



Менеджмент

УДК 658.3:331.108

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19976073>

**Основи управління персоналом та стратегічний розвиток кадрової
політики підприємства**

Морозова Марина Едуардівна,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-9193-1198>

Прийнято: 15.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

***Анотація.** У статті розглядаються основи управління персоналом та стратегічні підходи до розробки кадрової політики організації в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Визначено роль ефективного управління людськими ресурсами як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності організації та досягнення її стратегічних цілей. Особлива увага приділяється впливу воєнного стану на функціонування підприємств, що зумовлює необхідність адаптації кадрових процесів, підвищення гнучкості управлінських рішень та забезпечення безперервності діяльності.*

Аналізовано взаємозв'язок між основними функціями управління, зокрема плануванням, організацією, координацією та мотивацією персоналу, які забезпечують цілісність та ефективність управлінських процесів. У періоди нестабільності особливого значення набувають ефективне



планування людських ресурсів, своєчасне реагування на зміни та підтримка працівників.

Особлива увага приділяється формуванню та розвитку професійних компетенцій працівників як важливого елемента кадрової політики, а також сучасним підходам до оцінки ефективності їхньої діяльності. Враховано важливість впровадження систем оцінки ефективності роботи, що сприяють підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку та залученості персоналу. Особлива увага приділяється необхідності створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що стає особливо важливим у воєнний час через підвищену стресову ситуацію та невизначеність.

Обґрунтовано важливість безперервного навчання, професійного розвитку та адаптації персоналу до змін в умовах цифровізації, глобалізації та військових викликів. Доведено, що ефективна кадрова політика має бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на довгострокову перспективу, враховуючи потреби як підприємства, так і працівників. Зроблено висновок, що стратегічний підхід до управління персоналом має бути інтегрований у загальну систему корпоративного управління з метою забезпечення стабільності та сталого розвитку організації.

У дослідженні використано методи аналізу, синтезу та системного підходу; встановлено доцільність комплексного підходу до управління персоналом в умовах воєнного стану.

Ключові слова: *управління персоналом; кадрова політика, людські ресурси, ефективність персоналу, мотивація працівників, професійні компетенції, оцінка діяльності, соціально-психологічний клімат, адаптація персоналу, навчання персоналу, воєнний стан, кризове управління.*



Fundamentals of Personnel Management and Strategic Development of Human Resources Policy of an Enterprise

Maryna Morozova,

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics and Management, State Institution of Higher
Education University of Education Management, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-9193-1198>

Abstract. *The article examines the fundamentals of personnel management and strategic approaches to developing human resources policy in a modern dynamic business environment. The role of effective human resource management is defined as a key factor in ensuring the competitiveness of an organization and achieving its strategic goals. Special attention is paid to the impact of martial law on the functioning of enterprises, which necessitates the adaptation of HR processes, increased flexibility of managerial decisions, and ensuring business continuity.*

The relationship between the main management functions — namely planning, organization, coordination, and staff motivation — is analyzed, as these functions ensure the integrity and effectiveness of management processes. During periods of instability, effective human resource planning, timely response to changes, and employee support become particularly important.

Particular emphasis is placed on the formation and development of employees' professional competencies as an essential element of HR policy, as well as modern approaches to performance evaluation. The importance of implementing performance assessment systems that contribute to increased labor productivity, professional development, and employee engagement is highlighted. Special attention is given to the need to create a favorable socio-psychological climate



within the team, which becomes especially critical during wartime due to heightened stress and uncertainty.

The importance of continuous learning, professional development, and personnel adaptation to changes in the context of digitalization, globalization, and military challenges is substantiated. It is demonstrated that an effective HR policy must be flexible, innovative, and oriented toward a long-term perspective, taking into account the needs of both the enterprise and its employees. It is concluded that a strategic approach to personnel management should be integrated into the overall corporate governance system in order to ensure organizational stability and sustainable development.

The study employs methods of analysis, synthesis, and a systems approach; the appropriateness of a comprehensive approach to personnel management under martial law conditions has been established.

Keywords: *personnel management; HR policy; human resources; personnel effectiveness; employee motivation; professional competencies; performance evaluation; socio-psychological climate; personnel adaptation; personnel training; martial law; crisis management.*

Постановка проблеми. В умовах сучасного економічного розвитку управління персоналом набуває особливого значення як один із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування організації. Актуальність теми суттєво зростає в умовах воєнного стану, що супроводжується підвищеною невизначеністю, необхідністю швидкої адаптації до змін та забезпечення стабільності бізнес-процесів.

Ефективна кадрова політика є основою стратегічного розвитку організації, оскільки персонал – це основний ресурс, що забезпечує досягнення поставлених цілей. Персонал сьогодні розглядається не лише як



ресурс, а як носій знань, компетенцій та інноваційного потенціалу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [4].

Для українських компаній проблема ефективного управління персоналом набула особливої актуальності в умовах воєнного стану, що супроводжується зростанням воєнних ризиків, структурними змінами на ринку праці, активними міграційними процесами та посиленням психологічного навантаження на працівників. Додатковим викликом є необхідність оперативної адаптації до нових моделей організації праці, зокрема дистанційної або змішаної форми зайнятості, що вимагає перегляду підходів до управління трудовими ресурсами.

За таких обставин традиційні підходи до управління персоналом, які раніше були зосереджені переважно на обліку, контролі та адміністративному регулюванні трудових відносин, вже не забезпечують необхідного рівня ефективності та не відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища. Вони потребують трансформації у напрямі більш гнучких, адаптивних та стратегічно орієнтованих моделей управління.

Сучасним підприємствам необхідна комплексна система управління людськими ресурсами, яка поєднує стратегічне планування потреб у персоналі, ефективні інструменти мотивації, розвиток професійних компетенцій, системну оцінку результативності праці, утримання ключових співробітників та створення сприятливого організаційного середовища. Важливим аспектом є також формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку, взаємодію та стійкість до кризових явищ [1].

Таким чином, в умовах сучасних викликів ефективне управління персоналом стає не лише функціональною складовою діяльності підприємства, а й стратегічним інструментом забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.



Водночас відсутня узгоджена модель інтеграції ключових функцій управління персоналом у систему стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом активно досліджуються як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Вагомий внесок у формування теоретичних засад управління зробили І. Ансофф, П. Друкер, А. Маслоу, Г. Мінцберг та інші. Водночас значний розвиток цієї проблематики простежується у працях українських науковців, зокрема О. Грішнєвої, А. Колота, В. Кібанова, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, О. Крушельницької, Л. Карамушки, Т. Балановської, С. Цимбалюк, В. Савченка, О. Вороніної, які досліджують питання розвитку людського капіталу, мотивації персоналу, організаційної поведінки та кадрової політики підприємств [2;6;10].

Водночас сучасні умови функціонування підприємств потребують подальшого розвитку теоретичних і практичних підходів, особливо з урахуванням воєнного стану.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань у цій сфері, питання ролі управління персоналом у забезпеченні та розвитку кадрової політики підприємств, на нашу думку, залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, зазначена проблематика потребує подальшого системного та ґрунтовного дослідження.

У зв'язку з цим дане дослідження спрямоване на подолання існуючих прогалин шляхом аналізу впливу системи управління персоналом на формування та стратегічний розвиток кадрової політики підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до управління персоналом як інструменту стратегічного



розвитку кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану. Запропоновано комплексний підхід до управління персоналом, що передбачає інтеграцію процесів мотивації, оцінювання та розвитку персоналу як взаємопов'язаних елементів єдиної системи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) Метою статті є обґрунтування комплексного підходу до управління персоналом як інструменту стратегічного розвитку кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, системний підхід, порівняльний аналіз та узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі персонал виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Розвиток технологій та зміни ринку праці вимагають від підприємств впровадження комплексної системи управління персоналом, яка включає планування, мотивацію, розвиток компетенцій та оцінювання результатів діяльності.

Аналіз сучасних досліджень показує, що в умовах сьогодення підприємства стикаються зі зростанням плинності кадрів та необхідністю впровадження нових підходів до управління персоналом. Значна частина компаній переходить до гнучких моделей зайнятості та посилює увагу до психологічної підтримки працівників.

Зокрема, за даними міжнародного дослідження Deloitte (2023), понад 60% компаній переглянули підходи до управління персоналом у відповідь на кризові явища, впровадивши гнучкі форми зайнятості та посиливши програми підтримки персоналу. Це підтверджує зростання ролі адаптивних HR-підходів у забезпеченні стійкості підприємств [3].



Сучасні міжнародні дослідження (Deloitte, McKinsey, World Economic Forum) підтверджують, що ефективне управління персоналом базується на інтеграції бізнес-цілей і розвитку людського капіталу, що є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств [16;17].

Це свідчить про необхідність інтеграції сучасних HR-підходів у стратегічне управління підприємством.

У зв'язку з цим підприємствам слід приділяти особливу увагу створенню ефективної системи управління персоналом, яка охоплює планування, координацію та мотивацію, а також розвиток професійних компетенцій, підтримку працівників і формування сприятливого організаційного середовища. Планування передбачає визначення потреб у персоналі, формування кадрового резерву та прогнозування розвитку компетенцій, тоді як координація забезпечує узгодженість дій працівників, ефективний розподіл обов'язків і досягнення поставлених цілей [6].

Важливість планування потреб у персоналі зумовлена його ключовою роллю у досягненні стратегічних цілей організації. Воно включає визначення необхідної кількості та якості працівників, формування кадрового резерву та прогнозування розвитку компетенцій. Ефективне управління персоналом неможливе без системного підходу до планування, яке виступає базовим етапом у забезпеченні результативності діяльності підприємства (рис. 1).



Рис. 1 Багатогранність і планування персоналу

Джерело: власна розробка



На рис. 1 узагальнено основні етапи планування персоналу в системі управління підприємством.

Першим етапом планування є аналіз поточного стану організації, що передбачає оцінку існуючого кадрового складу за кількісними та якісними характеристиками, визначення майбутніх потреб у персоналі з урахуванням стратегічних цілей та змін у зовнішньому середовищі, а також ідентифікацію ключових позицій, що мають вирішальне значення для успіху підприємства.

Важливою складовою є формування кадрового резерву, під яким розуміють групу працівників, здатних у перспективі зайняти ключові посади. Цей процес включає виявлення перспективних працівників, організацію їх професійного розвитку через навчальні програми та систематичний моніторинг рівня їх готовності до виконання більш складних завдань.

Важливе значення в системі управління персоналом має прогнозування розвитку компетенцій, яке передбачає аналіз тенденцій ринку праці, оцінку впливу технологічних змін на вимоги до працівників і формування відповідних стратегій навчання. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність професійного рівня персоналу сучасним вимогам і підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Невід'ємною складовою кадрової роботи є адаптація нових працівників, що суттєво впливає на їх подальшу результативність. Водночас динамічність зовнішнього середовища зумовлює необхідність безперервного навчання всього персоналу. У зв'язку з цим підприємствам доцільно впроваджувати системи навчання, розвивати внутрішні освітні програми та створювати умови для постійного професійного розвитку працівників.

Узагальнюючи зазначене, слід підкреслити, що кадрова політика підприємства визначає основні принципи, напрями та інструменти роботи з персоналом і має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку організації. До ключових напрямів кадрової політики належать формування професійного



кадрового складу, розвиток компетенцій працівників, забезпечення ефективної системи мотивації та створення сприятливого організаційного середовища.

Водночас ефективне формування та розвиток компетенцій потребують належного стимулювання працівників до досягнення високих результатів, що зумовлює важливість наступного елементу системи управління персоналом – мотивації. Мотивація забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення рівня залученості персоналу. Ефективна мотиваційна система повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників, а також відповідати стратегічним орієнтирам розвитку підприємства [8].

Мотивація відіграє суттєву роль і у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Застосування нематеріальних методів стимулювання, зокрема визнання досягнень, підтримка працівників та розвиток корпоративної культури, сприяє зміцненню довіри між персоналом і керівництвом, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність командної роботи та взаємодії [5].

Значення мотивації праці проявляється у її безпосередньому впливі на загальні результати діяльності. Вона виступає ключовим чинником, що визначає рівень продуктивності, задоволеності працівників та успішність функціонування підприємства в цілому. Аналіз різних аспектів мотивації дозволяє сформувати ефективні механізми стимулювання, спрямовані на досягнення високих результатів діяльності.

Найбільш результативною є комплексна система мотивації, яка поєднує різні види стимулів і створює умови для реалізації потенціалу працівників. Водночас відсутність належно сформованої мотиваційної системи або її недосконалість може призвести до зниження ефективності праці, формального



ставлення до виконання обов'язків, втрати інтересу до роботи та погіршення загальних показників діяльності підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу виступає стратегічним інструментом управління, що суттєво впливає на ефективність функціонування організації. Її належне формування та впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, якості результатів, стабільності кадрового складу та загальному розвитку підприємства.

В умовах динамічних змін ринку, зумовлених впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності. Оскільки персонал є ключовим ресурсом організації, виникає потреба у створенні дієвої системи мотивації, яка впливатиме на якість виконання завдань, дотримання строків та рівень плинності кадрів. Ефективність такої системи визначається її узгодженістю зі стратегічними цілями підприємства та відповідністю сучасним умовам ринку.

Водночас забезпечення високого рівня ефективності персоналу неможливе без належного розвитку його професійних компетенцій, що зумовлює важливість комплексного підходу до управління людськими ресурсами. Особливу роль у цьому процесі відіграє формування професійних компетенцій працівників. Сучасні організації потребують персоналу, здатного швидко адаптуватися до змін, опановувати нові навички та ефективно працювати в умовах невизначеності [9].

У зв'язку з цим особливої ваги набуває впровадження систем оцінки ефективності діяльності, які дають змогу визначити рівень досягнення поставлених цілей і окреслити напрями подальшого розвитку персоналу. Оцінка результативності праці виступає важливим елементом системи управління персоналом, оскільки дозволяє не лише визначити рівень



продуктивності, а й виявити потреби у навчанні та професійному зростанні працівників.

Системи оцінювання ефективності забезпечують організації можливість вимірювати, аналізувати та вдосконалювати внутрішні процеси. Вони формують об'єктивну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів і забезпечення стратегічного розвитку. Їх впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У практиці сучасних підприємств застосовуються різні підходи до оцінювання, серед яких:

- визначення ключових показників ефективності (KPI), що відображають результати діяльності за фінансовими, виробничими та якісними критеріями;
- систематичний збір і накопичення даних із використанням автоматизованих систем, опитувань та аналітичних інструментів;
- аналіз отриманої інформації з метою виявлення тенденцій, проблемних аспектів і потенційних можливостей розвитку, зокрема із застосуванням методів SWOT- або PEST-аналізу;
- забезпечення зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів.

Впровадження систем оцінки ефективності діяльності є важливою передумовою підвищення результативності функціонування організації. Незважаючи на певну складність і ресурсомісткість цього процесу, отримані результати сприяють не лише зростанню продуктивності праці, а й формуванню культури постійного вдосконалення, що є необхідною умовою успішного розвитку підприємства в сучасних умовах [13].

Розвиток професійних компетенцій працівників є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливої актуальності



набуває безперервне навчання персоналу, що зумовлено процесами цифровізації, технологічного розвитку та трансформації ринку праці.

У сучасних умовах постійних змін знання та навички швидко втрачають актуальність, тому безперервне навчання стає невід'ємною складовою ефективного управління персоналом. Воно сприяє не лише підвищенню професійного рівня працівників, а й стимулює інноваційний розвиток, покращує якість виконання завдань і забезпечує стійкі конкурентні позиції підприємства. Організації, які системно інвестують у розвиток персоналу, отримують додаткові переваги у вигляді підвищення рівня лояльності працівників, зменшення плинності кадрів та формування позитивного соціально-психологічного клімату [15].

Безперервне навчання виступає важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Воно дозволяє працівникам оперативно реагувати на нові вимоги, освоювати сучасні технології та підвищувати власну ефективність. Водночас успішна реалізація навчальних програм потребує стратегічного підходу, чіткого планування та підтримки з боку керівництва.

Серед основних переваг безперервного навчання персоналу можна виділити:

- підвищення продуктивності праці завдяки розвитку професійних знань і навичок;
- залучення та утримання кваліфікованих працівників через створення можливостей для розвитку;
- забезпечення швидкої адаптації до змін у технологіях, ринкових умовах та вимогах клієнтів;
- формування позитивної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і самовдосконалення.



Отже, безперервне навчання персоналу є ключовим фактором ефективного функціонування сучасних організацій. Інвестування у розвиток працівників сприяє не лише зростанню їхньої продуктивності, а й створенню сприятливого середовища для інновацій та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Не менш важливим чинником ефективного функціонування підприємства є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме якість взаємодії між працівниками значною мірою визначає результативність командної роботи, рівень задоволеності працею, мотивацію та продуктивність персоналу. Формування атмосфери довіри, підтримки та відкритості сприяє налагодженню конструктивного діалогу, зниженню рівня конфліктності та зміцненню командної згуртованості, що є важливою передумовою стабільного розвитку організації.

В умовах воєнного стану значення соціально-психологічного клімату істотно зростає, оскільки працівники перебувають під впливом підвищеного рівня стресу та невизначеності. У таких умовах підприємствам необхідно приділяти особливу увагу підтримці емоційного стану персоналу, створенню відчуття стабільності та впевненості у майбутньому, а також розвитку ефективних внутрішніх комунікацій. Це дозволяє знизити рівень тривожності, підвищити залученість працівників та забезпечити безперервність робочих процесів.

Комплексний підхід до формування сприятливого соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню корпоративної культури та створенню умов для сталого розвитку навіть у складних зовнішніх умовах [7].

Законодавство України також підкреслює важливість створення безпечних і здорових умов праці. Закон України «Про охорону праці» (ст. 13) [11] зобов'язує роботодавця запобігати психологічному насильству та



стресовим ситуаціям. Крім того, Закон №4223-IX «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» (оприлюднений 07.02.2025 у газеті «Голос України») визначає ключові принципи організації сфери психічного здоров'я та ґрунтується на рекомендаціях Єврокомісії щодо інтеграції психічного здоров'я в усі аспекти державної політики [12].

Відповідно до цього документа, роботодавці визнаються суб'єктами, що забезпечують або сприяють організації допомоги у сфері психічного здоров'я. Кожен роботодавець має можливість розробити та затвердити програму психосоціальної підтримки працівників на робочому місці. У цьому контексті тренінги можуть стати ключовим елементом таких програм, адже вони поєднують навчання, практику та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

В умовах воєнного стану кадрова політика підприємства повинна характеризуватися гнучкістю та адаптивністю, враховувати ризики, пов'язані з міграцією працівників, трансформацією умов праці та необхідністю забезпечення безпеки персоналу.

Важливе значення має процес адаптації персоналу, який сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню лояльності працівників та їх швидкому включенню в робочі процеси. Ефективно адаптований працівник швидше досягає необхідного рівня продуктивності та більш результативно взаємодіє з колективом.

Мотивація, оцінювання та розвиток персоналу є взаємопов'язаними складовими системи управління персоналом, що спрямовані на забезпечення високої продуктивності праці, професійного зростання та підвищення рівня лояльності працівників до підприємства. В умовах посилення конкуренції за кваліфіковані кадри ці процеси набувають особливого значення для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу [14].



Мотивація персоналу передбачає створення таких умов, за яких працівники зацікавлені у досягненні цілей організації, одночасно задовольняючи власні потреби. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема заробітну плату, преміювання, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень та комфортні умови праці.

Оцінювання персоналу виступає важливим інструментом аналізу результатів діяльності, визначення потреб у професійному розвитку та прийняття кадрових рішень, таких як підвищення, навчання чи стимулювання. Водночас розвиток персоналу включає процеси навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри та формування кадрового резерву.

Отже уфективне управління персоналом включає:

- планування потреб у персоналі
- розвиток компетенцій
- мотивацію та оцінювання
- формування позитивного соціально-психологічного клімату

Аналіз показує, що саме комплексний підхід забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сукупність зазначених елементів забезпечує стабільність і результативність діяльності підприємства.

Висновки. Таким чином, ефективне управління персоналом є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу, узгодженості управлінських рішень та орієнтації на стратегічні цілі підприємства.

Взаємозв'язок ключових функцій управління, розвиток професійних компетенцій працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та впровадження дієвої системи мотивації виступають важливими передумовами досягнення високих результатів діяльності організації.



Особливого значення ці аспекти набувають в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобалізації та воєнного стану, які потребують від підприємств підвищеної гнучкості, швидкої адаптації та здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У таких умовах персонал виступає не лише ресурсом, а стратегічним фактором розвитку, що визначає конкурентоспроможність підприємства.

Застосування комплексного підходу до управління персоналом дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити його стабільність і сталий розвиток, а також досягти довгострокових стратегічних цілей. Такий підхід сприяє раціональному використанню людського потенціалу, підвищенню рівня залученості працівників та формуванню конкурентоспроможного кадрового складу.

У результаті дослідження встановлено, що ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від рівня інтеграції процесів мотивації, оцінювання та розвитку персоналу в єдину систему управління.

Отже, вдосконалення системи управління персоналом є одним із ключових напрямів розвитку сучасних підприємств і важливою умовою їх успішного функціонування в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 808 p.
2. Becker B., Huselid M. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*. 2006. Vol. 32, no. 6. P. 898–925. DOI: 10.1177/0149206306293668.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.



4. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 11. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17011827691066.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
7. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York : Harper and Row, 1970. 411 p.
8. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 294–301. DOI: 10.31499/2616-5236.3(28).2024.312411.
9. Морозова М. Е. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/297> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс, 2020. 240 с.
11. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 15.02.2026).
12. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні : Закон України від 15.01.2025 № 4223-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4223-20> (дата звернення: 15.02.2026).
13. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш ; Тернопільський



національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

14. Taylor F. W. Principles of Scientific Management. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm> (дата звернення: 30.03.2026).

15. Тренди, детермінанти та технології управління персоналом : колект. монографія / за заг. ред. В. В. Іванової. Суми : Університетська книга, 2024. 222 с.

16. Wilkinson A., Redman T., Dundon T. Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. 5th ed. London : Pearson, 2021. 624 p.

17. Zinaida S., Tetiana B., Oksana D., Maryna M., Krystyna C. Motivation for self-development and formation of professional competence under the conditions of the digital economy. *Opportunities and Risks in AI for Business Development. Studies in Systems, Decision and Control* / eds. B. Alareeni, I. Elgedawy. Cham : Springer, 2025. Vol. 546. DOI: 10.1007/978-3-031-65207-3_50.