

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:
«НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Виконав:

здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання
ЗУБРІЙ Назар Русланович

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

Зубрій Н.Р. Напрями удосконалення управління персоналом.

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

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на сучасному агропромисловому підприємстві. У першому розділі розкрито сутність, завдання та функції кадрового менеджменту, досліджено механізми управління розвитком кар'єри працівників. Проаналізовано зарубіжні моделі управління людськими ресурсами та визначено шляхи їх адаптації до вітчизняних реалій.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційно-економічного стану товариства. Проведено аудит існуючої системи кадрового менеджменту, оцінено склад, вікову і кваліфікаційну структуру, динаміку руху та продуктивність праці персоналу. У третьому розділі розроблено науково обґрунтований проект вдосконалення кадрового менеджменту. Запропоновано реорганізацію кадрової служби шляхом введення посади HR-менеджера та впровадження автоматизованої системи «Кадри». Обґрунтовано заходи зі стратегічного кадрового планування та маркетингу персоналу для залучення молодих фахівців.

Ключові слова: кадровий менеджмент, управління персоналом, плинність кадрів, мотивація праці, маркетинг персоналу.

ANNOTATION

Zubrii N. Ways of Improving Personnel Management.

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 study of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for improving the efficiency of the personnel management system at a modern agro-industrial enterprise. The first chapter reveals the essence, tasks, and functions of HR management, and explores the mechanisms of employee career development management. Foreign models of human resource management are analyzed, and ways of their adaptation to domestic realities are determined. The second chapter provides a comprehensive analysis of the organizational and economic state of the company. An audit of the existing HR management system is conducted; the composition, age and qualification structure, movement dynamics, and labor productivity of the personnel are evaluated. The third chapter develops a scientifically grounded project for improving HR management. The reorganization of the HR department is proposed by introducing the position of an HR manager and implementing the automated system "Kadry". Measures for strategic HR planning and personnel marketing to attract young specialists are justified.

Key words: HR management, personnel management, staff turnover, work motivation, personnel marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ АКТУАЛЬНОСТІ ТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1. Поняття і функції кадрового менеджменту на підприємствах...	7
1.2. Управління розвитком кар'єри працівників.....	15
1.3. Зарубіжний досвід кадрового менеджменту та можливості його адаптації.....	21
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОСПОДАРСТВІ.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Організація кадрового менеджменту на підприємстві.....	33
2.3. Аналіз складу, руху та ефективності використання персоналу підприємства.....	43
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ФОРМУЛЮВАННЯ І ОБГРУНТУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	49
3.1. Удосконалення роботи кадрової служби в підприємстві.....	49
3.2. Кадрове планування і реалізація стратегії маркетингу персоналу...	55
3.3. Вдосконалення системи мотивації персоналу та економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	66
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкурентної боротьби ключовим фактором успіху будь-якого підприємства стає його людський капітал. Технології, обладнання та фінансові ресурси втрачають свою унікальність, тоді як кваліфікований, вмотивований та лояльний персонал перетворюється на головну конкурентну перевагу. Особливої гостроти питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває в агропромисловому секторі та сфері ветеринарії, де спостерігається дефіцит висококваліфікованих кадрів, процеси «старіння» колективів та висока плінність молодих спеціалістів.

Традиційні підходи до управління кадрами, які зводилися переважно до формального діловодства та адміністрування, вже не здатні забезпечити сталий розвиток компаній. Сучасний кадровий менеджмент вимагає переходу до стратегічного управління: впровадження інноваційних систем мотивації (на основі KPI), активного маркетингу персоналу, автоматизації HR-процесів та планування кар'єри. Необхідність теоретичного переосмислення цих процесів та розробки практичних рекомендацій щодо адаптації сучасних HR-інструментів до реалій вітчизняних підприємств аграрного сектору зумовлює високу актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності кадрового менеджменту та розробка комплексу науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на діючому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано та вирішено такі ключові **завдання**:

- розкрити теоретичну сутність, поняття та основні функції кадрового менеджменту на сучасних підприємствах;
- дослідити механізми управління розвитком кар'єри працівників;

- проаналізувати зарубіжний досвід кадрового менеджменту та визначити можливості його адаптації у вітчизняній практиці;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику організації кадрового менеджменту;
- проаналізувати склад, динаміку руху та економічну ефективність використання персоналу;
- розробити пропозиції щодо реорганізації та оптимізації роботи кадрової служби підприємства;
- запропонувати заходи з кадрового планування та реалізації стратегії маркетингу персоналу;
- розробити вдосконалену систему мотивації персоналу на базі ключових показників ефективності (KPI) та обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси формування, використання та розвитку персоналу підприємства в сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти вдосконалення кадрового менеджменту на матеріалах ТОВ «Агроветпродакш».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання соціально-економічних явищ. У процесі виконання роботи застосовувалися такі методи: логічного узагальнення та синтезу (для розкриття теоретичних основ кадрового менеджменту); системного підходу (при комплексному оцінюванні системи управління персоналом); економіко-статистичного аналізу (для дослідження динаміки, структури та руху кадрів, а також фінансових показників); SWOT-аналізу (для виявлення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз підприємства); метод експертних оцінок (при ранжуванні функцій кадрової служби); графічний і табличний методи (для наочного відображення аналітичних даних та розроблених схем).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання трудових відносин, праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали періодичних фахових видань, а також фінансова, статистична звітність та внутрішня кадрова документація ТОВ «Агроветпродакш» за 2023–2025 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції (зокрема, щодо реорганізації кадрової служби, впровадження програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів, застосування системи КРІ та корпоративного наставництва) мають прикладний характер. Їх впровадження в практичну діяльність ТОВ «Агроветпродакш» дозволить знизити рівень плинності кадрів, залучити молодих фахівців, підвищити продуктивність праці та забезпечити загальне зростання ефективності функціонування підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, викладених на 81 сторінці, містить 18 таблиць, 9 рисунків. Обсяг використаних джерел містить 50 найменувань.

ВИСНОВКИ

1. У межах даного дослідження було здійснено глибокий аналіз архітектури кадрового менеджменту на базі ТОВ «Агроветпродакш». Встановлено, що сучасне управління персоналом вийшло за межі суто адміністративної функції і перетворилося на стратегічний напрямок діяльності компанії. Воно являє собою комплексну систему цілеспрямованого формування, оптимального розподілу та максимально раціонального використання людського капіталу.

2. Людські ресурси виступають ключовим об'єктом і водночас головною цінністю кадрової роботи. Відповідно, її генеральною метою стає не просто забезпечення робочих місць, а безперервний розвиток та вдосконалення працівників. Це досягається через побудову ефективної системи мотивації, яка комплексно задовольняє як базові матеріальні, так і вищі духовні потреби персоналу, сприяючи їхньому культурному та професійному зростанню, а також підвищенню лояльності до компанії.

3. Практичне вирішення завдань кадрової політики становить саму суть роботи з персоналом, виступаючи дієвим інструментом її втілення у життя. Ця діяльність охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів: від стратегічного планування, пошуку та підбору талантів до їхньої правильної розстановки, навчання, об'єктивного оцінювання, виховання корпоративної етики та раціонального використання компетенцій кожного фахівця.

4. Концептуально всю проблематику управління персоналом можна умовно структурувати за трьома магістральними блоками. Перший, аналітично-прогностичний блок, фокусується на аудиті наявних посад і категорій працівників, плануванні майбутніх потреб у кадрах та формуванні надійних зовнішніх і внутрішніх джерел їх задоволення. Другий блок носить операційний характер і включає безпосередній рекрутинг, адаптацію, розстановку сил та безперервне підвищення кваліфікації. Третій блок спрямований на організацію та оцінку результатів праці, побудову згуртованих,

стабільних команд, підтримання високого рівня трудової дисципліни та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Безпосереднім предметом цього дослідження виступила організація системи кадрового менеджменту на ТОВ «Агроветпродакш». Доведено, що загальна ефективність управління людськими ресурсами не є заслугою виключно відділу кадрів, а критично залежить від синхронізованої та якісної роботи трьох рівнів управління: вищого керівництва, спеціалізованої кадрової служби та лінійного менеджменту. Вища ланка управління (топ-менеджмент корпоративного рівня), хоч і є найменш чисельною, відіграє фундаментальну роль, оскільки саме вона визначає глобальну бізнес-стратегію, задає вектор кадрової політики та формує корпоративні цінності.

6. Водночас лінійні керівники (директори філій, начальники цехів та відділів, майстри) виступають головними провідниками цієї політики на робочих місцях. Вони безпосередньо спрямовують, координують та стимулюють діяльність рядових учасників виробничого процесу. Саме лінійні керівники, здійснюючи щоденне управління людьми, здатні найточніше оцінити прихований потенціал кожного працівника. Спираючись на власні спостереження та враховуючи індивідуальні кар'єрні амбіції підлеглих, вони формують конкретні цілі для їхнього навчання і розробляють персональні плани кар'єрного зростання.

7. Таким чином, успішна діяльність підприємства вимагає досягнення синергії та оптимального балансу: професійна кадрова служба має виступати методологічним центром і надавати експертну підтримку, тоді як лінійні керівники повинні бути наділені достатніми правами для щоденної роботи з командою, розділяючи спільну відповідальність за кінцевий результат кадрової роботи.

8. Аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Агроветпродакш» показав, що підприємство має потужний виробничий потенціал, спеціалізуючись переважно на рослинництві (понад 83% товарної продукції), та демонструє загальне зростання фінансових показників. Однак результати SWOT-аналізу виявили низку внутрішніх вразливостей, серед яких ключове

місце займають проблеми управління персоналом, що стримують подальший інноваційний розвиток та масштабування бізнесу.

9. Діагностика існуючої системи кадрового менеджменту на підприємстві виявила критичні недоліки. Функції кадрової служби зведені до формального діловодства, яке виконує бухгалтер за сумісництвом, а управлінські функції хаотично розпорошені між лінійними керівниками. Як наслідок, на підприємстві зафіксовано загрозливу тенденцію до «старіння» колективу (майже 50% працівників віком понад 46 років при частці молоді лише 13%) та стрімке зростання плинності кадрів, яка у 2025 році сягнула 17,4%. Крім того, виявлено небезпечну економічну диспропорцію: темпи зростання фонду оплати праці почали випереджати темпи зростання продуктивності праці.

10. Для подолання виявлених проблем запропоновано комплексний проект удосконалення кадрової роботи. Першочерговим кроком є структурна реорганізація: виведення кадрового менеджменту з-під юрисдикції бухгалтерії, введення до штату посади кваліфікованого HR-менеджера та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «Кадри». Розрахунки доводять, що автоматизація дозволить скоротити витрати часу на рутинне діловодство з 75% до 30%, вивільнивши ресурс для стратегічної роботи: пошуку талантів, адаптації та оцінки персоналу.

11.3 метою вирішення проблеми кадрового голоду та демографічного дисбалансу розроблено стратегію маркетингу персоналу. Пропонується перетворити підприємство на привабливого роботодавця для молоді шляхом активної співпраці з аграрними ЗВО та проведення на базі власного науково-дослідницького Агро-центру «Днів відкритих дверей». Паралельно, для збереження інтелектуального капіталу та швидкої адаптації новачків, обґрунтовано впровадження інституту корпоративного наставництва із встановленням фінансової мотивації (доплата 15% до окладу) для досвідчених працівників-наставників.

12. Для ліквідації дисбалансу між продуктивністю та оплатою праці розроблено нову систему матеріального стимулювання на базі ключових показників ефективності (KPI). Впровадження специфічних метрик для кожної

категорії персоналу (виконання плану врожайності для агрономів, приріст поголів'я для ветеринарів, відсутність простоїв для механізаторів) дозволить відійти від суб'єктивного преміювання. Преміальний фонд формуватиметься за рахунок зекономлених ресурсів та додаткового прибутку, що гарантує фінансову безпеку підприємства.

13. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їх високу ефективність та інвестиційну привабливість. Розраховано, що зниження плинності кадрів до цільового рівня (10-12%) та зростання продуктивності праці внаслідок впровадження KPI забезпечать загальний економічний ефект у розмірі 454,5 тис. грн. Це повністю покриває витрати на реалізацію проекту (375,0 тис. грн). Чистий економічний ефект становитиме 79,5 тис. грн у перший рік, а коефіцієнт рентабельності інвестицій у персонал (ROI) складе 21,2%. Таким чином, практична реалізація розроблених рекомендацій дозволить ТОВ «Агроветпродакш» вивести систему кадрового менеджменту на сучасний рівень та значно підвищити загальну конкурентоспроможність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азман К. В. Сучасні тренди управління персоналом: цифровізація та гейміфікація процесів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-62-45.
2. Азьмук Н. А. Трансформація системи кадрового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
3. Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах змін : монографія. Івано-Франківськ: ПНУ ім. В. Стефаника, 2023. 210 с.
4. Березянко Т. В. Вплив штучного інтелекту на трансформацію функцій HR-менеджменту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 10 (01). С. 15–21.
5. Близнюк В. В. Моделі управління людськими ресурсами в країнах ЄС: уроки для України. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 2 (52). С. 45–58.
6. Бойко О. В. Оптимізація транспортно-збутової логістики та її вплив на ефективність персоналу аграрних компаній. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 4. С. 77–84.
7. Васильченко Л. С. Психологічне благополуччя персоналу як чинник підвищення ефективності управління в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 81. № 2. С. 44–52.
8. Гавкалова Н. Л., Шумська Г. М. Стратегічний кадровий менеджмент в умовах кризових змін. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 210–217.
9. Головка М. В. Зарубіжний досвід мотивації праці та його адаптація до умов сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2024. № 5. С. 34–40.
10. Гривківська О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 356 с.
11. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Людський розвиток та нова якість кадрового менеджменту. *Україна: аспекти праці*. 2023. № 3. С. 12–19.

- 12.Данюк В. М., Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 652 с.
- 13.Дідух С. В. Формування та розвиток системи управління ефективністю функціонування акціонерних товариств в аграрному секторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 45–52.
- 14.Дороніна С. А. Європейські стандарти Work-Life Balance у сучасних системах управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2025. Вип. 8. С. 89–95.
- 15.Жуковська В. М. Удосконалення системи мотивації персоналу на основі КРІ та OKR. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 78. С. 112–118.
- 16.Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
- 17.Захарова О. В. Інноваційні технології в кадровому менеджменті: міжнародна практика. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (44). С. 102–109.
- 18.Захарчин Г. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. 288 с.
- 19.Іванова О. Ю. Дистанційне управління персоналом: виклики та шляхи оптимізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 203–210.
- 20.Коваленко О. М. Управління ризиками в системі кадрового менеджменту агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 34–41.
- 21.Ковшун Н. Е., Коцкій О. В. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид. Луцьк: ЛНТУ, 2024. 414 с.
- 22.Колот А. М., Герасименко О. А. Трансформація інституту зайнятості та нові вимоги до HR-менеджерів. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 5–21.
- 23.Кравченко М. В. Інформаційно-знаннява парадигма розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 120–127.

- 24.Лазоренко Л. В. Американська модель кадрового менеджменту: прагматизм та результативність. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 34 (73), № 4. С. 67–72.
- 25.Лопушняк Г. С. Людський капітал в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення: управлінський аспект. *Україна: аспекти праці*. 2024. № 4. С. 12–19.
- 26.Лубчак А. Менеджмент без метушні. Як не потонути в операційці. Київ: Віхола, 2024. 256 с.
- 27.Марченко В. І. Мотивація людських ресурсів з використанням KPI: досвід аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2024. № 8. С. 60–67.
- 28.Миколайчук І. П. Формування HR-бренду роботодавця як інструмент залучення талантів. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 45–50.
- 29.Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : підручник. Київ: Кондор, 2023. 420 с.
- 30.Павленко О. О. Сучасні підходи до оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2025. Вип. 9. С. 88–95.
- 31.Петрова І. Л. Сучасні тенденції на ринку праці України та виклики для управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2025. № 2. С. 18–25.
- 32.Продіус О. І. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-51-124.
- 33.Россоха В. В. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267.
- 34.Руденко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2023. 232 с.
- 35.Савчук Л. П. Інноваційно-інвестиційні засади розвитку агробізнесу: кадровий аспект. *Вісник аграрної науки*. 2026. № 1. С. 112–118.

- 36.Сардак С. В. Трансформація управління персоналом в умовах глобалізації та діджиталізації. *Академічний огляд*. 2025. № 1 (60). С. 85–94.
- 37.Ткаченко І. С. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності : монографія. Київ: Ліра-К, 2023. 215 с.
- 38.Шевченко О. П. Організація праці та кадрове планування на підприємствах ветеринарної медицини та АПК. *Науковий вісник ветеринарної медицини*. 2024. Вип. 10. С. 44–50.
- 39.Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво та торгівля*. 2024. Вип. 36. С. 45–51.
- 40.Ackerman N. *The Consulting Veterinary Nurse*. 2nd ed. London: Wiley-Blackwell, 2024. 320 p.
- 41.Catanzaro T. E. *Veterinary Health Care Services: Advanced Personnel Management*. New York: CRC Press, 2021. 245 p.
- 42.Clarke C., Chapman M. *BSAVA Manual of Small Animal Practice Management and Development*. 3rd ed. Gloucester: British Small Animal Veterinary Association, 2023. 416 p.
- 43.Donnelly C. G. *Veterinary Practice Management: A Guide for Clinicians and Managers*. Edinburgh: Elsevier Health Sciences, 2024. 288 p.
- 44.Henry C., Moore A. *Human Resource Management in European Veterinary Medicine: Challenges and Solutions*. Brussels: Federation of Veterinarians of Europe (FVE), 2025. 195 p.
- 45.Johnson R., Smith A. Human Capital Management in Modern Agribusiness. *Journal of Agricultural Economics and Management*. 2024. Vol. 32, No. 4. P. 210–225.
- 46.Moore J., Gavzer K. Compensation Models in Modern Veterinary Practice: Beyond ProSal. *Journal of the American Veterinary Medical Association*. 2024. Vol. 261, No. 6. P. 845–851.
- 47.Mossop L., O'Connor E. Compassion Fatigue and Burnout in the Veterinary Team: Human Resource Strategies. *Veterinary Record*. 2025. Vol. 194, No. 3. P. 112–119.

48. Seeley K., Bartram D. Employee Assistance Programs and Mental Wellbeing in Veterinary Practices. *Irish Veterinary Journal*. 2023. Vol. 75, No. 1. P. 14–22.
49. Shilcock M., Stutchfield G. *Veterinary Practice Management: A Practical Guide*. 3rd ed. London: Saunders Ltd, 2025. 384 p.
50. Wright P., Nieves J. Continuing Professional Development as a Tool for Staff Retention in Veterinary Medicine. *Journal of Veterinary Medical Education*. 2024. Vol. 50, No. 2. P. 156–164.