

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Впровадження сучасних технологій управління персоналом підприємства»

Виконав: здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи Mg1-M23
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Матвійчук Борис Валерійович

Керівник: Андрейцева І.А., к. екон. н., доцент

Рецензент: Олійник О.С., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Сутність категорії «управління персоналом»	9
1.2. Огляд сучасних технологій управління персоналом.....	16
1.3. Вплив інноваційних технологій управління персоналом на ефективність управління людськими ресурсами	23
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2. Особливості управління персоналом ТОВ «Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод»	46
2.3. Аналіз персоналу підприємства, його продуктивності та оплати праці ...	59
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ « КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»	77
3.1. Практичні рекомендації для підприємства щодо ефективності впровадження технологій управління персоналом	77
3.2. Оцінка потенційного економічного і соціального ефекту від впровадження сучасних технологій управління персоналом	83
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний світ динамічно змінюється під впливом технологічного прогресу, глобалізації та розвитку цифрових технологій. Управління персоналом, як один із ключових аспектів успішного функціонування організацій, також зазнає значних трансформацій. Успішні компанії дедалі частіше впроваджують інноваційні підходи, які дозволяють підвищити ефективність управління, мотивації та розвитку працівників. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності ефективно використовувати людський капітал. Інноваційні технології, такі як системи управління талантами, автоматизація процесів HR, використання великих даних і штучного інтелекту, дозволяють оптимізувати управлінські процеси та забезпечити більш персоналізований підхід до кожного працівника. Глобалізація та розвиток віддаленої роботи призвели до зміни форматів зайнятості. Підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними з утриманням персоналу, залученням висококваліфікованих фахівців і адаптацією до гібридних моделей роботи. Впровадження сучасних технологій у сфері управління персоналом допомагає вирішувати ці завдання. Виникає потреба в оперативності та гнучкості. Інноваційні HR-технології дозволяють швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Наприклад, автоматизовані системи аналізу продуктивності та залученості працівників сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень.

Дослідження проблем впровадження нових технологій управління персоналом привертає увагу багатьох науковців у різних галузях, таких як менеджмент, психологія, інформаційні технології та соціологія. Серед ключових дослідників, які зробили значний внесок у цю сферу, варто згадати таких, як Гарет Джонс і Дженніфер Джордж, які вивчали організаційне управління та вплив новітніх технологій на структуру компаній. Пітер Друкер, знаний як "батько менеджменту", аналізував необхідність адаптації керівників до технологічних змін у контексті розвитку "економіки знань". Річард Л. Дафт у

своїх роботах досліджував вплив технологій на комунікації та організаційну поведінку. Одрі Гібсон і Джеймс Айверсон приділяли увагу впливу технологічних рішень, таких як системи управління знаннями, на ефективність роботи персоналу. Наукові праці Герберта Саймона, лауреата Нобелівської премії, допомогли зрозуміти, як автоматизація та інформаційні системи впливають на прийняття рішень у менеджменті. Крім того, Сьюзан Джексон і Рендалл Шулер досліджували стратегічне управління людськими ресурсами, зокрема інтеграцію технологій у HR-процеси, такі як рекрутинг, навчання та оцінювання працівників. Важливий внесок зробили також сучасні дослідники, як-от Томас Дейвенпорт і Лоуренс Пресман, які аналізують використання штучного інтелекту й аналітичних інструментів у HR-практиках. Усі ці вчені наголошують на важливості комплексного підходу до впровадження технологій, що враховує технічні, соціальні та етичні аспекти, а також акцентують увагу на необхідності безперервного навчання та адаптації як працівників, так і менеджерів у нових умовах.

Серед українських науковців, які досліджували проблеми впровадження нових технологій управління персоналом, можна виділити низку відомих імен. Так, Л. І. Федулова активно аналізує вплив інноваційних технологій на економіку та управління, у тому числі в сфері організації праці. Т. М. Костюк, досліджує проблеми цифровізації в управлінні людськими ресурсами, акцентуючи увагу на автоматизації HR-процесів. О. І. Чернявський, працює над інтеграцією інформаційних технологій в управлінські системи, зокрема з точки зору оптимізації бізнес-процесів. Л. Г. Мочалова, досліджує вплив інформаційно-комунікаційних технологій на управління персоналом, зокрема в державних і приватних структурах. О. М. Попова відома своїми дослідженнями в галузі стратегічного управління, часто звертається до проблем впровадження нових технологій у взаємодії з працівниками.

У галузі психології праці варто відзначити В. В. Олейник, яка досліджує адаптацію працівників до цифрових змін і розвиток психологічної готовності до роботи в умовах автоматизації. Крім того, С. А. Макаренко працює над

питаннями створення інформаційних систем для підтримки HR-рішень. І. А. Андрейцева розробила низку тренінгів для покращення психологічного клімату у трудовому колективі. Лисак В. Ю досліджував застосування цифрових технологій для підбору персоналу.

Ці дослідники підкреслюють необхідність використання системного підходу до впровадження нових технологій, який враховує не лише технічні аспекти, але й соціальні, психологічні та організаційні чинники.

У сучасних організаціях велика увага приділяється створенню сприятливого робочого середовища. Використання цифрових платформ і мобільних додатків для внутрішньої комунікації, навчання та оцінки персоналу сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників.

На ринку з'являється все більше технологічних рішень для HR: системи автоматизації рекрутингу, електронні платформи для управління компенсаціями та пільгами, інструменти для аналітики даних. Їх впровадження є необхідністю для організацій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Таким чином, тема магістерської роботи «Впровадження сучасних технологій управління персоналом» є актуальною, оскільки вона відповідає сучасним викликам та тенденціям розвитку бізнесу, сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує стратегічну перевагу організаціям в умовах цифрової трансформації.

Мета роботи – дослідити процеси впровадження сучасних технологій управління персоналом та розробити практичні рекомендації щодо їх ефективного застосування на підприємстві.

Визначена мета передбачає розв'язання завдань:

- розкрити сутність категорії «управління персоналом»;
- окреслити сучасні технології управління персоналом;
- вивчити вплив інноваційних технологій управління персоналом на ефективність управління людськими ресурсами;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;

- дослідити особливості управління персоналом ТОВ «Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод»;
- провести аналіз персоналу підприємства, його продуктивності та оплати праці;
- рекомендувати для підприємства заходи щодо ефективності впровадження технологій управління персоналом;
- оцінити потенційний економічний і соціальний ефекти від впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Ці завдання дозволяють комплексно підійти до вивчення теми, узагальнити існуючий досвід і запропонувати практичні інструменти для оптимізації управління персоналом.

Об'єкт дослідження – сучасні технології управління персоналом.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ «Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод».

Для написання кваліфікаційної роботи було використано широкий набір **методів дослідження**, які дозволили всебічно проаналізувати проблему та розробити обґрунтовані висновки і рекомендації.

Зокрема, застосовано такі методи:

Теоретичний аналіз літератури – здійснено детальний огляд наукових публікацій, підручників, монографій та статей, присвячених сучасним технологіям управління персоналом. Це дозволило окреслити основні концепції, методи та тенденції в цій сфері.

Порівняльний аналіз – порівняння сучасних і традиційних підходів до управління персоналом допомогло визначити переваги та недоліки інноваційних рішень, а також оцінити їх вплив на ефективність роботи підприємств.

Статистичні методи – використані для аналізу динаміки фінансово-економічних показників та структури персоналу підприємства, що стало основою для оцінки ефективності впровадження сучасних технологій.

Метод анкетування та опитування – залучення співробітників підприємства дозволило отримати якісну інформацію про сприйняття нововведень і рівень задоволеності працівників.

Експертне оцінювання – здійснено оцінку діяльності кадрової служби підприємства, що дало змогу визначити найуспішніші напрями її роботи та аспекти, які потребують вдосконалення.

Системний підхід – дослідження управління персоналом здійснювалося як цілісної системи, враховуючи взаємозв'язок між різними аспектами діяльності підприємства та зовнішніми чинниками.

Графічні методи – використані для візуалізації статистичних даних, що полегшило їх інтерпретацію та порівняння.

Економіко-математичні методи – за допомогою моделювання проведено розрахунок потенційної економічної ефективності впровадження сучасних технологій.

Практичний аналіз – вивчено досвід впровадження інноваційних HR-рішень на конкретному підприємстві, що дозволило зробити висновки про їхній реальний вплив.

Прогностичний аналіз – застосовувався для оцінки перспектив використання сучасних технологій у довгостроковій перспективі та їх потенційного впливу на конкурентоспроможність підприємства

Практичне значення результатів дослідження. У процесі дослідження виявлено реальні приклади впровадження сучасних технологій управління персоналом. Результати дослідження можуть бути застосовані для розробки стратегій управління персоналом на основі інноваційних технологій, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування ТОВ «Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод».

Апробація результатів дослідження. Результати наукового пошуку доповідались і обговорювались на підсумковій науковій конференції студентів та магістрантів.

Публікації. Основні результати дослідження теми кваліфікаційної роботи магістра опубліковані у збірнику наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Матвійчук Б В. Особливості підвищення кваліфікації працівників персоналу підприємств в сучасних умовах. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 18. 266 с. [30].

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, який містить 55 найменувань. Обсяг роботи - 102 сторінки друкованого тексту.

ВИСНОВКИ

Успішне функціонування сучасних підприємств значною мірою залежить від ефективного управління персоналом, що вимагає впровадження інноваційних HR-технологій. Використання таких інструментів забезпечує оптимізацію процесів, підвищує продуктивність та сприяє залученню і утриманню працівників.

Системи автоматизації управління персоналом, такі як HRM-системи, сприяють підвищенню ефективності роботи кадрових служб, зменшенню адміністративного навантаження та більшому зосередженню на стратегічних завданнях.

Інтеграція аналітики даних та штучного інтелекту дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо найму, управління продуктивністю і планування кар'єри співробітників. Ці технології допомагають прогнозувати плінність кадрів і виявляти потенційні ризики.

Інноваційні платформи, спрямовані на мотивацію та соціальну взаємодію, підвищують задоволеність працівників. Визнання досягнень, прозорий зворотний зв'язок та можливості для професійного розвитку зміцнюють лояльність співробітників до організації. Використання елементів гейміфікації у процесах навчання та розвитку співробітників підвищує їхню зацікавленість, а технології віртуальної реальності створюють практичний і ефективний навчальний досвід. Розвиток технологій віддаленої роботи дозволяє ефективно управляти географічно розосередженою командою, забезпечуючи безперебійне спілкування та співпрацю, що є важливим в умовах глобалізації.

Використання сучасних технологій знижує витрати на адміністрування, підвищує продуктивність праці, покращує соціальний клімат у колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Незважаючи на численні переваги, існують труднощі у впровадженні HR-технологій, зокрема пов'язані з високими витратами, потребою в адаптації персоналу та ризиками втрати персоналізації. Майбутнє HR пов'язане з

інтеграцією більш складних технологій, таких як блокчейн для безпеки даних, більш глибока автоматизація і розробка персоналізованих платформ для співробітників.

Впровадження технологій в управління персоналом повинно здійснюватися з урахуванням конфіденційності, захисту даних та дотримання трудового законодавства.

Організаціям рекомендується інвестувати в HR-технології, адаптовані до їх специфіки, з урахуванням можливостей автоматизації, аналізу даних та використання штучного інтелекту для підвищення конкурентоспроможності.

ТОВ «Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод» спеціалізується на виробництві агрегатів і запчастин для автомобільної промисловості, демонструє стабільне зростання і є прикладом успішного поєднання традиційних виробничих підходів із сучасними технологічними рішеннями. За період 2021–2023 років активи підприємства зросли на 300%, що свідчить про значну капіталізацію і розширення виробництва. Основний приріст забезпечено за рахунок збільшення оборотних активів і модернізації основних засобів. Фінансові результати показують вражаючу динаміку, зокрема чистий дохід від реалізації збільшився у 8,5 разів. Це свідчить про підвищення ефективності маркетингової стратегії та зростання обсягів виробництва.

Виявлено, що кадрова політика досліджуваного підприємства спрямована на забезпечення високого рівня кваліфікації працівників, їх адаптації та мотивації. У структурі персоналу домінують працівники старшого віку: у 2023 році 84% штату склали особи старші за 56 років. Це свідчить про потребу в оновленні кадрів і залученні молодих спеціалістів. Зокрема, з 2021 по 2023 роки чисельність працівників зросла на 160%, однак основна частина з них має тривалий стаж роботи, а молоді працівники складають лише 4%.

Експертна оцінка кадрової служби показала її високу ефективність у більшості напрямків, зокрема у формуванні організаційної структури, наймі та адаптації персоналу. Проте певні функції, такі як управління трудовою кар'єрою та розробка кадрової політики, потребують вдосконалення.

Аналіз руху персоналу показав, що коефіцієнт прийняття кадрів значно зріс, а коефіцієнт вибуття знизився до нуля у 2023 році, що свідчить про стабільність колективу. Проте коефіцієнт плинності кадрів залишається на рівні 62%, що потребує уваги з боку менеджменту.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку як у фінансово-економічному аспекті, так і в управлінні персоналом. Рекомендується продовжувати модернізацію виробничих потужностей, впроваджувати програми адаптації та навчання для молодих спеціалістів, а також удосконалювати системи мотивації для забезпечення довгострокової стабільності й конкурентоспроможності.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод» здатне суттєво підвищити ефективність роботи та покращити соціально-економічні показники. Рекомендації зосереджені на автоматизації процесів найму, навчання та оцінки персоналу, що дозволить оптимізувати управління кадрами, скоротити витрати та підвищити прозорість. Інструменти, такі як HRMS і LMS, сприятимуть залученості працівників і полегшать адаптацію до змін.

Соціальний ефект включає створення кращих умов праці, підвищення мотивації та зниження плинності кадрів. Цифрові платформи допоможуть прискорити навчання, покращити комунікацію та зміцнити корпоративну культуру.

Економічний ефект передбачає зростання продуктивності, скорочення витрат на адміністративні процеси та підвищення конкурентоспроможності. Аналітичні інструменти дозволять краще розподіляти ресурси і оперативно реагувати на проблеми.

Впровадження сучасних технологій є стратегічно важливим для розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Результати дослідження можуть бути застосовані для розробки стратегій управління персоналом на основі інноваційних технологій, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. А. Адаптація персоналу як елемент управління плинністю. Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 23, 882 с.
2. Андрейцева І. (2021). Ринок праці України: сучасні тенденції. Економіка та суспільство.(28). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4>. (дата звернення: 05.04.2024).
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балабанова Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2010. 511 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*]. Луцьк: ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150-159.
7. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації // Управління людським потенціалом. Київ. 2012. № 3. С. 320-323.
8. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
9. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 36 - 314.

10. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2010. 403 с. URL: <http://buklib.net/> (дата звернення: 10.09.2024)
11. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
12. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 96-100.
13. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення кадрового менеджменту: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 236 с.
14. Гавкалова Н. М. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці* (укр.). 2010. № 3. С. 23-24.
15. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с.
16. Гриньова В. М., Повенова М. М., Небелиця О. А. Управління кар'єрним зростом персоналу підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
17. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку // *Україна: аспекти праці*. Київ. 2011. № 6. С.35-38.
18. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с
19. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ, 2003. 444 с.
20. Дяків О., Бакуліна Н., Страдомський А. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту. 2008. № 13. С. 97-104.

21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 54-59.
23. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства // *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 39-42.
24. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 562 с.
25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: «Кондор», 2009. 296 с.
26. Левченко О. М. Професіональний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку: монографія. Кіровоград: КОД, 2011. С. 360-364.
27. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.14. С.448—456.
28. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. *Економіка та управління підприємством*. Київ, 2013. № 3. С. 58-61.
29. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2011. №7. С.32-39.
30. Матвійчук Б В. Особливості підвищення кваліфікації працівників персоналу підприємств в сучасних умовах. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 18. 266 с.
31. Мирошніченко П. Активні форми навчання персоналу промислових підприємств. *Персонал*. 2010. №1. С. 62-68.
32. Островський М., Кохан Т. Фінансова звітність малого підприємства. Кам'янець-Подільський: ТОВ «КПААЗ», 2021. 2 с.

33. Островський М., Кохан Т. Фінансова звітність малого підприємства. Кам'янець-Подільський: ТОВ «КПААЗ», 2022. 2 с.
34. Островський М., Кохан Т. Фінансова звітність малого підприємства. Кам'янець-Подільський: ТОВ «КПААЗ», 2023. 2 с.
35. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 101—104.
36. Про оплату праці: Закон України №108/95-ВР від 20.04.1995, поточна редакція від 24.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.09.2024).
37. Про професійний розвиток працівників: Закон України №4312-VI від 12.01.2012, поточна редакція від 27.12.2012 р., URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 25.09.2024).
38. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка 2023*. № 2 (02). С. 46—48.
39. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: монографія. Київ: вид-во ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України, 2012. 171 с.
40. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 450 с.
41. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61, № 6. С. 155—163
42. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / гол. редактор Г.Г. Савіна. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
43. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

44. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 05.04.2024).
45. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. Київ: Логос, 2003. 616 с.
46. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ : вид. СЛУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
47. Afzal Maria, Ansari Amirul. Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making / [Smart Innovation, Systems and Technologies](#). 2022. Vol. 251. P. 203-213. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-16-3945-6_21 (дата звернення: 12.04.2024).
48. Ahmad, Zohaib, Masood Pakistan, Gul Warda, Sadiq Imran, Ansari Fatima. Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: 192 Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty / *Indian Journal of Economics and Business*. 2022. Vol. 20. P. 1265-1278. (дата звернення: 05.10.2024).
49. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. (11th edn.). Kogan Page, London and Philadelphia. 2009. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1624804> (дата звернення: 15.04.2024).
50. Chimhanzi, J. (2004). The impact of integration mechanisms on marketing/HR dynamics. *Journal of Marketing Management*. 2004. Vol.20(7-8). P. 713-740. DOI: <http://dx.doi.org/10.1362/0267257041838782>
51. Dwivedi, Dr. Employee Performance Management. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 2021. Vol. 9. P. 8-19. URL: <https://www.ijraset.com/files/serve.php?FID=37198> (дата звернення: 12.10.2024).

52. Kale Hritik, Anute Nilesh. HR analytics and its impact on organizations performance. / International journal of research and analytical reviews. 2022. Vol 9. P. 619-629 URL: <https://bit.ly/3QvEOzc> (дата звернення: 23.02.2024).

53. Laila Aljizani, Zubaidi Faraj. Effective Strategic to improve Communication between HR and Employees. / International Journal of Management and Commerce Innovations. 2022. Vol 6. P.1970-1973. URL: <https://bit.ly/3xaxeTP> (дата звернення: 08.05.2024).

54. Mondal Subhra, Virgilio Francesca, Das Subhankar. HR Analytics and Digital HR Practices. 2021. DOI 10.1007/978-981-16-7099-2.

55. Sanders, Karin & Song, Lynda & Wang, Zhen & Bednall, Timothy. New Frontiers in HR Practices and HR Processes: Evidence from Asia. Asia Pacific Journal of Human Resources. 2022. Vol 60(2). DOI:10.1111/1744-7941.12344 (