

В. І. Андріяш,
д. держ. упр., професор,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>
Є. Д. Костраба,
магістр публічного управління та адміністрування
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7515-5724>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.220

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТІЙНО-ЗМІСТОВИЙ АНАЛІЗ

V. Andriyash,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Petro Mohyla Black Sea National University
E. Kostraba,
Master of Public Administration

PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: CONCEPTUAL AND CONTENT ANALYSIS

В статті розглянуто основні теоретичні підходи щодо поняття та змісту "управління персоналом". Здійснено ґрунтовний понятійно-змістовий аналіз "системи управління персоналом" як важливої складової загальної системи менеджменту сучасної організації. Розглянуто сутність, структуру та основні функціональні елементи системи управління персоналом, а також проаналізовано її значення у формуванні ефективної кадрової політики сучасного підприємства. Особлива увага приділена уточненню ключових понять, зокрема "персонал", "управління персоналом", "кадри", "кадрова політика", з метою систематизації наукових підходів і практичних інтерпретацій. Наголошено, що процес управління персоналом — є складним процесом й важливим компонентом управління організацією як цілісною системою. Складність процесів управління персоналом обумовлені специфічністю об'єкту, оскільки працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі управління організацій та потребують відповідних специфічних підходів щодо керівництва.

The article considers the main theoretical approaches to the concept and content of "personnel management". A thorough conceptual and substantive analysis of the "personnel management system" as an important component of the general management system of a modern organization is carried out. The essence, structure and main functional elements of the personnel management system are considered, and its significance in the formation of an effective personnel policy of a modern enterprise is also analyzed. Special attention is paid to clarifying key concepts, in particular "personnel", "personnel management", "personnel policy", in order to systematize scientific approaches and practical interpretations. It is emphasized that the personnel management process is a complex process and an important component of managing an organization as an integral system. The complexity of personnel management processes is due to the specificity of the object, since employees differ significantly from other resources in the organization's management system and

require corresponding specific approaches to management. The main components of the personnel management system, the object and subject of the system, are considered. The composition of the personnel of any organization is heterogeneous, since people differ in natural and acquired characteristics of gender, age, education, work experience, profession, specialty, qualification, position held, etc. The main principles of building a personnel management system are summarized as rules, basic provisions and norms that must be followed by managers and specialists of personnel management departments during the formation of the organization's personnel management system. The main components of the personnel management system are analyzed (human resource policy of the enterprise, personnel planning of employees, recruitment and selection of personnel, adaptation of new employees, professional training and development of personnel, employee evaluation, management of personnel behavior, personnel records management). The features of personnel management methods are revealed (administrative, organizational and managerial, legal, economic, socio-psychological, moral and ethical). It has been proven that an effective human resources management system should be flexible, strategically oriented, adapted to the conditions of a specific organization, and aimed at developing human potential as a key resource in a competitive environment.

Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, система управління персоналом, кадрова політика.

Key words: personnel, personnel management, personnel management system, personnel policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Тривалі трансформаційні процеси потребують радикального перегляду концепції управління організаціями та зумовлюють парадигмальні зміни шляхів і механізмів структурних перетворень сучасних підприємств, оскільки ефективність функціонування організації залежить, в першу чергу, від раціонального використання ресурсів, зокрема — персоналу. В умовах реальної конкуренції в сучасних організаціях віддається перевага не просто ефективному зростанню як такому, а ефективності, що досягається в результаті пошуку стратегії розвитку та тактики поведінки підприємства, покращення методів і форм управління персоналом з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних динамічних характеристик усіх організаційних новацій. Як наслідок, в сучасних умовах проблема правильної та грамотної побудови організаційної структури набуває особливої актуальності. Справжнє реформування організацій можливе лише у випадку визнання того, що в умовах сьогодення персонал організації, котрий має доступ до інформації та наділений високою культурою, повинен розглядатися не як один із важливих чинників, а як ключовий ресурс, ефективне використання якого стає центральним завданням системи управління. Саме тому розробка конкретних шляхів удосконалення управління та пошуку організаційних резервів зростання ефективності потребує подальшого розвитку теорії управління персоналом у сучасних умовах та створення науково обгрунтованої організаційної структури управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом, його форм та методів, практичною реалізацією теоретичних положень, присвятили свої роботи багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Л. Балабанова, О. Сардак, О. Стельмашенко, С. Біляєв, Ю. Гурбик, О. Багунц, В. Данюк, В. Петюк, С. Цинбалюк, Н. Краснокутська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, О. Лозова, В. Демченко, Н. Юрчук, Д. Захарчук та ін. Разом з тим у виконаних дослідженнях достатньою мірою не висвітлено теоретичні питання щодо понятійно-змістового аналізу управління персоналом, як необхідного інструменту перетворення сучасних організацій, а також їх прикладної реалізації за умов орієнтації підприємств на ефективно конкурентну діяльність.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — проаналізувати особливості поняття та змісту "управління персоналом" в умовах сьогодення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні однією з головних проблем реалізації соціально-економічних і політичних реформ виступає потреба впорядкування взаємовідносин між людьми, що є включеними до різних ланок системи управління. Все більше управління персоналом сприймається як одна з



Рис. 1. Система управління персоналом

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [16].

найбільш важливих сфер життєдіяльності сучасної організації, що здатна підвищувати ефективність та продуктивність власного функціонування. При цьому саме поняття "управління персоналом" здебільшого розглядається достатньо широко — від "економіко-статистичного до філософсько-психологічного сприйняття та розуміння й набуває важливого аспекту аналізу щодо цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку сучасної організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням наявних вимог ринкової економіки" [17]. Варто вказати, що досить складним є питання щодо визначення поняття "персоналу" та його зіставлення з таким поняттям, як "кадри". Зважаючи на наявні напрацювання дослідників, може стверджувати, що поняття "персоналу" вже традиційно розглядається у вузькому та широкому сенсі, а в окремих випадках ототожнюється з поняттям "кадрів" [3]. Варто вказати, що частіше за все поняття "персоналу" аналізується у вузькому розумінні, що дозволяє ототожнювати його з поняттям "кадрів". Як наслідок, можемо стверджувати, що поняття "персоналу" за широкого розуміння, є більш об'ємним, оскільки включає в себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників за договором тощо).

Зарубіжні та вітчизняні дослідники сформулювали декілька різних трактувань поняття "управління персоналом". Наприклад, на думку відомого англійського економіста М. Армстронг управління персоналом — є "стратегічним та послідовним підхід щодо управління найціннішими активами організації — людьми, які працюють в цій організації й роблять індивідуальний та колективний внесок в процеси досягнення її цілей, підтримуючи на відповідному рівні постійну конкурентну перевагу організації" [3]. На думку інших зарубіжних дослі-

дників Дж. Мілковича та Дж. Бодро управління персоналом варто розглядати в якості "серії рішень щодо сфери взаємовідносин з найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників та організації в цілому" [17].

Дослідження вітчизняних учених, присвячених проблемам управління персоналом, дають підстави стверджувати, що вони схильні до використання різних підходів щодо тлумачення поняття "управління персоналом". Однак, на нашу думку, до основних підходів варто віднести саме процесний, системний та функціональний підхід. Зокрема, окремі дослідники вважають, що "управління персоналом" — є "дуже складним та багатогранним процесом, у якому задіяні різноманітні ресурси в різній кількості, в тому числі людські, фінансові та матеріальні" [5, с. 18]. Крім того, прихильники такого підходу наголошують, що "управління персоналом" є "специфічною сферою управлінської діяльності, головний об'єкт якої має бути представленим відповідними людьми, які входять до певних соціальних груп, трудових колективів" [2, с. 17]. На думку інших дослідників, "управління персоналом — є "системно організованим процесом щодо відтворення та ефективного використання всіх наявних кадрів організації, що спрямований на досягнення поставленої чи бажаної мети" [12, с. 12]. На думку О. Крушельницької та Д. Мельничук управління персоналом — є "системним плановірно організованим впливом за допомогою відповідної системи взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних заходів, що спрямовані на створення належних умов розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні організації" [9, с. 16]. Спираючись на положення системного підходу й інші дослідники, які наголошують, що управління персоналом — "формують відповідну сукупність цілей, напрямів, форм та методів,

Таблиця 1. Принципи формування та функціонування управління персоналом

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивність	Означає відповідність системи управління персоналом передовому зарубіжному та вітчизняному досвіду
Перспективність	Під час формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанта пропозицій щодо формування управління персоналом
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки у галузі управління
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі мають бути узгоджені з основними цілями підприємства

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

котрі лягають в основу кадрової політики, котра в свою чергу, має бути представлена окремими встановленими підсистемами представленими: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів" [1, с. 55]. Варто згадати й дослідників, котрі розглядають управління персоналом в якості специфічної функції менеджменту (управлінської діяльності), наголошуючи, що таке управління є "частиною функціональної сфери кадрового господарства в якості основного механізму організації" [15, с. 17].

На думку В. Галенко система управління персоналом — є "комплексом взаємопов'язаних економічно-організаційних і соціально-психологічних методів, що здійснюють належне забезпечення ефективності трудової діяльності й конкурентоспроможності організації", тобто автор оперує до "мети й методів досягнення вказаної мети" [10, с. 39].

Дослідник М. Грачов вважає, що система управління персоналом — є "галуззю діяльності, важливим елементом котрої є встановлення потреби щодо персоналу, залучення (найму й відбору), залучення до робіт, вивільнення, розвитку, контролінгу за персоналом, а також здійснення відповідної структуризації роботи, політики винагороди й соціальних послуг, політики участі в успіху, управління витратами щодо персоналу й керівництва співробітників" [10, с. 17].

На думку інших дослідників, управління персоналом — є "частиною функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації" [6, с. 39—40].

Отже, процес управління персоналом — це складний процес й важливий компонент управління організацією як цілісною системою. Складність процесів управління персоналом зумовлюються специфічністю об'єкту, оскільки працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують відповідних специфічних підходів щодо управління.

Система управління персоналом — є "сукупністю відповідних прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом" (Рис. 1) [16, с. 65—66]. Персонал організації — є одним із видів ресурсів сучасної

організації. Цей вид відрізняється від інших (фінансових, матеріальних, сировинних) тим, що працівник має право відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вести переговори щодо рівня оплати праці, перенавчатися іншим професіям, брати участь у страйках, звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними.

На сьогодні персонал неможливо розглядати виключно як однорідну субстанцію; кожен працівник наділений індивідуальними мотивами й цінностями. Достатній рівень забезпеченості організації необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції й для підвищення ефективності діяльності організації. Зокрема, від забезпеченості організації трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів. Персонал чи кадри — є основним штатним складом працівників організації, котрі виконують різні виробничо-господарські функції. Персонал характеризує, в першу чергу, його чисельність. Саме чисельність визначається особливостями "характеру, масштабів, складнощами, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизацією, комп'ютеризацією" [1, с. 45—46].

Варто вказати, що особливості розвитку системи управління персоналом, її роль в організаційній системі визначають характеристики її основних факторів: об'єкту й суб'єкту, цілей системи, функцій, структури.

Об'єкти системи управління персоналом представлені: працівниками; робочими групами; трудовим колективом.

Суб'єкти системи управління персоналом можуть бути представлені: функціональним управлінським персоналом; лінійним управлінським персоналом [6, с. 41].

Склад персоналу будь-якої організації є неоднорідним, оскільки люди відрізняються за природними та набутими ознаками статі, віку, освіти, стажу роботи, професією, спеціальністю, кваліфікацією, займаною посадою тощо.

Принципи побудови системи управління персоналом — є правилами, основними положеннями та нормами, котрі повинні виконувати керівники та фахівці підрозділів уп-

Таблиця 2. Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Елемент системи управління персоналом	Зміст
Кадрова політика підприємства	Система теоретичних поглядів, вимог, принципів, щодо основних напрямків роботи з персоналом, а також методів цієї роботи, що дозволятимуть створити високопродуктивний згуртований колектив
Кадрове планування працівників	Вирішуються завдання щодо визначення потреб організації в персоналі, а саме необхідної чисельності й якості
Підбір та відбір персоналу	Складається з декількох етапів: пошуку кандидатів до зайняття вакантних місць; деталізації вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії; проведення відбору; прийому на роботу
Адаптація нових працівників	Під час процесів загальної орієнтації, що здійснюється за допомогою служби управління персоналом, відбувається ознайомлення нового працівника з організацією, її політикою, умовами праці, охороною праці тощо.
Професійна підготовка та розвиток персоналу	Існує кілька видів професійної підготовки й розвитку персоналу в організації: без відриву від виробництва в спеціалізованих установах; з відривом від виробництва в спеціалізованих установах; на робочому місці: самоосвіта
Оцінка працівників	Оцінка діяльності працівників організації є традиційною атестацією. Мета атестації – періодична оцінка й критичний розгляд потенційних можливостей персоналу.
Управління поведінкою персоналу	Поведінка персоналу – є формою взаємодії окремої людини з навколишнім виробничим середовищем. Важливим елементом управління поведінкою працівників є вміння керувати конфліктними ситуаціями в організації
Кадрове діловодство	Для всіх типів документів необхідним є виконання цілої низки робіт, що об'єднуються поняттям «діловодство»

Джерело: сформовано на основі [5; 8].

равління персоналом під час формування системи управління персоналом організації (Табл. 1). Вони є результатом узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, властивих їм спільних рис, особливостей їх дій.

Принципи можуть бути об'єктивними, як й об'єктивні економічні закони. Саме ці принципи варто відрізнити від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні й мають обов'язковий характер, а сукупність методів може змінюватись в залежності від

зміни умов під час збереження принципів. Принцип дозволяє формувати систему методів та кожен метод окремо. Але метод немає такого впливу щодо принципів, оскільки останні є об'єктивно обумовленими для існування та реалізації.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом:

— принципи, за допомогою яких відбувається характеристика вимог щодо формування системи управління персоналом організації;



Рис. 2. Методи управління персоналом

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

— принципи, що визначають основні напрями розвитку системи управління персоналом організації.

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом в організації (Табл. 2) [8, с. 32—33].

Методи управління персоналом — є "способами здійснення впливу на колективи й окремих працівників з метою координації власної діяльності під час процесів функціонування організації, які носять адміністративний, економічний та соціально-психологічний характер" (Рис. 2) [9, с. 43].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та стягненнях й відомі в історії як "методи батога". Адміністративні методи спрямовані на мотиви поведінки, як усвідомленої необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, на культуру праці. Соціально-психологічні методи виходять із мотивації та морального впливу на людей і відомі як "методи переконання" [13].

Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів та за способами впливу на кожний відомий як "методи пряника" [7, с. 125]. Економічні методи — є елементами економічного механізму, за допомогою якого відбувається забезпечення прогресивного розвитку організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є "техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує в собі всі економічні методи управління" [14].

Варто вказати, що за допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою щодо їх виконання. Кожен підрозділ отримує перспективні та поточні плани щодо певного кола показників. Роль економічних методів управління посилюється за умов ринкової системи господарювання та складної взаємодії системи цін, прибутків та збитків, попиту та пропозиції. Саме вони виступають основною передумовою формування цілісної, ефективної та гнучкої системи управління економікою організації, котра намагається виступати на ринку в якості рівного партнера щодо інших організацій піз час суспільної кооперації праці. Крім того, план економічного розвитку — це основна форма забезпечення балансу між наявним ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами й виробництвом продукції й послуг. Як наслідок державне замовлення змушене трансформуватися у портфель замовлень організації, який враховує попит і пропозиції, в якому державне замовлення — це вже не домінуюча складова. Тому, для досягнення поставленої й бажаної мети варто досить чітко визначити "критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, що були встановлені нормами плану економічного розвитку" [4]. Зважаючи на вказане, варто наголосити, що основна роль економічних методів управління персоналом полягає в ефективній мобілізації трудового колективу щодо досягнення бажаних кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи управління персоналом спираються на використання "соціального механізму управління (систему взаємовідносин в колективі, соціальні потреби тощо)" [1, с. 42]. Особливістю вказа-

них методів є наявність значної частки використання неформальних факторів, інтересів особистості, груп, колективу під час процесів управління персоналом. Крім того зазначені методи спираються на використання закономірностей соціології та психології. Об'єкт їхнього впливу — це група людей, окремі особи тощо. Відповідно до масштабу й способів впливу соціально-психологічні методи можуть бути поділені на дві групи: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їх взаємодію піз час трудової діяльності; психологічні методи, що цілеспрямовано впливають на особистість окремої людини. Варто наголосити, що соціологічні методи відіграють надзвичайну роль щодо управління персоналом, оскільки саме вони дозволяють встановити призначення й місце співробітників у колективі, виявляти лідерів і забезпечувати їх підтримку, пов'язувати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечувати ефективні комунікації та вирішення конфліктів у колективі. "Постановку соціальних цілей та критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, умови праці та ін.) та планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів" забезпечує соціальне планування [11, с. 144].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проаналізувавши наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо сутності й змісту поняття "управління персоналом" можемо стверджувати, що вказана проблематика носить міждисциплінарний та багатоаспектний характер та потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування й переконання. Зокрема, варто підсумувати, що під "управлінням персоналу" варто все ж таки розуміти певний вид діяльності, що спрямована на керівництво людьми, маючи на меті реалізацію проектів організації. За такого підходу максимальний акцент варто робити саме на працю, наявний досвід й таланти співробітників, а також на рівень їхньої задоволеності від самого процесу роботи. Тобто, управління персоналом — це не лише про встановлення та дотримання суворої регламентації дій кожного з працівників, а про вміння ефективно взаємодіяти з працівниками: поважати, мотивувати, направляти їхню роботу на благо організації.

Література:

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Біляєв С., Гурбик Ю., Багунц О. Сутність та зміст поняття "управління персоналом" у системі менеджменту організації // Економіка і суспільство. 2018. № 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення 15.08.2025).
4. Громадська Н., Малікіна О., Андріяш В. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2201> (дата звернення 25.08.2025).

5. Данюк В. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
 6. Данилюк В., Петюк В., Цинбалюк С. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
 7. Ємельянов В., Євтушенко О., Андріяш В. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 336 с.
 8. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
 9. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
 10. Лозова О., Демченко В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання // Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37—45.
 11. Лук'янихін В., Лук'янихіна О., Вовченко В. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 139—148.
 12. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
 13. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/> (дата звернення 27.08.2025).
 14. Харун О. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств // Науковий вісник Ужгородського нац. універ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__29) (дата звернення 27.08.2025).
 15. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.
 16. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку // Агро-світ. 2018. № 9. С. 64—70.
 17. Team Technology. The Basics of Team Building / Team Technology. — 2006. URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm> (дата звернення 29.08.2025).
- References:
1. Balabanova, L. and Sardak, O. (2011), *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook], TsUL, Kyiv, Ukraine.
 2. Balabanova, L. and Stelmashenko, O. (2010), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky: monohrafiia* [Strategic personnel management of an enterprise in a market economy: monograph], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
 3. Biliaiev, S., Hurbyk, Yu. and Bahunts O. (2018), "The essence and content of the concept of "personnel management" in the organization's management system", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 17. available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (Accessed 15 July 2025).
 4. Hromadska, N., Malikina, O. and Andriiash V. (2021), "Evaluation of state management decisions: models and criteria", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 9, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> (Accessed 25 July 2025).
 5. Daniuk, V. (2013), *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 6. Danyliuk, V., Petiuk, V. and Tsynbaliuk, S. (2006), *Menedzhment personalu: navch.-metod. posibn.* [Personnel management: teaching and methodical manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 7. Iemelianov, V., Yevtushenko, O. and Andriash, V. (2015), *Derzhavne upravlinnia: u vyznachenniakh, poiasnenniakh, skhemakh, tablytsiakh: navchalnyi posibnyk* [State administration: in definitions, explanations, schemes, tables: textbook], ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.
 8. Krasnokutska, N. S. (2010), *Potentsial torhovelnoho pidpriemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia: monohrafiia* [Potential of a commercial enterprise: theory and methodology of research: monograph], Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, Kharkiv, Ukraine.
 9. Krushelnytska, O. and Melnychuk, D. (2003), *Upravlinnia personalom: navch. posibnyk* [Personnel management: a manual], Kondor, Kyiv, Ukraine.
 10. Lozova, O. and Demchenko, V. (2017), "Personnel management system as an important component of the effective functioning of an enterprise in market conditions of management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, pp. 37—45.
 11. Lukianykhin, V., Lukianykhina, O. and Vovchenko, V. (2019), "Scientific and methodological approaches to the formation and assessment of team work in scientific and educational projects", *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika*, vol. 1, pp. 139—148.
 12. Rudiev, V.A., Hutkevych, S.O. and Mostenska, T.L. (2012), *Upravlinnia personalom: navch. posibnyk* [Personnel management: a manual], Kondor, Kyiv, Ukraine.
 13. osvita.ua (2020), "Socio-psychological methods of personnel management of an enterprise", available at: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/> (Accessed 27 July 2025).
 14. Kharun, O. (2016), "Classification of methods of managing the labor potential of industrial enterprises", *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho nats. univer. Seriiia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10 (2), available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__29) (Accessed 27 July 2025).
 15. Khramov, V.O. and Bovtruk, A.P. (2001), *Osnovy upravlinnia personalom: navch.-metod. posib.* [Fundamentals of personnel management: teaching and methodical manual], MAUP, Kyiv, Ukraine.
 16. Iurchuk, N. P. and Zakharchuk, D. V. (2018), "Personnel motivation in the bank management system", *Ahro-svit*, vol. 9, pp. 64—70.
 17. Team Technology (2006), "The Basics of Team Building", available at: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm> (Accessed 29 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.