024 р. становила 12 чол. Відпрацьований час одним працівником за рік на протязі досліджуваного періоду зменшується і відповідно по роках становить: 2022 р. – 1500 люд.-год., 2023 р. 1395 люд.-год., 2024 р. – 1274 люд.-год. Відповідно до цього, зменшився протягом досліджуваного періоду рівень використання фонду робочого часу і в 2023 р. становив 69,2%. Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є кількість валової продукції, виробленої на одного середньорічного працівника, тобто продуктивність праці. В ФГ «Нива рідного краю» в 2024 р. вона становила 9,7 тис. грн. що на 17,8% менше, ніж 2022 р. Аналогічне зменшення спостерігається щодо продуктивності праці в рослинництві і тваринництві. Затрати праці на 1 ц продукції в 2024 р. зменшились відповідно по зерну на 41,7%; молоку – 3,8% і приросту ВРХ на 36,4%.

4. Дослідження свідчать, незважаючи на постійний ріст середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві, її рівень залишається одним із найнижчих. Розмір середньомісячної заробітної плати штатних працівників у ФГ «Нива рідного краю» становив у 2024 р. 63,9% середнього рівня по сільському господарству, мисливству та пов'язаних з ними послуг Хмельницької області. Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що заробітна плата працівників сільського господарства була, є і залишається на дуже низькому рівні, незважаючи на підвищення її середнього розміру по Україні. Така ситуація викликана насамперед неспроможністю сільськогосподарських підприємств виплачувати зарплату своїм працівникам належним чином. Високі ціни на паливно-мастильні матеріали та низькі на вироблену сільськогосподарську продукцію приносять її власникам одні лише збитки та незацікавленість у результатах діяльності. Звідси впливає і низький рівень мотивації та продуктивності праці, а отже і її оплати.

5. Вважаємо, що на сьогодні держава повинна здійснювати контроль не лише за розміром реальної зарплати та своєчасністю її виплати, а й за величиною цін на засоби виробництва і вироблений товар. Для цього необхідно сільськогосподарським товаровиробникам подати ряд пільг та дотацій, які б спонукали до збільшення кількості виробленої продукції, підвищення отримання прибутків, і відповідно заробітної плати працівникам сільського господарства. Аналіз показав, що аналізоване підприємство домоглося підвищення ефективності використання засобів фонду оплати праці. На гривню зарплати в звітному році зроблено більше товарної продукції, отримано більше валового і чистого прибутку, зроблено більше відрахувань у фонд нагромадження, що варто оцінити позитивно. Рівень перших двох показників вище, ніж у підприємства-конкурента. Однак по розміру чистого прибутку і

відрахуванням у фонд розвитку конкуруюче підприємство має кращі результати, з чого варто зробити відповідні висновки. Проведений аналіз показує основні напрямки пошуку резервів підвищення ефективності використання коштів на оплату праці. На досліджуваному підприємстві це скорочення понадпланових цілоденних, внутрізмінних і невиробничих втрат робочого часу, підвищення коефіцієнта реалізації продукції і т.д.

6. Дослідження показали, що сільськогосподарські підприємства самостійно обирають форми і системи оплати праці і матеріального стимулювання, які найбільшою мірою відповідають умовам конкретного господарства та досягнутому рівню соціально-психологічних відносин в трудових колективах, їх довіри один до одного, рівня добросовісності і ставлення до праці. Форми оплати праці поділяються на відрядну і погодинну. В першому випадку заробіток визначається за відрядними розцінками за обсяг виконаних робіт, або за одиницю виробленої продукції, в другому – відпрацьованим часом. При цьому враховується кваліфікація працівника, якість праці. Названі форми оплати праці поділяються на системи. Аналіз показав, протягом трьох років намітилася тенденція незначного зменшення частки основної заробітної плати на 1,3 п.п. при

незначному зростанні частки додаткової заробітної плати на 1,3 п.п. Так, у 2024 році порівняно з 2022 р. інші заохочувальні та компенсаційні виплати не змінювалися.

7. Для оцінки рівня організації на підприємстві застосовується індексний метод, суть якого полягає в розрахунку системи оціночних коефіцієнтів щодо всіх напрямів організації праці. Абсолютні значення узагальнюючого показника порівнюються з нормативним (плановим). Максимальне значення коефіцієнта, що наближується до одиниці, вказує на відносно високий рівень організації праці на підприємстві, а мінімальне – на сприятливі чинники, що негативно впливають на рівень організації праці. Результати розрахунків показали, що рівень організації праці в господарстві високий (0,86).

8. В господарстві необхідно провести наступні заходи по удосконаленню організації нормувальної роботи:

- прилучити керівний склад до нормувальної роботи шляхом створення відповідної комісії по дотриманню встановлених нормативів в господарстві;
- провести паспортизацію ферм в господарстві, перевірити організацію робочих місць працівників підгалузі;
- проводити вибіркові спостереження і порівняти показники використання робочого часу, враховуючи зміну основних нормоутворюючих факторів;
- встановлювати більш прогресивні норми обслуговування та виробітку для всіх категорій працівників при наступних змінах: побудові типових приміщень, механізації трудомістких процесів сучасним обладнанням, впровадженні нових форм організації праці;
- проводити роз'яснювальну роботу працівниками апарату управління перед працюючими про необхідність дотримання встановлених норм і вплив їх на результати виробництва.

9. Теоретичні аспекти досліджень процесів управління однозначно вказують на те, що фундаментальні джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язувати з робочою силою та її інтелектуальним рівнем, а також із мотивацією працівників до підвищення якості праці,

самовдосконалення, формування ринкової свідомості з орієнтацією на ефективну трудову діяльність, постійне професійне зростання, набуття фахової багатопрофільності та суміщення функцій, високого рівня загальної і технічної культури. Прагнення працівників відповідати певним критеріям конкурентоспроможності, професійно-кваліфікаційним вимогам сприятиме зростанню продуктивності праці та власному творчому розвитку, що дасть можливість реалізувати інтереси найманих працівників і роботодавців у конкретних умовах ринкової кон'юнктури. Крім того, усвідомлення вирішальної ролі робочої сили в економічній системі, як товару, зумовило посилення уваги фахівців на дослідження основних факторів конкурентоздатності робочої сили та використання маркетингових стратегій в управлінні персоналом підприємств. Внаслідок цього у сфері управління людськими ресурсами активно розробляються та широко запроваджуються нові форми й методи маркетингового управління, що спрямовані на залучення виконавців до участі у прийнятті важливих для організації управлінських рішень, більш повне і якісне використання їх інтелектуального потенціалу, його постійне відтворення.

10. Вважаємо, що маркетингова стратегія ефективного формування власної високопрофесійної робочої сили підприємств, як правило, відповідає виробничим наступальним стратегіям інноваційного зростання, спрямованим на упровадження нових технологій та освоєнням новітніх зразків продукції світового рівня якості. Згідно з цією кадровою стратегією персонал розглядається як ключовий ресурс, від якого залежить розвиток підприємства. Стратегія передбачає адекватне поліпшення кадрового потенціалу підприємства через підвищення професійних навичок і кваліфікації працівників та включає професійне навчання та перепідготовку персоналу в частині освоєння передових технологій, методик роботи, набуття навичок роботи з новітнім устаткуванням та технікою. Це створює умови для оптимізації чисельного і якісного складу працівників і відповідає капіталовкладенням у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію робочої сили, а також забезпечення умов для її найбільш повного використання. Підприємства, що реалізують таку стратегію навчання і підвищення кваліфікації всього персоналу, вітчизняний аграрний

сектор не має. Тому в перспективі пропонуємо впровадити дану стратегію у ВК «Іскра 2007».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г., Дороніна І. А. Менеджмент персоналу в умовах діджиталізації бізнес-процесів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 284 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., доповн. та переробл. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 468 с.
3. Батечко Н. Г., Пономаренко В. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2024. 412 с.
4. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Людський капітал підприємства: стратегічне управління та розвиток : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 256 с.
5. Гривківська О. В., Шкрабак В. В. Теорія та практика управління персоналом : навч. посіб. Київ : Видавництво НУБІП, 2023. 315 с.
6. Гриненко А. М. Трансформація кадрового менеджменту в умовах невизначеності : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 310 с.
7. Грішнова О. А., Пащенко І. М. Економіка праці: сучасні тренди та виклики : навч. посіб. Київ : Знання, 2023. 340 с.
8. Дороніна М. С., Савельєва Н. О. Соціально-психологічний клімат організації як індикатор ефективності HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 45–52.
9. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Збалансована система показників в оцінюванні кадрового потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку*. 2023. Вип. 5, № 1. С. 88–95.
10. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця і соціум: сучасний дискурс та вектори розвитку : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 452 с.
11. Кравчук О. І., Кравчук І. В. Управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (44). С. 114–121.

12. Лібанова Е. М. Соціально-демографічні чинники формування ринку праці України : монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень, 2022. 388 с.
13. Управління персоналом : підручник / за ред. проф. М. І. Шкіля. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 436 с.
14. Мартякова О. В., Смирнова О. В. Оцінка ефективності кадрових інвестицій на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 172–179.
15. Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса : Бондаренко М. О., 2024. 448 с.
16. Савченко В. А., Котенок А. В. Управління розвитком людських ресурсів у цифровій економіці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 296 с.
17. Семикіна М. В., Іщенко М. О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: оцінка та забезпечення в кризових умовах. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 67–74.
18. Хміль Ф. І. Сучасний кадровий менеджмент : підручник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Академвидав, 2021. 416 с.
19. Червінська Л. П., Червінський В. І. HR-аналітика як інструмент діджиталізації управління персоналом. *Український журнал прикладної економіки та менеджменту*. 2025. Т. 10, № 1. С. 102–109.
20. Шаульська Л. В., Криворучко О. В. Кадровий аудит та моніторинг трудових показників : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2023. 248 с.
21. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).
22. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).
23. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
24. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 622 с.

25. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
26. Завитовська Г. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.
27. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
29. Олійник Н. І. Сучасні технології управління персоналом в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 19.03.2026).
30. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
31. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
32. Управління персоналом : підручник / за ред. проф. Шубалого О. М. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 524 с.
33. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту : підручник. Київ : МАУП, 2004. 280 с.
34. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.03.2026).
35. Близнюк В. В. Ринок праці України: імбаланси попиту та пропозиції в умовах глобальних трансформацій : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2022. 264 с.
36. Богиня Д. П., Вовк О. М. Мотивація трудової діяльності в системі стратегічного управління підприємством. *Український соціум*. 2023. № 2 (85). С. 112–120.
37. Воронкова В. Г., Кайнара П. В. Цифрова культура організації як чинник підвищення ефективності управління людськими ресурсами. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2024. Вип. 96. С. 34–43.
38. Данюк В. М., Кулаков О. В. Менеджмент персоналу: інноваційні технології та практики : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 328 с.

39. Кир'янова О. В., Петрова І. Л. Управління талантами: стратегії провідних компаній та українські реалії. *Вісник ХНУ імені Каразіна. Серія: Економіка*. 2024. № 106. С. 78–86.

40. Костіна К. В., Федорова О. В. Еволюція систем мотивації: від KPI до OKR (Objectives and Key Results) у кадровому менеджменті. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 54–61.

41. Марченко О. А., Сидоренко Т. М. Трансформація ринку праці та зайнятості в аграрному секторі України : монографія. Полтава : ПДАУ, 2023. 210 с.

42. Новікова О. Ф., Панкова О. І. Соціальна безпека та соціальний діалог на підприємствах в умовах воєнних викликів. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 142–151.

43. Сардак О. В., Сазонець І. Л. Міжнародний менеджмент персоналу : підручник. Дніпро : Пороги, 2023. 384 с.

44. Ткаченко А. М., Коваленко О. М. Кадровий потенціал підприємства: формування, оцінка та ефективність використання в епоху індустрії 4.0. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 119–125.