

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.67-72>**Євтушенко О.А.**кандидат економічних наук
Університет ім. Альфреда Нобеля**Yevtushenko Olha**

PhD. in Economic Sc.

Alfred Nobel University

<https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>**Глухий А.О.**

Університет ім. Альфреда Нобеля

Hlukhyy Artem

Alfred Nobel University

<https://orcid.org/0009-0005-3222-3502>

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ПЕРСОНАЛ» У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІНСЬКОМУ ДИСКУРСІ

В статті розглянуто теоретичні аспекти трактування поняття «персонал». Дослідження присвячене порівняльному теоретичному аналізу понять, які пов'язані з управлінням персоналом, виявленню концептуальної сутності поняття «персонал» з урахуванням підходів у сучасному науковому дискурсі. Розглянуто відмінності понять «людський капітал», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» в Кембриджському та Оксфордському, а також українських словниках. Проаналізовано різницю понять «персонал» та «кадри» у українських науковців. Набуло подальшого розвитку поняття «персонал». Виділено аспекти, на які доцільно звернути увагу при визначенні сутності поняття «персонал»: наявність спільної мети працівників (а не просто їх формальне працевлаштування); присутність у працівників відповідних компетентностей (професійних та м'яких навичок); таленту, як джерела креативності.

Ключові слова: персонал, кадри, людські ресурси, управління персоналом, формування персоналу.

CONCEPTUAL ANALYSIS OF THE NOTION OF «PERSONNEL» IN CONTEMPORARY MANAGERIAL DISCOURSE

Personnel management in organizations of any form of ownership and organizational and legal forms remains highly relevant in modern conditions. Our study is devoted to a comparative theoretical analysis of personnel management concepts, identifying the concept of «personnel» and improving the definition of "personnel" by considering approaches in modern scientific discourse.

The differences between the concepts of «human capital», «human resources», «labor resources», «workforce», «personnel», and «cadres» in the Cambridge and Oxford dictionaries, as well as Ukrainian dictionaries, are considered. It was found that in Ukrainian scientific sources, the concepts of «personnel», «cadres», and «staff» are used only at the organizational level; the concepts of «human resources», «human capital», and «labor resources» are used both at the micro and macro levels. The term «workforce» is used exclusively at the macro level. In English-language literature, the terms «personnel», «staff», «human resources», «human capital», and «labor force/labor resources» are used at the micro level.

The difference between the concepts of «personnel» and «cadres» among various Ukrainian scientists is analyzed.

In the interpretations of the concept of «personnel», aspects are highlighted that we consider appropriate to pay attention to when determining its essence. In particular, the commonality of the goal of employees, the presence of a set of competencies among employees that can be interpreted as talent, orientation towards generating new ideas,

In addition, in modern conditions, when flexible, evolutionary, self-governing forms of organizations are attracting more and more attention, it is necessary to move away from such a purely formal approach that considers only full-time employees.

Therefore, the author's definition of the concept of «personnel» is proposed in the following formulation: permanent and temporary employees of an organization of any organizational form who are united by a common goal, make up its team, have appropriate competencies (professional skills and soft (social, transformational, digital) skills, talents), are engaged in all types of activities and receive remuneration for the performance of their functions.

Keywords: *personnel, staff / workforce, human resources, personnel management / HR management, personnel formation / staffing.*

JEL classification: *M12, J24.*

Постановка проблеми. Тема управління персоналом в організаціях будь-якої форми власності та організаційно-правової форми залишається надзвичайно актуальною в сучасних умовах. Незважаючи на тривожні прогнози футурологів щодо того, що штучний інтелект, роботи та машини зможуть повністю замінити людину у не такому вже й далекому майбутньому, ми спостерігаємо численні приклади зростання ролі людського фактору. Варто зауважити, що акценти у розгляді цього питання поступово змінюються. Все менше приділяється уваги механістичним моделям управління організаціями, й все більше – органічним, що, у свою чергу, призводить до зміни парадигм роботи з персоналом у сучасному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі спостерігається значний інтерес до проблем управління персоналом. Аналіз літератури показує, що теоретичним та практичним аспектам цього питання присвятили свої дослідження такі українські учені, як Л. Балабанова, О. Сардак [1], Т. Білик [2], О. Болотова [3], В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш [4], Ю. Губрик, С. Біляєв, О. Багунц [5], Л. Залюбінська, М. Скорик [6], Н. Іванова [7], К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов [8], О. Крушельницька, Д. Мельничук [9], Л. Михайлова [10], О. Мосієнко [11], В. Остапенко [12], С. Сардак [13], М. Тарнавський [14].

Теорії та практики формування персоналу, розвитку кадрового потенціалу організації приділяли свою увагу О. Борисяк [15], І. Засторожнікова [16], С. Лихолат, Л. Єзерська [17], О. Стасов, Р. Бутинська [18].

У той самий час у теоретичних розробках, які стосуються процесів управління персоналом, усе ще залишається чимало дискусійних питань. Аналіз наукової літератури свідчить, що одні й ті самі поняття, які безпосередньо пов'язані з використанням людського фактору (людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри) часто вживаються у різних значеннях. Особливо, це стає помітним, коли беруться до уваги англомовні першоджерела. Тому доцільним є розмежування сфери використання зазначених понять в україномовній науковій літературі, врахування сучасних наукових підходів та контексту їх використання у англомовному середовищі. Крім того, вважаємо за необхідне підкреслити багатоаспектність поняття «персонал», трансформацію його сутності під впливом новітніх тенденцій в практиці управління.

Мета статті – порівняльний теоретичний аналіз понять, які пов'язані з управлінням персоналом, виявлення концептуальної сутності поняття «персонал», удосконалення визначення поняття «персонал» з урахуванням підходів у сучасному науковому дискурсі.

Виклад основних результатів дослідження. У науковій літературі зустрічається багато різних термінів, які стосуються роботи з людьми: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри, і таке інше.

Розглянемо ієрархію цих понять та сферу їх застосування.

Почнемо з відмінностей понять «людський капітал», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри». Є різні підходи до розмежування цих термінів. В англомовній літературі поняття «кадри» взагалі не існує окремо. Вживаються поняття «персонал» (англ. – *personnel*), «людські ресурси» (англ. – *human resources*), «людський капітал» (англ. – *human capital*), «штат» (англ. – *staff*). Український термін «кадри» не перекладається на англійську термінами, які вживаються у контексті управління персоналом. Він по суті є синонімом терміну «штат», що доводить аналіз тлумачень цих понять в різних словниках (табл. 1). Поняття «трудові ресурси» та «робоча сила» в англійській версії є тотожними і перекладаються як «workforce» [20, 21].

В англомовній літературі на мікрорівні використовуються терміни «персонал», «штат», «людські ресурси», «людський капітал», «робоча сила/трудові ресурси». Під персоналом в Кембриджському словнику розуміються «люди, які працюють у компанії, організації чи в збройних силах» [20]. Майже тотожне визначення персоналу дає Оксфордський словник [21]. Цікаво, що людські ресурси використовуються в Кембриджському словнику у значенні «відділу організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх працівників організації та допомагає їм у вирішенні будь-яких проблем». Оксфордський словник визначає їх як навички та здібності людей [21]. Людський капітал має майже схожі визначення в обох словниках та розуміється як «співробітники, а також усі знання, навички, досвід тощо, які вони мають, що робить їх цінними для компанії чи економіки» [20].

В українських наукових джерелах поняття «персонал», «кадри», «штат» використовуються тільки на рівні організації, поняття «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси» використовуються як на мікрорівні, так й на макрорівні. Термін «робоча сила» – виключно на макрорівні. В статистичних обстеженнях цей термін застосовується за рекомендацією МОТ з 2019 р. замість терміну «економічно активне населення» та визначається як населення обох статей віком 15 років і старше, яке забезпечує пропозицію робочої сили на ринку праці та складається з зайнятих та безробітних [24].

Щодо визначення терміну «персонал» то можна зустріти різні підходи до його трактовки в українській науковій літературі. Перший підхід – ототожнення термінів «персонал», «штат», «кадри». Другий заснований на розмежуванні понять «персонал» та «кадри». При цьому під персоналом розуміють «особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства тощо»; під кадрами – «основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи» [18, С. 195; 19, С. 754, 1300].

Таблиця 1

Порівняльна таблиця тлумачення термінів, які вживаються у сфері управління персоналом

	Cambridge Dictionary [20]	Oxford Learner's Dictionary [21]	Тлумачний словник української мови [22]	Енциклопедія сучасної України [23]
Персонал	Люди, які працюють у компанії, організації чи в збройних силах	Люди, які працюють в організації або в збройних силах	Особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства	Не визначено
Кадри	Не визначено	Не визначено	Основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи	Не визначено
Штат	Група людей, зайнятих у веденні бізнесу, школи	Всі працівники, зайняті в організації, розглядаються як група	Постійний, встановлений склад співробітників на якому-небудь підприємстві чи в установі.	Не визначено
Людські ресурси	Відділ організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх працівників організації та допомагає їм у вирішенні будь-яких проблем	Навички та здібності людей, що розглядаються як щось, що може використовувати компанія, організація	Не визначено	Сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом (як фактор економічного розвитку).
Людський капітал	Співробітники, а також усі знання, навички, досвід тощо, які вони мають, що робить їх цінними для компанії чи економіки	Навички, знання та досвід особи чи групи людей, які розглядаються як щось цінне, що може використовувати організація чи країна	Не визначено	Комплекс сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних характеристик індивідів як економічних суб'єктів.
Робоча сила	Кількість робітників (дступних для роботи) у певній галузі, на підприємстві тощо	Всі люди, які працюють у певній компанії, організації (синонім, штат)	Не визначено	Не визначено
Трудові ресурси	Синонім «робоча сила»	Синонім «робоча сила»	Не визначено	Не визначено

Джерело: сформовано авторами на основі [20, 21, 22, 23]

Цікавою є позиція авторів К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов [8], що наголошують на різниці понять «персонал» та «кадри», яка полягає у тому, що кадри є більш кваліфікованими працівниками. Ми вважаємо, що такий підхід є дещо вузьким та не корелює з загальноживаним в зарубіжній літературі поняттям «персонал».

Деякі автори, зокрема Ю. Губрик, С. Беляєв, О. Багунц, які здійснили співставлення понять «персонал» та «кадри», для тлумачення поняття «управління персоналом», зазначають, що ототожнення цих понять відбувається на рівні вузького тлумачення та стверджують, що різниця понять у широкому розумінні персоналу як усіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які працюють за тимчасовими договорами) [5, С. 218]. З таким підходом цілком можна погодитись. Однак, ми не будемо виділяти окремо кадри з усієї сукупності працівників та будемо

говорити про персонал у широкому розумінні.

У своїх дослідженнях Ю. Губрик, С. Беляєв, О. Багунц виділили три категорії підходів до визначення цього поняття «персонал» [5]:

- 1) визначення персоналу як групи найманих працівників підприємства за контрактовими зобов'язаннями;
- 2) трактування персоналу, як людей з їх соціально-психологічними характеристиками;
- 3) визначення персоналу з позиції кваліфікацій та особистісних навичок людей.

Проте, на нашу думку у сучасних дослідженнях поняття «персонал» набуває все більше комплексного змісту. Тому, іноді складно віднести окреме визначення лише до одної такої групи. Деякі з них мають ознаки усіх трьох груп. Це доводять визначення поняття «персонал», що представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Визначення поняття «персонал»

Автор	Визначення поняття
О. Борисяк [15, с. 37]	Персонал – «всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами.»
Л. Балабанова, О. Сардак [1]	«Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.»
Н. Іванова [7, с. 8]	«Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.»
Л. Залюбінська, М. Скорик [6, с. 32]	«Персонал, як «одиниця», складається з певної кількості індивідумів із своїми діловими, людськими і психологічними особливостями.»
К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов [8, с. 9]	«Персонал – сукупність штатних працівників одного підприємства різної кваліфікації, що об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями та разом утворюють унікальні «нематеріальні активи» конкретного підприємства.»
О. Крушельницька, Д. Мельничук [9, с 11-12] [13, с.7]	«Персонал – особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками (наявність трудового договору, володіння якісними характеристиками); основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників; це працівники які увійшли у спискову чисельність (постійні, тимчасові та сезонні працівники).»
С. Лихолат, Л. Єзерська [17].	«Персонал – це працівники з відповідними підготовкою, вміннями, мотивацією, задіяні в господарській системі підприємства.»
Л. Михайлова [10, с.12]	«Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками»
М. Тарнавський [14, с.34].	«Персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства.»

Джерело: сформовано авторами на основі [1,6, 7, 8, 9,10, 14,15, 17]

Аналіз визначень, які сформульовані українським вченими (табл. 2) дає підстави виділити певні характерні сутнісні ознаки персоналу, які віддзеркалюють сучасні управлінські тенденції у наукових дослідженнях.

Так, на наш погляд, дуже вдалим у визначенні К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасова є акцентування на спільності мети працівників. Автори наводять поняття персоналу підприємства як сукупності «штатних працівників..., що об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями» [8, С. 9]. Однак, прив'язка до штату звужує поле застосування цього терміну. Вважаємо, що у сучасних умовах, коли все більше уваги привертають гнучкі еволюційні, самоврядні форми організацій необхідно відійти від такого сучасного формального підходу.

І. Засторожнікова підкреслює дуже важливу ознаку персоналу, як носія «критично важливої для здійснення поступального розвитку організації сукупності можливостей генерування нових ідей, знань, рішень, їх практичної імплементації» [16, С. 10]. На наш погляд, її доцільно відобразити у визначенні поняття «персонал».

Варто також зазначити ще один важливий момент, на який звернула увагу у своїй роботі О. Борисяк. Вона наголосила на тому, що працівника необхідно розглядати як талант, який є також джерелом креативності [15, С. 25].

Про індивідуальні характеристики працівників у

різних варіаціях наголошують більшість авторів, зокрема О. Борисяк (індивідуальні риси), Л. Залюбінська, М. Скорик (ділові, людські і психологічні особливості), О. Крушельницька, Д. Мельничук (якісні характеристики), С. Лихолат, Л. Єзерська (вміння) [15, 6, 9, 17]. Однак, ми вважаємо за доцільне наголосити на наявності саме компетентностей, як характеристики персоналу.

Під компетентностями будемо розуміти індивідуально-особистісні характеристики працівників, до яких відносяться як професійні вміння та навички, так й соціальні (м'які) (соціальні, трансформаційні, цифрові).

Отже, ми вважаємо за доцільне представити у нашому дослідженні поняття «персонал» у наступному значенні: як постійних та тимчасових працівників організації будь-якої організаційної форми, які об'єднані спільною метою, складають її колектив, мають відповідні таланти та компетентності (професійні та м'які навички), а також беруть участь в усіх видах діяльності та отримують винагороду за виконання своїх функцій.

Висновки. За результатами дослідження авторами розглянуто відмінності понять «людський капітал», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» в Кембриджському та Оксфордському словниках, а також українських словниках. Проаналізовано різницю понять «персонал» та «кадри» в дослідженнях українських науковців.

Набуло подальшого розвитку поняття «персонал».

В його трактуванні підкреслено аспекти, на які вважаємо за доцільне звернути увагу при визначенні його сутності. Зокрема, наявність спільної мети працівників (а не просто їх формальне працевлаштування); присутність у працівників компетентностей (професійних та м'яких навичок) та таланту, як джерела креативності. Крім того, запропоновано відійти від суто формального підходу до визначення персоналу, як колективу,

який враховує тільки штатних працівників.

Підводячи підсумки слід зазначити, що залишається ще велике коло питань, які потребують аналізу та детального вивчення. Зокрема, роль розвитку талантів, структура та зміст компетентностей, які необхідно враховувати у процесі формування персоналу організації в сучасних умовах. Розвитку цих питань будуть присвячені наші наступні дослідження.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. (2011). Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 468 с.
2. Білик Т.Л. (2016). Менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 22 с.
3. Болотова О.О. (2018). Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. (2020). Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль : ВЦП «Економічна думка ТНЕУ», 212 с.
5. Губрик Ю., Беляєв С., Багунц О. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство, Вип. 17. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>.
6. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. (2016). Управління персоналом. Частина I : підручник. Одеса : Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, 252 с.
7. Іванова Н.С. (2017). Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 140 с.
8. Ковтуненко К., Ковальчук О., Атанасов М. (2021). Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. Economics. Finances. Law, № 9/1. С. 8–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2).
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2005). Управління персоналом : навч. посіб.. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Кондор, 308 с.
10. Михайлова Л.І. (2007). Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 248 с.
11. Мосієнко О.В. (2021). Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : Поліський нац. ун-т, 21 с.
12. Остапенко В.В. (2017). Вплив використання понять “кадри” та «персонал» на результати економічної діяльності, організацію виробництва й наукові дослідження. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, № 4–5. С. 97–98. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/5_2017/12.pdf
13. Сардак С.Е. (2012). Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки, № 12. С. 132–139.
14. Тарнавський М.І. (2018). Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 226 с.
15. Борисяк О.В. (2018). Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 189 с.
16. Застрожнікова І.В. (2021). Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 37 с.
17. Лихолат С.М. (2010). Теоретичні аспекти формування персоналу. Науковий вісник НЛТУ України Вип. 20.14. С. 209–214.
18. Стасів О.В., Бутинська Р.Я. (2021). Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. Проблеми цивільного, господарського, трудового права та права соціального забезпечення. Часопис Київського університету права, № 2. С. 192–196. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2021.38>.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000. уклад. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1426 с.
20. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/>.
21. Oxford Learner's Dictionary of Academic English. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.
22. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/>.
23. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/>.
24. Державна служба статистики України. Методологічні пояснення. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/met_u.htm.

References:

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].

2. Bilyk, T.L. (2016). Menedzhmentu personalu malykh pidpriemnytskykh struktur ahropromyslovoho vyrobnytstva [Personnel management of small business structures in agro-industrial production] (Author's abstract of candidate's thesis, specialty 08.00.04). Kamianets-Podilskyi. 22 p. [in Ukrainian].
3. Bolotova, O.O. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu personalu pidpriemstva [Organizational and economic support for enterprise personnel management effectiveness] (Author's abstract of candidate's thesis, specialty 08.00.04). Kharkiv. [in Ukrainian].
4. Brych, V., Borysiak, O., Bilous, L., & Halysh, N. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of personnel management systems in enterprises]. Ternopil: VCP «Ekonomichna dumka TNEU». 212 p. [in Ukrainian].
5. Hubryk, Yu., Beliayev, S., & Bahunts, O. (2018). Sutnist ta zmist poniattia "upravlinnia personalom" u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The essence and content of the concept «personnel management» in the management system of the organization]. *Ekonomika i suspilstvo*, [Economic bulletin of national technical university of Ukraine «Kyiv polytechnical institute». Iss. 17. Pp. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>. [in Ukrainian].
6. Zaliubinska, L.M., & Skoryk, M.L. (2016). Upravlinnia personalom. Chastyna I [Personnel management. Part I]. Odesa: Odesa National University named after I. I. Mechnikov. 252 p. [in Ukrainian].
7. Ivanova, N.S. (2017). Upravlinnia personalom: kurs lektsii [Personnel management: Course of lectures]. Kryvyi Rih: DonNUET. 140 p. [in Ukrainian].
8. Kovtunencko, K., Kovalchuk, O., & Atanasov, M. (2021). Personal pidpriemstva: sutnist i pidkhody do vyznachennia [Enterprise personnel: essence and approaches to definition]. *Ekonomika, finansy, pravo*, [Economics. Finances. Law]. Issue 9(1), pp. 8–11. [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2). [in Ukrainian].
9. Krushelnyska, O.V., Melnychuk, D.P. (2005). Upravlinnia personalom [Personnel management] (2nd ed.). Kyiv: Kondor. 308 p. [in Ukrainian].
10. Mykhailova, L.I. (2007). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 248 p. [in Ukrainian].
11. Mosienko, O.V. (2021). Formuvannia systemy refleksyvnoho upravlinnia personalom silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of a reflexive personnel management system for agricultural enterprises] (Author's abstract of candidate's thesis in economics, specialty 08.00.04). Zhytomyr. 21 p. [in Ukrainian].
12. Ostapenko, V.V. (2017). Vplyv vykorystannia poniat "kadry" ta "personal" na rezultaty ekonomichnoi diialnosti [Influence of the use of the terms "cadres" and "personnel" on economic performance]. *Derzhava ta rehiony Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [State and Regions Series: Economy and Entrepreneurship]. Issue 4–5, pp. 97–98. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/5_2017/12.pdf. [in Ukrainian].
13. Sardak, S.E. (2012). Evoliutsiia pohliadiu na zmist i rol liudskykh resursiv u suspilnomu postupi [Evolution of views on the content and role of human resources in social progress]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Evolution of views on the content and role of human resources in social progress], Issue 12, pp. 132–139. [in Ukrainian].
14. Tarnavskyi, M.I. (2018). Ekonomichne otsiniuvannia ta pobudova orhaniv upravlinnia personalom pidpriemstv [Economic evaluation and structure of personnel management bodies] (Candidate's thesis in economics, specialty 08.00.04). Lviv. 226 p. [in Ukrainian].
15. Borysiak, O.V. (2018). Optyimizatsiini tekhnologii formuvannia personalu pidpriemstv [Optimization technologies for enterprise personnel formation] (Candidate's thesis in economics, specialty 08.00.04). Ternopil. 189 p. [in Ukrainian].
16. Zastrozhnikova, I.V. (2021). Upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu ahrarykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Managing the development of human resources in agricultural enterprises in digitalization conditions] (Doctoral dissertation abstract). Odesa. 37 p. [in Ukrainian].
17. Lykholat, S.M. (2010). Teoretychni aspekty formuvannia personalu [Theoretical aspects of personnel formation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Iss. 20.14. Pp. 209–214. [in Ukrainian].
18. Stasiv, O.V., & Butynska, R.Ya. (2021). Poniattia ta zavdannia kadrovoi sluzhby pidpriemstva: pravovy aspekt [Concept and tasks of enterprise HR service: legal aspect]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava* [Journal of the Kyiv University of Law], Iss. 2. Pp. 192–196. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2021.38>. [in Ukrainian].
19. Busel, V.T. (ed.). (2005). Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Comprehensive Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian Language]. Kyiv; Irpin: Perun. 1426 p. [in Ukrainian].
20. Cambridge University Press. Cambridge Dictionary. Retrieved from: <https://dictionary.cambridge.org/uk/>.
21. Oxford University Press. Oxford Learner's Dictionary of Academic English. Retrieved from: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.
22. Tumachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language]. Retrieved from: <https://slovyk.ua/>. [in Ukrainian].
23. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of Modern Ukraine]. Retrieved from: <https://esu.com.ua/>. [in Ukrainian].
24. State Statistics Service of Ukraine. Metodolohichni poiasnennia [Methodological explanations]. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/met_u.htm. [in Ukrainian].