

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В.

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка»
(назва магістерської програми)

на тему: «Стратегічний аналіз людських ресурсів як передумова
розробки стратегії управління ними»
(на прикладі ТОВ «Е.К.О. ГРУП»)
(назва теми)

Виконавець: студентка ЦЗВФН,
6М групи

Рзаєва Ровшана Кизи

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1 Теоретичні аспекти сутності стратегічного управління персоналом підприємства.....	7
1.2. Методичні заходи щодо формування стратегічного управління персоналом на підприємстві.....	13
Висновки до 1 розділу.....	22
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «Е.К.О. ГРУП»	
2.1. Аналіз діяльності та досягнення стратегічних цілей ТОВ «Е.К.О. ГРУП».....	23
2.2. Аналіз реалізації діючої системи управління персоналом Товариства....	31
2.3. Моніторинг ефективності діючої системи управління персоналом ТОВ «Е.К.О. ГРУП».....	40
Висновки до 2 розділу.....	46
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ТОВ «Е.К.О. ГРУП»	
3.1. Засади формування й розробки стратегії управління персоналом для Товариства.....	48
3.2. Впровадження системи стратегічного управління персоналом та її ефективність в умовах невизначеності для ТОВ «Е.К.О. ГРУП».....	53
Висновки до 3 розділу.....	64
 ВИСНОВКИ	65
Список літературних джерел.....	69
Додатки.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови державного управління характеризуються невизначеністю, динамізмом, ризиком і загостренням конкуренції, внаслідок чого центр уваги зміщується на персонал підприємства, а персонал стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Через непередбачувану внутрішню та зовнішню обстановку, через епідемію COVID-19 та воєнний стан в Україні, необхідно постійно вдосконалювати систему управління персоналом.

Загальна стратегія організації визначає основні цілі та напрями діяльності, які організація здійснює для досягнення успіху. Це може включати позиціонування на ринку, розширення бізнесу, підвищення прибутковості або розробку нових продуктів чи послуг. З іншого боку, стратегія управління людськими ресурсами організації зосереджена на формулюванні та виконанні планів оптимального використання людських ресурсів з метою реалізації повного потенціалу організації. Стратегія визначає процеси та методи управління персоналом, які допомагають вирішувати завдання та досягати цілей організації.

Стратегічне управління персоналом – це підхід до управління робочою силою в організації, який спрямований на досягнення стратегічних цілей організації шляхом організаційного розвитку, ефективного використання людських ресурсів і забезпечення поваги до поточних і майбутніх потреб організації.

Зв'язок між загальною стратегією і стратегією управління персоналом полягає в тому, що стратегія управління персоналом повинна бути відповідною і вирішувати завдання, що впливають із загальної стратегії організації. Отже, між загальною стратегією організації та стратегією управління персоналом існує взаємозв'язок. Стратегія управління персоналом сприяє реалізації загальної стратегії організації та забезпечує

ефективне використання та розвиток людських ресурсів.

Стратегічне управління персоналом є невід'ємною частиною нормального функціонування будь-якого бізнесу. Цей підхід базується на вивченні теоретичних аспектів, пов'язаних з людськими ресурсами та організаційними виробничими процесами з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

Теоретико-методологічною основою даного дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо сутності стратегічного управління персоналом, таких як: М. Армстронг, Л. Балабанова, Т. Базаров, В. Білоусов, І. Бузько, Е. Вашуріна, Б. Єрьомін, Н. Мазур, О. Маслюк, В. Матвєєв, Г. Надьон, О. Продіус, Ф. Хміль, О. Череп, А. Чикурова та ін.

Сучасні вчені та економісти у своїх працях надають значного значення управлінню персоналом. Проблема використання стратегічного підходу до управління персоналом ще не до кінця вивчена сучасними науковцями, існуючі методи та прийоми не враховують специфіки українського менталітету, а розроблені стратегії управління часто є безсистемними.

Об'єктом дослідження виступає діюча система управління персоналом на ТОВ «Е.К.О. ГРУП», як головна складова стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування й розвитку стратегічного управління персоналом в сучасних умовах.

Метою дипломного дослідження є вдосконалення діючої системи управління персоналом в Товаристві шляхом розробки стратегічного управління персоналом в умовах невизначеності.

Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань:

- розглянути теоретико-методологічні аспекти сутності стратегічного управління персоналом;
- вивчення діючої системи управління персоналом ТОВ «Е.К.О. ГРУП»;

- запропонувати шляхи формування, розробки та впровадження стратегічного менеджменту персоналу в Товаристві в сучасних умовах.

Методи дослідження. Використовуються такі методи дослідження: спостереження, збір інформації, аналітичні методи, порівняльні методи, статистичний аналіз показників діяльності підприємства, соціологічне дослідження співробітників підприємства.

Інформаційна база дослідження. Огляд теоретичної частини містить наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували дану проблематику, законодавчі акти України, довідкові та аналітичні звіти, звітні документи підприємства, власні спостереження.

Структура та обсяг роботи. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, список літературних джерел – 52 та 1-го додатку. Робота містить 22 таблиці та 11 рисунків.

ВИСНОВКИ

У сучасному діловому середовищі підприємства стикаються з дедалі більшими проблемами та страхом залишатися конкурентоспроможними. Однак добре підібрані та мотивовані кадри є справжньою перевагою для будь-якої компанії. Одним із ключових інструментів досягнення цієї переваги є стратегічне управління людськими ресурсами.

Однією з основних ідей стратегічного управління персоналом є визнання того, що людські ресурси є важливим активом, який може надати компанії конкурентну перевагу. У конкурентному та постійно мінливому бізнес-середовищі організації повинні зосередитися на розбудові стратегічних можливостей людських ресурсів, включаючи належний відбір, навчання, розвиток та мотивацію працівників.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується все більш жорсткою ринковою конкуренцією, стратегічне управління персоналом відіграє вирішальну роль у конкурентоспроможності компаній. Ефективна взаємодія з персоналом, їх підтримка та розвиток стають стратегічними факторами, що визначають успіх організації.

В рамках кваліфікаційної роботи *ми проаналізували* діяльність компанії ТОВ «Е.К.О. ГРУП», щодо діючої системи управління персоналом за 2020-2022 рр. *Загальні висновки нашого дослідження можна сформулювати:*

➤ ТОВ «Е.К.О. ГРУП» засноване в 2006 році. Основний напрямок діяльності компанії не змінювався з моменту заснування - придбання та продаж, перевезення зерна, транспортна логістика. Активна робота ведеться по всій Україні, особливо в південних, західних та центральних областях. У 2022/2023 році автопарк компанії складається з 6 автомобілів і причепів максимальною масою до 40 тон. Всі машини відповідають стандартам Євро 4 і Євро 5 та вимогам сучасних нормативних документів. Транспортні засоби компанії оснащені системами GPS-трекінгу для моніторингу завантажених і порожніх транспортних засобів.

➤ У 2022 році компанія оптимізує свою організаційну структуру, що в основному пов'язано зі зміною військової та економічної ситуації в Україні, що призведе до значного зниження обсягів закупівлі та продажу продуктів харчування та скорочення робочої сили.

➤ З аналізу показників господарської діяльності підприємства, за звітний період, слід зазначити, що період аналізу діяльності підприємства включав події воєнного стану, які безпосередньо вплинули на зниження економічних показників підприємства, але керівництво підприємства робить все, щоб утримувати позиції компанії на ринку зерна, тим самим зберігаючи можливості працевлаштування.

➤ Слід зазначити, що за вирішення кадрових питань компанії відповідають директори та гол. бухгалтер Товариства. Проаналізувавши персонал компанії за характером робочих функцій, у 2021 році, незважаючи на кризову ситуацію, пов'язану з епідемією COVID-19, кількість працівників зросла на 7 осіб. Військові дії внесли корективи – скорочення особового складу: керівників, спеціалістів і робітників. Залежно від видів діяльності компанія має більшість працівників чоловічої статі, тому ми розуміємо, чому кількість працівників чоловічої статі зменшилася. Аналіз показує, що більшість персоналу поділяються на дві вікові групи: 31-40 років і 41-50 років. Що стосується стажу роботи в компанії, то ми бачимо, що більшість співробітників працюють від 4 до 10 років, що свідчить про почуття причетності та лояльності до компанії незалежно від економічного стану в Україні, зміни/ризиків в самій галузі. Співробітники компанії є висококваліфікованими, пріоритет віддається професіоналам із вищою юридичною та економічною освітою.

➤ За звітний період у зв'язку зі скороченням штатів зменшився фонд оплати праці, який складається в основному з трьох частин: основна з/п, складає 50%; додаткова заробітна плата - приблизно 37%; заохочувальні та компенсаційні виплати, приблизно 17%. Із порівняння середньомісячної заробітної плати Товариства по відношенню до середньомісячної з/п по

Україні та галузі видно, що середньомісячна заробітна плата Товариства на загальнодержавному рівні є нижчою та вищою порівняно з галузевим рівнем.

➤ Однак слід зазначити, що Товариство здатне протистояти викликам невизначеності, діяльність досить стабільна, це: стабільна робоча команда з достатнім рівнем освіти та здібностями, яка бажає та здатна виконувати поставлені завдання, почати працювати в будь-який час. Але є потреба у перегляді (збільшенні) офіційних розмірів оплати праці, особливо для категорії працівників підприємств, з їх мінімальним розміром (6700 грн.).

➤ Щодо ефективності існуючої системи управління персоналом ТОВ «Е.К.О. ГРУП», ми провели онлайн-опитування персоналу компанії, в якому взяли участь 29 осіб, у тому числі: 6 керівників; 5 професіоналів; 15 співробітників; 5 допоміжних працівників. Дане дослідження надало можливість ознайомитися з поточною ситуацією в компанії та виявити думки співробітників про наступне: організація та умови праці; стилю управління; системи розвитку персоналу та заходів управління; стимулів/мотивації; соціально-психологічного стану в колективі. Із проведеного дослідження нами систематизовано та узагальнено основні моменти проведеного аналізу – SWOT-аналіз.

➤ Із дослідження господарської діяльності ТОВ «Е.К.О. ГРУП» та ефективності системи управління персоналом підприємства в умовах невизначеності видно, що:

- незважаючи на скорочення працівників чоловічої статі (мобілізація збройних сил), підприємство прагне вистояти в умовах кризи;
- компанія наразі не займається навчанням/розвитком співробітників;
- неефективна система стимулювання працівників: працівники незадоволені рівнем заробітної плати та соціальним забезпеченням;
- відсутність практики оцінки ефективності систем управління персоналом;
- лояльність персоналу до компанії низька, більшість опитаних співробітників замислюються про зміну місця роботи;

- відсутність зворотного зв'язку з працівниками щодо ефективності системи управління персоналом та ін.

На нашу думку, все вищевикладене пов'язано з тим, що кадровими питаннями в Товаристві займаються директор та головний бухгалтер, а менеджера з персоналу немає. Оскільки більшість претензій/недоліків стосуються саме питань, пов'язаних з персоналом, очевидно, що директор та головний бухгалтер через свої основні функціональні обов'язки та виклики в умовах невизначеності не в змозі охопити всі питання та відповісти на них у відповідний спосіб якісно та вчасно. Враховуючи вищевикладене, ми пропонуємо:

 **ТОВ «Е.К.О. ГРУП»** впровадити стратегічні методи управління персоналом, що передусім передбачає якісні зміни у сфері кадрової роботи протягом найближчих 3-5 років. *Згідно з нашими рекомендаціями, розробка стратегії управління персоналом повинна включати три етапи: - Стратегічне планування персоналу (1 етап); - Стратегічна організація персоналу (2 етап) та - Стратегічний контроль персоналу (3 етап).*

 *Рекомендуємо залучити в штат компанії менеджера з персоналу. Це може бути працівник, який буде поєднувати свої професійні функції з HR-функцією (сумісник). Або стороння особа, яку залучать із зовні. Ми пропонуємо HR-процеси вдосконалити, застосовуючи «HR-інтелект». Диджиталізація HR-процесів є важливою технологією для організації, що надає багато переваг, сприяє оптимізації завдань, знижує ризик помилок і створює простір для критичних завдань, на яких HR-менеджер зможе зосередитися. Хмарна революція оптимізує процеси менеджера з персоналу, дозволяючи йому та його команді зосередитися на персоналі.*

 *Ми зробили обґрунтований розрахунок економічного ефекту за двома варіантами. Ми вважаємо, що в нинішніх умовах Товариство може дозволити собі найняти HR-менеджера. Нами наведено приклади щодо впровадження HR-менеджера надасть позитивні економічні та соціальні наслідки.*

Список літератури:

1. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. К.: ІНФРА, 2019. 328 с.
2. Базаров Т. Ю., Ерьомін Б. Л. Управління персоналом/ Т. Ю. Базаров, Б. Л. Ерьомін. К.: Атланта, 2019. 340 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. ДонДУЕТ, 2019. 471 с.
4. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1 (124). С. 67-71.
5. Білоусов В. В. Стратегія розвитку персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства: автореферат дис. на здобуття наукового ступеню канд. економ. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Київ. 2019. 18 с.
6. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. В. Білорус // *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 1 (55). С. 185–189.
7. Березіна І. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудових відносин: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Ю. Березіна; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2018. 20 с.
8. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 304 с.
9. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку / І. Валентюк // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 2. С. 156-162.

10. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. «Ефективна економіка», 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf (дата звернення 12.10.23 р.).

11. Вашурина Є. В. Питання стратегічного розвитку персоналу/ Є. В. Вашурина //університетське управління. 2019. №4. С.87-97.

12. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2019. 317 с.

13. Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2019. № 4. С. 16–22.

14. Галич О. А. та ін. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко. // Агросвіт. 2019. №1. С. 27–32.

15. Граждан О. Б. Сучасний погляд на стратегічне управління персоналом організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608687.pdf>. (дата звернення 12.10.23 р.) .

16. Гривнак, О.І. Бала А.В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Національний університет «Львівська політехніка ». 2019. №778. С. 10-17.

URL:[https://C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPM_2019_778_4%20\(7\).pdf](https://C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPM_2019_778_4%20(7).pdf) (дата звернення 12.10.23 р.).

17. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8> (дата звернення 12.10.23 р.).

18. Гулик Т. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Гулик, А. В. Козев. // Мукачівський державний університет. 2019. №18. С. 353–358.

19. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та управління підприємством. 2019. № 17. С. 216-224.

20. Державна служба статистики. URL:<https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.10.23 р.).

21. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В. А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. № 1. С. 40–46.

22. Захарченко В.В., Белова Т.Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства / В.В. Захарченко, Т.Г. Белова/. URL:<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3042/3/5.pdf> (дата звернення 12.10.23 р.).

23. Збрицька Т.П. Курс лекцій з курсу Економіка знань, ОНЕУ, 2023. 305с.

24. Збрицька Т.П. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. Матеріали XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ». ОНЕУ, 8-9 вересня 2023 р. (С. 425-426).

URL:<https://drive.google.com/file/d/1otw3Q8lLv8wRVB2Wz4xLbgYlMuICSUJr/view> (дата звернення 12.10.23 р.).

25. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу. Навч.посібник. оновлений, 2-е видання. ОНЕУ, ротопринт, 2023. 373 с.

26. Збрицька Т.П., Сорока О.В. ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РІВНІ ДЕРЖАВА-РЕГІОН./ Науковий журнал «Економіка і організація управління». Випуск №4 (36), м. Вінниця, 2019. С.101-116.

27. Звіт про фінансові результати, Форма №2-м за 2020-2022 рр. ТОВ «Е.К.О. ГРУП».

28. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2022. № 86. С. 164–172.

29. Касич А. О. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства / А. О. Касич, М. В. Черняховська, А. М. Мірошніченко. // Фінансовий простір. 2022. №3. С. 35–40.

30. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2019_3/e11_3kors.pdf. (дата звернення 12.10.23 р.).

31. Людський потенціал в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону / Монографія / МОН України. Одеський нац. економічний унів-тет. Харків: ТОВ "Промарт", 2020. 208 с.

32. Мазур Н. С. Реалізація стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання / Н. С. Мазур // Економіка підприємства:

33. Маковей Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. Маковей. // Збірник наукових праць "Ефективність державного управління". 2020. №43. С. 329–336.

34. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. 2020. № 20/6. С.123-129.

35. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2019. № 2(2). С. 179–184.

36. Мікловда В.П. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: Монографія. Ужгород. 2020. 420 с.

37. Мінагрополітики: В Україні завершують збирати врожай, уже намолотили майже 76 млн. тонн, 24 листопада 2023.

URL:https://lb.ua/economics/2023/11/24/585893_minagropolitiki_ukraini.html
(дата звернення 12.10.23 р.).

38. Никифороенко В.Г., Збрицька Т.П. та ін.. Motivational monitoring as a component of effective human resource (HR) strategy of company. Scopus. Academy of Strategic Management Journal Volume 18, Issue 2, 2019.

39. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2020–2025. URL: http://www.csr-ukraine.org/strategiya_evropeyskoi_komisii.html (дата звернення 12.10.23 р.) .

40. Новікова О., Шамілева Л., Хандій О. Оцінка якості трудового життя за умов цифровізації економіки: стан та тенденції розвитку. Журнал європейської економіки. 2021. № 20.3. С.387-408.

41. Офіційний сайт українського видання журналу Forbes: URL:<http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-najefektivnishih-agrokompanij-ukrayini> (дата звернення 12.10.23 р.) .

42. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах.
URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2020_1/163.pdf (дата звернення 12.10.23 р.).

43. Продіус О.І., Лобінцева, В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2020. С. 57-65.

44. Рудакова С.Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я.А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265–270.

45. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. 2020. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

46. Теоретико-методичні засади формування умов розвитку людського потенціалу регіону (кол. монографія) / за ред.. В.Г.Никифороенка/ Одеський нац.економічний унів-тет МОН України. Одеса: 2021. 476 с.

47. Урожай воєнного стану: скільки зберуть у 2022 році і як це вплине на наступний рік.

URL:https://lb.ua/economics/2022/09/03/528245_urozhay_voiennogo_stanu_skilki.html (дата звернення 12.10.23 р.).

48. Харчевнікова Л.С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2020. С. 354-360.

49. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищих навч. закл. / Ф. І. Хміль. К.: Академвидав, 2019. 488 с.

50. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>

51. Чикурова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства / А. Д. Чикурова. // Економіка АПК. 2019. №2. С. 49–55.

52. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>. (дата звернення 12.12.23 р.).