

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Бойко М.А., магістр 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11>

СУТНІСТЬ ТА ЕЛЕМЕНТНИЙ СКЛАД МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ESSENCE AND ELEMENTAL COMPOSITION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISM

Анотація. Стаття присвячена поняттю та елементам механізму управління персоналом. Вона розглядає різні інтерпретації "механізму" як системи взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють за певними правилами та процедурами для досягнення мети. Стаття детально аналізує компоненти механізму управління персоналом, такі як цілі, функції, принципи та методи.

Ключові слова: управління персоналом, функції управління персоналом, механізм управління персоналом, принципи та методи управління персоналом.

Abstract. The article is devoted to the concept and elements of the personnel management mechanism. It considers different interpretations of the "mechanism" as a system of interconnected elements that interact according to certain rules and procedures to achieve the goal. The article analyzes in detail the components of the HRM mechanism, such as goals, functions, principles and methods.

Keywords: personnel management, personnel management functions, personnel management mechanism, principles and methods of personnel management.

Постановка проблеми. Сучасність вимагає глибокого аналізу механізмів управління персоналом, які є ключовими для ефективної роботи будь-якої організації. Якісний менеджмент допомагає зрозуміти, як різні елементи управління персоналом взаємодіють між собою, а також розкриває важливість використання принципів і методів управління персоналом для досягнення цілей організації. Нові виклики як ніколи актуалізували вимоги до кадрів підприємства, а отже й необхідність в удосконаленні механізмів управління персоналом.

Формулювання цілей статті. Мета статті – проаналізувати та пояснити сутність механізмів управління персоналом у організаціях, враховуючи різні теоретичні погляди та практичне застосування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукової літератури, що присвячена вивчанню даної проблематики, зокрема праць Олійник О.С., Загірняк М.В., Шведа В.В., Полішук І.І., Довгань Л.Є., Ожиганова М.І., Шкільняк М.М., Черчик Л.М. та інших, свідчить що дана проблема зберігає свою актуальність, проте потребує подальшого систематичного теоретичного та практичного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Термін «механізм» використовується у двох основних значеннях: внутрішня будова механізму, пристрою або інструменту, яка забезпечує їхню роботу; система, що визначає послідовність будь-якого виду діяльності.

Взагалі, будь-який механізм можна розглядати з двох сторін. З однієї сторони, можна стверджувати, що це процес, конкретна послідовність дій, які спрямовані на досягнення певної мети. З іншої сторони, - це явище, система взаємопов'язаних між собою елементів, які взаємодіють на базі конкретних правил і процедур, для реалізації наміченої цілі.

Відповідно, елементами механізму завжди одночасно виступають похідне явище (готовність до змін), кінцеве явище (поява й закріплення нової якості) та сам процес, який відбувається в інтервалі між ними (безпосередня взаємодія суб'єкту з оточуючим середовищем).

Механізм управління також розглядається як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних конкретними цілями, на основі яких узгоджуються суспільні, колективні та індивідуальні інтереси і забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Згідно з твердженням О.А. Кириченко, механізм управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта [1].

Герчанівська С.В. та Стемковська І.В. зазначають, що механізм управління зумовлюється змінами, що відбуваються на макро- і мікрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства [2].

Олійник О.С. пропонує розглядати механізм управління кадрами на підприємстві як сукупність трьох компонентів, якими є управлінням підготовкою і формуванням кадрів, управлінням розстановкою і рухом кадрів, управління використанням кадрів. Управління підготовкою та формуванням кадрів включає здійснення соціально-демографічної політики, управління підбором кадрів, управління підготовкою кадрів. Управління розміщенням і рухом кадрів містить розстановку кадрів по структурним підрозділам, ділянкам, робочим місцям, організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів, організацію професійно-кваліфікаційного руху кадрів, організацію посадового переміщення керівних працівників, інженерно-технічних працівників і службовців. Управління

використанням кадрів є узагальненням управління науково-технічним прогресом, науковою організацією праці, економікою праці [3].

Ж.М. Балабанюк зазначає, що механізм управління це сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації [4].

Окремі автори стверджують, що механізм управління персоналом – це сукупність форм, структур, принципів, функцій, методів і засобів управління персоналом, які впливають за допомогою певних ресурсів управління на фактори трудової діяльності, взаємодіють на базі конкретних правил і процедур в інтересах досягнення поставлених цілей [5].

Загалом ми підтримуємо точку зору П.В. Присяжнюк. Так, автор зазначає, що взаємоузгодженої та єдиної думки щодо трактування поняття «механізм управління» на сьогодні не існує. Тому прийнято вважати, що це перш за все чіткість та послідовність дій, етапів, кроків, які призводять до визначення процесу управління, що направлений на вирішення поставлених завдань. Також це алгоритм, який містить набір інструкцій, що описують послідовність дій та правил за якими досягається запланований результат.

Тож щодо трактування поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату. Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [6].

Графічно механізм управління найкраще подано у роботі авторів Довгань Л.Є, Дудукало Г.О. (рис. 1) [7].

З рисунку 1.4 ми бачимо, що основними складниками механізму управління є цілі, функції та ресурси. Проаналізуємо кожен з них.

О.В. Крушельницька стверджує, що цілями управління персоналом є: розвиток відповідального та компетентного персоналу з сучасною економічною філософією та професійною гордістю; забезпечення соціальної ефективності персоналу [8].

Довгань Л.Є та Мазур О.В. зазначають, що основною метою управління персоналом в організації є розкриття особистості працівника, забезпечення і підтримка безпечних та комфортних умов його праці. Всі цілі сфокусовані на чотирьох аспектах: соціальному, кадровому, підприємницькому та аспекті функціонування об'єднань.



Рис. 1 Складові елементи механізму управління

Соціальний аспект виражається у створенні організацією нових можливостей для працевлаштування, максимізації продуктивності праці організації з метою задоволення потреб робочої сили, уникнення ресурсних втрат і сприяння здоровим відносинам між людським і соціальним забезпеченням.

Кадровий аспект визначає потреби людей у забезпеченні гарантії зайнятості, вимагає максимального розвитку працюючих, організації належних умов праці для робітників. Підприємницький аспект має на меті досягнення балансу між попитом і

пропозицією робочої сили і підтримку компетентних працівників організації, уникаючи шкідливої плинності кадрів [9].

Глушченко Л.Д., Пілявоз Т.М. та Коваль Н.О. вважають, що для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей. Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці). Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися.

Структура цілей управління персоналом наведена на рис. 2 [10].

I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу – розробка корпоративної культури	– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

Рис. 2 Структура цілей управління персоналом

Функціональна складова механізму управління реалізується через базові функції загального менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Функція планування (цілепокладання) лежить в основі всіх управлінських функцій і реалізується при формулюванні цілей кадрової та соціальної політики організації, підготовці планів набору персоналу, просування по службі та досягненні інших цілей. Планування є основним засобом, за допомогою якого компанії адаптуються до мінливих умов зовнішнього економічного середовища. Планування в організації на практиці є прийняттям певних зобов'язань, виконання яких повинно бути гнучким і враховувати наступні вимоги:

- усунення невизначеності та негативних наслідків змін;
- зосередження на головних завданнях цього етапу;
- бюджетування;
- полегшення функції управлінського контролю.

Практична реалізація ідей, що містяться в політиці, планах і програмах, є організаційною функцією. Вона забезпечує перехід керованої системи від поточного стану до запланованого. Поняття організаційної функції є багатограним.

Організацію можна трактувати як процес, і в цьому сенсі вона майже ідентична управлінській діяльності в цілому. В результаті організація відноситься до конкретної інституційної структури, такої як компанія, фірма, банк, установа або організація. Неоднозначність поняття організації відображає дійсно фундаментальну роль і складність пов'язаних з нею функцій в управлінні. По-перше, організаційна функція стосується загального процесу створення певної організаційної структури, тобто вибору типу такої структури, поділеної відповідно до цілей і завдань. По-друге, організація означає функціональний розподіл і подальшу координацію основних завдань між окремими особами в керованій системі. Це означає встановлення узгодженої системи обов'язків, прав і повноважень для вищого керівництва та менеджерів, визначення їхніх функціональних ролей і подальшу координацію в рамках вже обраної організаційної структури. Це включає пошук, найм, переведення, призначення, звільнення, перепідготовку, підвищення кваліфікації та забезпечення необхідною документацією. По-третє, під організацією також маються на увазі специфічні процеси координації, необхідні для виконання всіх інших управлінських функцій. У цьому ж значенні поняття "організація" можна також використовувати для позначення процесів, які координують функції управління між собою.

До організаційної функції належить:

- розподіл обов'язків між працівниками;
- групування завдань у логічні блоки;
- створення підрозділів;
- координація роботи різних підрозділів.

Порівнюючи управлінські та організаційні процеси, можна сказати, що управління – це сукупність скоординованих дій і є динамічним процесом, тоді як організація – це статичний характер роботи і "анатомія" підприємства.

Досягнення організаційних цілей реалізується через спільну діяльність людей. У будь-якій організації робота розбита на складові, і необхідна їхня узгодженість. Для досягнення успіху необхідно досягти гармонії та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом координації та спрямування діяльності в потрібному напрямку, забезпечення необхідного рівня взаємодії між учасниками та встановлення раціональних зв'язків у виробництві. Ці зв'язки мають дуже різну природу: технічні, економічні та організаційні; за своїм ієрархічним характером вони є зв'язками між різними рівнями керованого об'єкта.

Вони також включають зв'язки між самим виробництвом, з одного боку, і розподілом, обміном і споживанням, з іншого. Управління підприємством через свою координаційну функцію раціонально організовує всі ці зв'язки на основі праці та вдосконалення. Організаційні функції полягають у спрямуванні та координації повсякденної діяльності працівників, кадрових служб, узгодженні з роботою організації в цілому, а також у координації та встановленні функціональних взаємозалежностей дій і засобів для досягнення цілей.

Якщо працівники на всіх рівнях виявляють зацікавленість у своїй роботі, то будь-яке завдання може бути виконане з належною якістю і з мінімальними

витратами. Звідси випливає ще одна важлива функція управління персоналом - мотивація. Під мотивацією розуміють систему факторів, які сприяють виконанню конкретного завдання. В рамках цієї функції основним завданням менеджера є створення внутрішніх стимулів для співробітників до активної роботи відповідно до покладених на них обов'язків і згідно з планом для досягнення цілей організації. Це включає в себе вибір найбільш прийнятних форм і систем оплати праці, морального і матеріального заохочення працівників. Це дозволяє організації залучати та утримувати найбільш придатних для роботи працівників, а також заохочувати їх до розвитку своїх навичок та професійного зростання.

Результати діяльності персоналу необхідно час від часу перевіряти, оцінювати та коригувати. Це і є зміст функції контролю. Її елементами є облік, тобто збір, обробка, аналіз і зберігання інформації з кадрових питань та визначення необхідного мінімального обсягу.

Завдання контролю - забезпечити дотримання узгодженої програми. Контроль повинен здійснюватися відповідно до наступних вимог до осіб, які здійснюють контроль:

- компетентність;
- почуття обов'язку;
- незалежна позиція по відношенню до об'єкта контролю;
- розсудливість і тактовність.

Особа, яка здійснює контроль, зобов'язана не втручатися в управління та проведення операцій.

Контроль - це процес, який забезпечує досягнення цілей організації вчасно і з відчутними результатами. Він полягає у встановленні стандартів діяльності системи, що підлягає перевірці, вимірюванні фактично досягнутих результатів і внесенні коректив, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. Важливо, щоб фокус управління був зміщений з минулого на майбутнє. Правильно розроблена система управління повинна виявляти можливі відхилення заздалегідь. Таким чином, контроль покликаний ідентифікувати небезпеки, виявляти помилки і відхилення і, таким чином, закладати основу для поліпшення діяльності. Звичайно, результати супроводжуються винагородами та покараннями для виконавців, але це не є основним акцентом. Управління персоналом має на меті визначити, чи відповідає склад і структура персоналу реальним потребам компанії, виявити причини високої плинності кадрів і правильність ведення відповідної документації [11].

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень [12].

Більш розлого принципи побудови системи управління персоналом наведено у праці авторів Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. та Волощенко А.В. [13]:

Побудова системи управління персоналом підприємства заснована на певних принципах. Розрізняють дві групи принципів - принципи, що характеризують вимоги до формування системи, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи. К цим групам відносяться наступні принципи.

Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва, тобто функції управління персоналом формуються й змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.

Принцип первинності функцій управління персоналом. Це означає, що склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості й трудомісткості функцій управління персоналом.

Принцип економічності. Передбачає найбільш ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження долі витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення.

Принцип прогресивності – відповідність системи управління персоналом передовим, зарубіжним і вітчизняним аналогам.

Принцип перспективності – при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації.

Принцип комплексності – при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління.

Принцип оперативності – необхідність своєчасного прийняття рішень по аналізу й удосконаленню системи управління персоналом, які попереджають або оперативно усувають відхилення.

Принцип погодженості – взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому погоджені з основними цілями організації й синхронізовані в часі.

Принцип багатоаспектності. Означає, що управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно - командному, економічному, правовому тощо.

Принцип концентрації. Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.

Принцип спеціалізації – поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій.

Принцип паралельності. Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.

Принцип адаптивності (гнучкості). Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта й умов його роботи.

Принцип спадкоємності. Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями, стандартне їхнє оформлення.

Принцип безперервності. Відсутність перерв у роботі співробітників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу обігу документів, простоїв технічних засобів управління тощо.

Принцип ритмічності. Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу й регулярність повторення функцій управління персоналом.

Принцип прямоочності. Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з прийняття певного рішення. Вона буває горизонтальна й вертикальна (взаємозв'язки між функціональними підрозділами й взаємозв'язку між різними рівнями управління).

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування [13].

Більшість науковців одноставно зазначають, що ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правового, нормативно-методичного, інформаційного (комунікаційного), технічного (інструментального), фінансового та організаційного забезпечення.

До нормативно – правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом [14].

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність даних, які використовують суб'єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

Узагальнене матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом організації – це комплекс взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки.

Фінансове забезпечення управління персоналом – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності у галузі управління персоналом.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності.

Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та інших джерел [15].

Узагальнено сутність ресурсного забезпечення управління персоналом наведено на рисунку 3 [16].

Напрямок забезпечення кадрового менеджменту	<i>Забезпечення кадрового менеджменту як ресурсу</i>	<i>Забезпечення кадрового менеджменту як процесу</i>
Кадрове забезпечення	Кількісний та якісний склад управлінського персоналу (лінійні й функціональні керівники), кадрова служба та їх характеристики, резерв керівних кадрів	Комплекс заходів щодо формування ядра керівних кадрів, процедури заміщення вакантних управлінських посад, створення резерву управлінських кадрів, планування кар'єри працівників
Інформаційне забезпечення	Інформація як предмет і результат управлінської праці	Організація своєчасного надходження інформації до керівника, добрі комунікативні зв'язки
Технічне і технологічно-програмне забезпечення	АРМ менеджера з кадрових питань, що охоплює обчислювальну та оргтехніку, пакет функціонально відповідного програмного забезпечення, бази знань і моделей	Розробка та експлуатація автоматизованих робочих місць, моделювання кадрових процесів і впровадження сучасних автоматизованих систем та технологій у сферу управління працею
Фінансове забезпечення	Обсяг фінансових ресурсів, необхідний та достатній для реалізації запланованої системи персонал-технологій в організації	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової підтримки кадрових рішень. Розробка і застосування механізмів залучення фінансових ресурсів
Нормативно-методичне забезпечення	Кадрове законодавство, документи внутрішнього використання, локальні акти, документація, норми праці й нормативи організації трудових процесів, філософія організації	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення дотримання норм права, визначення та застосування внутрішньо-організаційних норм праці й нормативів організації трудових процесів, формування і розвиток філософії організації
Стратегічно-планове забезпечення	Місія та цілі організації, політика і стратегії їх досягнення. Документально оформлена кадрова політика, кадрова стратегія організації	Комплекс аналітичних та планових заходів щодо визначення стратегічних орієнтирів як функціонування організації, так і розвитку системи кадрового менеджменту

Рис. 3 Ресурсне забезпечення управління персоналом

Висновки. Отже, стаття підкреслює значення механізму управління персоналом як комплексної та багатогранної системи, що включає цілі, функції, методи та ресурси. Основна увага статті була приділена розумінню механізму управління персоналом не лише як набору інструментів, але й як системи, що забезпечує взаємодію всіх складових для досягнення ефективності в організації. Також в статті наголошується на необхідності адаптації управління персоналом до специфіки кожної організації, враховуючи її цілі та стратегії.

Список використаних джерел

1. Кириченко О.А., Харченко О.І., Кудрицький В.Д. Формування механізму управління інвестиційною безпекою підприємств. *Економіка та держава*. 2010. №1. С.19-22.
2. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 2. Т. 2. 2021. С. 200-211

3. Олійник О.С. Концептуальний механізм організації роботи з персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №21. 2018. С. 344-348
4. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf
5. Малішевська Л.М., Кушнір В.В., Отрошко І.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. № 2 (18). 2021. С. 44-53
6. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>
7. Довгань Л.Є, Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf>
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: «Кондор». 2005. 308 с.
9. Довгань Л.Є., Мазур О.В. Ефективне управління персоналом як запорука конкурентоспроможності організації. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/63153>
10. Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. №35. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
11. Ожиганова М.І., Хорошко В.О. та інші. Управління персоналом. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p1.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p1.html)
12. Загірняк М.В. та інші. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня». 2015. 736 с.
13. Пантелеев М.С., Шматько Н.М., Волощенко А.В. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50590057.pdf>
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
15. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк: СЛУ імені Лесі Українки. 2013. 140 с.
16. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.
17. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
18. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №4(41). 2023. С. 105-109