

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-103>

УДК 331.101.26; 331.522.4; 658.3

ВИБІР МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД ЙОГО КАТЕГОРІЇ

CHOOSING A COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT MODEL DEPENDING ON ITS CATEGORY

Павлова Валентина Андріївна

доктор економічних наук, професор,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

Оголь В'ячеслав Олександрович

аспірант,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8028-9169>

Pavlova Valentyna, Ohol Viacheslav

Alfred Nobel University

У статті розглянуто питання, пов'язані з обґрунтуванням вибору моделі управління персоналом підприємства сфери торгівлі залежно від його категорії. Виділено у якості найбільш прийнятних для сфери торгівлі: традиційні моделі; функціональні моделі, що базуються на професійних компетентностях; процесно-орієнтовні моделі та моделі, створені на базі сучасних технологій. Наведено специфічні характеристики праці в торгівлі. Розглянуто категорії підприємств – великі, середні, малі та мікропідприємства за встановленими критеріями та вибрано для дослідження – чисельність зайнятих працівників для визначення залежності між розміром підприємства та моделлю управління персоналом. Проведено аналіз статистичної інформації щодо кількості підприємств за категоріями й кількості зайнятих на них працівників у 2013–2023 рр. та їх часток у загальній кількості діючих підприємств і в загальній кількості зайнятих працівників у сфері торгівлі. Виділено можливі моделі управління персоналом відповідно до категорії підприємств роздрібною торгівлі.

Ключові слова: управління персоналом, модель, підприємство, сфера торгівлі, роздрібна та оптова торгівля, категорія підприємства.

The article considers issues related to the justification of the choice of a personnel management model for a trade enterprise depending on its category. It is established that a personnel management model is a set of methods, techniques, and various methods of managerial influence that are used for the most effective use of an employee's potential. The following are highlighted as the most acceptable for the trade sector: traditional models; functional models based on professional competencies; process-oriented models and models created on the basis of modern technologies. The specific characteristics of labor in trade are given in terms of the variety of functions performed, the dual nature of labor; work with clients, and the presence of different categories of trade entities in the trade structure. The categories of enterprises are considered – large, medium, small, and microenterprises according to established criteria, and the number of employees employed is selected for research to determine the relationship between the size of the enterprise and the personnel management model. An analysis of statistical information on the number of enterprises by category and the number of employees employed in them in 2013–2023 was conducted. and their shares in the total number of operating enterprises and in the total number of employed workers in the trade sector. Regularities in the dynamics of the studied indicators in wholesale and retail trade have been established. The ratio of the shares of operating large, medium and small retail enterprises in their total number and shares of employed workers has been determined. Different natures of the ratios of indicators in wholesale and retail trade have been revealed. It has been proven that the most acceptable is a combination of different models of personnel management. Based on the established trends of the ratio between the size of enterprises and the number of employees employed in them, possible models of personnel management according to the category of retail enterprises have been identified. For large enterprises, a process-oriented model should be chosen in combination with models based on modern technologies; for medium-sized enterprises, a functional model in combination with a process-oriented model; for small enterprises, a traditional model in combination with a functional model; for microenterprises, a traditional model.

Keywords: personnel management, model, enterprise, sphere of trade, retail and wholesale trade, enterprise category.

Постановка проблеми. Для успішного функціонування суб'єкти господарювання повинні мати достатні матеріальні, трудові й фінансові ресурси, управління якими передбачає регулювання дій персоналу з метою прийняття управлінських рішень, що гарантують ресурсне забезпечення досягнення цілей. Торгівля, здійснюючи просування товарів від виробника (постачальника) до кінцевого споживача, забезпечує кругообіг матеріальних та фінансових потоків в умовах ринкових товарно-грошових відносин. Такий ланцюг не може бути ефективним без людських ресурсів (HR). Управління ними є одним з пріоритетних напрямів діяльності підприємств. Тому вибір моделі такого управління, адекватної сучасним вимогам економічного розвитку, є актуальним питанням сьогодення, розв'язання якого стає важливим важелем реалізації стратегії господарюючого суб'єкта та досягнення цілей в сегментах цільового товарного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з визначенням моделей управління персоналом залежно від встановлених дослідженнями критеріїв та умов функціонування підприємств різних видів економічної діяльності розглядали науковці та практики, а саме: Ю. Бабій [1], О. Бондар [4], С. Бут [8], Л. Глущенко [2], О. Гуріна [3], М. Жердєв [9], Н. Коваль [2], Н. Махначова [4], Ю. Мирошніченко [9], Т. Пілявоз [2], Г. Середа [7], Т. Харченко [8], Н. Челядінова [9] та ін. Не зважаючи на вагомий напруження, проблеми однакового сприйняття і єдиного тлумачення категорії «модель управління персоналом»; її вибору, виходячи зі специфіки діяльності суб'єктів певної сфери господарювання; залежності можливих моделей від категорії підприємства, зокрема, в роздрібній торгівлі, потребують подальшого вирішення.

Метою статті є обґрунтування вибору моделі управління персоналом підприємства сфери торгівлі залежно від його категорії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід погодитися з дослідниками сфери управління персоналом, що його модель являє собою об'єкт, який подається у вигляді умовної форми, а її вибір залежить від конкретних ситуацій, цілей суб'єкта господарювання та стану зовнішнього середовища функціонування. Зокрема, Ю. Бабій [1] пропонує представляти модель як поєднання традиційної зайнятості, гнучкості та дистанційної роботи персоналу за різних умов на засадах підвищення ефективності й відповідальності працівників. Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль

акцентують, що модель управління персоналом залежить від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей [2]. Ряд авторів [3] пропонують для мотивації персоналу використовувати імітаційні моделі, для визначення потреби в трудових ресурсів – рівноважні (балансові) моделі, для управління персоналом в умовах кризи – мережеві моделі; для використання персоналу в умовах кризи – оптимізаційні моделі. Г. Середа зі співавторами [7] розглядають гібридну модель управління персоналом, яка поєднує елементи дистанційної (технології для забезпечення віддаленої роботи співробітників) та традиційної офісної організації виконання HR-функцій. Т. Харченко, С. Бут [8] констатують, що за сучасних умов господарювання має місце переплетення американської, японської та західноєвропейської моделей управління персоналом. Н. Челядінова, Ю. Мирошніченко та М. Жердєв стверджують [9], що для створення дієвої моделі кадрового менеджменту в Україні потрібно враховувати ситуацію, відповідну реальним соціально-економічним умовам.

На підставі контенту наведених вище досліджень та з урахуванням сучасних трендів розвитку трудових ресурсів [10] й виходячи з того, що модель управління персоналом є сукупністю методів, прийомів, різних способів управлінського впливу, які застосовуються для найбільш ефективного використання потенціалу працівника, ми виділяємо для розгляду проблем в торгівлі такі моделі: традиційні моделі; функціональні моделі, що базуються на професійних компетентностях; процесно-орієнтовні моделі та моделі, створені на базі сучасних технологій.

Традиційна модель є описово-макетною формою представлення системи управління персоналом, де фокус уваги спрямований на адміністративні функції (рекрутинг, оформлення документів, облік робочого часу тощо), що є важливим для щоденного управління завданнями. Це функція, яка для бізнесу не має стратегічного значення.

Функціональна модель базується на так званій трудовій функції, що показує залежність між обсягом встановлених завдань з урахуванням спеціальності, кваліфікації працівника, умов його роботи та відповідальністю за кінцеві результати. Перевагою такої моделі є індивідуалізація роботи відповідно до професійних компетентностей працівника, що дозволяє встановлювати різний рівень і складність завдань. Функціональна модель

за компетентностями використовується для розгалуженої організаційної структури, де компетентнісний підхід дозволяє визначати напрями подальшого розвитку господарючого суб'єкта та перспективи в забезпеченні трудовими ресурсами.

Процесно-орієнтована модель, сутність якої полягає в оптимізації діяльності кожного працівника за відповідним бізнес-процесом шляхом його мотивації. Тобто, – це концептуальний опис системи управління персоналом, що на підставі визначених цінностей та відповідних їм показників забезпечує виконання завдань та досягнення стратегічних цілей компанії.

Сучасні моделі є формою управління персоналом, створеною на базі сучасних технологій. Зокрема, agile є гнучкою моделлю управління персоналом, що забезпечує їх швидке реагування на зміни та адаптацію до них. Lean Management використовується для оптимізації витрат, виключаючи ті, що не гарантують достатньої продуктивності праці персоналу. Хмарні системи управління персоналом (Human Resources Management (HRM)) є цифровими платформами, що забезпечують зберігання даних та автоматизацію процесів через хмарні сервіси. Такі технології дозволяють покращувати внутрішні процеси.

Досліджувана сфера торгівлі відноситься до секції G за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД). Специфічними характеристиками праці в торгівлі є:

- різноманітність виконуваних функцій, що пов'язано з забезпеченням просування товарів від виробника (постачальника) до кінцевого споживача, тобто, з організацією процесу купівлі-продажу в системі оптової та роздрібно торгівлі;

- двоїстий характер праці в торгівлі, що пояснюється продовженням процесу виробництва в досліджуваній сфері (транспортування, зберігання, фасування, комплектація тощо), в результаті чого виникають додаткові витрати, та забезпеченням процесу безпосереднього продажу товарів;

- робота з клієнтами, залучення яких забезпечує результативність діяльності торгової компанії та викликає необхідність постійного навчання професійним і психологічним аспектам взаємодії з споживачами, постачальниками, іншими зовнішніми стейкхолдерами;

- наявність в структурі торгівлі різних категорій суб'єктів торговельної діяльності, включаючи національні мережі, що розрізня-

ються різними масштабами продажів й величиною прибутковості, а, отже, різними можливостями ведення бізнесу.

Вважаємо, що розмір підприємства є найбільш суттєвим фактором розвитку господарюючих суб'єктів. За категоріями підприємства подіються на чотири типи – великі, середні, малі та мікропідприємства на підставі таких критеріїв: балансова вартість активів (євро/грн); чистий дохід від реалізації (євро/грн) та середня кількість працівників (осіб) [6]. Ефективна діяльність підприємств в умовах впливу непередбачуваних змін зовнішнього середовища забезпечується швидким адаптуванням до них, включаючи зміну чисельності працівників. Великі підприємства мають можливість інвестувати в розширення бізнесу і тому мають більш складні моделі управління персоналом. Середні й малі підприємства мають досить обмежений бюджет і вартість їх пристосування до середовища функціонування та вибору моделі управління працівниками буде залежати від величини наявного бюджету.

Звичайно, при виборі моделі управління персоналом враховуються не тільки розміри підприємства, а й специфіка сфери діяльності, можливості утримання HR, інші вагомі фактори. Для нашого дослідження вибираємо один з критеріїв – чисельність зайнятих працівників з метою визначення залежності між розміром підприємства та моделлю управління персоналом.

Для підтвердження наведеної вище гіпотези використаємо інструментарій Data-аналітики та отримаємо показники й індикатори, що дозволяють візуалізувати характеристики отриманих результатів та дійти висновків щодо взаємовпливу кількості діючих підприємств за їх розмірами та найманих працівників в оптовій і роздрібній торгівлі й забезпечення результативності діяльності досліджуваної сфери (табл. 1) [5].

Аналіз статистичної інформації щодо кількості підприємств й кількості зайнятих на них працівників у 2013–2023 рр. та їх часток у загальній кількості діючих підприємств і в загальній кількості зайнятих працівників, відповідно, в цілому в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів (секція G) та окремо в оптовій торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами й мотоциклами (розділ 46 КВЕД) і в роздрібній торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (розділ 47 КВЕД) дозволив дійти таких висновків:

Таблиця 1

**Динаміка кількості діючих підприємств та найманих працівників
в оптовій і роздрібній торгівлі у 2013–2023 рр.**

Вид діяльності	Кількість підприємств, одиниць				Кількість зайнятих працівників, осіб				Частка, %			
									Підприємств		Працівників	
	2013	2020	2022	2023	2013	2020	2022	2023	2013	2023	2013	2023
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	110414	98369	67395	79577	1156030	1086237	970010	920530	100	100	100	100
Великі підприємства	164	160	153	159	316515	347340	335601	318369	0,2	0,2	6,9	13,7
Середні підприємства	3675	3120	2681	2710	366221	365015	314191	293728	3,3	3,4	35,7	30,7
Малі підприємства	106575	95089	64561	76708	473294	373882	320218	308433	96,5	96,4	57,4	55,6
З них мікро-підприємства	93166	84327	55289	67930	220621	184999	153613	159542	84,4	85,4	23,4	26,4
Роздрібна торгівля, крім торгівлі авто-транспортними засобами та мотоциклами	20839	13717	9931	11259	506986	485483	455338	429562	100	100	100	100
Великі підприємства	77	58	59	64	245037	262369	254236	240640	0,4	0,6	48,3	56,0
Середні підприємства	905	804	722	679	147185	160117	148786	138838	4,3	6,0	29,0	32,3
Малі підприємства	19857	12855	9150	10516	114764	62997	52316	50084	95,3	93,4	22,7	11,7
З них мікро-підприємства	16847	11138	7712	9215	46056	26388	21829	22632	80,8	81,9	9,1	5,3
Оптова торгівля, крім торгівлі авто-транспортними засобами та мотоциклами	80716	76253	51289	61132	570662	533131	454122	433322	100	100	100	100
Великі підприємства	80	93	82	84	66101	78223	72605	69826	0,1	0,1	11,6	16,1
Середні підприємства	2455	2053	1759	1785	191003	182205	148033	137215	3,0	2,9	33,5	31,7
Малі підприємства	78181	74107	49448	59263	313558	272703	233484	226281	96,9	97,0	54,9	52,2
З них мікро-підприємства	69027	66102	42567	52673	156229	141424	117245	121713	85,5	86,2	27,4	28,1

Джерело: складено авторами за [5]

– дві третини в мережі сфери торгівлі за кількістю займають підприємства оптової торгівлі, де зайнято близько половини працюючих в цій сфері;

– на розвиток оптової та роздрібною торгівлі впливають зовнішні фактори, які визначають її тенденції. Зокрема, у 2020 р. через Covid-19 зменшилася кількість підприємств

майже на 4% порівняно з 2019 р., з них цей процес найбільше торкнувся середніх та малих підприємств. У 2022 р. в результаті повномасштабного вторгнення росії зменшення кількості підприємств становило майже 30% порівняно з 2021 р., з них кількість малих підприємств – на третину, що пояснюється їх закриттям на тимчасово окупованих територіях та знищенням майна агресорами. У 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається збільшення підприємств сфери торгівлі за рахунок їх релокації на безпечну територію та масштабування бізнесу (великі підприємства розширили мережу майже на 60%);

– за категоріями підприємств найменші коливання мають великі підприємства (їх частка у 2023 р. практично не змінилася порівняно з попередніми періодами), перш за все, за рахунок наявності фінансових ресурсів на відтворення й розширення сегментів діяльності. Кількість середніх, малих та мікропідприємств скоротилася від 4% до 11% у 2020 р. та від 17% до 33% у 2022 р. У 2023 р. за всіма категоріями відзначається зростання кількості підприємств;

– в оптовій торгівлі кількість підприємств зменшувалася в періоди 2013-2023 рр. Їх частка в загальній кількості підприємств становить 0,1%, а частка працюючих в цій сфері – 11,6% у 2013 р. та 16,1% у 2023 р. Найбільшу частку займають малі підприємства (96-97%), які залучають більше 50% працівників. У 2023 р. кількість малих оптових підприємств зросла майже на 20%. Середні підприємства, які займають не більше 3% у загальній кількості, надають роботу третині зайнятих у досліджуваній сфері;

– в роздрібній торгівлі в різні досліджувані періоди малі підприємства займали 95,3% в 2013 р. та 93,4% у 2023 р., де працювало 22,7% та 11,7%, відповідно. Середні роздрібні підприємства за кількістю мають частку в межах 4-6% та забезпечують роботою 29,8% в 2013 р. та 32,3% в 2023 р. Великі роздрібні підприємства, на відміну від оптової торгівлі, маючи частку 0,4-0,6% в загальній кількості підприємств надають робочі місця 48,3% в 2013 р. та 56% в 2023 р. Це пояснюється лівовою часткою в загальній чисельності роздрібу основних категорій працівників, які виконують операції щодо безпосередньої реалізації товарів кінцевому споживачу;

– мікропідприємства, які виділяються з числа малих підприємств, в оптовій торгівлі займають 85,5% в 2013 р. та 86,2% в 2023 р. і забезпечують робочими місцями 27,4% та

28,1%, відповідно. В роздрібній торгівлі мікропідприємства становлять 80,8% у 2013 р. та 81,9% у 2023 р., при цьому частка працюючих на них – 9,1% та 5,3%, відповідно. Закономірності їх щорічного зростання аналогічні тенденціям змін кількості малих підприємств та зайнятих на них.

На підставі наведеного вище можна дійти висновку, що підприємства оптової і роздрібною торгівлі та з ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів у 2023 р. становили більше чверті у загальній кількості вітчизняних підприємств та залучали 18,2% всіх найманих працівників. Але всередині секції G співвідношення відрізняються. Так, оптова торгівля у 2023 р. має 76,8% підприємств зазначеної секції та 47,1% зайнятих працівників, а роздрібна торгівля – 14,1% та 46,7%, відповідно. В оптовій торгівлі більшість зайнятих працюють в малих підприємствах, в роздрібній торгівлі – більшість працівників залучені до роботи в великих підприємствах.

Динаміка часток діючих великих, середніх та малих підприємств роздрібною торгівлі у їх загальній кількості показує, що найбільшу частку займають малі підприємств, потім середні та найменшу частку – великі підприємства. Такий тренд підтверджується статистичною інформацією, наведеною на рис. 1.

Співвідношення іншого характеру мають частки зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах роздрібною торгівлі у їх загальній кількості. Зокрема, найбільша частка працює у великих підприємствах, потім середніх та найменша частка – у малих підприємствах, що підтверджується досліджуванням динаміки показників (рис. 2).

Результати аналізу, які показують різні співвідношення показників оптової та роздрібною торгівлі, що пов'язано з виконанням різних соціально-економічних функцій, підтверджують висновки щодо логічності здійснення підприємствами оптової та роздрібною торгівлі управління персоналом за різними моделями. Однак, практично неможливо за допомогою однієї моделі управляти HR, оскільки на її вибір впливає низка факторів і тому в останні роки прослідковується поєднання різних моделей.

Виходячи з характеристики описаних вище моделей управління персоналом та тенденцій співвідношення між розмірами підприємств та кількістю зайнятих на них працівників, можна стверджувати, що найбільш прийнятними для практичної діяльності в умовах сьогодення для роздрібною торгівлі будуть моделі, що наведені в табл. 2.

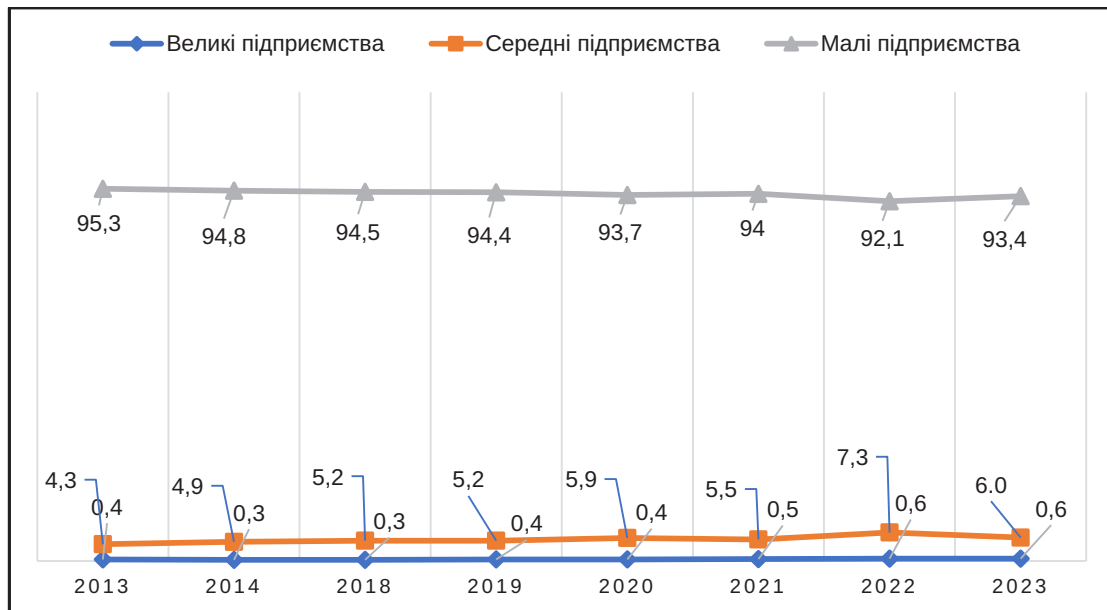


Рис. 1. Частка діючих великих, середніх та малих підприємств роздрібної торгівлі в їх загальній кількості, %
Джерело: складено за [5]

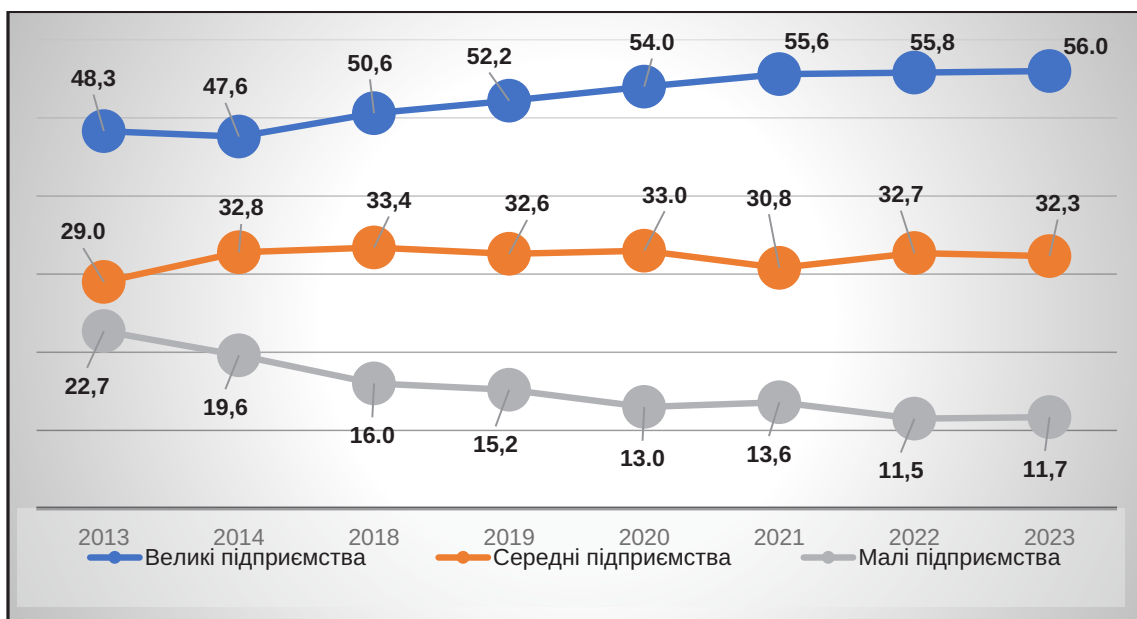


Рис. 2. Частка зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах роздрібної торгівлі в їх загальній кількості, %
Джерело: складено за [5]

Управління персоналом підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування в умовах динамічного ринку під впливом зміни факторів зовнішнього середовища. Це змушує швидко адаптувати внутрішні резерви до сучасних вимог, а тому вибір моделі управління, що базуються на

залученості працівників та інноваційних технологіях, є одним з першочергових завдань ресурсного забезпечення підприємства.

Висновки. В процесі дослідження доведено, що управління персоналом є важливим елементом системи керування діяльністю підприємств. Особливості сфери торгівлі впли-

Таблиця 2

**Можливі моделі управління персоналом
відповідно до категорії підприємств роздрібної торгівлі**

Категорії підприємств	Середня кількість працівників, осіб*	Частка у загальній кількості, % у 2023 р.		Можливі моделі управління персоналом
		Підприємств	Зайнятих працівників	
Великі підприємства	250 і більше працівників	0,6	56,0	Процесно-орієнтована модель в поєднанні з моделями на базі сучасних технологій
Середні підприємства	від 50 до 249 працівників	6,0	32,3	Функціональна модель в поєднанні з процесно-орієнтованою моделлю
Малі підприємства	від 10 до 49 працівників	93,4	11,7	Традиційна модель в поєднанні з функціональною моделлю
Мікропідприємства	від 1 до 9 працівників	81,9	5,3	Традиційна модель

*ч. 2 ст. 2 Закону України від 16.07.1999 р. № 996-XIV (із змінами).

Джерело: складено авторами

вають на вибір моделі управління персоналом торговельного підприємства. Залежно від розміру підприємства (за встановленими критеріями визначення – велике, середнє, мале, мікропідприємство) обирається відповідна модель управління його персоналом. Визначено, що найбільш прийнятним в умовах непередбачуваних змін зовнішнього

середовища та двоїстого характеру праці в торгівлі, є поєднання декількох моделей управління працівниками суб'єкта господарювання. У подальшому дослідження будуть спрямовані на побудову системи управління персоналом підприємства з її функціональними підсистемами та виділення етапів створення ефективної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бабій Ю. М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/129/105> (дата звернення: 10.12.2024)
- Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 10.12.2024)
- Гуріна О. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf (дата звернення: 10.12.2024)
- Махначова Н. М., Бондар О. С. Моделі управління персоналом на підприємстві як фактор впливу на розвиток вітчизняного людського капіталу. *Молодіжний економічний дайджест*. 2015. № 2–3. С. 11–16. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/10663> (дата звернення: 10.12.2024)
- Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2024)
- Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 № 996-XIV (із змінами). URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/203480__592395 (дата звернення: 11.12.2024)
- Середа Г. В., Нестерук В. А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 100–108.
- Харченко Т. О., Бут С. С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 28. С. 212–216.

9. Челядінова Н. Г., Мирошніченко Ю. В., Жердєв М. Д. Теоретичні підходи до формування моделі кадрового менеджменту в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 29. С. 414–419. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/66.pdf (дата звернення: 10.12.2024)
10. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczil/> (дата звернення: 11.12.2024)

REFERENCES:

1. Babii Yu. M. (2024) Modeli upravlinnia personalom za zmishanykh form orhanizatsii pratsi [Human resource management models in mixed forms of labor organization]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Economic achievements: prospects and innovations*, vol. 10. Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/129/105> (accessed December 10, 2024)
2. Hlushchenko L., Piliavoz T., Koval N. (2022) Upravlinnia personalom u suchasniy strukturі upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 35. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (accessed December 10, 2024)
3. Hurina O. V., Kyshkovska O. L., Skrypnyk K. M. (2019) Modeli i metody upravlinnia personalom v umovakh kryzy [Models and methods of personnel management in times of crisis]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf (accessed December 10, 2024)
4. Makhnachova N. M., Bondar O. S. (2015) Modeli upravlinnia personalom na pidpriemstvi yak faktor vplyvu na rozvytok vitchyznianoho liudskoho kapitalu [Human resource management models at the enterprise as a factor influencing the development of domestic human capital]. *Molodizhnyi ekonomichnyi daidzhest – Youth Economic Digest*, vol. 2–3, pp. 11–16. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/10663> (accessed December 10, 2024)
5. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed December 11, 2024)
6. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 №996- XIV (iz zminamy) [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine of July 16, 1999 No. 996-XIV (as amended)]. Available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/203480__592395 (accessed December 11, 2024)
7. Sereda H. V., Nesteruk V. A. (2024) Dystantsiini ta hibrydni modeli upravlinnia personalom: teoretychnyi ohliad i kontent-analiz [Remote and hybrid models of personnel management: theoretical overview and content analysis]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 2(54), pp. 100–108.
8. Kharchenko T. O., But S. S. (2018) Modeli upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Human resource management models in modern conditions]. *Virtus: Naukovyi zhurnal – Virtus: Scientific Journal*, vol. 28, pp. 212-216.
9. Cheliadinova N. H., Myroshnychenko Yu. V., Zherdiev M. D. (2019) Teoretychni pidkhody do formuvannia modeli kadrovoho menedzhmentu v Ukraini [Theoretical approaches to the formation of a human resources management model in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 29, pp. 414–419. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/66.pdf (accessed December 10, 2024)
10. HR trendy 2023: Yaki trendy HR vplyvatymut na rozvytok biznesu v tsomu rotsi? [HR Trends 2023: What HR Trends Will Impact Business Development This Year?]. Available at: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczil/> (accessed December 11, 2024)