

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-108>

УДК 378:331.108

# СВІТОГЛЯДНІ ТА МЕНТАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## WORLDVIEW AND MENTAL PRIORITIES IN FORMING A PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

**Ситник Йосиф Степанович**доктор економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>**Требко Анна Дмитрівна**магістр,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2283-3862>**Sytnyk Yosyf, Trebko Anna**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена проблемі формування цілісного національно свідомого і власницького світогляду в системі управління персоналом як важливого чинника професійної діяльності фахівців. Автор вважає, що світоглядні й ментальні орієнтири, будучи системою національних цінностей, життєвих та науково-теоретичних пріоритетів, є основою для формування професійно значимих якостей майбутніх менеджерів персоналу. Розглянуто сутність системи управління персоналом та її вплив на мотивацію і продуктивність працівників підприємств. Узагальнено проблематику формування нової світоглядної основи управління персоналом. Обґрунтовано напрям розвитку системи управління персоналом на засадах інтегрування світоглядно-ціннісного й особистісно-власницького розвитку персоналу у соціально-економічній системі. Встановлено, що сильний життєвий та ідеєю творчості обґрунтований світогляд дає змогу закласти міцні основи не лише під справжню радість життя людини, а й у її професійно-продуктивному житті та діяльності підприємств. Визначено, що формування ментальних засад майбутнього фахівця чи менеджера персоналу вимагає належного національного виховання через призму особистісного і власницького розвитку.

**Ключові слова:** управління персоналом, менеджер, виховання, світогляд, національний, гідність, цінність, система, інтелектуальний.

The article is devoted to the problem of forming a holistic nationally conscious and possessive worldview in the personnel management system as an important factor in the professional activity of specialists. The author believes that worldview and mental orientations, being a system of national values, life and scientific and theoretical priorities, are the basis for the formation of professionally significant qualities of future personnel managers. The essence of the personnel management system and its impact on the motivation and productivity of enterprise employees are considered. The problems of forming a new ideological basis for personnel management are summarized. Attention is drawn to the elements of novelty of modern tools from the perspective of an intellectually mature individual and specialist, on which the management system will exert its influence. The direction of development of the personnel management system is substantiated on the basis of integrating the ideological-value and personal-ownership development of personnel in the socio-economic system. A feature of this approach is that personnel management should be considered not only as the art of managing people, but also as the art of creating unique opportunities for participation and establishing individual and team motivators for the implementation of employees' creative ideas. It has been established that a strong worldview based on the idea of creativity makes it possible to lay a solid foundation not only for the true joy of a person's life, but also in their professional and productive life and the activities of enterprises. The concept of worldview in the human resources management system has a primitive basis. It makes it possible to combine individual creative properties into a cultural rhythm, a finished form, a unique style that cannot be consciously imitated. It has been determined that the formation of the mental foundations of a future specialist or personnel manager requires proper national education through the prism of personal and ownership development. Personal development means the striving of an individual and the entire team of an enterprise towards an entrepreneurial, managerial and moral ideal.

**Keywords:** personnel management, manager, education, worldview, national, dignity, value, system, intellectual.

**Постановка проблеми.** Упродовж останніх ста років динамічного розвитку адміністрування й управління як галузі знань погляди науковців та практиків на управління неодноразово та кардинально змінювалися. Одні парадигми і концепції менеджменту приходили на зміну іншим, більш досконалим, які враховували вимоги світобудови, часу, людини-особистості, технологій.

Трансформації, що відбуваються в менеджменті персоналу і які є наслідком стрімкої та агресивної глобалізації, затяжних кризових явищ та рецесії у світовій економіці, вимагають переосмислення. Підприємствам потрібно швидко створювати нові продукти, динамічно розробляти, налагоджувати їх виробництво й пропонувати на ринок. За таких умов від персоналу підприємств, а особливо керівної підсистеми, вже потрібна не стільки старанність, оперативність та функційна професійність, а творча ініціатива, креативність, висока зацікавленість у кінцевому результаті. Тому в менеджменті персоналу в умовах сьогодення домінують такі напрями, як управління за цілями, різні концепції мотивації та лідерства.

Водночас в наукових виданнях і спеціалізованих журналах з управління є низка наукових праць, присвячених кризі менеджменту й необхідності зміни управлінських парадигм. Це може свідчити, що уявлення про дійсність у сфері менеджменту персоналу, які сформувалися в науковців та менеджерів-практиків, перестають відповідати цій дійсності, що перешкоджає економічному, соціальному, культурному й особистісному розвитку. Тому важливою проблемою є осмислення явищ, подій, фактів і впорядкування уявлень про сутність концепцій менеджменту персоналу з огляду на сьогодення. Затяжна російсько-українська війна та несприятливі тенденції на національному ринку праці поставили серйозні виклики перед українським менеджментом – залучення, мотивування та розвиток творчого й фахового персоналу. Актуальним завданням у наукових дискусіях про зміну парадигм менеджменту є здійснення ґрунтовного та аргументованого аналізу причин, атрибутів парадигматичної кризи управління, дослідження мовно-термінологічних проблем, визначення основних понять нової парадигми, врахування появи нових технологій і форм підприємств та їх віртуалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Публікації, які розвивають дискурс про зміну світоглядних засад менеджменту, мають два

основні напрями досліджень. Перший висвітлює різновиди сучасного менеджменту, а саме: концепція пульсуючого менеджменту, теорія самоорганізування, квантова природа менеджменту, соціокультурна теорія менеджменту, концепція маркетингового управління, менеджмент знань. Зазначені концепції з різних позицій визначають характерні риси, аспекти нової парадигми управління. Основні з них такі: ускладнення управлінських відносин, гуманізація управління, спрямованість на безперервність організаційних змін, інноваційність, всебічний розвиток творчих можливостей працівників, знання та інформація як головний ресурс підприємств. Зокрема, автори А. Чмут і О. Чмут [8] досліджують сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу.

Другий в наукових працях українських дослідників Б. Будзан та В. Воронкова [1; 2], спрямований на врахування національної специфіки менеджменту та її трансформаційного впливу на парадигми управління. Зрозуміло, що парадигма менеджменту формується в тісному взаємозв'язку із станом розвитку, ознаками української моделі підприємництва та умовами, в яких воно здійснюється. Адже управління за аналогією є як відбиток світлина, яка відображає економічну й господарську системи. Проте особливості українського менеджменту не в тому, що він використовує якісь нові оригінальні способи управління, а в тому, що вже відомі прийоми, інструменти управління модифікує, пристосовуючи до чинних умов господарювання воєнного стану. Зокрема, науковці В. Куделя і В. Яковенко [4] досліджували особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Дослідники О. Короленко і Н. Кутова [3] сфокусували свою увагу на викликах та реаліях сьогодення в HR-менеджменті підприємства. Особливості кадрового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану в Україні окреслено в науковій праці Н. Гуржій і М. Батерук [9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розмитість світоглядних орієнтирів сучасних менеджерів персоналу та підготовка їх до формування цілісної картини національної економічної системи діяльності суб'єктів підприємництва ще вивчена недостатньо і залишається актуальною. Це зумовлюється тим, що світогляд працівників (як менеджерів, так і їхніх підлеглих) визначатиме їх поведінку у всіх сферах життєдіяльності: економіці, підприємстві, управ-

лінні, політиці, науці, культурі, побуті тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження теоретичних засад та обґрунтування напрямів формування світоглядних і ментальних орієнтирів майбутніх фахівців управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними домінантами нового світогляду управління персоналом, які сформульовані українськими та закордонними вченими наприкінці ХХ й початку ХХІ століть, є припущення, що на зміну ієрархії, твердим правилам і графікам приходить робота в командах, безпосередні взаємодії, перманентні інновації, безупинне навчання й удосконалювання, пошук прийняттого стану в процесі безупинних змін, а також: необхідність розглядати організації як відкриті системи; зростання ролі організаційної культури й інновацій, мотивації та стилю керівництва; визнання центральної ролі людини; демократизація управління; розвиток партнерських взаємин; зростання ролі знань і управління ними; підвищення якості управління; культивування перемоги в підприємницькій діяльності як свята особистої або командної перемоги.

Сучасні проблеми та підвалини становлення загальної теорії управління персоналом в світоглядному контексті є багатопланові та різнофункційні. З одного боку, вони є плодом інтересів реального підприємництва, власників і менеджерів, інтересів наукових шкіл та окремих харизматичних осіб, інтересів системи освіти як виду економічної діяльності, а також залежать від рівня розвиненості системи цифрових технологій та споживачів продуктів системи освіти тощо. З іншого боку, варто зауважити єдину методологічну структуру в становленні загальної теорії менеджменту. Адже існує тісний взаємозв'язок та єдина природа розбіжностей, зокрема серед протилежних методологій наукової евристики та системного аналізу, підприємницьких парадигм делегування та контролінгу, інтуїтивного та аналітичного стилів управління персоналом чи ухвалення рішень.

Аналізування поглядів науковців щодо проблематики формування нової світоглядної основи управління персоналом дають підстави звернути увагу на елементи їх новизни з позицій інтелектуально зрілої особистості та фахівця, стосовно яких здійснюватиме свій вплив система управління. По-перше, особливістю нового світогляду є радикальна зміна умов, в яких має функціонувати управління

персоналом. По-друге, попри задекларований принцип про визначальну роль і місце людини в менеджменті, вона у більшості авторів і надалі розглядається як один із ресурсів системи. По-третє, як в класичних парадигмах, так і в нових світоглядних течіях не чітко окреслені мотиваційні передумови їх втілення в практику HR-менеджменту. По-четверте, усі новітні підходи в управлінні персоналом націлені на результат соціально-економічної системи, який є початковим та фінальним пунктом будь-якої теорії, критерієм її корисності та безальтернативності.

На перший погляд, усе правдиво, адже менеджмент є прагматичною наукою, де управління персоналом, виконання завдання, збільшення частки ринку, максимізація прибутку є наслідком управлінської діяльності. Але, намагаючись поставити у своїх теоретичних концепціях індивіда із його інтелектом та знаннями на вершину піраміди у формуванні конкурентоспроможності підприємств в ХХІ столітті, науковці роблять лиш перший крок.

Вважаю, що в умовах сьогодення потрібно зробити і другий радикальний крок у системі управління персоналом – ліквідувати пряму залежність носія інтелекту від системи, сформувати ефективні, не примусові мотиваційні передумови, в наслідку яких творчий індивід захоче з власної волі інтелектуально «розкритися» та забезпечувати очікувані від нього конкурентні переваги для підприємств.

У цьому філософському контексті не пропонується зухвало заперечувати все те, що було зроблене в менеджменті за попередні півтора століття, а власне, «спираючись на минуле, належить створити нову науку управління, враховуючи, що людина стала найважливішим елементом організації, відкритої складної системи» [10].

З огляду на еволюція менеджменту та розроблену автором концепцію інтелектуалізації систем менеджменту підприємств [5] пропоную напрям розвитку новітньої системи управління персоналом розглядати через призму інтегрування світоглядно-ціннісного й особистісно-власницького розвитку персоналу у соціально-економічній системі.

Особливістю такого підходу є те, що управління персоналом варто розглядати не лише як мистецтво керувати людьми, але й як мистецтво створювати унікальні можливості співучасті й закладати індивідуальні та командні мотиватори для здійснення творчих ідей працівників. Власне одним із ключових векторів сучасної науки HR-менеджменту мають бути

взаємовідносини, які розвиваються між особистостями (командами) у процесі створення інтелектуально-знаннєвого, інформаційного, інноваційного, управлінського та матеріального продукту, а також економічно-правові й цільові взаємини між носіями інтелектуального капіталу та підприємством, на якому вони б хотіли його зреалізувати в процесі управління. У такому розумінні кожний інтелектуально-активний індивід розглядається, як: світоглядно зріла, внутрішньо вмотивована та ментально свідомо / сильна особистість; самоорганізований рушій менеджменту; усвідомлений про тісний взаємозв'язок інтелектуальної свободи та відповідальності в системі життєдіяльності. Виходячи з таких позицій, пропонуємо формувати гнучкі й адекватні статусу таких осіб принципи та методологічні засади управління персоналом, які змістовно базуються на світоглядних, інтелектуально-творчих, психологічних, філософських та культурологічних рушіях.

Обґрунтовуючи складові цього підходу до управління персоналом, варто зазначити, що концепт світогляду тут має первісну основу. Він уможлиблює з'єднання поодиноких творчих властивостей у ритм культури, закінчену форму, своєрідний стиль, що не вдасться свідомо наслідувати. Ю. Вассиян [6] вважав, що світогляд – це завжди те найвище духовне утворення, яке не можна повторити за допомогою технічних засобів. Такі цінності не можна просто запозичити. Вони можуть найбільше спонукати до того, що якась сусідня біопсихічна система починає поступ оригінального творчого розгортання своїх сил. На його думку, два огляди доводять про недоцільність буквально послуговуватися у творенні національного життя, зокрема підприємницького, зразками чужого досвіду: речевий і методичний. По-перше, кожна нація підноситься до культурного стану тільки шляхом відосереднього здвигу, і в цьому полягає динаміка її характеру. По-друге, насильне засвоєння несвоєрідного відхиляє лінію природного напрямку і тим викликає нераціональне використання енергії [6, с. 92].

Сильний життєвий та ідеєю творчості обґрунтований світогляд дає змогу закласти міцні основи не лише під справжню радість життя людини, а й у її професійно-продуктивному житті та діяльності підприємств, у яких особистість знаходить свою дотичність. Бо життя, як твердить філософія націоналізму, – це боротьба, що є воно вічним ростом, вічним ставанням у безконечну досконаліючу вісь

[6, с. 125]. На переконання Зенона Коссака, «людина має в собі Богом дані творчі потенції, що їх мусить розвивати до найбільшої досконалості, плекаючи кращі вартості в собі і виявляти їх, створюючи кращу дійсність і кращий стиль життя. Людина є покликана до життя, щоб сповнити певну творчу роллю. Гідне сповнення творчого завдання – робить наше життя кращим і радісним, хоч як трудно проходило би змагання з противенствами. Радість життя в боротьбі й тяжких зусиллях є прикметою вищих людей і своєрідних аристократів життя» [6, с. 125]. У контексті формування новітньої системи управління персоналом на засадах світогляду й особистісно-власницького розвою пророчими є слова З. Коссака: «Перевищуйте суперників і старайтеся, щоб, зберігаючи чистоту своєї совісті і моральну силу своєї душі, уміли гідно цінити тих, що є вищі від вас у своїй суті. Це таке важне в суспільному житті, де гієрархія вартостей і компетенцій рішає про лад і шляхетність взаємовідношень. Хай не бавить вас блискучий ефект у житті, але досконалий творчий чин. Жийте культурою суті, а не культурою форми, чи радше й культурою форми, що має бути виявом суті. ... У своєму обожанні творчості у всесторонньому розумінні – вмійте цінити носіїв праці – людей, тобто вмійте зберігати пошану до праці чорних рук, праці інтелектуалістів-науковців і мистців, пам'ятаючи, що на життя складається цілість і що найрізноманітніша праця виповнює цілість творчого життя людей. Вітайте радісно між собою тих, що навіть найчорнішою працею живуть, – вітайте їх як рівних або вищих собі, бо творча праця є основою гідно сповнюваного життя – а те родить права і робить з людини пана-владаря життя» [6, с. 125-126].

Формування ментальних засад майбутнього фахівця чи менеджера персоналу вимагає належного національного виховання. Таке виховання має за свою підставу й ціль добро, силу та творчий розвиток національної спільноти, а в нації – всебічний розвиток суспільно-активної та економічно-активної особистості. Характер виховання, на думку Д. Мирона, має бути динамічний та активістично-ідеалістичний. Виходячи з його націоналістичних позицій, це не статистичне виховання – нагинання суспільності й людини до даної доктрини й державно-правового устрою, як це діється в бюрократичних комуністичних устроях (в умовах сьогодення – ліволіберальних устроях, – автор), а це використання всіх надбань і вартостей культури, цивілізації, релігії,



національно-суспільного життя, професійно-господарського життя, опертих на спільній духовно-ідейній поставі національної спільноти і просякнутих вартостями суцільного світогляду, щоби формувати єдність національного характеру плекати творчі, життєздатні, національно-суспільні сили і національно-державницькі первні та провадити людину в життєву дійсність даної нації й епохи, дати підстави й напрямні до дальшого творчого розвоєвого процесу [6, с. 175].

Водночас Д. Мирон зауважив, що націоналістичне виховання мусить дати світоглядний та практичний синтез усіх сил та енергії духу, психіки й природи, душі й тіла проти крайностей інтелектуалізму й матеріалізму, мусить дати творчий психосинтез волі, почувань, думок і чину, а дальше розвоєву єдність і спаяність національно-суспільних сил і надбань і вартість особовості. Мусить дати моральний і суспільний синтез свободи розвитку й дисципліни, проти крайностей механічного індивідуалізму та стадного колективізму. Зазначені принципи та компоненти, за концепцією Д. Мирона, мають органічно пов'язати виховання й освіту, де освіта розглядається як найважливіший із складників цілої виховної системи [6, с. 176].

Опираючись на одноцілий світогляд, система виховання має здавати собі справу, з одного боку, з тих національно-суспільних сил, з тої історичної дійсності і з того людського матеріалу, який має відповідно формувати серед даної національно-історичної дійсності, а з другого боку, мусить мати перед собою виразний образ людини й цілого життя, в ім'я яких вартостей та ідей, для яких завдань і яку нову дійсність має формувати, що і як має робити. Адже без одноцілого всеобіймаючого світогляду, без системи вартостей, ієрархії цілей і потреб виховання затратило б свою суцільність і органічність та зв'язок зі завданням і потребами й розвоєвими процесами життя, а стало б механічним зліпком різних учень і методів, стало б експериментуванням на душах молоді, витворюючи хаос почувань і поглядів, роздвоєння душ і характерів. Так, уявімо собі, що було б, коли б програма й система виховання в родині й навчання у середній та вищій школі узгляднювали й мішали зі собою ідеалізм і матеріалізм, крайній індивідуалізм, лібералізм і механічний колективізм, націоналізм і комунізм, пацифізм і інтернаціоналізм, релігійність і безбожництво. Тому є неможливо виховати суцільні сильні характери й формувати сильні осо-

бистості, а тим більше суцільну національну духовність без одноцілого всеобіймаючого світогляду, без одноцілого синтезу вартостей [6, с. 178-179].

Вибір світогляду залежить у значній мірі від характеру й духовності, наставлення волі й почування, від духу нації й епохи, від завдань, які собі ставить дана суспільність і людина.

З пересічної людини навіть найкраще виховання і суспільне середовище не зробить Наполеона чи Бандеру, Шевченка чи Гете, Сквороду чи Канта, адже великість і творчість індивідуальності залежить від вроджених задатків. Але вартість, характер і активність людини залежить від власної праці, виховання і родинно-суспільних впливів. Тому на формування характеру громадян Франції, Англії, Японії, Німеччини й України впливають національно-суспільне життя, державно-суспільний устрій, ідеї, вартості й історичні завдання та шлях. Настільки характери англійця, француза, італійця, німця, українця чи японця різняться між собою, наскільки є відрубні національні характери, історичні переживання й завдання та суспільні відносини тих порізних і великих націй. Водночас сила й доля будь-якого народу залежить від того, як поставлене у них виховання, як та в ім'я яких цінностей і завдань виховують своє молоде покоління. Цілком справедливи і влучним є висловлювання про те, що французько-німецьку війну 1870 р. виграв німецький учитель і парафіяльний священник не менше від німецького вояка чи Бісмарка й Мольтке. Або, що могутність Англії залежить від того, як вона виховує свою молодь (Демолан – «Сила виховання»), а доля Франції є не менше в руках матерів й учителів, як вояків і політиків [6, с. 182].

Тому при вихованні мусимо брати під увагу вроджені властивості даного народу й людини, узгляднюючи величезну роль криптипсихічних енергій підсвідомості, національно-суспільне середовище і вартості та завдання, що перед нами, а також властивості української вдачі. Згідно з дослідженнями українських учених, публіцистів [6, с. 191; 7, с. 15], в українській вдачі переважають такі риси, як надмірна емоційність, сентиментальність, ліризм, песимізм інтегрований з погідним оптимізмом, кордоцентричність, інтелектуалізм, мрійництво, індивідуалізм, рухливість та прагнення до свободи, що є впливом наших історичних переживань і довголітнього поневолення. Загальмовані життєві енергії та волеві первні не розвивалися або вибухали у

величких стихійних зривах, а життя зі зовнішнього світу переходило у внутрішньо-духовні переживання, глибокі почування, тугу та мрії за кращим життям. Завданням україноцентричного руху в розбудові економіки, а зокрема формуванні систем управління персоналом, є розбудити та плекати ті здавлені дрімучі психоволеві енергії, як силу і витривалість волі, енергію чину й боротьби, запал праці, зорганізованість почувань, системність аналізування економічних процесів, глибину і далекозорість творчого управлінського думання. Водночас стихійній глобалізаційній експансії нав'язливих моделей новітнього економічного панування над суспільним життям низки держав протиставити плекання духовно-суспільних і моральних первнів дисципліни, зорганізованості, обов'язку, відповідальності, владарності, могутності, солідарності й єдності національної спільноти, економіки та менеджменту.

Загалом, концепт світогляду передбачає, що фахівець добре усвідомлює сутність: підприємницької діяльності, де вкладає свій інтелектуальний і фаховий капітал; управлінських рішень, які буде ухвалювати та виконуваних завдань; продукту, який за його співучасті буде створено, чи отримає від цього продукту користь його нація, територіальна громада (держава) та земля, на якій він живе й житимуть майбутні покоління його нащадків. Чи підприємство, де працює особистість, не знищує навколишнє природне середовище, виготовляє якісну продукцію (надає послуги) не шкідливі для суспільства, платить податки та гідну заробітну плату, утверджує державну мову, національну культуру і традиції чи, навпаки, нехтує ними тощо.

Концепт особистісного та власницького розвитку в системі управління персоналом є передумовою, що індивід працює для себе і для підприємства, але не як найманий/залежний працівник – ресурс системи, а як партнер, залучений до спільної справи, у якій його знання та інтелектуально-творча активність забезпечують ефективність підприємницької діяльності. Особистісний розвиток значить натугу змагання одиниці й цілого колективу підприємства до підприємницького, управлінського та морального ідеалу. Це ментальне збагачення особистості, в якій інтелектуальний зріст, почуття та змагання одиниці й команди гуртуються у вищу єдність, відмінну від свідомості індивідуалізму й колективізму. Це – філософія не протиставлення чи підпорядкування індивіда колективу, а філософія

нестримного інтелектуального й особистісного (іміджевого) росту в ім'я цілей індивідуальних, підприємства та національної спільноти. Особистісне зростання забезпечується через можливість подальшого розширення інтелектуального потенціалу індивіда в межах підприємства, вільного вибору проекту чи функційних обов'язків з метою втілення власного інтелектуального надбання, зародження в системі управління практики, коли розробленим інтелектуально-знанневим активам присвоюється особистісний інтелектуальний бренд, що підлягає патентуванню та рекламується підприємствами паралельно із його продукцією.

Власницький розвиток інтелектуально-творчої та фахової особистості в системі управління персоналом забезпечується через отримання права власності (частки права власності, доданої вартості) на створені нею або за її участю об'єкти інтелектуальної власності у межах підприємств. Отримання дивідендів (роялті) за використання цієї власності на підприємстві.

Подальше управління персоналом із тотожними світоглядно-ціннісними й особистісно-власницькими пріоритетами в соціально-економічній системі дасть змогу HR-менеджменту розробляти комплексну, ефективнішу та зрозумілу для працівників політику, зокрема:

- розробляти адекватну викликам і спільним цінностям організаційну структуру підприємств;
- залучати, підбирати, наймати та адаптувати кандидатів із найвищим світоглядним і фаховим потенціалом;
- робити офіційні пропозиції на роботу від підприємства кандидатам в яких зафіксовані основні умови майбутньої співпраці, такі як посада, зарплата, обов'язки, графік роботи та інші додаткові переваги або пільги, із відображенням світоглядних цілей та цінностей підприємства;
- формувати одноцілу корпоративну культуру підприємства;
- вимірювати рівень задоволеності працівників в єдиній світоглядній системі принципів, критеріїв та показників;
- формувати впізнавану і стійку до новітніх ідеологічних викликів репутацію працедавця.

**Висновки.** Сучасні особливості вдосконалення системи управління персоналом в світоглядно-ціннісному контексті є багатопланові та різнофункційні. Вони враховують

національні інтереси, ментально-особистісні моделі поведінки інвесторів, власників і менеджерів, науковців та освітян. З огляду на еволюцію розвитку менеджменту як науково-обґрунтованої та якісно побудованої системи управління підприємством, актуальною є ідея формування підходу до управління персона-

лом через призму світогляду й особистісно-власницького розвитку. Згодом доцільно формувати принципи, розробляти критерії та показники, які дадуть змогу обґрунтувати нову управлінську дійсність через призму світоглядного управління, зокрема ефективність, комунікації, мотивацію, децентралізацію.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Будзан Б. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. *Економічний часопис*. 2002. № 3. С. 41-46.
2. Воронкова В. Г. Формування постнекласичної парадигми сучасного менеджменту в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 13-29.
3. Короленко, О., & Кутова, Н. (2023). HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
4. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
5. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2017. 380 с.
6. Український націоналізм: Антологія. 2010. Упор. В. Рог. Київ : ФОР Стебеляк О. М., Т. 1.
7. Чижевський Д. І. Філософія Г. С. Сковороди. Харків: 2004. 272 с.
8. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 47. 2023. С. 47-52.
9. Hurzhii, N. & Baturuk, M. (2025). Personnel management of organizations (on the example of LLC "SilpoFood"). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(31), pp. 79-94. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-07>
10. Kenneth Cloke and Joan Goldsmith. *The end of Management and the Rise of Organizational Democracy*. John Wiley and Sons Ltd. 2002. 336 p.

#### REFERENCES:

1. Budzan B. (2002) Retrospektyva i perspektyva menedzhmentu v Ukrayini [Retrospective and Perspective of Management in Ukraine]. *Ekonomichnyy chasopys*. Vol. 3, pp. 41-46
2. Voronkova V. H. (2009) Formuvannya postneklasichnoyi paradyhmy suchasnoho menedzhmentu v umovakh hlobalizatsiyi [Formation of post-nonclassical paradigm of modern management in the conditions of globalization] . *Humanitarnyy visnyk ZDIA*. Vol. 38, pp. 13-29.
3. Korolenko, O., & Kutova, N. (2023) HR-menedzhment pidpryyemstva: vyklyky ta realiyi s'ohodennya [HR management of the enterprise: challenges and realities of today]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
4. Kudelya V. I., Yakovenko V. H. (2023) Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of personnel management in martial law]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Vol. 81-82, pp. 290-297.
5. Sytnyk Y. S. (2017) Intelktualizatsiya system menedzhmentu pidpryyemstv: kontseptsiya, systemnyy monitorynh ta modelyuvannya: monohrafiya [Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling]. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki. Ukraine. 380 p.
6. Ukrayins'kyy natsionalizm: Antolohiya [Ukrainian Nationalism: Anthology]. 2010. Upor. V. Roh. Kyiv: FOP Stebelyak O. M., Vol. 1.
7. Chyzevs'kyy D. I. (2004) Filosofiya H.S. Skovorody [Philosophy of G.S. Skovoroda]. Kharkiv: 272 p.
8. Chmut A. V., Chmut O. O. (2023) Suchasni vyklyky menedzhmentu v umovakh VUCA – svitu [Modern challenges of management in the conditions of VUCA – the world]. *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*. Vypusk 47, pp. 47-52.
9. Hurzhii, N. & Baturuk, M. (2025). Personnel management of organizations (on the example of LLC "SilpoFood"). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(31), pp. 79-94. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-07>.
10. Kenneth Cloke and Joan Goldsmith. (2002) *The end of Management and the Rise of Organizational Democracy*. John Wiley and Sons Ltd. 336 p.