



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.135>

УДК: 005.3:334

Т. І. Воробець,

к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління,

Університет Короля Данила

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1759-0150>

М. Л. Мохнацький,

аспірант, Університет Короля Данила

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9658-4049>

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

T. Vorobets,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Business and Management,

King Danylo University

M. Mokhnatsky,

Postgraduate Student, King Danylo University

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ANALYSIS OF THEORETICAL MODELS AND THEIR APPLICATION IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

У статті розглядається вплив систем управління персоналом на результати діяльності організацій. Проаналізовано основні підходи до управління людьми та підкреслено важливу роль мотивації працівників у досягненні ефективності підприємства. Окрема увага приділяється класичним системам управління: жорсткій та м'якій, які базуються на різних уявленнях про природу людини та її мотивацію: жорстка модель орієнтується на контроль і економічні стимули, тоді як м'яка зосереджується на розвитку працівників, їх залучення та використанні соціально-психологічних факторів. Також у роботі проаналізовано три основні моделі управління організацією: механістичну, психосоціологічну та антропологічну, які по-різному трактують роль людини в організації та пояснюють її поведінку і мотивацію. Зазначається, що в реальній практиці організації нечасто застосовують одну модель у чистому вигляді, а зазвичай поєднують елементи різних підходів залежно від умов діяльності, стратегії та особливостей корпоративної культури.

The article examines the role of human resource management systems in influencing the performance and effectiveness of organizations. Over the past decades, numerous studies have attempted to demonstrate the relationship between human resource practices and business outcomes such as productivity, financial performance, and overall competitiveness. Although a significant amount of empirical evidence confirms the existence of such a relationship, the mechanisms through which HR practices influence organizational results are not always clearly explained. The study emphasizes that employees represent the most important resource of any organization, and the success of a company mainly depends on their motivation, engagement, and cooperation. For this reason, organizations must develop appropriate human resource management system that consider not only economic and organizational factors but also psychological and social aspects of employee behavior.

Special attention is given to the distinction between the hard and soft models of human resource management. The hard model focuses primarily on strict control, efficiency, and the rational use of human resources as one of the organization's key assets. In this approach, employees are often viewed mainly as economic actors whose behavior is driven largely by financial incentives. In contrast, the soft model emphasizes employee involvement, development, and the importance of social and psychological factors. It assumes that individuals are capable of self-control, creativity, and responsibility, and therefore highlights practices such as employee participation, training, internal promotion, teamwork, and the development of organizational culture.

In addition to these approaches, the article analyzes three broader organizational management models: the mechanistic, psycho-sociological, and anthropological models. The mechanistic model views the organization as a technical system focused on coordination of tasks and the maximization of production efficiency, where employees are primarily motivated by external rewards. The psycho-sociological model expands this perspective by recognizing the importance of social relationships, internal motivation, and the informal structure of organizations. Finally, the anthropological model offers a more comprehensive view that incorporates technical, psychological, and ethical dimensions of organizational life, emphasizing values, personal development, and the alignment of individual and organizational goals.

The article highlights that these models should not be viewed as mutually exclusive, most organizations combine elements of different approaches depending on their strategic objectives, organizational culture, and environmental conditions.

Ключові слова: *системи управління персоналом, людські ресурси, мотивація працівників, корпоративна культура, система прийняття рішень/*

Keywords: *human resource management system, human resources, employee motivation, corporate culture, decision-making system/*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління людськими ресурсами набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку організацій. Зростання конкуренції, динамічність ринкового середовища та підвищення ролі інтелектуального капіталу зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління персоналом. Особливої актуальності набуває питання розуміння поведінки працівників, їхньої мотивації та взаємодії в межах організації, оскільки саме людський фактор значною мірою визначає ефективність діяльності підприємств.

Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з удосконаленням систем управління персоналом, підвищенням ефективності організаційної діяльності, формуванням ефективної мотиваційної політики та розвитком корпоративної культури. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження різних підходів і моделей управління персоналом, що дозволяють глибше зрозуміти особливості функціонування організацій та сприяють формуванню ефективних управлінських рішень у сфері роботи з людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження систем управління персоналом є ключовим аспектом ефективного функціонування сучасних організацій, оскільки працівники становлять основний ресурс підприємства, тому різним підходам до вирішення даного питання присвячені численні публікації як вітчизняних так і зарубіжних вчених.

Дослідження Алькеми В. та Скиби В. присвячене теоретичному обґрунтуванню формування системи управління персоналом на сучасних підприємствах [1]. Автори акцентують увагу на комплексному підході, що враховує не лише традиційні адміністративні та економічні механізми, але й соціально-психологічні аспекти взаємодії між працівниками та менеджментом.

В своїй роботі автори Васирик С., Прохоровська С. та Агєєва І. розглядають актуальну для сьогодення взаємодію традиційних механізмів

управління персоналом та самоменеджменту працівників у контексті сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації, динамічних змін на ринку праці та зростання вимог до гнучкості роботи [2]. У статті наголошується на важливості поєднання системного підходу до управління персоналом із практиками самоменеджменту, які сприяють підвищенню мотивації, відповідальності та компетентності працівників. Оскільки система управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, методів і практик, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів організації для досягнення стратегічних і операційних цілей, різні дослідники описують окремі аспекти даного питання [3, 4, 5 та ін.].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – проаналізувати моделі управління персоналом, розглянути актуальні підходи управління, що впливають на діяльність організації та досягнення поставленого рівня ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом багатьох десятиліть дослідники намагалися довести, що діяльність служби управління персоналом безпосередньо впливає на результати роботи підприємства. За останні роки накопичилася значна кількість емпіричних досліджень, які підтверджують існування зв'язку між конкретними системами управління персоналом і показниками ефективності організації, такими як продуктивність праці, фінансові результати або конкурентоспроможність [6, 7]. Попри значні наукові досягнення у цій сфері, у дослідженнях усе ще залишається певна проблема: хоча загалом визнається існування зв'язку між практиками управління людськими ресурсами та результатами діяльності компанії, не завжди є чітко зрозумілим механізм того, як саме ці практики впливають на підсумкові показники. Іншими словами, дослідники часто можуть зафіксувати наявність взаємозв'язку, але не завжди можуть детально пояснити механізм цього впливу [8]. Водночас як науковці, так і менеджмент компаній погоджуються з тим, що головним чинником успіху будь-якої організації є люди, які в ній працюють. Працівники є основним ресурсом підприємства, і без

добре організованої та злагодженої команди компанія не здатна досягти високих результатів. Саме тому важливо, щоб працівники координували свої зусилля та спільно працювали задля досягнення цілей організації. При цьому слід враховувати, що інтереси різних працівників можуть відрізнятися, адже кожна людина має власні мотиви та цілі. Через це поведінка працівників і їхнє ставлення до роботи можуть істотно різнитися.

Також важливо розуміти, що різні організації можуть потребувати різних систем управління персоналом та не існує універсального підходу до управління персоналом, який був би однаково ефективним для всіх компаній. Вибір відповідних методів управління персоналом залежить від особливостей організації, її культури, стратегії та цінностей. Коли ж система управління підібрана правильно, вона здатна стимулювати працівників до більшої мотивації, підвищувати їхнє залучення до роботи а також сприяє підвищенню продуктивності. У результаті це позитивно впливає на ефективність функціонування всієї компанії [9].

Особливу роль у цьому процесі відіграє мотивація працівників, даний чинник значною мірою визначає, як члени колективу поведуться в організації та наскільки активно вони прагнуть досягати поставлених цілей. Тому при розробці стратегій управління персоналом важливо враховувати не лише економічні чи організаційні аспекти, але й психологічні чинники. Лише комплексний підхід, який поєднує управлінські та психологічні елементи, дозволяє краще зрозуміти, як поведінка працівників впливає на результати діяльності підприємства.

Керівники часто приймають рішення, спираючись на певні уявлення про компанію та її цілі, а також на власні переконання щодо ролі людини в організації. Іншими словами, модель управління часто формується під впливом особистих цінностей менеджера та його бачення того, яку роль відіграє працівник у діяльності підприємства. Важливим чинником є й людський аспект, адже виконання завдань і досягнення результатів значною мірою залежить від особистих якостей самих працівників. Тому важливо розробляти певні

аналітичні підходи або орієнтири, які допоможуть визначати, яку модель управління використовує керівник, а також які мотиви та цінності лежать в основі його рішень.

Разом з тим моделі управління не відображають реальність компаній повністю, вони лише є спрощеними уявленнями реальної організаційної діяльності. Попри це, такі моделі мають важливе значення, оскільки вони узагальнюють основні положення різних теорій управління персоналом, які формувалися протягом тривалого історичного періоду. Хоча спрощення неминуче призводить до втрати деяких деталей, воно водночас дає змогу більш глибоко досліджувати окремі важливі аспекти управління.

З технічної точки зору модель можна визначити як систему взаємозв'язків між елементами реальності, що дозволяє краще зрозуміти цю реальність. У сфері управління персоналом така модель створює певну концептуальну рамку, в межах якої поєднуються різні види діяльності, пов'язані з людськими ресурсами. Завдяки цьому виникає синергія між елементами системи, що дозволяє підвищити ефективність управління та створити додану цінність для організації. Коли така структура сформована, компанія розробляє відповідну політику управління через програми роботи з персоналом. Ці програми, своєю чергою, впливають на вибір конкретних практик управління працівниками, які спрямовані на досягнення поставлених результатів.

У наукових працях традиційно виділяють дві основні системи управління персоналом: «жорстку» і «м'яку». Ці моделі базуються на різних поглядах на природу людини, як працівника та передбачають різні підходи до стратегічного контролю в організації [10].

Жорстка модель управління персоналом ґрунтується на ідеї суворого контролю. В її основі лежить концепція так званої «економічної людини», яка мотивується переважно матеріальними стимулами. Такий підхід передбачає, що працівники схильні уникати роботи, потребують постійного контролю та повинні бути чітко керовані керівництвом.

Натомість м'яка модель управління персоналом базується на іншому підході. Вона передбачає залучення працівників до діяльності організації, розвиток їхнього потенціалу та формування високого рівня мотивації. Цей підхід виходить із припущення, що люди здатні до самоконтролю, прагнуть відповідальності та можуть бути творчими у своїй роботі. М'яку модель управління часто пов'язують із концепцією систем праці з високим рівнем залучення працівників. До таких практик належать ретельний відбір персоналу, просування по службі на основі заслуг, формування команд із взаємозамінними навичками, значні інвестиції у навчання працівників, обмін інформацією всередині організації, оплата праці залежно від рівня навичок, а також використання групових систем винагороди.

На відміну від цього, жорстка модель управління персоналом більше зосереджується на кількісних аспектах стратегічного управління. У цьому випадку людський чинник розглядається як один із ресурсів організації поряд з фінансовими чи матеріальними ресурсами. Основна увага приділяється раціональному використанню цього ресурсу для досягнення стратегічних цілей компанії. Важливою є також відповідність між стратегією компанії, її структурою та системою управління персоналом. Іншими словами, всі ці елементи повинні бути узгоджені між собою, щоб забезпечити ефективну діяльність організації.

Хоча обидві моделі добре відомі в теорії, їх застосування на практиці часто викликає значні суперечки та труднощі. Дослідження показують, що в реальних організаціях нечасто використовується лише одна з цих моделей у чистому вигляді. Існують дослідження, що більшість компаній фактично поєднують елементи як жорсткої, так і м'якої моделей управління персоналом [11]. Це свідчить про те, що організації не завжди дотримуються чітко визначеної філософії управління людськими ресурсами, а скоріше комбінують різні підходи залежно від ситуації, цілей і умов діяльності.

В теорії різні моделі не повинні змішуватися між собою, адже тоді вони стають менш чіткими та складнішими для застосування. Тому багато

дослідників намагалися створити теорії, які пояснюють функціонування організацій з урахуванням різних типів мотивації працівників. Один із таких підходів виділяє три основні моделі або парадигми організації. Відмінності між ними базуються на тому, як у них розуміється природа людини та її мотивація. До цих моделей належать: механістична модель, психосоціологічна модель (яку також називають органічною або біологічною) та антропологічна модель (вона ж інституційна або гуманістична) [12]. Кожна з цих моделей по-різному пояснює поведінку людей в організації та принципи управління персоналом.

Згідно з механістичною моделлю управління, організація сприймаються як суто технічна система у якій підприємство – це координація дій людей із єдиною метою – виробництво та розповсюдження продуктів чи послуг. Основна увага приділяється функціям і операціям організації, а не окремим працівникам, і продуктивність досягається через суворо визначені завдання та систему винагород. Головною метою даної системи управління є максимізація виробництва при мінімальному використанні ресурсів.

Механістична модель добре працює у технологічних аспектах компанії, коли важливі технічні процеси, і відповідає на питання, що робиться та як досягаються економічні результати. Проте вона не пояснює поведінку людей у компанії, оскільки враховує лише виконання дій. Неформальні або спонтанні аспекти, такі як потреби працівників, їхня мотивація та взаємодія, у цій моделі ігноруються. Людина розглядається як економічно раціональна, а мотивація зводиться до визначення того, скільки і що потрібно дати працівнику, щоб він виконав роботу. Тобто, в цій моделі гроші вважаються універсальним заохочувальним чинником.

Однак у реальному житті мотиви працівників змінюються залежно від рівня задоволення їхніх потреб: після того як задоволені базові потреби, люди прагнуть до самоповаги, самореалізації та розвитку особистості, що механістична модель не враховує. Також з'являються інші чинники, які впливають на продуктивність та не враховуються у даній моделі: умови праці, ставлення керівників.

Таким чином, основні обмеження механістичної моделі полягають у тому, що вона:

- статична і орієнтована на зовнішні (економічні) стимули;
- зосереджена виключно на формальній організації та технічній системі;
- максимізація економічної продуктивності вважається єдиною метою, що недостатньо для оцінки повної ефективності організації.

Модель може бути корисною для вирішення базових задач, проте вона не враховує складність людських мотивів і соціальні аспекти організаційного життя.

На відміну від механістичної системи управління, психосоціологічна модель не тільки орієнтується на потреби компанії, а й намагається враховувати поточну мотивацію працівників. Модель робить виконання завдань та ефективність компанії більш привабливими для персоналу, враховує соціальний вимір колективу і відповідає на питання не лише що виконується, а й як і з ким це відбувається.

Кожен працівник має різні інтереси, тому організація пропонує індивідуальні підходи до задач. Це може створювати враження, що працівники перебувають у різних компаніях, бо отримують різні завдання і стимули. Така “м’яка” форма контролю може бути небезпечною, адже працівник не завжди може передбачити, як довго він залишатиметься у цій ролі, а управлінські практики можуть мати елемент психологічного маніпулювання.

У порівнянні з механістичною моделлю, психосоціологічна включає неформальну організацію і намагається узгодити її з формальною структурою компанії. Це дозволяє краще зрозуміти поведінку працівників, їх мотиви та досягати кращих бізнес-результатів. Модель враховує, що дії працівників впливають на їхню мотивацію, а керівництво повинно активно взаємодіяти, зокрема отримувати інформацію про внутрішні мотиви членів команди, а система стимулів інтегрується у мотиваційний процес.

Проте в реальності мотивація може використовуватися економічно, як спосіб психологічного маніпулювання для отримання максимального ефекту при мінімальних витратах. Багато покращень умов праці можуть стати лише інструментом контролю, а не справжнім задоволенням потреб персоналу.

Психосоціологічна модель розглядає компанію як соціальний організм, де люди працюють і для отримання стимулів, і для задоволення інших потреб. Вона поєднує досягнення бізнес-цілей із особистими цілями працівника, створюючи умови для внутрішньої мотивації. Головна мета – підвищення внутрішньої мотивації працівників, щоб вони діяли з власного бажання і водночас підвищувалася ефективність компанії. Водночас, психосоціологічна модель не вирішує протиріччя між індивідуальним і соціальним аспектом; вона дає більш повне уявлення про організацію, але може призводити до надмірної конкуренції серед працівників, коли увага концентрується лише на власних досягненнях та особистому.

На відміну від попередніх систем управління, антропологічна орієнтується не лише на потреби компанії чи поточні мотиви працівників, а й на узгодження дій людей з цінностями та філософією організації. Мета даної системи є досягнення послідовності дій та цінностей, тобто узгодження людських і етичних принципів, закріплених у корпоративній культурі та бізнес-філософії, із конкретними діями та поведінкою співробітників. Дана система передбачає врахування як формальної, так і неформальної організації, забезпечуючи розвиток співробітників і вдосконалення їхніх мотивів через практичний досвід. Цінність у цій моделі визначається не лише поточним задоволенням потреб працівників (як у психосоціологічній моделі) або виробничим результатом (як у механістичній), а ступенем майбутнього задоволення та розвитку працівників. Тобто поточне задоволення важливе, але воно не є кінцевою метою.

Організація, що дотримується антропологічної системи управління, забезпечує адекватну оплату праці, комфортні умови роботи, але також стимулюють працівників долати труднощі, вдосконалювати свої навички та

розвивати особистісні якості. Вони формують етичні кодекси, політики доброго ставлення до персоналу, регуляції та зовнішні відносини, що сприяють розвитку корпоративних цінностей. Ця система пояснює ідентифікацію працівників з компанією, розвиток лояльності, формування відносин влади і лідерства, а також єдність серед членів організації, що спрямована на досягнення корпоративних цілей і створення цінності. Вона поєднує цілі компанії та особисті цілі працівників, забезпечуючи інтеграцію людини в організаційний процес.

Антропологічна модель враховує три типи мотивації:

- екстринсивна (зовнішня) – стимули, пов'язані з винагородами або похвалою;
- інтринсивна (внутрішня) – задоволення від самої дії та її результатів;
- трансцендентна – дії, які приносять користь іншим людям (наприклад, лікування хворих, передача знань).

Ці три системи управління не виключають одна одну, а інтегруються поступово, створюючи більш повне уявлення про реалії бізнесу, де враховані як економічні, так і соціальні, психологічні та етичні аспекти управління людьми. Їхня головна відмінність полягає в тому, як вони розуміють людину та її мотивацію. У механістичній моделі працівник розглядається переважно як виконавець дій, тоді як у психологічній та антропологічній моделях враховуються також мислення, цінності та внутрішні процеси людини, які суттєво впливають на її поведінку (таблиця 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз систем мотивації працівників у різних моделях управління персоналом

Модель управління	Характеристика системи мотивації	Сильні сторони	Слабкі сторони
Механістична	Мотивація ґрунтується переважно на матеріальних стимулах. Працівник розглядається як раціональний виконавець, поведінка якого регулюється системою винагород і контролю. Основним стимулом виступає оплата праці.	• чіткість і простота системи стимулювання; • легкість контролю результатів роботи; • ефективність у стандартизованих виробничих процесах; • швидке досягнення короткострокових економічних результатів.	• ігнорування соціальних і психологічних потреб працівників; • низький рівень залученості персоналу; • обмежений розвиток творчості та ініціативи; • залежність мотивації лише від матеріальних стимулів.
Психосоціологічна	Мотивація поєднує матеріальні стимули з соціально-психологічними факторами. Враховуються потреби працівників у спілкуванні, визнанні, участі у прийнятті рішень та розвитку.	• підвищення рівня залученості персоналу; • врахування соціальних взаємодій у колективі; • формування сприятливого психологічного клімату; • стимулювання внутрішньої мотивації працівників.	• складність управління індивідуальними потребами працівників; • ризик використання мотивації як інструменту психологічного маніпулювання; • можливість виникнення конкуренції між працівниками; • більші витрати часу на управління персоналом.
Антропологічна	Мотивація базується на поєднанні зовнішніх, внутрішніх та трансцендентних стимулів. Основна увага приділяється розвитку особистості працівника, формуванню цінностей, корпоративної культури та ідентифікації з організацією.	• формування високого рівня лояльності персоналу; • розвиток довгострокової мотивації; • узгодження цілей працівників і організації; • розвиток особистісного потенціалу працівників; • формування стійкої корпоративної культури.	• складність впровадження та управління; • потреба у високому рівні управлінської культури; • тривалий період формування результатів; • залежність від цінностей і поведінки керівництва.

Джерело: розроблено авторами, на основі економічної літератури

Усі три системи можна порівняти по аналогії з людськими стосунками. Механістична нагадує взаємодію, де сторони чітко знають, що вони отримують у відповідь на свої дії: одна сторона надає роботу, а інша оплату. Така взаємодія подібна до простого обміну без глибших особистих зв'язків. Психосоціологічна схожа на тимчасові емоційні стосунки, які можуть тривати певний час, але не гарантують стабільності. Антропологічна нагадує зрілий і тривалий союз, заснований на довірі, спільному досвіді та взаємній відповідальності. Оскільки антропологічна модель базується на справжніх людських відносинах, взаємній підтримці та розвитку особистості, це робить її найбільш повним підходом до розуміння функціонування організації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

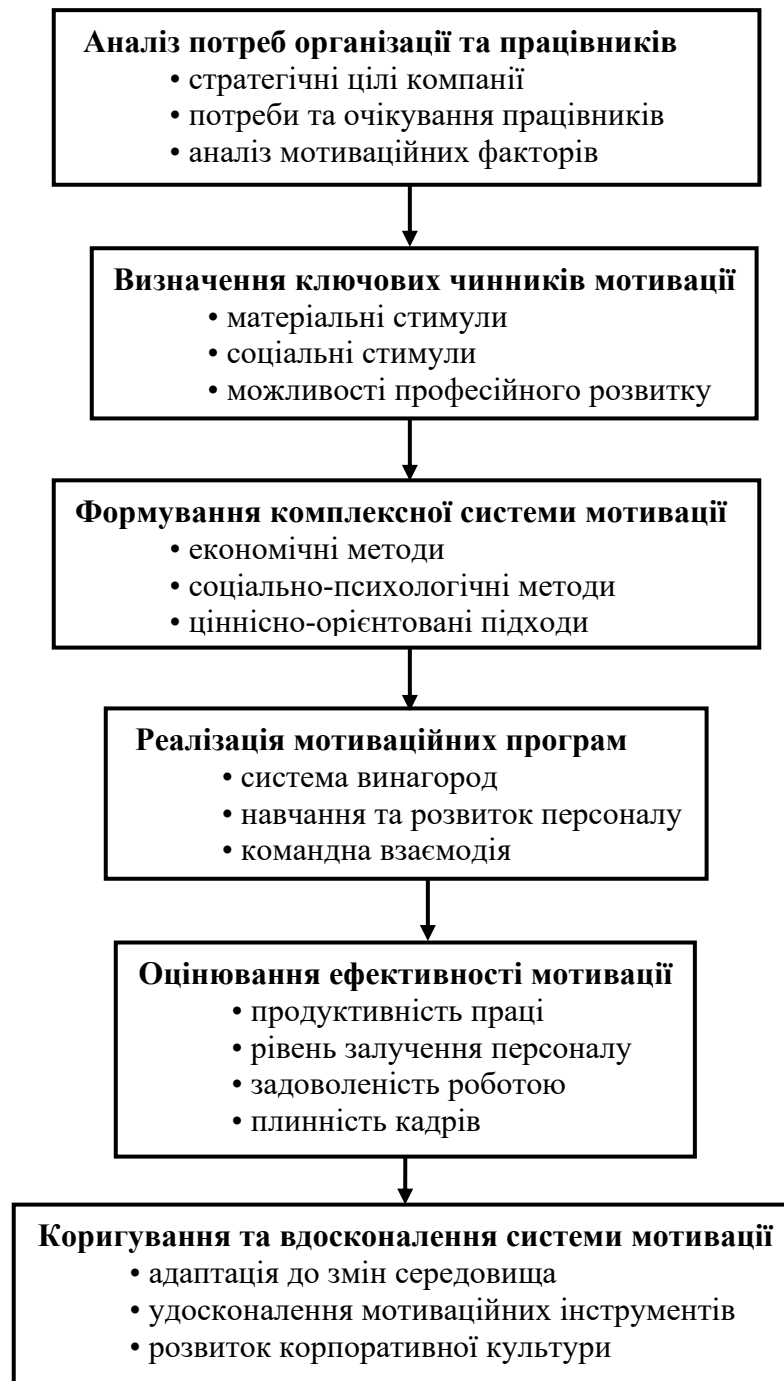
Хоча численні емпіричні дослідження підтверджують наявність зв'язку між практиками управління персоналом і результатами роботи підприємства, механізм цього впливу не завжди є повністю зрозумілим. Це свідчить про необхідність подальших наукових досліджень, які дозволять глибше пояснити, як саме управлінські підходи до роботи з персоналом трансформуються у конкретні економічні та організаційні результати.

Важливим висновком є також те, що працівники становлять ключовий ресурс будь-якої організації, а їхня мотивація, залучення та взаємодія значною мірою визначають успіх підприємства. Ефективна система управління персоналом повинна враховувати не лише економічні аспекти діяльності компанії, але й психологічні та соціальні фактори, що впливають на поведінку працівників. Саме комплексний підхід до управління, який поєднує організаційні, мотиваційні та культурні елементи, здатний забезпечити високий рівень продуктивності та стабільний розвиток компанії.

Аналіз різних моделей управління показує, що кожна з них по-різному трактує роль людини в організації та її мотивацію. Механістична модель зосереджується на технічних процесах і зовнішніх стимулах, психосоціологічна враховує соціальні взаємодії та внутрішню мотивацію працівників, тоді як антропологічна модель пропонує більш комплексний підхід, який поєднує економічні, психологічні та етичні аспекти діяльності організації. Саме тому вона розглядається як найбільш повна концепція управління, що сприяє не лише досягненню економічних результатів, але й розвитку особистості

працівника та формуванню довгострокових відносин між організацією і її співробітниками.

На основі проведеного аналізу моделей управління персоналом та систем мотивації було сформовано узагальнену схему побудови ефективної системи мотивації працівників. Запропонована схема враховує основні положення розглянутих теоретичних підходів та авторські рекомендації щодо вдосконалення існуючих мотиваційних практик (рис. 1).



**Рис. 1. Схема формування комплексної системи мотивації персоналу
(розроблено авторами)**

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, сучасні організації не можуть обмежуватися використанням лише однієї моделі управління персоналом. На практиці вони часто поєднують елементи різних підходів залежно від умов діяльності, стратегічних цілей та особливостей корпоративної культури.

Найбільш ефективним підходом є той, що дозволяє поєднати економічну ефективність із розвитком людського потенціалу, створюючи умови для співпраці, довіри та спільного досягнення цілей організації.

Література

1. Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук, (8).

2. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., & Агєєва, І. В. (2023). Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 38/2023 URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8220151> (дата звернення 05.03.2026)

3. Sinichenko, A. (2016). Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки, (1 (21)), 288-294.

4. Гурбик, Ю. Ю., Біляєв, С. С., & Багунц, О. С. (2018). Сутність та зміст поняття " управління персоналом" в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство, (17), 216-224.

5. Кустріч, Л. О. (2022). Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, (100), 2.

6. Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. Academy of management journal, 43(3), 502-517.

7. Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. ILR Review, 57(2), 181-203.

8. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
9. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.
10. Walton, R. E. (1999). From control to commitment in the workplace. *Human resource management: Critical perspectives on business and management*, 1, 15.
11. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73.
12. Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Rubio-Andrés, M. (2017). Theoretical models of human resource management: the anthropological model as a full model to manage human resources. In *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course* (pp. 157-172). Cham: Springer International Publishing.

References:

1. Alkema, V. G. and Skyba, V. M. (2025), “Theoretical foundations of the formation of the personnel management system of a modern enterprise”, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 8.
2. Vasylyk, S. K., Prokhorovska, S. A. and Ahieieva, I. V. (2023), “Personnel management and self-management in the organizational management system under modern challenges”. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series.* vol. 38/2023. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.822015>.
3. Sinichenko, A. (2016), “Competency-based approach as a modern paradigm of personnel management”, *Finansy, oblik, banky*, vol. 1 (21), pp. 288–294.
4. Hurbyk, Yu. Yu., Biliaiev, S. S. and Bahunts, O. S. (2018), “The essence and content of the concept of personnel management in the management system of the organization”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 17, pp. 216–224.

5. Kustrich, L. O. (2022), "Innovative methods of personnel management at enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vol. 100.
6. Bae, J. and Lawler, J. J. (2000), "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 502–517.
7. Bartel, A. P. (2004), "Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking", *ILR Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 181–203.
8. Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006), "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, pp. 544–560.
9. Ostroff, C. and Bowen, D. E. (2000), "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness".
10. Walton, R. E. (1999), "From control to commitment in the workplace", *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, Vol. 1, pp. 15.
11. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. and Stiles, P. (1997), "Soft and hard models of human resource management: a reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 1, pp. 53–73.
12. Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P. and Rubio-Andrés, M. (2017), "Theoretical models of human resource management: the anthropological model as a full model to manage human resources", *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course*, Springer International Publishing, Cham, pp. 157–172.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26