

Економіка та управління підприємствами

УДК 331.2:005.95

**Бондарчук Ольга Михайлівна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізький національний університет*

**Bondarchuk Olga**

*Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Economics, Organization and Management of Enterprises  
Kryvyi Rih National University  
ORCID: 0000-0001-9366-2019*

**Астаф'єва Катерина Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізький національний університет*

**Astafieva Kateryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Economics, Organization and Management of Enterprises  
Kryvyi Rih National University  
ORCID: 0000-0002-3418-7622*

**Нікульнікова Ганна Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізький національний університет*

**Nikulnikova Hanna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Economics, Organization and Management of Enterprises  
Kryvyi Rih National University  
ORCID: 0000-0002-0703-5041*

**Астаф’єв Олександр Юлійович**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу  
Державний університет економіки і технологій*

**Astafiev Oleksandr**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Digital Business  
State University of Economics and Technology  
ORCID: 0000-0002-2929-3076*

**HR-БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ**

**ПЕРСОНАЛОМ**

**HR-БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ**

**ПЕРСОНАЛОМ**

**HR BUDGETING AS A TOOL OF HR MANAGEMENT**

*Анотація. В статті приведені результати дослідження використання HR-бюджетування в управлінні персоналом, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку праці та адекватно планувати чисельність працюючих та витрати на їх утримання й оперативно здійснювати їх корегування. Для цього проаналізовано роль бюджетування в управлінні підприємством та запропоновано поетапне формування HR-бюджету у відповідності стратегічним цілям та оперативним планам*

підприємства. При складанні HR-бюджету рекомендовано враховувати очікуваний рівень річного обороту підприємства, приріст матеріальної винагороди, зміни в чисельності працюючих та плани роботи з персоналом. Оцінювати ефективність HR-бюджету запропоновано показниками, що характеризують доцільність витрат на реалізацію HR-заходів через загальну, чисту та відносну ефективність; за величиною економічної ефективності по доходності підприємства та віддачі від реалізації. Обґрунтовано використання спеціальних показників, які характеризують управлінський та аналітичний підходи використання витрат на оплату праці – частка витрат на персонал у вартості продукції та в загальних витратах підприємства, витрати на одного працівника та питома вага витрат по функціональним напрямках (адаптація, навчання, аналіз результативності) на одного працівника. Таким чином, доведено що адекватне формування HR-бюджету забезпечить можливість оптимізувати витрати на персонал, мінімізувати наслідки неефективних управлінських рішень, контролювати виконання витратної частини та оцінювати ефективність використання коштів по HR-заходах. А HR-бюджет виступає інструментом оптимізації виробничих завдань, нормування праці персоналу всіх рівнів – від виконавця до керівника служби управління персоналом й тарифікувати її, оптимізувати режими роботи та впливати на продуктивність праці.

**Ключові слова:** бюджетування, управління персоналом, HR-бюджет, ефективність HR-заходів, витрати на оплату праці.

**Анотація.** В статті представлені результати досліджень використання HR-бюджетування в управлінні персоналом, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку праці та адекватно планувати чисельність працівників, витрати на їх утримання та оперативно їх коректувати. Для цього

*проанализирована роль бюджетирования в управлении предприятием и предложено поэтапное формирование HR-бюджета в соответствии со стратегическими целями и оперативными планами предприятия. При составлении HR-бюджета рекомендовано учитывать ожидаемый уровень годового оборота предприятия, прирост материального вознаграждения, изменения в численности сотрудников и планы работы с персоналом. Оценивать эффективность HR-бюджета предложено показателями, характеризующими целесообразность затрат на реализацию HR-мероприятий с помощью общей, чистой и относительной эффективности; величиной экономической эффективности по доходности предприятия и отдачи от реализации. Обосновано использование специальных показателей, характеризующих управленческий и аналитический подходы использования затрат на оплату труда – доля затрат на персонал в стоимости продукции и в общих затратах предприятия, затраты на одного сотрудника и удельный вес затрат по функциональным направлениям (адаптация, обучение, анализ результативности) на одного сотрудника. Таким образом, доказано что адекватное формирование HR-бюджета обеспечит возможность оптимизации затрат на персонал, минимизации последствий неэффективных управленческих решений, контроль выполнения его затратной части и оценить эффективность использования средств на HR-мероприятия. А HR-бюджет является инструментом оптимизации производственных заданий, нормирования труда персонала всех уровней – от исполнителя до руководителя службы управления персоналом, что позволяет тарифицировать ее, оптимизировать режимы работы и влиять на производительность труда.*

**Ключевые слова:** *бюджетирование, управление персоналом, HR-бюджет, эффективность HR-мероприятий, затраты на оплату труда.*

**Summary.** *The article presents the results of a study of the use of HR budgeting in personnel management, which allows you to respond in a timely*

*manner to the challenges of the labor market and adequately plan the number of employees and expenses for their maintenance and quickly adjust them. For this, the role of budgeting in enterprise management is analyzed and a phased formation of an HR budget is proposed in accordance with the strategic goals and operational plans of the enterprise. When drawing up an HR budget, it is recommended to take into account the expected level of annual turnover of the enterprise, the increase in material remuneration, changes in the number of employees and plans for working with personnel. It is proposed to evaluate the effectiveness of the HR budget by indicators characterizing the feasibility of the costs of implementing HR measures through the overall, net and relative efficiency; in terms of economic efficiency in terms of profitability of the enterprise and return on sales. The use of special indicators that characterize managerial and analytical approaches to labor costs is substantiated – the share of personnel costs in the cost of production and in the total costs of the enterprise, costs per employee and the specific weight of costs by functional areas (adaptation, training, performance analysis) per one employee. Thus, it has been proven that the adequate formation of the HR budget will provide an opportunity to optimize personnel costs, minimize the consequences of inefficient management decisions, control the implementation of the expenditure part and evaluate the effectiveness of the use of funds according to HR measures. And the HR budget is a tool for optimizing production tasks, rationing the work of personnel at all levels – from the executive to the head of the personnel management service and tariffing it, optimizing work modes and influencing labor productivity.*

**Key words:** *budgeting, personnel management, HR budget, effectiveness of HR measures, labor costs.*

**Постановка проблеми.** Необхідність забезпечення ефективного управління діяльністю та прийняття керівництвом адекватних й своєчасних управлінських рішень вимагає формування та використання інформації про

фінансовий стан суб'єкта господарювання. Інструментом, що дозволяє відобразити запланований і структурований ряд фінансових подій і операцій (доходів і витрат) організації за певний період часу виступає бюджет. Актуальним постає використання HR-бюджету як особливого інструменту управління, що представляє собою систему з планування, формування та організації витрат на персонал, поточного їх аналізу та контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Планування та бюджетування є важливими елементами управління персоналом особливо в контексті мотивації працівників. Вклад в становлення процесу бюджетування як інструменту управління внесли А. Хан [1], А. Файоль [2], Коффі Р.Е. [3] та ін. Питання ефективного використання персоналу з урахуванням витрат на їх утримання висвітлені в роботах сучасних вітчизняних економістів: Томчук О.Ф. [4], Кузьмін О.Є. [5], Романової О [6], Єлісеєва О.К. [7] та ін. Вчені-економісти не однозначно розглядають бюджетний процес на підприємстві або підходи до класифікації бюджетів, проте загальним є прийняття необхідності розробки та впровадження методів бюджетування як складової процесу управління та фінансового планування.

**Формулювання цілей.** Метою статті є дослідження основних принципів HR-бюджетування та його вплив на ефективність використання персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Система фінансово-економічної інформації відіграє фундаментальну роль в управлінні бізнесом і є основою досягнення очікуваних результатів діяльності. Важливим у цьому процесі є бюджетне планування, так як безпосередньо пов'язане з конкретними оперативними планами підприємства. Воно, з одного боку дозволяє чітко розподіляти кошти, трудові і матеріальні ресурси, з іншого – стимулює успішність виконання встановлених показників, а також дозволяє контролювати і, якщо необхідно відкоригувати всі процеси фінансово-

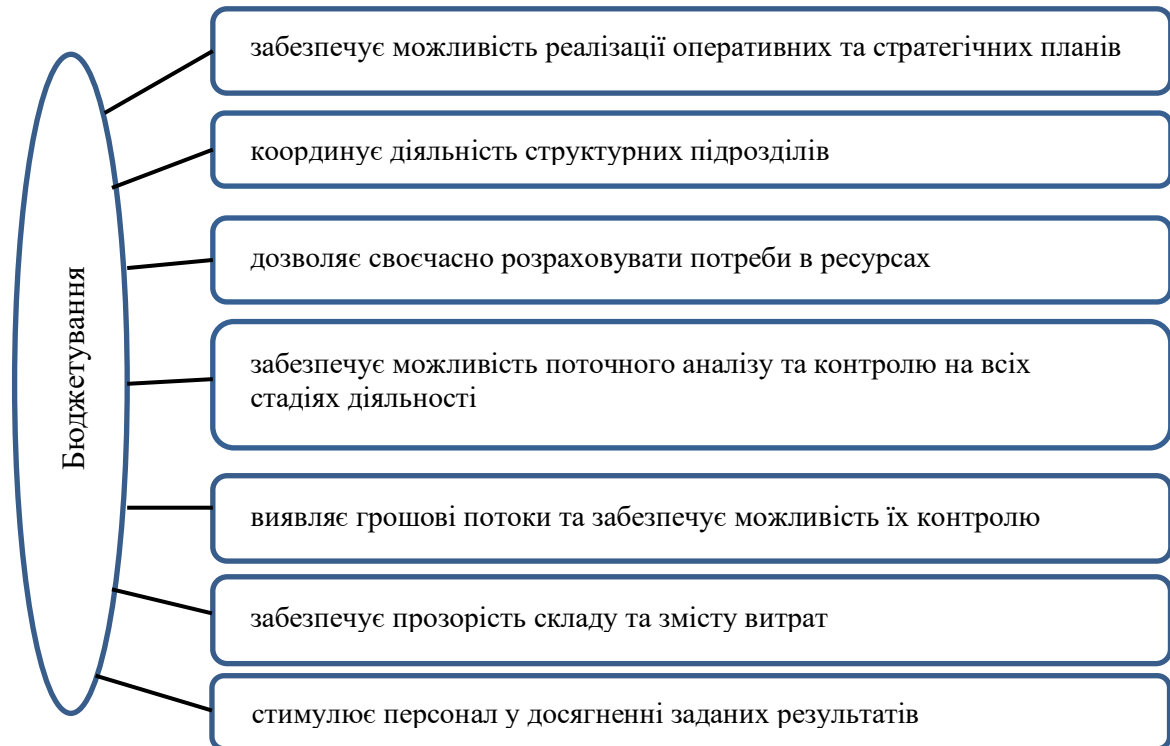
господарської діяльності підприємства протягом періоду, на який складається бюджет (рис.1). У той же час бюджетування дозволяє оцінити внесок кожного структурного підрозділу в досягнення кінцевих цілей підприємства.

При формуванні та використанні підприємством людського ресурсу необхідно виділяти наступні основні аспекти – складання HR-бюджету, бюджетування витрат на персонал та встановлення рівня їх ефективності.

Формування HR-бюджету це, перш за все, аналіз інвестицій у розвиток підприємства (оптимізація кількості працівників, збереження цінних співробітників, підтримка корпоративної культури). Тому до завдань такого бюджетування можна віднести забезпечення ефективного процесу управління персоналом через співставлення HR-стратегії розвитку підприємства та його оперативної діяльності.

Стратегічне планування персоналу є важливим з бюджетної точки зору, оскільки витрати на наймання, навчання та розвиток персоналу впливають на бюджет усієї організації. Тому основна мета планування полягає в забезпеченні відповідними людськими ресурсами керівний склад підприємства для досягнення стратегічних цілей та оперативних планів підприємства.

HR-планування бюджету передбачає майбутні потреби у сфері управління персоналом на основі аналізу поточних людських ресурсів підприємства, зовнішнього ринку праці та стратегічних напрямків розвитку підприємства [11, с. 126-140].



**Рис. 1. Роль бюджетування в управлінні підприємством**

*Джерело:* розроблено авторами на основі [8-10]

Для підготовки HR-бюджету використовується інформація про очікувані рівні річного обороту підприємства по виробництву та реалізації продукту, приросту матеріальної винагороди працівникам, зміни в чисельності працюючих та плани керівництва по роботі з персоналом на наступний рік (бонусні програми, тренінги, коучинг, підвищення кваліфікації) [6]. Формування HR-бюджету реалізується поетапно в залежності від фактичного рівня управління персоналом (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Процес розробки HR-бюджету

| Фази розробки HR-бюджету           | Сутність здійснення  |
|------------------------------------|--|
| Оцінювання поточного потенціалу HR | Аналізується поточний стан потенціалу персоналу – ідентифікуються знання, вміння та навички команди за допомогою карти компетенцій.<br>Важливо також використовувати ознаки, що виходять за рамки компетенцій, для розуміння того які з них забезпечують підприємству позитивний розвиток. |



|  |   |
|--|---|
|  | Також розглядається відповідність продуктивності праці компетенціям, готовність працівника до розширення відповідальності та динаміка показників розвитку працівника  |
| Прогнозування HR                         | Проводиться з урахуванням попиту і пропозиції на ринку праці. Визначається потреба у персоналі з урахуванням стратегічних цілей, перелік додаткових навичків та корпоративних заходів по досягненню бажаного рівня HR   |
| Аналіз невідповідності                   | Визначення розриву між фактичним та бажаним рівнями HR. Визначається зміна в кількості робочих місць, шляхи оптимізації кадрової діяльності, які види навчання та в якому обсязі необхідні для формування бажаних компетенцій   |
| Розробка стратегії управління персоналом | Із основних HR-стратегій – реструктуризація (скорочення персоналу), навчання та розвиток (з розширенням відповідальності працівника), рекрутинг (нових працівників з відповідними компетенціями), аутсорсинг (використання сторонніх працівників), спільна діяльність з іншими суб'єктами економіки |
| Аналіз витрат минулого року              | Для передбачення (прогнозування) майбутніх витрат. Можливість врахування в наступному періоді непередбачуваних, позапланових трат та при потребі нереалізованих в минулому році   |
| Прийняття рішення по HR-бюджету          | Обрана стратегія відображається в планах управління персоналом. Містить ключові моменти стратегії, відповідальних за реалізацію, терміни виконання та статті витрат   |

*Джерело:* удосконалено авторами на основі [6; 9; 11]

Планування витрат на персонал є важливою функцією системи управління персоналом, яка згодом визначає її ефективність. У рамках планування витрат на персонал складається прогноз оптимальних витрат у сфері управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності підприємства, її структурних елементів та наявних ресурсів. Основним завданням планування витрат на оплату праці є знаходження балансу між процесами вдосконалення та розвитку суб'єкту діяльності.

Витрати на оплату праці є основою побудови системи стимулювання і безпосередньо впливають на кінцеві фінансово-економічні показники підприємства, продуктивність праці, зацікавленість та участь працівників у бізнес-процесах [12; 13]. Витрати на оплату праці відносяться до явних, відображаються в кадровому та бухгалтерському документообороті і відповідають вимогам правових норм. Тому при проведенні їх аналізу чи формуванні бази даних для визначення прогнозних величин не виникає труднощів. Зовсім інша ситуація, коли необхідно встановити бюджет на

інші сучасні функціональні напрямки управління персоналом, такі як підбір, рекрутинг, адаптацію, оцінювання персоналу, формування задоволеності від роботи, HR-бренду тощо. Витрати в цьому випадку будуть неявними, а для складання HR-бюджету за цими статтями необхідні додаткові економіко-управлінські та аналітичні компетенції спеціаліста з управління персоналом.

Саме необхідність швидко реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов роботи суб'єктів економіки зумовлює необхідність перехід від процесу планування до процесу бюджетування витрат. Це пояснюється тим, що при бюджетуванні витрат простіше здійснювати корегування, розподіл та перерозподіл коштів, що дозволить оперативно реагувати на зміни в грошових потоках, контролювати терміни витрачання, орієнтуючись на мету діяльності та кінцеві показники діяльності підприємства. Таким чином, бюджетування витрат на персонал можна визначити як гнучкий процес планування та управління витратами на персонал за допомогою методу показників, що визначають внесок працівників та служб управління персоналом в досягнення стратегічних цілей підприємства.

При контролі виконання HR-бюджету актуальним є питання оцінки ефективності його реалізації з урахуванням всіх запланованих заходів й, відповідно, доцільності понесених витрат. Найбільш економічно доцільним та системним є оцінка ефективності витрат на персонал по окремим HR-заходах за BSC (система збалансованих показників) або KPI (ключові показники ефективності) [14]. Метод полягає у попередньому встановленні бажаного рівня показників ефективності та порівняння їх з отриманими і якщо заплановані показники досягаються можна говорити про ефективне використання витратами на персонал.

Для визначення ефективності HR-заходів може використовуватися система показників (табл. 2) при розрахунку яких враховуються витратами

на утримання персоналу до ( $B_0^{ВП}$ ) та після ( $B_1^{ВП}$ ) їх реалізації та безпосередньо вартість реалізації HR-заходів ( $B_{PR}$ ).

Таблиця 2

**Система узагальнюючих оціночних показників ефективності HR-заходів**

| Показник                                     | Формула   | Принцип оцінювання   |
|--|---|--|
| Загальна ефективність                        | $E = B_0^{ВП} - B_1^{ВП}$                         | Якщо $E > 0$ , то HR-заходи можна вважати ефективними і витрати на них виправданими, а при $E < 0$ , то запланованих результатів не досягнуто. Тобто при ефективному управлінні персоналом вартість процесу не зростає, а, навпаки, знижується за рахунок зниження витрат, а $B_1^{ВП} < B_0^{ВП}$ |
| Чистий економічний ефект                     | $E = B_0^{ВП} - B_1^{ВП} - B_{PR}$                | Результат оцінюється в цьому випадку як ефективний якщо зменшення витрат перевищує витрати на реалізацію HR-заходів  |
| Відносна ефективність                        | $E = (B_0^{ВП} - B_1^{ВП}) / B_{PR}$              | Якщо зниження витрат більше вартості реалізації HR-заходів, то їх можна вважати ефективним, а $E > 1$ і відповідно неефективними при $E < 1$   |
| Економічна ефективність за рівнем доходності | $D = \frac{B_0^{ВП} - B_1^{ВП} - B_{HR}}{B_{HR}}$ | Якщо рівень $D > 0$ , то HR-заходи забезпечують підприємству отримання доходу і при $D < 0$ – витрати на їх реалізацію   |
| Віддача від реалізації                       | $ROI = \frac{D - B_{HR}}{\sum B} \times 100\%$    | Чим більшою є величина, тим ефективнішими для підприємства HR-заходи   |

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 5; 7; 14]

Ці методи оцінки ефективності можна використовувати HR-проектів або окремих HR-заходів. З іншого боку, варто відзначити необхідність використання показників, які характеризують управлінський та аналітичний підходи використання витрат на оплату праці, таких як частка витрат на персонал (%) до обсягу реалізованої продукції, до обсягу виробництва, до доданої вартості, до загальних витрат підприємства. А також витрати на одного працівника, питома вага витрат по функціональним напрямках (адаптація, навчання, аналіз результативності тощо) на одного працівника

та ін. В табл. 3 наведено показники для оцінки ефективності використання витрат на персонал з урахуванням заохочення.

Таблиця 3

**Показники ефективності використання витрат на оплату праці персоналу**

| Показник   | Формула                               | Зміст   |
|--|---------------------------------------|---|
| Зарплатомісткість продукції                                    | $ZPM = \frac{\Phi OP}{Q}$             | Рівень витрат на оплату праці з відрахуваннями на 1 грн. вартості продукції   |
| Зарплатовіддача  | $ZPV = \frac{\Pi}{\Phi OP}$           | Величина отриманого прибутку на 1 грн. витрат на оплату праці   |
| Частка витрат на оплату праці в загальних витратах             | $d_1 = \frac{\Phi OP}{\sum B}$        | % витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства. За цим же принципом визначається % $B_{оп}$ в постійних та змінних витратах |
| Частка витрат на оплату праці в загальних витратах на персонал | $d_2 = \frac{\Phi OP}{\sum B_{п}}$    | Загальні витрати на персонал ( $\sum B_{п}$ ) містять витрати передбачені HR-бюджетом   |
| Середня заробітна плата  | $\overline{ЗП} = \frac{\Phi OP}{Ч}$   | Величина заробітної плати за календарний період на одного середньооблікового працівника   |
| Витрати на оплату праці одиниці робочого часу                  | $\overline{ЗП}_2 = \frac{\Phi OP}{T}$ | Величина заробітної плати за календарний період на 1 год. відпрацьованого часу  |

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 5; 7]

З точки зору керівників підприємства чи власників бізнесу бажаний напрямок зміни показників табл. 3 – зменшення, так як пов'язана з витратами. Але з точки зору заохочення працівників, які зацікавлені в зростанні своєї заробітної плати, менеджмент підприємства повинен знайти оптимальні рівні витрат на оплату праці, які б задовольнили інтереси і підприємства і працівників.

**Висновки.** В умовах економічної нестабільності та, отже, обмежених ресурсів питання ефективного управління витратами на персонал, їх облік та калькулювання надзвичайно актуальні як для керівників підприємств, так і для менеджерів з управління персоналом. Можливість та адекватне формування HR-бюджету по функціональним напрямках діяльності служби

з управління персоналом забезпечить можливість оптимізувати витратами на персонал, мінімізувати наслідки неефективних управлінських рішень, контролювати виконання витратної частини та оцінювати ефективність використання коштів по HR-заходах. Завдяки HR-бюджетів можна оптимізувати виробничі завдання, нормувати працю персоналу всіх рівнів – від виконавця до керівника служби з управління персоналом й тарифікувати її, створювати графіки робочої зміни та впливати на продуктивність праці.

### Література

1. Khan A. Capital Budgeting in Government. Principles and Applications. Auerbach Publishers, Inc, 2008.
2. Fayol H. Administration industrielle et generale. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
3. Coffi R.E., Cook C.W. and Hunsaker P.L. Management and organization behavior. Boston: Irwin (Austin Press), 2006. 312 p.
4. Томчук О.Ф., Машевська А.А. Контроль та управління витратами на оплату праці. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 457-461.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. К. : Кондор, 2008. 312 с.
6. Романова О. Формування інформації про витрати на утримання і розвиток персоналу у звітності підприємства. *European journal of economics and management*. 2016. Vol. 2, Iss. 6. P. 88-93.
7. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2017. №4. С. 388-392.
8. Кравчук О.І., Варіс І.О., Дорош М.О. Ефекти бюджетування управління людськими ресурсами в умовах глобальних соціоекономічних змін. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/769> (дата звернення 16.03.2023).

9. Гуцал О.П. Бюджет витрат на персонал у системі бюджетів підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. №1. С. 402-407.
10. SHRM. HR Budgets: Developing your financial plan. 2023. URL: <https://www.shrm.org/learningandcareer/learning/team-training/pages/hr-budgets-developing-your-financial-plan.aspx> (дата звернення 25.03.2023).
11. Управління персоналом / Заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
12. Олійник А.С., Вельбой М.Б., Лук'яновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. №7-8. С. 94-102.
13. Астаф'єва К., Бондарчук О., Астаф'єв О., Нікульнікова Г. Діджиталізація робочого місця як засіб HR-брендингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 103-109.
14. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61-68.

### References

1. Khan A. Capital Budgeting in Government. Principles and Applications. Auerbach Publishers, Inc, 2008.
2. Fayol H. Administration industrielle et generale. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
3. Coffi R.E., Cook C.W. and Hunsaker P.L. Management and organization behavior. Boston: Irwin (Austin Press), 2006. 312 p.
4. Tomchuk O.F., Mashevskaya A.A. Kontrol ta upravlinnia vytratamy na oplatu pratsi [Control and management of labor costs]. *Infrastruktura rynku*. 2018. Vyp. 17. P. 457-461.

5. Kuzmin O.Ie., Melnyk O.H. Biudzhetyuvannia na pidpriumstvi [Budgeting at the enterprise]: navch. posib. K. : Kondor. 2008. 312 s.
6. Romanova O. Formuvannia informatsii pro vytraty na utrymannia i rozvytok personalu u zvitnosti pidpriumstva [Formation of information about the costs for staff maintenance and development in enterprise reporting]. *European journal of economics and management*. 2016. Vol. 2, Iss. 6. P. 88-93.
7. Yelisieieva O.K., Kutova N.H. Stymuliuвання v systemi upravlinnia personalom pidpriumstv [The Incentives in the System of Staff Management of Enterprise]. *BIZNESINFORM*. 2017. №4. P. 388-392.
8. Kravchuk O.I., Varis I.O., Dorosh M.O. Efekty biudzhetyuvannia upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh hlobalnykh sotsioekonomichnykh zmin [The effects of budgeting for human resource management in in global socio-economic changes conditions]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2021. Vyp. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/769> (accessed 16.03.2023).
9. Hutsal O.P. Biudzhety vytrat na personal u systemi biudzhetyv pidpriumstva [The budget for personnel costs in the system of enterprise budgets]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2014. №1. P. 402-407.
10. SHRM. HR Budgets: Developing your financial plan. 2023. URL: <https://www.shrm.org/learningandcareer/learning/team-training/pages/hr-budgets-developing-your-financial-plan.aspx> (accessed 25.03.2023).
11. Upravlinnia personalom [Personnel management] / Zah. red. O. M. Shubaloho. Lutsk: IVV Lutskoho NTU, 2018. 404 s.
12. Oliinyk A.S., Velboi M.B., Lukianovets N.M. Rol personalu ta vyrobnychkykh vytrat pry efektyvnomu upravlinni pidpriumstvom [The role of personnel and production costs in effective management of the enterprise]. *Ahrosvit*. 2021. №7-8. P. 94-102.

13. Astafieva K., Bondarchuk O., Astafiev O., Nikulnikova H. Didzhytalizatsiia robochoho mistsia yak zasib HR-brendynhu [Digitalization of the workplace as a means of HR-branding]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2023. №1 (314). P. 103-109.
14. Halaida T.O., Oleshko K.V. Formuvannia kompleksnoi systemy otsiniuvannia personalu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on a competence approach]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2022. Vyp. 1 (34). P. 61-68.