

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-31>

УДК 331.1:005.94

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ І ЙОГО РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES

Воробець Тарас Івановичкандидат економічних наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1759-0150>**Мохнацький Марко Любомирович**аспірант,
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9658-4049>**Vorobets Taras, Mokhnatskyi Marko**

Higher Educational Institution "King Danylo University"

У статті досліджено теоретичні засади інтелектуального капіталу та його вплив на ефективність управління персоналом на підприємствах. Проаналізовано основні компоненти інтелектуального капіталу, серед яких: людський, організаційний та клієнтський, у контексті їх взаємодії з системами управління людськими ресурсами. Встановлено, що в умовах економіки знань нематеріальні активи підприємства, зокрема компетенції та знання персоналу, набувають визначального значення для формування його ринкової вартості та довгострокової конкурентоспроможності. Розглянуто провідні моделі управління персоналом (жорстку, м'яку та антропологічну) через призму концепції інтелектуального капіталу. Систематизовано методи вимірювання інтелектуального капіталу та визначено їх практичну цінність для HR-менеджменту. Обґрунтовано, що інвестиції у розвиток людського капіталу є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економіки знань.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, управління персоналом, організаційний капітал, економіка знань, нематеріальні активи.

The article examines the theoretical foundations of intellectual capital and its impact on the effectiveness of personnel management at enterprises in the context of the modern knowledge economy. The main components of intellectual capital, namely human capital, organizational capital and customer (relational) capital, are analyzed in detail in terms of their interaction with human resource management systems and their contribution to the overall strategic potential of the organization. It is established that human capital, embodying the knowledge, skills, creativity and motivation of individual employees, represents the most dynamic and strategically significant component of intellectual capital, which requires targeted investment and systematic development. The leading models of personnel management – the hard (mechanistic), soft (psychosociological) and anthropological models – are examined through the lens of the intellectual capital concept, with the anthropological model identified as the most comprehensive approach that aligns individual employee goals with the strategic objectives and values of the organization. Furthermore, it is demonstrated that the choice of personnel management model directly determines the capacity of an enterprise to accumulate, transfer and renew its intellectual capital, thereby shaping the long-term trajectory of organizational learning and innovation, which in the conditions of accelerating technological change becomes an indispensable prerequisite for sustainable competitive advantage. The key methods for measuring intellectual capital, including financial instruments such as Tobin's Q and VAIP, as well as non-financial tools such as the Skandia Navigator, are systematized and their practical value for HR management decision-making is determined. It is proven that the integration of the intellectual capital concept into the personnel management system requires a fundamental transition from the administrative to the strategic role of the HR function, ensuring full alignment between human resource development initiatives and the broader strategic goals.

of the enterprise. It is substantiated that systematic and purposeful investments in human capital development, supported by robust knowledge management infrastructure and a culture of continuous learning, constitute a critical strategic factor in enhancing the long-term competitiveness and resilience of enterprises operating in the knowledge economy.

Keywords: intellectual capital, human capital, personnel management, organizational capital, knowledge economy, intangible assets.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку економіки знань традиційні чинники виробництва – земля, праця та фізичний капітал – поступово втрачають своє домінуюче значення. На перший план виходять нематеріальні активи: компетенції персоналу, організаційні знання, патенти, бренди та клієнтські відносини. Саме вони формують основу конкурентоспроможності сучасного підприємства та визначають його ринкову вартість.

Разом із тим практика управління підприємствами свідчить про суттєве відставання у розумінні та використанні потенціалу інтелектуального капіталу (ІК). Більшість вітчизняних підприємств продовжують орієнтуватися на традиційні фінансові показники ефективності, залишаючи поза увагою нематеріальну складову, яка нерідко становить 60–80 % реальної вартості компанії. Це призводить до недооцінки ролі персоналу як носія знань, недостатнього інвестування в його розвиток та відсутності системних механізмів управління організаційними знаннями.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління персоналом із позицій концепції інтелектуального капіталу, що дозволить підприємствам більш ефективно формувати, розвивати та використовувати свій нематеріальний потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтелектуального капіталу активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Фундаментальний внесок у розвиток теорії людського капіталу зробили Г. Беккер та Т. Шульц, які обґрунтували доцільність розгляду освіти та навчання як форми інвестицій, що генерують довгострокову економічну віддачу [1]. Концептуальні засади вимірювання інтелектуального капіталу закладено у працях Л. Едвінсона та М. Мелоуна, які розробили модель «Skandia Navigator» – одну з перших комплексних систем оцінки нематеріальних активів [5]. Т. Стюарт у своїй роботі «Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations» визначив інтелектуальний капітал як суму всіх знань, якими володіють працівники компанії і які надають їй конкурентну перевагу [9].

Питання управління знаннями та їх зв'язок з організаційною ефективністю досліджували І. Нонака та Х. Такеучі, які розробили концепцію «спіралі знань» – процесу перетворення неявних знань на явні на рівні організації [10]. К. Свейбі запропонував концепцію «організаційного багатства», акцентуючи увагу на необхідності системного обліку нематеріальних активів [11].

У сфері управління персоналом важливу роль відіграють дослідження, що аналізують взаємозв'язок між HR-практиками та організаційною ефективністю. Зокрема, Дж. Бей та Дж. Лоулер [15], А. Бартел [16], К. Коллінз та К. Сміт [17] емпірично підтвердили, що інвестиції в розвиток людського капіталу через системи навчання, оцінки та мотивації персоналу позитивно впливають на продуктивність праці та інноваційну активність підприємств.

Серед вітчизняних дослідників слід відзначити роботи В. Г. Алькеми та В. М. Скиби, які аналізують теоретичні засади формування систем управління персоналом [18], а також С. К. Василик, С. А. Прохоровської та І. В. Агеєвої, що досліджують управління персоналом в умовах сучасних викликів [19].

Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій, питання інтеграції концепції інтелектуального капіталу безпосередньо в практику управління персоналом на підприємствах залишається недостатньо розробленим, що й зумовлює мету цього дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних засад інтелектуального капіталу, аналіз його компонентів та методів вимірювання, а також обґрунтування практичних механізмів підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах через призму концепції інтелектуального капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуальний капітал є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, проте досі не існує єдиного загально-визнаного його визначення. Узагальнюючи підходи провідних дослідників, можна констатувати, що інтелектуальний капітал – це сукупність знань, компетенцій, відносин та організаційних можливостей, які підприєм-

ство використовує для створення економічної цінності та забезпечення конкурентних переваг [5; 9].

Рейнхардт зі своїми послідовниками визначають ІК як суму знань членів організації та їх практичне втілення в організаційній дії, підкреслюючи тим самим не лише статичний «запас» знань, а й динамічний «потік» їх застосування [6]. Це розмежування між ІК як «запасом» (stock) і «поток» (flow) є принципово важливим для управлінської діяльності: підприємство може мати значний потенціал знань, але якщо механізми їх передачі, актуалізації та застосування відсутні, цей потенціал залишається нереалізованим.

У сучасній науковій літературі усталилася троїста структура інтелектуального капіталу, що включає: людський, організаційний та клієнтський капітали.

Людський капітал – знання, навички, досвід, творчі здібності та мотивація окремих працівників. Це та частина ІК, яка «йде додому» разом із співробітниками щовечора і не є власністю підприємства у прямому сенсі. Саме тому управління людським капіталом є найскладнішим завданням HR-менеджменту. Теоретичне підґрунтя цієї концепції закладено у працях Г. Беккера [1] та Т. Шульца [2], які розглядали освіту та навчання як форму інвестицій, що генерують довгострокову економічну віддачу.

Організаційний капітал – знання, що залишаються в організації після закінчення робочого дня: патенти, ліцензії, бази даних, технологічні процеси, організаційна культура, управлінські системи та рутини. Дж. Томер визначив організаційний капітал як «вбудовану в організаційні відносини, структуру та культуру форму людського капіталу» [12], підкреслюючи, що цей вид ІК є власністю підприємства і може бути відтворений навіть при зміні персоналу.

Клієнтський (реляційний) капітал – цінність, закладена у відносинах підприємства із зовнішнім середовищем: клієнтами, постачальниками, партнерами та суспільством загалом. Він включає лояльність клієнтів, репутацію бренду, ділові мережі та здатність підприємства розуміти та задовольняти потреби ринку [5; 8].

Ці три компоненти не є незалежними, вони перебувають у постійній взаємодії та взаємозбагаченні. Ефективна система управління персоналом має враховувати всі три виміри та забезпечувати умови для їх розвитку та інтеграції.

Розуміння природи інтелектуального капіталу безпосередньо впливає на вибір моделі управління персоналом. У сучасній теорії менеджменту виокремлюють декілька базових підходів, кожен з яких по-різному трактує роль людини в організації та, відповідно, по-різному ставиться до питань формування та використання ІК.

Жорстка (механістична) модель розглядає персонал передусім як ресурс, що підлягає раціональному використанню та контролю. В її основі лежить концепція «економічної людини», мотивованої виключно матеріальними стимулами [20]. З позицій управління ІК ця модель є обмеженою: вона здатна ефективно управляти явними, кодифікованими знаннями (процедурами, інструкціями, базами даних), проте не створює умов для розвитку неявних знань та творчого потенціалу персоналу. Р. Уолтон зазначав, що перехід від «контролю до залучення» є необхідною умовою підвищення ефективності в сучасній економіці [20].

М'яка (психосоціологічна) модель фокусується на розвитку працівників, командній роботі, залученні та соціально-психологічних факторах мотивації. Вона значно краще відповідає завданням управління людським капіталом, оскільки створює умови для обміну неявними знаннями, розвитку компетенцій та формування організаційної культури, що підтримує інновації. Дослідження К. Коллінза та К. Сміта підтвердили, що HR-практики, орієнтовані на залучення та розвиток персоналу, суттєво підвищують рівень обміну знаннями у високотехнологічних компаніях [17].

Антропологічна модель є найбільш повною з точки зору управління інтелектуальним капіталом. Вона поєднує економічні, психологічні та етичні аспекти, узгоджуючи цілі окремих працівників із цінностями та стратегічними цілями організації [21]. В її основі лежить концепція трансцендентної мотивації, що є прагненням людини до самореалізації та внеску в загальну справу. Саме ця модель створює найсприятливіші умови для розвитку всіх трьох компонентів ІК: вона стимулює розвиток індивідуальних компетенцій (людський капітал), формує сильну організаційну культуру (організаційний капітал) та сприяє побудові довгострокових відносин із зовнішнім середовищем (клієнтський капітал).

У реальній практиці підприємства зазвичай комбінують елементи різних моделей залежно від стратегії, галузі та організаційної культури. Однак загальна тенденція свідчить про посту-

повий рух у бік більш «м'яких» та антропологічних підходів, що відображає зростаючу роль знань та інтелектуального капіталу як основних чинників конкурентоспроможності.

Одним із ключових викликів у сфері управління інтелектуальним капіталом є проблема його вимірювання. На відміну від фізичних активів, ІК важко піддається кількісній оцінці, що ускладнює прийняття управлінських рішень щодо інвестицій у його розвиток.

Існуючі методи вимірювання ІК можна систематизувати у двох основних категоріях: фінансові та нефінансові показники [6].

До фінансових відносять коефіцієнт Тобіна (Tobin's Q) – це співвідношення ринкової вартості підприємства до вартості заміщення його фізичних активів. Різниця між цими двома показниками відображає вартість нематеріальних активів, у тому числі ІК. Цей метод дозволяє порівнювати підприємства між собою та відстежувати динаміку вартості ІК у часі, проте не дає інформації про структуру нематеріальних активів та механізми їх формування.

VAIP (Value Added Intellectual Potential) – метод розрахунку продуктивності людського капіталу через додану вартість, що генерується на одиницю витрат на персонал [14]. Цей показник є особливо корисним для HR-менеджменту, оскільки дозволяє оцінити ефективність інвестицій у навчання та розвиток персоналу.

Облік інтелектуального капіталу (IC Accounting) – концепція, що передбачає капіталізацію витрат на дослідження, розробки та навчання персоналу замість їх негайного списання на витрати [3]. Це дозволяє більш точно відображати реальну вартість підприємства у фінансовій звітності.

До нефінансових методів відносять: Skandia Navigator – розроблена Л. Едвінсоном у компанії Skandia комплексна система вимірювання ІК, що охоплює п'ять вимірів: фінансовий, клієнтський, процесний, людський та фокус на оновленні й розвитку [5]. Ця модель є адаптацією концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Каплана та Нортон [4; 7] до специфіки управління нематеріальними активами. Для HR-менеджменту особливо цінним є «людський» вимір Navigator, що включає такі показники, як індекс задоволеності персоналу, рівень плинності кадрів, частка часу, витраченого на навчання, та індекс лідерства.

Якісні методи включають опитування щодо задоволеності клієнтів та персоналу,

оцінку організаційної культури, аналіз мереж знань та карти компетенцій. Ці методи дозволяють виявити «приховані» знання та компетенції, що не відображаються у фінансових показниках.

Важливим висновком Рейнхардта є те, що жоден із існуючих методів не є універсальним – кожне підприємство має будувати власну систему вимірювання ІК, виходячи зі своєї стратегії та специфіки бізнесу [6]. Для HR-менеджменту це означає необхідність розробки індивідуальних систем показників, що відображають внесок персоналу у формування інтелектуального капіталу підприємства.

Розуміння природи та компонентів інтелектуального капіталу дозволяє визначити конкретні механізми підвищення ефективності управління персоналом.

Управління людським капіталом передбачає системний підхід до розвитку компетенцій персоналу. Ключовими інструментами тут є: стратегічне планування потреб у компетенціях; системи безперервного навчання та розвитку; оцінка персоналу на основі компетенційного підходу; програми управління талантами та утримання ключових співробітників. Дослідження А. Бартел підтвердило, що впровадження формальних програм навчання персоналу в банківському секторі призводить до суттєвого підвищення продуктивності праці [16]. Синіченко А. наголошує, що компетентнісний підхід є сучасною парадигмою управління персоналом, що дозволяє узгодити індивідуальний розвиток із стратегічними потребами організації [22].

Управління організаційним капіталом є завданням, що виходить за межі традиційного HR-менеджменту, але нерозривно пов'язане з ним. Воно включає: формування та підтримку організаційної культури, що стимулює інновації та обмін знаннями; розробку систем управління знаннями (knowledge management systems); документування та кодифікацію «найкращих практик»; створення організаційних умов для неформального навчання та обміну досвідом. Нонака та Такеучі показали, що ключовим механізмом розвитку організаційного капіталу є «спіраль знань» – циклічний процес перетворення неявних індивідуальних знань на явні організаційні [10].

Управління клієнтським капіталом у контексті HR-менеджменту передбачає розвиток у персоналу клієнт орієнтованих компетенцій, навичок побудови довгострокових відносин та розуміння потреб ринку. Особли-

вого значення набуває формування «зовнішнього» людського капіталу – здатності персоналу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та генерувати нові знання через ці взаємодії.

Інтеграція систем управління персоналом та управління знаннями є стратегічним завданням, що потребує координації між HR-підрозділом та іншими функціональними підрозділами підприємства. Дослідження Дж. Бея та Дж. Лоулера показало, що підприємства, які інтегрують HR-стратегії з організаційними стратегіями управління знаннями, демонструють суттєво вищі показники ефективності [15]. К. Острофф та Д. Боуен обґрунтували необхідність переходу HR-функції на «вищий рівень» – від адміністративної до стратегічної ролі в організації [23].

Впровадження концепції ІК у практику управління персоналом вітчизняних підприємств стикається з низкою практичних викликів. По-перше, відсутність культури вимірювання нематеріальних активів призводить до того, що інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як витрати, а не як капіталовкладення. По-друге, традиційна орієнтація на короткострокові фінансові результати ускладнює прийняття рішень щодо довгострокових інвестицій у людський капітал. По-третє, відсутність стандартизованих методів оцінки ІК ускладнює порівняльний аналіз та бенчмаркінг.

Для подолання цих викликів підприємствам рекомендується дотримуватися наступних принципів:

Принцип стратегічної узгодженості: система управління ІК має бути безпосередньо пов'язана зі стратегічними цілями підприємства. Це означає, що розвиток компетенцій персоналу, формування організаційної культури та побудова зовнішніх відносин мають підпорядковуватися єдиній стратегічній логіці.

Принцип комплексності вимірювання: ефективна система управління ІК поєднує фінансові та нефінансові показники, кількісні та якісні методи оцінки. У роботі Роса пропонується розглядати ІК як «навігаційну систему» для управлінських рішень, а не лише як об'єкт звітності [8].

Принцип динамічного управління: ІК слід розглядати не як статичний актив, а як динамічний процес, що потребує постійного оновлення. Застарівання знань у сучасній економіці відбувається надзвичайно швидко, тому

системи безперервного навчання та розвитку персоналу є не розкішшю, а необхідністю.

Принцип залучення персоналу: ефективне управління ІК неможливе без активної участі самих носіїв знань. Це передбачає перехід від «жорстких» до «м'яких» та антропологічних моделей управління персоналом, що створюють умови для самореалізації та творчого внеску кожного співробітника.

Гурбик Ю. Ю. та ін. зазначають, що управління персоналом у системі менеджменту організації має розглядатися як цілісна система, що інтегрує всі аспекти взаємодії між підприємством та його людськими ресурсами [24]. Кустріч Л. О. підкреслює, що впровадження інноваційних методів управління персоналом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів [25].

Висновки. Інтелектуальний капітал є стратегічним ресурсом сучасного підприємства, що включає три взаємопов'язані компоненти: людський, організаційний та клієнтський капітал. Ефективне управління персоналом в умовах економіки знань має охоплювати всі три виміри, забезпечуючи умови для їх розвитку та інтеграції.

Різні моделі управління персоналом по-різному відповідають завданням розвитку інтелектуального капіталу. Найбільш повно цим завданням відповідає антропологічна модель, що поєднує економічні, психологічні та етичні аспекти та узгоджує цілі окремих працівників із стратегічними цілями організації.

Вимірювання інтелектуального капіталу є необхідною умовою ефективного управління ним. Поєднання фінансових методів (Tobin's Q, VAIP) та нефінансових інструментів (Skandia Navigator, якісні методи) дозволяє отримати комплексну картину стану та динаміки ІК підприємства.

Підвищення ефективності управління персоналом через розвиток інтелектуального капіталу потребує системного підходу, що базується на принципах стратегічної узгодженості, комплексності вимірювання, динамічного управління та залучення персоналу.

Перспективами подальших досліджень є розробка методичного інструментарію для оцінки інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств з урахуванням галузевої специфіки, а також дослідження впливу цифрової трансформації на структуру та методи управління інтелектуальним капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
2. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, № 1. P. 1–17.
3. Flamholtz E. Human Resource Accounting. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. 326 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : HarperCollins, 1997. 240 p.
6. Reinhardt R., Bornemann M., Pawlowsky P., Schneider U. Intellectual Capital and Knowledge Management: The Measurement Perspective of Knowledge / K. Dierkes et al. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford : Oxford University Press, 2001. P. 794–820.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, № 1. P. 71–79.
8. Roos J., Roos G., Edvinsson L., Dragonetti N. Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. London : Macmillan, 1997. 143 p.
9. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations. New York : Doubleday, 1997. 278 p.
10. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 284 p.
11. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco : Berrett-Koehler, 1997. 275 p.
12. Tomer J. F. Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being. New York : Praeger, 1987. 168 p.
13. Nahapiet J., Ghoshal S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, № 2. P. 242–266.
14. Pulic A. VAIC – An Accounting Tool for IC Management. *International Journal of Technology Management*. 2000. Vol. 20, № 5–8. P. 702–714.
15. Bae J., Lawler J. J. Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43, № 3. P. 502–517.
16. Bartel A. P. Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *ILR Review*. 2004. Vol. 57, № 2. P. 181–203.
17. Collins C. J., Smith K. G. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49, № 3. P. 544–560.
18. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8.
19. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів : навч. посібник. 2023.
20. Walton R. E. From Control to Commitment in the Workplace. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*. 1999. Vol. 1. P. 15–26.
21. Gutiérrez-Broncano S., Jiménez-Estévez P., Rubio-Andrés M. Theoretical Models of Human Resource Management: The Anthropological Model as a Full Model to Manage Human Resources. *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Berlin : Springer, 2017. P. 157–172.
22. Sinichenko A. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288–294.
23. Ostroff C., Bowen D. E. Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness / K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000.
24. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.
25. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. № 100.

REFERENCES:

1. Becker G. S. (1993) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

2. Schultz T. W. (1961) Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, vol. 51 (1), pp. 1–17.
3. Flamholtz E. (1985) Human Resource Accounting. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
5. Edvinsson L., Malone M. S. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: HarperCollins.
6. Reinhardt R., Bornemann M., Pawlowsky P., Schneider U. (2001) Intellectual Capital and Knowledge Management: The Measurement Perspective of Knowledge. In K. Dierkes et al. (Eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, pp. 794–820.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol. 70 (1), pp. 71–79.
8. Roos J., Roos G., Edvinsson L., Dragonetti N. (1997) Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. London: Macmillan.
9. Stewart T. A. (1997) Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations. New York: Doubleday.
10. Nonaka I., Takeuchi H. (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
11. Sveiby K. E. (1997) The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco: Berrett-Koehler.
12. Tomer J. F. (1987) Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being. New York: Praeger.
13. Nahapiet J., Ghoshal S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23 (2), pp. 242–266.
14. Pulic A. (2000) VAIC — An Accounting Tool for IC Management. *International Journal of Technology Management*, vol. 20 (5–8), pp. 702–714.
15. Bae J., Lawler J. J. (2000) Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, vol. 43 (3), pp. 502–517.
16. Bartel A. P. (2004) Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *ILR Review*, vol. 57 (2), pp. 181–203.
17. 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*, vol. 49 (3), pp. 544–560.
18. Alkema V. G., Skyba V. M. (2025) Teoretychni zasady formuvannia systemy upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva [Theoretical Foundations of the Formation of the Personnel Management System of a Modern Enterprise]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 8.
19. Vasylyk S. K., Prokhorovska S. A., Ahieieva I. V. (2023) Upravlinnia personalom i samomenedzhment u systemi upravlinnia orhanizatsiiei v umovakh suchasnykh vyklykiv [Personnel Management and Self-Management in the Organizational Management System under Modern Challenges].
20. Walton R. E. (1999) From Control to Commitment in the Workplace. In Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management, vol. 1, pp. 15–26.
21. 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*, pp. 157–172. Berlin: Springer.
22. Sinichenko A. (2016) Kompetentnistnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency-Based Approach as a Modern Paradigm of Personnel Management]. *Finansy, oblik, banky*, vol. 1 (21), pp. 288–294.
23. Ostroff C., Bowen D. E. (2000) Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. In K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski (Eds.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Hurbyk Yu. Yu., Biliaiev S. S., Bahunts O. S. (2018) Sutnist ta zmist poniattia "upravlinnia personalom" v systemi menedzhmentu orhanizatsii [The Essence and Content of the Concept of "Personnel Management" in the Organization Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 17, pp. 216–224.
25. Kustrich L. O. (2022) Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Innovative Methods of Personnel Management at Enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, no. 100.

Дата надходження статті: 18.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.07.2026

Дата публікації статті: 27.07.2026