



Менеджмент

УДК 005.95.658.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15235264>

**Оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління
персоналом агропідприємства**

Лемещук Руслан Володимирович

аспірант,

Уманський державний педагогічний університет

імені Павла Тичини, м. Умань, Україна,

Rlemeshchuk@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0003-7115-930X>

Прийнято: 29.03.2025 | Опубліковано: 17.04.2025

***Анотація.** Метою статті є публікація результатів емпіричного дослідження підходів агропідприємств до оцінювання та удосконалення системи адаптації персоналу, розробка методичного підходу до оцінювання та удосконалення системи адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом.*

В статті досліджено та доведено значущість ефективної адаптації нових працівників для забезпечення стабільної операційної діяльності, підвищення продуктивності праці та створення передумов для розвитку сучасних агропідприємств. Виявлено, систематизовано та проаналізовано практики оцінювання системи адаптації персоналу агропідприємств та удосконалення її функціонування як підсистеми системи управління персоналом в сучасних умовах. На основі результатів проведеного емпіричного дослідження запропоновано та обґрунтовано авторський методичний підхід до оцінювання



системи адаптації персоналу, розроблено та представлено авторську модель оцінювання системи адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом, доведено її важливість як такої, яка забезпечує цілісність і системність аналізу з урахуванням організаційно-інформаційного, методичного забезпечення процесу оцінки, управління досвідом нового працівника та її удосконалення з позиції нейроменеджменту.

Матеріали дослідження можуть бути використані для вдосконалення існуючих підходів до організації та удосконалення системи адаптації персоналу агропідприємств в сучасних умовах ведення господарської діяльності.

***Ключові слова:** адаптація персоналу, система управління, управління досвідом нового працівника, нейроменеджмент, індивідуально-особистісні фактори, екосистема організації.*

Evaluating the adaptation system as a subsystem of the personnel management system of an agricultural enterprise

Ruslan Lemeshchuk

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University Postgraduate Department of
Marketing, Management and Business Management,
Rlemeshchuk@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0003-7115-930X>

Abstract. *The purpose of the article is to publish the results of an empirical study on the approaches of agricultural enterprises to evaluating and improving the personnel adaptation system, and to develop a methodological approach for evaluating and improving the personnel adaptation system as a subsystem of the personnel management system.*

The article investigates and substantiates the significance of effective adaptation (onboarding) of newcomers for ensuring stable operational activities, increasing



labour productivity, and creating prerequisites for the development of modern agricultural enterprises. It identifies, systematizes, and analyses the practices for evaluating the personnel adaptation system in agricultural enterprises and improving its functioning as a subsystem of personnel management system under current conditions. Based on the results of the empirical research conducted, the author's methodological approach for evaluating the personnel adaptation system. Furthermore, the author's model for evaluating the personnel adaptation system as a subsystem of personnel management system is developed and presented. Its importance is demonstrated, highlighting its role in ensuring the integrity and systematic nature of the analysis by considering organizational-informational and methodological support for the evaluation process, managing the new employee experience, and improving the system from a neuromanagement perspective.

The research materials can be used to enhance existing approaches to organizing and improving the personnel adaptation system in agricultural enterprises under current business operating conditions.

Keywords: *newcomer adaptation, management system, newcomer experience management, neuromanagement, individual personality factors, organizational ecosystem.*

Постановка проблеми. У викликах часу актуальним для більшості компаній постає питання забезпечення стабільності її операційної діяльності з використанням усіх можливих способів її покращення та забезпечення можливостей для розвитку.

Кризові явища спричиняють негативний вплив на функціонування підприємств усіх галузей, зокрема, на аграрний сектор, який виступає одним з найпотужніших драйверів економіки України. Попри нанесені війною збитки в розмірі понад \$80 млрд, аграрний сектор забезпечив \$24,7 млрд (59,3%) валютних надходжень від експорту товарів. Для порівняння: 2021 року цей показник становив 40,7% [1].



На додаток, за результатами обстеження сільськогосподарських підприємств до факторів, які стримують сільськогосподарську діяльність 2025 року, відносять нестачу робочої сили [2].

Науковці Котковський В. Р., Самородов Б. В. та Чхейло А. А. зазначають негативний вплив на розвиток особистісного потенціалу працівника, який, на нашу думку, потребує врахування і під час їхньої адаптації: «постійний стрес, пов'язаний з небезпекою для життя, втратою близьких та невизначеністю майбутнього може знижувати емоційну стійкість, здатність до концентрації та загальну продуктивність. Війна вимагає швидкої адаптації до нових і динамічних умов, що сприяє розвитку гнучкості мислення та здатності швидко приймати рішення в умовах невизначеності» [3, с. 231].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому просторі чимало науковців, фахівців в різний час досліджували стан використання персоналу на підприємствах, розробляли напрями підвищення продуктивності праці в сільському господарстві, інші - приділили значної уваги загальним питанням та системі управління персоналом, питанням адаптації персоналу зокрема. Серед них: Брич В. [4], Варіс І. [5], Василик А. [6], Глущенко Л. [7], Деркач М. [8], Єрьоменко О. [9], Жосан Г. [10], Коцур А. [11], Манухіна М. [12], Махмудов Х. [13], Миронова О. [14], Пшик-Ковальська О. [15], Романюк Л. [16], Смачило І. [17], Сибірцев В. [18], Череп О. [19], Чернікова Н. [20], Шкварук Д. [21], Шкробот М. [22] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне вченим та фахівцям за результати їхніх наукових та практичних досліджень упродовж років, залишається ряд невирішених питань прикладного характеру, пов'язаних з оцінкою та удосконаленням функціонування системи управління адаптацією персоналу, аналізом окремих аспектів управління системою адаптації персоналу на системному рівні, її впливу на використання персоналу підприємства аграрного сектору в сучасних умовах ведення господарської діяльності. Що і зумовило актуальність теми та мету дослідження.



Метою статті є публікація результатів емпіричного дослідження підходів агропромислових компаній до оцінювання системи адаптації персоналу та удосконалення її функціонування; розробка методичного підходу до оцінювання системи адаптації персоналу в контексті оцінки стану управління персоналом агропромислового підприємства шляхом розробки моделі процесу оцінювання та удосконалення функціонування системи адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом. Об'єкт дослідження - система адаптації персоналу агропідприємств у складі міжнародних компаній, які ведуть господарську діяльність на території України, з зареєстрованими видами діяльності: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, оброблення насіння для відтворення, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин [23]. Предмет дослідження – практики оцінювання системи адаптації персоналу та процеси удосконалення її функціонування як підсистеми системи управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети використано методи: анкетування, Метод Дельфі для проведення багатоетапного опитуванні групи експертів зі зворотним зв'язком для з'ясування особливостей оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом, порівняльний аналіз та синтез, індукція задля виведення загального положення на основі отриманих в результаті досліджень даних та узагальнення отриманих результатів, абстрагування та моделювання для розробки моделі процесу оцінювання та удосконалення функціонування системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Для проведення емпіричного дослідження було обрано агропідприємства, які є частинами міжнародних компаній та ведуть господарську діяльність на території України, в яких розвинута система управління персоналом та запроваджені процеси адаптації нових працівників. Відомо, що в акцентах до особливостей програм адаптації персоналу з досвіду



міжнародних компаній в різних Європейських країнах відносять: ретельне планування та структурованість програм адаптації, професійний розвиток, наставництво та менторство, важливість співпраці та командної роботи, увага до комунікації та міжособистісних навичок, гнучкість і неформальна атмосфера, баланс між роботою та особистим життям, орієнтованість на результати та автономію, різноманітність та інклюзивність, відкритість тощо [24, с.360]. В рамках дослідження було анкетовано сорок сім працівників агропідприємств та опитано двадцять шість експертів, які надають консультаційні послуги управлінської та організаційної підтримки, послуги з підбору працівників для підприємств (клієнтів) на певні проміжки часу для підтримки робочих ресурсів клієнта та інші роботи із забезпечення людськими ресурсами.

Зважаючи на мету дослідження, ми зосередили свою увагу на дослідженні підходів до оцінювання системи адаптації та удосконалення її функціонування як підсистеми системи управління персоналом, визначаючи систему управління як «комплекс взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, процесів, методів та інструментів, спрямованих на ефективну діяльність підприємства, яке функціонує за циклічним принципом та постійно розвивається з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей та результатів» [25, с.173].

Результати проведеного емпіричного дослідження практик оцінювання системи адаптації персоналу та удосконалення її функціонування як підсистеми системи управління персоналом представлені на рис.1.



Практики оцінювання та удосконалення системи адаптації персоналу

% компаній, в яких
запроваджено практику:

1. Загальнопоширені практики:

- | | |
|---|------|
| 1.1. В компанії існує система адаптації нових працівників як підсистема системи управління персоналом (у складі напрямку HRM). | 100% |
| 1.2. Зворотний зв'язок щодо якості програм адаптації отримується виключно від нових працівників в процесі та/або на завершенні проходження ними програм адаптації. | 100% |
| 1.3. Удосконалення/оновлення програм адаптації відбувається на регулярній основі виключно за результатами отриманого зворотного зв'язку від нових працівників та їхнього прямого керівництва. | 90% |
| 1.4. На регулярній основі досліджується кращий міжнародний досвід, кращі практики адаптації, доцільність та перспективи запровадження яких оцінюються задля удосконалення існуючої системи управління адаптацією. | 85% |
| 1.5. Менеджмент компанії задоволений результатами функціонування існуючої системи адаптації. | 65% |
| 1.6. В компанії запроваджені форми та методи адаптації, які відповідають вимогам компанії та часу. | 65% |
| 1.7. Система управління адаптацією нових працівників представляє собою не одну універсальну, а сукупність програм адаптації, розроблених для працівників різних напрямків/ підрозділів/ професій. | 55% |

2. Частково поширені практики:

- | | |
|--|-----|
| 2.1. Визначено роль технологій, ІІІ, які використовуються для удосконалення процесів адаптації персоналу. | 45% |
| 2.2. Система адаптації управляється виділеними посадовими особами з широкими повноваженнями (можливо, з керівного складу), які відповідальні за її ефективне функціонування та розвиток (їхній ключовий індивідуальний KPI). | 40% |
| 2.3. Оцінка досвіду нових працівників є основою для оцінювання системи адаптації. | 20% |
| 2.4. Регулярно отримується зворотний зв'язок від нових працівників та їхнього керівництва, колег щодо ефективності системи адаптації (за принципом «360 градусів»). | 10% |
| 2.5. Для удосконалення системи адаптації створюються крос-функціональні робочі групи з представників різних відділів та рівнів ієрархії, за участі нових працівників (працюють в компанії до 6-и місяців). | 10% |
| 2.6. На регулярній основі (1-3 місяці) проводиться аудит наявних програм адаптації, визначаються невідповідності та можливості для їхнього вдосконалення. | 10% |
| 2.7. В компанії сформовано виділений річний бюджет на управління системою адаптації, на її розвиток, удосконалення тощо. | 10% |

3. Відсутні практики:

- | | |
|---|----|
| 3.1. Для оцінювання системи адаптації розроблена та використовується система спеціальних KPI, за якими проводиться оцінювання на регулярній основі. | |
| 3.2. В компанії оцінюється вплив програм адаптації на показники стану використання персоналу, продуктивності праці як нових працівників, так і тих, які працюють більше шести місяців. | 0% |
| 3.3. Систему управління адаптацією корельовано з управлінням ризиками (виявлення, оцінки, зниження та контролю ризиків, які можуть виникнути під час інтеграції нового працівника в компанію) з метою мінімізувати вплив негативних факторів, що можуть чинити вплив на швидкість та якість адаптації, продуктивність та утримання нових працівників. | |

Рис.1. Результати дослідження практик оцінювання системи адаптації персоналу та удосконалення її функціонування як підсистеми системи управління персоналом агропідприємств

Джерело: розроблено автором



За результатами проведеного емпіричного дослідження було встановлено, що практики оцінювання системи адаптації персоналу досліджуваних агропідприємств вказують на фрагментарний і переважно формальний характер, що обмежує їхню ефективність як підсистеми системи управління персоналом.

100% компаній декларують наявність системи адаптації у складі напрямку HRM, засвідчуючи тим самим розуміння важливості адаптації у забезпеченні ефективності роботи нових працівників. Однак лише 40% організацій забезпечують її управління на рівні керівників або відповідальних осіб із широкими повноваженнями. Це свідчить про місце системи адаптації у структурі загальної системи управління персоналом.

55% компаній розробляють окремі адаптаційні програми для різних категорій персоналу, що може негативно позначатися на досвіді нових працівників через неналежне врахування специфіки їхніх посадових обов'язків і потреб.

Відсутність систем оцінювання ефективності адаптації за допомогою виділених спеціальних КРІ обмежує можливість її об'єктивної оцінки, своєчасної корекції та удосконалення.

У 100% компаній зворотний зв'язок отримується виключно від нових працівників. Лише 10% респондентів впроваджують принцип "360 градусів", залучаючи керівників та колег до оцінювання ефективності адаптації.

У жодній із компаній не здійснюється оцінювання впливу адаптаційних програм на показники продуктивності праці, як нових працівників, так і тих, які працюють більше шести місяців. Що унеможлиблює комплексну оцінку ефективності впроваджених заходів та може негативно позначатися на продуктивності праці.

Жодна з компаній не забезпечує системне виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків у процесі інтеграції нових працівників, що підвищує ймовірність негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність адаптації.



Лише 45% компаній впроваджують технологічні рішення для автоматизації та оптимізації процесів адаптації, зазначають обмежене використання технологій і ШІ у складі системи адаптації, що може негативно позначатися на гнучкості і персоналізації адаптаційних заходів, в цілому на ефективності процесів адаптації.

Виділений бюджет на розвиток та удосконалення системи адаптації затверджено лише у 10% організацій, що вказує на низький рівень інвестування в цей напрямок, зважаючи на його стратегічне значення.

При цьому 85% компаній досліджують міжнародний досвід адаптації персоналу, що свідчить про зацікавленість у впровадженні інноваційних підходів, хоча практична реалізація таких ініціатив обмежена.

Задоволення менеджменту результатами роботи системи адаптації демонструє лише 65% респондентів, що вказує на наявність резервів для покращення процесів інтеграції нових працівників.

Зважаючи на результати дослідження, з метою удосконалення існуючих практик оцінювання системи адаптації персоналу та удосконалення її функціонування, зважаючи на те, що оцінювання в широкому розумінні передбачає збір даних, їх систематизацію, аналіз та інтерпретацію задля вимірювання визначених характеристик об'єкту дослідження, нами розроблено модель оцінювання системи адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом (див. рис. 2).

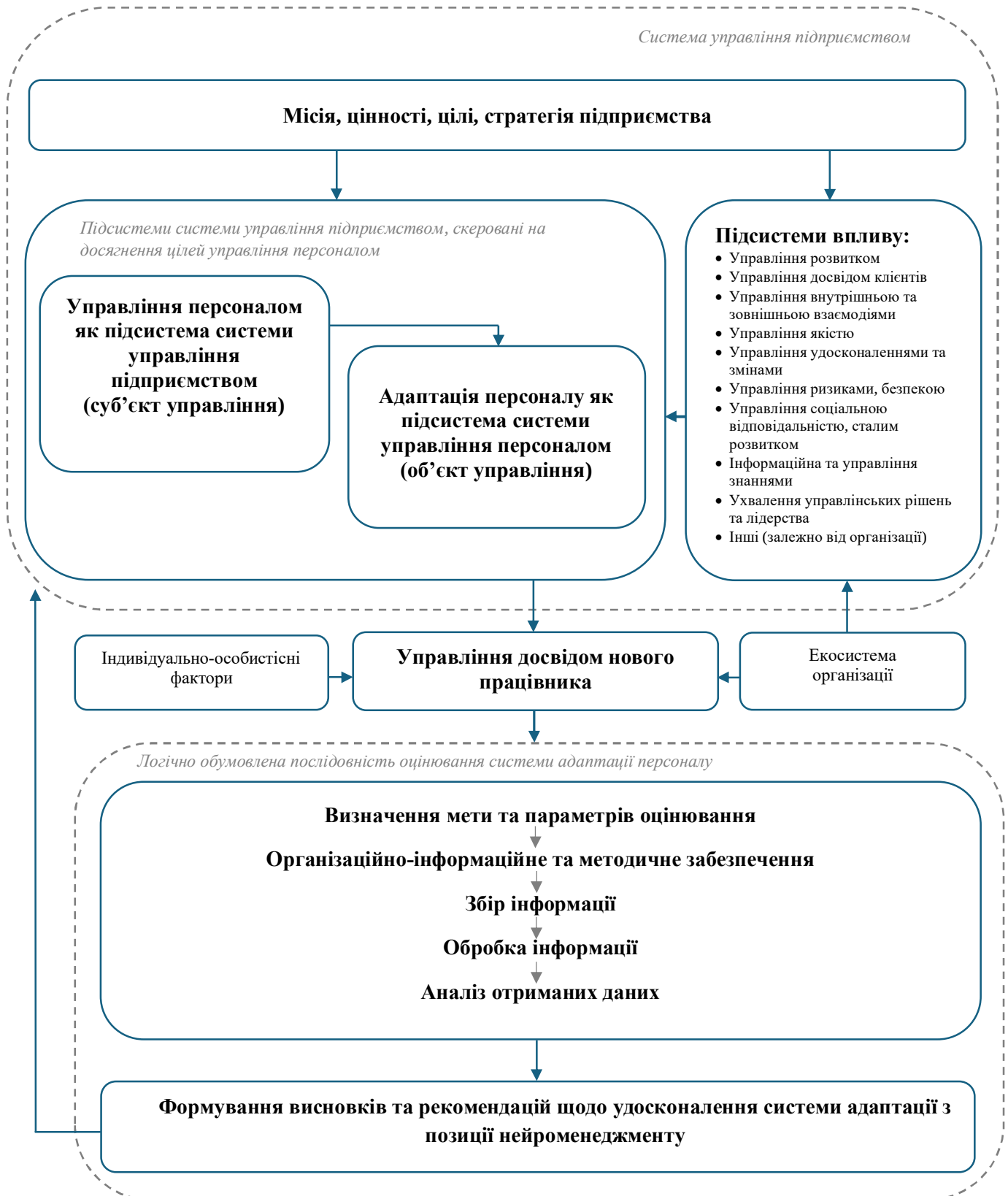


Рис.2. Модель оцінювання системи адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом агропідприємства

Джерело: розроблено автором



Пропонована модель враховує складові системи управління підприємством, елементи та характер взаємодії між якими – багатогранне явище, є предметом наших подальших досліджень. Відтак зосередимо увагу на структурно-логічних особливостях побудови даної схеми, зважаючи на мету нашого дослідження.

Розглядаючи систему управління підприємством у сукупності її підсистем як єдине ціле, а не суму окремих частин, нами враховано взаємодії та множини можливих взаємозалежностей між цими підсистемами як елементами загальної системи, зважено на властивості, які не характерні її окремим частинам. Враховано здатність системи до адаптації в часі та її нелінійність, тобто, здатність невеликих змін в підсистемах призводити до значних наслідків для усієї системи управління агропідприємством.

В пропонованій моделі управління персоналом у складі системи управління підприємством розглядається як суб'єкт управління, як система, керуюча по відношенню до підсистеми адаптації персоналу. Одночасно, адаптація персоналу розглядається як керована підсистема системи управління персоналом, як об'єкт управління. Вони скеровані на досягнення цілей управління персоналом та одночасно знаходяться під впливом певних елементів системи управління підприємством, які ми позначаємо як «підсистеми впливу».

В царині моделі знаходиться «управління досвідом нового працівника», оскільки адаптація є критично важливим першим кроком у формуванні сприйняття працівником організації та його загального досвіду, встановлено прямий зв'язок між позитивним досвідом працівника та зростанням рівня його залученості, продуктивності та загального задоволення від роботи, що, своєю чергою, впливає на успіх та конкурентоспроможність організації на ринку [26].

Доведений вплив індивідуально-особистісних факторів на досвід нового працівника (когнітивний, афективний, конативний та інші) [27, с.4] та екосистеми організації, яка охоплює внутрішні та зовнішні елементи, які впливають як на діяльність організації так і на досвід працівника, включено в



модель, зважаючи на загальний системний підхід до розгляду питання, загальну логіку, взаємопов'язаність та характер впливу складових моделі.

Логічно обумовлена послідовність здійснення оцінювання системи адаптації персоналу передбачає визначення мети та параметрів оцінювання, що може змінюватися від організації до організації, залежно від рівня організації процесів адаптації та особливостей системи управління підприємством.

Організаційно-інформаційне та методичне забезпечення передбачає визначення та узгодження методології, регламенту оцінювання за участі відповідальних осіб, залучених експертів. Методичне забезпечення також передбачає визначення та застосування сукупності показників, які доцільно застосувати для проведення оцінювання. Очікуваний результат - цілеспрямоване оцінювання, скероване на формування розуміння стану системи адаптації.

Збір інформації та обробка інформації полягає в отриманні достовірної, актуальної, точної та повної інформації про стан системи адаптації.

Аналіз отриманих даних покликаний оцінити стан системи адаптації персоналу, сформулювати потреби щодо її удосконалення та розвитку.

Формування висновків та рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу пропонується здійснювати з позиції нейроменеджменту, що дозволяє поєднати знання нейронаук та менеджменту, глибинно враховувати вплив індивідуально-особистісних факторів та екосистеми організації на досвід нового працівника, відкриває перспективи для вдосконалення процесів адаптації нових працівників на якісно новому, системному рівні. Оскільки саме застосування знань про особливості роботи мозку людини може забезпечити середовище та процес адаптації, які враховують когнітивні й емоційні особливості персоналу, підвищує ефективність адаптації, створюючи оптимальні передумови для успішної інтеграції нових працівників в колектив, що безпосередньо впливає на продуктивність їхньої праці.



Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження засвідчують усвідомлення важливості системи адаптації персоналу в агропідприємствах. Однак, існує значний потенціал для вдосконалення підходів до оцінювання та удосконалення системи адаптації, залучення менеджменту та використання сучасних підходів до її управління, розвитку та удосконалення.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано авторську модель оцінювання системи адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом, що забезпечує комплексний підхід до вимірювання ефективності функціонування адаптаційних процесів. Особливістю моделі є системний підхід, який, з-поміж іншого, враховує вплив індивідуально-особистісних факторів та екосистеми агропідприємства на формування позитивного досвіду нового працівника. Інтеграція сучасних практик нейроменеджменту в процеси удосконалення системи адаптації персоналу покликана вирішити завдання її удосконалення.

Подальші дослідження буде зосереджено на дослідженні метрик, які використовують агропідприємства для оцінювання стану використання персоналу, виділенні елементів системи адаптації та їхнього впливу на продуктивність праці як однієї із характеристик стану використання персоналу; на розробці рекомендацій щодо удосконалення системи адаптації персоналу з позиції нейроменеджменту.

Список використаних джерел

1. Динаміка та структура АПК України: представлено підсумки роботи за 2024 рік. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraine/dinamika-ta-struktura-apk-ukrajini-predstavleno-pidsumki-roboti-za-2024-rik> (Дата звернення 26.03.2025).

2. Державна служба статистики України: Очікування сільськогосподарських підприємств у I кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL:



https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/selo/sg_1kv_2025_u.pdf

(дата звернення: 26.03.2025).

3. Котковський, В., Самородов, Б., & Чхеайло, А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 3(50). С. 228-235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>)

4. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

5. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>.

6. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 137-146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.

7. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.

8. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.

9. Єрьоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. // *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип. 27. Т. 2. 2020. С. 211-218.

10. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.



11. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 27. С. 58–64.
12. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75.
13. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. №52. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
14. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. №13.С.602-608.
15. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 4 (2). С. 88–93.
16. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральнотукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
17. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. № 2(2). С. 360-363.
18. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральнотукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. №8(41). С.49-55. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).49-55](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).49-55)
19. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.



20. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3(03).
21. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 324-327.
22. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
23. Доступ до державних реєстрів. URL: <https://opendatabot.ua>. (Дата звернення 26.03.2025).
24. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2024. № 5. С. 357-366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>.
25. Чобіток В. І. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. Вчені записки. Київ: КНЕУ. 2024. Вип. 35. С.165–176. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109.
26. МакКолл А. Досвід працівників: створення залученого та продуктивного робочого середовища Research Gate Publication, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385906124_Employee_Experience_Creating_Engaging_and_Productive_Work_Environments. (Дата звернення: 26.03.2025).
27. Молек-Вінярська Д. Досвід працівника та благополуччя на роботі – від теоретичних міркувань до практичних досліджень. Health Psychology Report. Жовтень 2024. С. 1–24. DOI:10.5114/hpr/191898.