

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-50>

УДК 658.3

РУДНІЧЕНКО Євгеній

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

ГАВЛОВСЬКА Наталія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>e-mail: nataligavlovska@gmail.com

БРЕСЬ Андрій

Хмельницький національний університет

e-mail: bress@ukr.net

РОЗДОБУДЬКО Елла

Дніпровський інститут Приватного акціонерного товариства

«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

<https://orsid.org/0000-0001-9724-0120>

СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто поняття «менеджмент персоналу» з урахуванням основних наукових підходів та практичних аспектів його реалізації на підприємствах. На основі узагальнення сучасних наукових поглядів різних авторів виділено основні підходи до визначення менеджменту персоналу: системний, процесний, організаційно-економічний і людиноцентричний. Запропоноване авторське визначення охоплює всі ці підходи, підкреслюючи цільову спрямованість, наявність механізмів впливу, послідовність управлінських дій та фокус на розвиток персоналу. А саме, під менеджментом персоналу варто розуміти цілеспрямовану систему управлінських дій, що включає планування, формування, розвиток та ефективне використання персоналу, реалізується через організаційні, економічні, соціальні та психологічні механізми впливу, і спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства та розкриття потенціалу працівників. Досліджено взаємозв'язок між менеджментом персоналу та типами організаційних структур управління: лінійною, функціональною, лінійно-функціональною та матричною. Охарактеризовано місце HR-підрозділу в кожній організаційній структурі.

Ключові слова: персонал, менеджмент персоналу, організаційна структура, складові менеджменту персоналу, кадрова політика.

RUDNICHENKO Yevhenii, HAVLOVSKA Nataliia, BRES Andriy

Khmelnytskyi National University

ROZDOBUDKO Ella

Dnipro Institute of Private Joint Stock Company

“Higher Educational Institution “Interregional Academy of Personnel Management”

DIRECTIONS OF FOCUS AND RESOURCES OF AN ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT

The concept of «personnel management» is considered, taking into account the main scientific approaches and practical aspects of its implementation at enterprises. Based on the generalization of modern scientific views of various authors, the main approaches to the definition of personnel management are distinguished: systemic, process, organizational-economic and human-centric. The proposed author's definition covers all these approaches, emphasizing the target orientation, the presence of influence mechanisms, the sequence of managerial actions and the focus on personnel development. Namely, personnel management should be understood as a purposeful system of managerial actions, which includes planning, formation, development and effective use of personnel, is implemented through organizational, economic, social and psychological mechanisms of influence, and is aimed at achieving the strategic and tactical goals of the enterprise and revealing the potential of employees. The relationship between personnel management and types of organizational management structures: linear, functional, linear-functional and matrix is studied. Within the framework of the linear organizational structure, personnel management is integrated into the general management system, and its functions are performed directly by the head of the enterprise or line managers. In the functional structure, personnel management is represented by a separate HR service that performs purely personnel functions and is directly subordinate to the general manager or his deputy. The linear-functional structure combines the advantages of previous models: the HR department interacts with both top management and line managers, performing strategic and operational tasks. The most flexible option is the matrix organizational structure, where personnel management plays the role of coordinator of employee mobility between projects and functional areas. In general, the article substantiates that the effective integration of personnel management into the organizational structure of the enterprise is an important factor in ensuring its competitiveness, labor productivity and innovative development.

Keywords: personnel, personnel management, organizational structure, components of personnel management.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.06.2025

Прийнята до друку / Accepted 01.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах динамічного конкурентного середовища, високої турбулентності ринку, персонал є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його інноваційний потенціал, здатність до адаптації та розвитку. Менеджмент персоналу, як важлива складова загальної системи управління, охоплює процеси планування, підбору, розвитку, мотивації та оцінювання трудових ресурсів. Його ефективність безпосередньо впливає на результативність виробничо-господарської діяльності та на досягнення стратегічних цілей підприємства. Без належного кадрового забезпечення не можливе функціонування будь-якого підприємства. Сучасний менеджмент персоналу ґрунтується не лише на адміністративних підходах, а і на розвитку людського капіталу, корпоративної культури та принципах партнерства. Усвідомлення значущості кожного працівника як активного учасника бізнес-процесів формує нову якість управління – орієнтовану на людину, його залученість до діяльності підприємства, професійне зростання, а також розвиток лідерських якостей.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку системи менеджменту персоналу підприємства є складовою частиною наукових досліджень у сфері сучасного менеджменту та управління персоналом. З огляду на стрімкі зміни в економічному середовищі питання ефективного управління персоналом набувають дедалі більшої актуальності. Над розробленням теоретико-методологічних основ та практичних інструментів управління персоналом працювали численні вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема Виноградський М., Гавкалова Н., Друкер П., Данюк В., Петюх В., Цимбалюк С., Крамаренко В., Холод Б., Шкурат М. та інші дослідники. У їхніх працях висвітлюються питання мотивації, навчання, оцінки ефективності, управління кар'єрою та розвитком кадрового резерву, що є основою для удосконалення сучасних систем менеджменту персоналу на підприємствах різних галузей. Утім, із розвитком цифрових технологій та змін у трудових відносинах виникає потреба у поглибленому вивченні практичних аспектів трансформації менеджменту персоналу з урахуванням інституційних, організаційних і технологічних чинників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування сутності, змісту і структурних елементів менеджменту персоналу як системи, що забезпечує ефективне управління трудовими ресурсами підприємства, з урахуванням сучасних наукових підходів, функціональних складових та взаємозв'язку з організаційною структурою управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Аналіз сутності та значення менеджменту персоналу є необхідним для формування ефективної кадрової політики на підприємстві, що забезпечує його стабільність, розвиток і успіх в довгостроковій перспективі. Для початку проаналізуємо категорійний апарат сутності поняття «менеджмент персоналу», існуючі підходи наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Сутність поняття «менеджмент персоналу»*

Автор, джерело 1	Визначення 2
Болотова О. [1]	«наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації»
Драган О. (ред.) [8]	«системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації»
Крамаренко В., Холод Б. (ред.) [11]	«система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації»
Мочерний С. (ред.) [6]	«комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики»
Олійник О., Бікулов Д. та ін. [9]	«це системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації»
Павленко М., Мельник А. [10]	«розроблення, створення, застосування та використання системи правил, настанов і положень усередині підприємства для забезпечення продуктивного використання людських ресурсів з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи»
Фролова Н. [12]	«система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації»
Черчик Л. [13]	«сукупність принципів, підходів, норм, правил, методів, спрямованих на створення оптимального складу персоналу, його ефективний розвиток і використання сукупного потенціалу працівників для забезпечення їхніх потреб та реалізації цілей розвитку підприємства»
Шкільняк М. (ред.) [7]	«комплексна система, елементами якої є головні шляхи, етапи, принципи, види і форми роботи з персоналом на підприємствах, в установах та організаціях»

1	2
Шкурат М. [14]	«система заходів підприємства з метою створення організаційних умов функціонування, розвитку та ефективного використання робочої сили з метою досягнення корпоративних цілей; та у вузькому – як діяльність кадрового підрозділу підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації»
Авторське визначення	«це цілеспрямована система управлінських дій, що включає планування, формування, розвиток та ефективне використання персоналу, реалізується через організаційні, економічні, соціальні та психологічні механізми впливу, і спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства та розкриття потенціалу працівників»

Проаналізувавши надані визначення поняття, можна виділити основні наукові підходи, зокрема системний, процесний, організаційно-економічний та людиноцентричний. Існуючі підходи та їх характеристику при розгляді сутності поняття «менеджмент персоналу» представлено на рис. 1.

Системний підхід	Процесний підхід	Організаційно-економічний підхід	Людиноцентричний підхід
• Менеджмент персоналу розглядається як цілісна, структурована система з взаємозалежними елементами • Крамаренко В., Холод Б., Шкільняк М. (ред.), Фролова Н.	• Менеджмент персоналу розглядається як управлінський процес, що реалізується через стадії та послідовні дії • Драган О. (ред.), Олійник О. М., Бікулов Д. Т., та інші	• При розгляді менеджменту персоналу акцентується увага на управлінських важелях, інструментах впливу тощо • Болотова О., Мочерний С. (ред.), Шкурат М.	• При розгляді менеджменту персоналу акцентується увага на працівнику як цінності, • Павленко М., Мельник А., Черчик Л.

Рис. 1. Існуючі підходи та їх характеристика щодо сутності поняття «менеджмент персоналу»*

*сформовано на підставі табл. 1

Проаналізувавши надані визначення поняття, можна виділити основні наукові підходи, зокрема системний, процесний, організаційно-економічний та людиноцентричний. Наведене авторське визначення «менеджменту персоналу» максимально охоплює зазначені підходи, зокрема має цільову спрямованість (акцент на досягненні цілей підприємства); ґрунтується на системному підході (системи управлінських дій); відображає ключові функції (планування, формування, розвиток та ефективне використання персоналу); враховує механізми впливу (організаційні, економічні, соціальні та психологічні механізми); людиноцентричність (розвиток і реалізація потенціалу працівників).

Система менеджменту персоналу має бути інтегрованою в загальну систему управління підприємством. Її узгодженість із іншими підсистемами гарантує ефективність прийняття управлінських рішень, оптимальне використання людського потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент персоналу є системою, що здійснює управління людськими ресурсами і містить певні складові з метою реалізації поставлених завдань (табл. 2).

Таблиця 2

Основні складові менеджменту персоналу*

Складові	Зміст
Планування персоналу	Визначення потреби в кадрах за кількістю, якістю, кваліфікацією; планування зайнятості
Підбір і найм персоналу	Формування вимог до посад, пошук, оцінка, співбесіди, укладення трудових договорів
Адаптація нових працівників	Введення нових працівників у колектив, ознайомлення з політикою компанії, наставництво
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації, перепідготовка, тренінги, розвиток лідерських якостей
Оцінка та управління ефективністю	Атестація, оцінювання результатів праці, компетенцій, визначення потенціалу
Мотивація і оплата праці	Системи преміювання, пільги, бонуси, нематеріальне стимулювання
Управління трудовими відносинами	Дотримання законодавства, врегулювання конфліктів, підтримка корпоративної культури
Соціальна політика	Створення комфортних умов праці, охорона здоров'я, медичне страхування, корпоративна культура
Кадровий облік і документообіг	Табелі, особові справи, накази, звітність, електронні системи

*сформовано та доповнено із використанням [2, 5, 7, 11]

Система менеджменту персоналу безпосередньо залежить від типу організаційної структури управління підприємством, оскільки саме структура визначає рівень централізації, розподіл повноважень,

характер комунікацій та підпорядкування кадрових функцій [3, 15]. В науковій літературі прийнято виділяти наступні типи організаційних структур, зокрема лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та матрична. Проаналізуємо усі перелічені типи організаційних структур.

Для початку проаналізуємо лінійну організаційну структуру, яку зображено на рис. 2.

Особливості менеджменту персоналу:

- а) відсутній спеціалізований HR-підрозділ (відділ кадрів)
- б) генеральний керівник або менеджер (лінійний керівник – 1 і 2) самостійно вирішує кадрові питання
- в) вся кадрова робота централізована
- г) простота управління

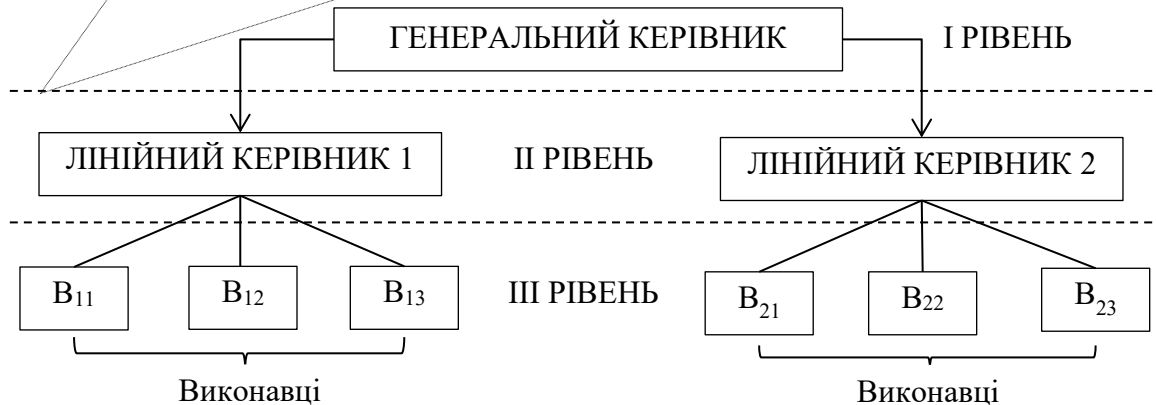


Рис. 2. Місце менеджменту персоналу в лінійній організаційній структурі підприємства*

*доповнено із використанням [3, с. 98]

При функціонуванні на підприємстві лінійної організаційної структури відсутній HR-підрозділ, а функції з управління кадрами виконує генеральний керівник (керівник підприємства) або менеджер (лінійний керівник / лінійні керівники). У такій структурі менеджмент персоналу інтегровано в лінійне управління, що є ефективним для невеликих або чітко структурованих підприємств.

Місце менеджменту персоналу в функціональній організаційній структурі підприємства представлено на рис. 3.

Особливості менеджменту персоналу:

- а) існує окремий HR-підрозділ (відділ кадрів)
- б) повноваження розподілені між спеціалістами в межах HR-підрозділу
- в) висока якість кадрових функцій та процедур

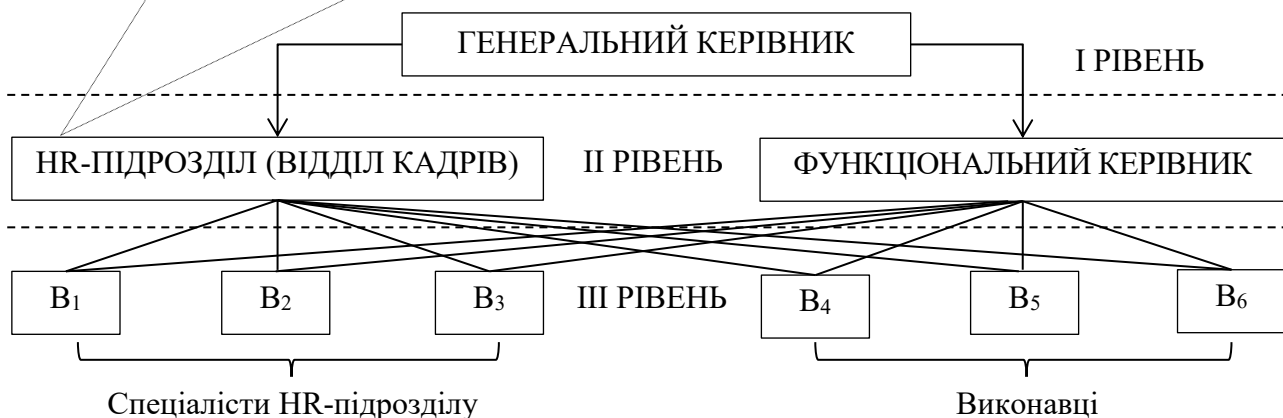


Рис. 3. Місце менеджменту персоналу в функціональній організаційній структурі підприємства*

*доповнено із використанням [3, с. 99]

HR-служба (відділ кадрів) в функціональній організаційній структурі безпосередньо підпорядковується генеральному керівнику або одному з його заступників. HR-служба (відділ кадрів) є однією із функціональних підрозділів.

Місце менеджменту персоналу в лінійно-функціональній (комбінованій) організаційній структурі підприємства представлено на рис. 4.

Особливості менеджменту персоналу:

- а) HR-підрозділ (відділ кадрів) входить до функціонального блоку
- б) HR / начальник відділу кадрів відповідає за стратегію та координацію всіх кадрових процесів
- в) зручна для середніх підприємств

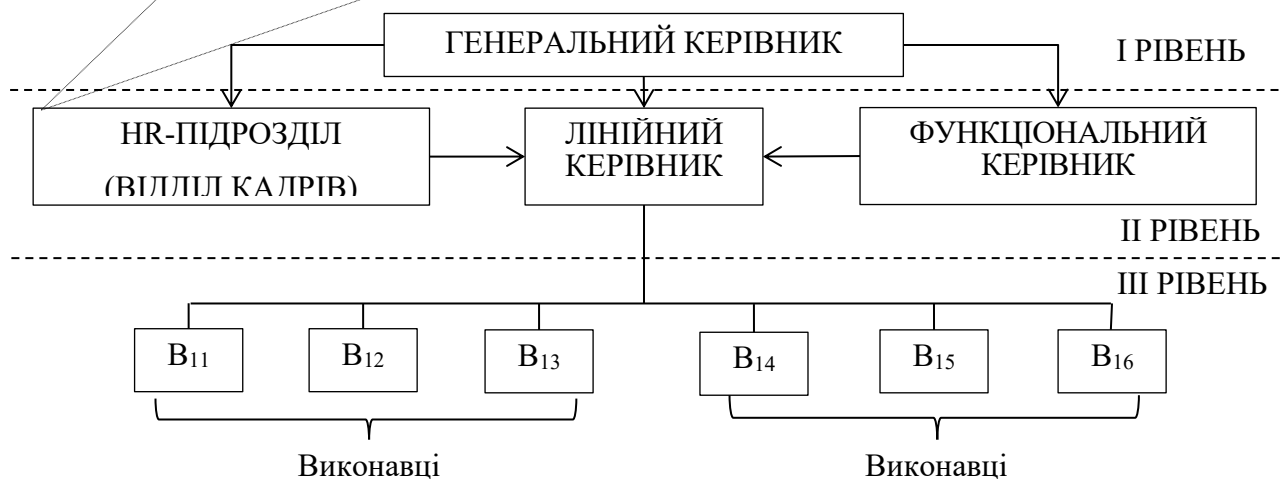


Рис. 4. Місце менеджменту персоналу в лінійно-функціональній (комбінованій) організаційній структурі підприємства*

* доповнено із використанням [3, с. 101]

Особливості менеджменту персоналу:

- а) HR-підрозділ (відділ кадрів) є централізованим функціональним блоком
- б) HR-система гнучка, з акцентом на підбір компетенцій
- в) необхідне подвійне підпорядкування (HR-фахівці працюють із кількома керівниками)



Рис. 5. Місце менеджменту персоналу в матричній організаційній структурі підприємства*

* доповнено із використанням [3, с. 105]

В лінійно-функціональній (комбінованій) організаційній структурі підприємства HR-підрозділ (відділ кадрів) належить до функціонального блоку, поруч з іншими функціональними керівниками, підпорядковується генеральному керівнику або його заступнику (за умов наявності такої посади). HR-підрозділ взаємодіє із лінійним керівником, зокрема щодо отримання заявок на підбір кадрів, погодження призначень, переведення, відпусток, спільне вирішення кадрових конфліктів та контроль за дотриманням трудової дисципліни. HR-підрозділ у лінійно-функціональній структурі відіграє подвійну роль, зокрема як координатор стратегічного управління персоналом і виконавця операційної підтримки кадрової діяльності.

Місце менеджменту персоналу в матричній організаційній структурі підприємства наведено на рис.5.

У матричній структурі менеджмент персоналу є критичним елементом, що забезпечує гнучкість і ефективність кадрового забезпечення проєктів. HR-служба не входить до проєктних груп, однак організовує роботу персоналу як за функціональними напрямками, так і за проєктами. HR забезпечує мобільність персоналу між проєктами, формує тимчасові групи та адаптує штат відповідно до потреб проєкту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Менеджмент персоналу є багатогранним поняттям, що охоплює різні підходи, і забезпечує адаптивність та ефективність управління людськими ресурсами відповідно до цілей підприємства та потреб персоналу. Його значення полягає у формуванні конкурентоспроможного персоналу, здатного забезпечити гнучке реагування на виклики ринку та сталі функціонування підприємства. Менеджмент персоналу інтегрується в загальну систему управління як ключовий компонент, що впливає на досягнення бізнес-цілей.

Організація системи менеджменту персоналу залежить від типу організаційної структури підприємства. Зокрема, в умовах лінійно-функціональної або матричної структури важливо забезпечити ефективну координацію HR-функцій із виробничими та управлінськими підрозділами. Також окреслено функціональну структуру кадрової служби, яка виконує ключові функції з планування персоналу, підбору і найму, адаптацію нових працівників, навчання і розвиток, оцінку та управління ефективністю, мотивацію і оплату праці, управління трудовими відносинами, соціальну політику, кадровий облік і документообіг.

Література

1. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2 (38). С. 25-30.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 509 с.
3. Гавловська, Н., Лутюк, В., Рудніченко, Є. Механізм мотивації персоналу при формуванні інвестиційної політики підприємства харчової промисловості та убезпеченні його діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №4. С. 517-522.
4. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
5. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
6. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
7. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. / За заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 280 с.
8. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / За заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
9. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного менеджменту» / О. М. Олійник, Д. Т. Бікулов, С. В. Маркова, О. О. Головань, Є. В. Макажан, К. В. Сухарева. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 101 с.
10. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
11. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ : ЦУЛ, 2003. 272 с.
12. Фролова Н.Є. Тенденції розвитку трудових ресурсів Херсонського регіону. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 16(5), Т. 1. С. 36-41.
13. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57-61.
14. Шкурат М. Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. 250 с.

15. Illiashenko O., Zhehus O., Matviychuk L., Lopatovskyi V., Rudnichenko Y., Havlovska N. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol.9, Iss. 4. P. 105-110.

References

1. Bolotova O. O. Naukovo-teoretychni zasady orhanizatsiinoekonomichnoho zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu personalu. Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu. 2017. №2 (38). S. 25-30.
2. Vynohradskyi M. D., Vynohradska A. M., Shkanova O. M. Upravlinnia personalom. 2-he vydannia : navch. posib. Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 2014. 509 s.
3. Havlovska, N., Lutiuk, V., Rudnichenko, Ye. Mekhanizm motyvatsii personalu pry formuvanni investytsiinoi polityky pidpriemstva kharchovoi promyslovosti ta ubezpechenni yoho diialnosti. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. №4. S. 517-522.
4. Hetman O. O., Shapoval V. M. Ekonomika pidpriemstva : navch. posib. Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 2010. 488 s.
5. Daniuk V. M., Petiukh V. M., Tymbaliuk S. O. Menedzhment personalu : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2015. 398 s.
6. Ekonomichna entsyklopediia : u trokh tomakh. T. 2 / Redkol.: S. V. Mochemyi (vidp. red.) ta in. Kyiv : Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 2000. 848 s.
7. Menedzhment personalu : navch.-metodych. posib. / Za zah. red. M. M. Shkilniaka. Ternopil : ZUNU, 2022. 280 s.
8. Menedzhment personalu : navchalnyi posibnyk / Za. zah. red. O. I. Drahan. Kyiv : MPP «LYNO», 2022. 612 s.
9. Menedzhment personalu : navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv stupenia vyshchoi osvity bakalavra spetsialnosti D3 «Menedzhment» osvithoprofesiinoi prohramy «Menedzhment mizhnarodnoho menedzhmentu» / O. M. Oliinyk, D. T. Bikulov, S. V. Markova, O. O. Holovan, Ye. V. Makazan, K. V. Sukhareva. Zaporizhzhia : Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 2025. 101 s.
10. Pavlenko M. S., Melnyk A. O. Menedzhment personalu v systemi efektyvnoi diialnosti pidpriemstva. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia. 2020. T. 31(70), № 2(2). S. 13-18.
11. Upravlinnia personalom firmy : navch. posib. / pid red. V. I. Kramarenko, B. I. Kholoda. Kyiv : TsUL, 2003. 272 s.
12. Frolova N. Ie. Tendentsii rozvytku trudoresurnoho zabezpechennia Khersonskoho rehionu. Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtatsii. 2015. № 16(5), T. 1. S. 36-41.
13. Cherchuk L. Upravlinnia kadrovoi bezpekoiu v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva. Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2017. № 4. S. 57-61.
14. Shkurat M. Ye. Transformatsiia systemy menedzhmentu personalu mizhnarodnykh kompanii v umovakh sotsio-kulturnoi hlobalizatsii : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.02. Vinnytsia : Donetskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa, 2019. 250 s.
15. Illiashenko O., Zhehus O., Matviychuk L., Lopatovskyi V., Rudnichenko Y., Havlovska N. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol.9, Iss. 4. P. 105-110.