

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.13>

УДК 331.108:658.3:005.342:004.9

*Г. І. Матукова,
д. пед. н., професор, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-0451>*

*Н. В. Багашова,
к. геол. н., доцент, доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5242-1224>*

*Д. Г. Матукова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7217-8658>*

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*H. Matukova,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
National Medical University named after O.O. Bohomolets
N. Bahashova,
PhD in Geology, Associate Professor,
State University Economics of Technology
D. Matukova,
PhD in Economics, Associate Professor,
National Medical University named after O.O. Bohomolets, Kyiv, Ukraine*

ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT MODEL IN THE CONTEXT OF ENHANCING ITS COMPETITIVENESS

У статті розглянуто сучасні підходи до формування моделі управління персоналом підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. Акцент зроблено на стратегічному значенні людського капіталу як ключового ресурсу розвитку. Обґрунтовано сутність та зміст управління персоналом підприємства в контексті макро- та мікроекономічних процесів в Україні, а також розроблення моделі управління персоналом, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основним завданням є виявлення проблем менеджменту персоналу підприємств, які прагнуть розширити сферу надання послуг. Запропоновано узагальнену модель управління персоналом, що враховує специфіку галузі, ринкове середовище та цілі підприємства. Зазначено, що ключовим фактором є створення цілісної системи організаційної культури закладу та впровадження програм розвитку як у тактичному, так і в стратегічному вимірах. Також визначено, що важливе значення має формування сприятливих умов праці, підтримка саморозвитку працівників, запровадження програм делегування повноважень, а також ефективних систем мотивації — як матеріальної, так і нематеріальної — з особливим акцентом на підтримку молодих фахівців. У сукупності з ефективною кадровою політикою це сприятиме активному самовдосконаленню персоналу та зростанню його конкурентоспроможності.

The article explores contemporary approaches to the development of a personnel management model within an enterprise, focusing on enhancing its competitiveness. Special emphasis is placed on the strategic importance of human capital as a key resource for sustainable development and innovation. The essence and content of personnel management are substantiated in the context of macroeconomic and microeconomic processes in Ukraine, which significantly influence the functioning and strategic positioning of enterprises. The study highlights the need to develop a personnel management model aimed at increasing an enterprise's competitiveness in dynamic market conditions.

The central task of the research is to identify current challenges in human resource management for enterprises seeking to expand their range of services and improve overall performance. A generalized model of personnel management is proposed, which takes into account the specific characteristics of the industry, the competitive environment, and the strategic goals of the enterprise. The model emphasizes the creation of an integrated organizational culture system and the implementation of both tactical and strategic development programs.

The article underlines the significance of forming favorable working conditions, supporting employee self-development, and implementing authority delegation mechanisms and effective motivation systems—both material and non-material. Special attention is paid to the support and retention of young professionals, recognizing them as a driving force for innovation and long-term growth. The integration of these elements, combined with a proactive and flexible personnel policy, facilitates continuous self-improvement and enhances the overall competitiveness of the workforce. In conclusion, the study affirms that an adaptive, human-centered management model can serve as a decisive factor in strengthening the market position and long-term success of the enterprise.

Ключові слова: *модель управління персоналом підприємства, конкурентоспроможність, людський капітал, організаційна культура.*

Keywords: *enterprise personnel management model, competitiveness, human capital, organizational culture.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на національному й міжнародному ринках проблема ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Людський капітал визнається одним із головних стратегічних ресурсів підприємства, від якого значною мірою залежить його конкурентоспроможність, адаптивність до змін та інноваційна

активність. Проте на практиці більшість підприємств стикаються з низкою проблем у сфері управління персоналом, пов'язаних із застарілими управлінськими моделями, слабкою мотивацією працівників, відсутністю дієвих механізмів розвитку кадрів і недостатнім рівнем організаційної культури. Отже, постає науково-практичне завдання — розробити та впровадити сучасну, гнучку модель управління персоналом, яка враховувала б як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні виклики, сприяючи підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.

Питання конкурентоспроможності персоналу знаходиться в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретичною основою відповідних досліджень є праці класиків економічної науки: А. Сміта, Д. Рікардо, А. Маршалла, М. Вебера. Окремі аспекти цієї проблематики висвітлено у роботах Д. Богині, Н. Глевацької, О. Грішнова, Н. Дудіна, Г. Крисина, Е. Лібанової, Л. Лісогор, М. Семикіної, Е. Славгородської, Т. Хлопова, А. Цимбала, В. Шаповала та інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування сутності та змісту управління персоналом підприємства в контексті макро- та мікроекономічних процесів в Україні, а також розроблення моделі управління персоналом, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основним завданням є виявлення проблем менеджменту персоналу підприємств, які прагнуть розширити сферу надання послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна модель управління персоналом поступово витісняє попередні підходи, орієнтовані переважно на тактичні цілі підприємства. У той час як високорозвинені

компанії застосовують стратегічний, цілісний підхід до управління персоналом, що враховує довгострокове бачення розвитку організації. Формування потреб у персоналі в сучасному ефективно функціонуючому підприємстві здійснюється насамперед на основі пріоритетів кадрового менеджменту та результатів функціонального аналізу наявних і перспективних робочих місць, а не лише з урахуванням наявного кадрового потенціалу.

Стратегічний підхід в управлінні людськими ресурсами активізує кадрову політику, інтегруючи діяльність усіх рівнів управління персоналом у єдину систему кадрового менеджменту, здатну ефективно реалізовувати загальну політику організації. При цьому акцент зміщується на індивідуальну роботу з персоналом, що забезпечує більшу гнучкість і відповідність потребам підприємства [1].

У закладах, де значну увагу приділяють ефективності та прибутковості, політика управління персоналом трансформувалася з пасивної, характерної для традиційного кадрового менеджменту, на активну та реактивну — з акцентом на індивідуалізацію управління людськими ресурсами. Сьогодні управління персоналом інтегрується в загальнокорпоративну систему менеджменту, забезпечуючи реалізацію стратегічних, організаційних та комплексних цілей підприємства.

Пріоритети сучасних компаній зміщуються від зосередженості на скороченні витрат, пов'язаних із відтворенням робочої сили, у бік своєчасного розвитку трудового потенціалу колективу шляхом підвищення ефективності інвестицій у професійне зростання працівників та поліпшення умов праці [2].

Успішний розвиток підприємства безпосередньо залежить від ефективного використання його персоналу, який виступає ключовим стратегічним ресурсом. Конкурентоспроможність підприємства визначається якістю трудового потенціалу — рівнем кваліфікації, професіоналізмом,

розвиненою корпоративною культурою та іншими характеристиками персоналу.

Поняття «конкуренція» є фундаментальним в економічній науці. Його розглядають як змагання, суперництво або протистояння між суб'єктами, які прагнуть досягнення певної мети. Згідно з теорією конкуренції, узагальненою А. Смітом, конкуренція – це чесне суперництво між продавцями чи покупцями за найвигідніші умови реалізації товарів і послуг [3].

У сучасних умовах високої конкуренції перед управлінським апаратом підприємства постають нові виклики, пов'язані з ефективністю управління персоналом, що проілюстровано на рис. 1.



Рис. 1. Проблеми системи менеджменту сучасних підприємств.

Джерело: складено автором.

На підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу суттєво впливають інноваційний розвиток підприємства та чинники, що виявляються в результаті творчого аналізу, систематизації, узагальнення й оцінки функціонування різних суб'єктів ринку праці, які безпосередньо оточують підприємство. Вивчаючи ситуацію у зовнішньому середовищі та враховуючи приклади успішних практик інших ринкових суб'єктів, підприємство може адаптувати ефективні підходи до управління персоналом, а також розробляти й реалізовувати нові комплексні стратегії поведінки на внутрішньому ринку надання послуг.

Залучення досвіду партнерських організацій дозволяє прискорити розвиток підприємства, посилити синергійний ефект та підвищити конкурентоспроможність персоналу.

Таким чином, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління персоналом вимагає:

- проведення аналізу основних тенденцій ринку праці, очікувань споживачів та змін у технологічному середовищі;
- виявлення потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників;
- формування й реалізації ефективних планів підготовки кадрового резерву та підвищення кваліфікації персоналу [4].

Політика управління персоналом повинна органічно узгоджуватися із загальною стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 2).

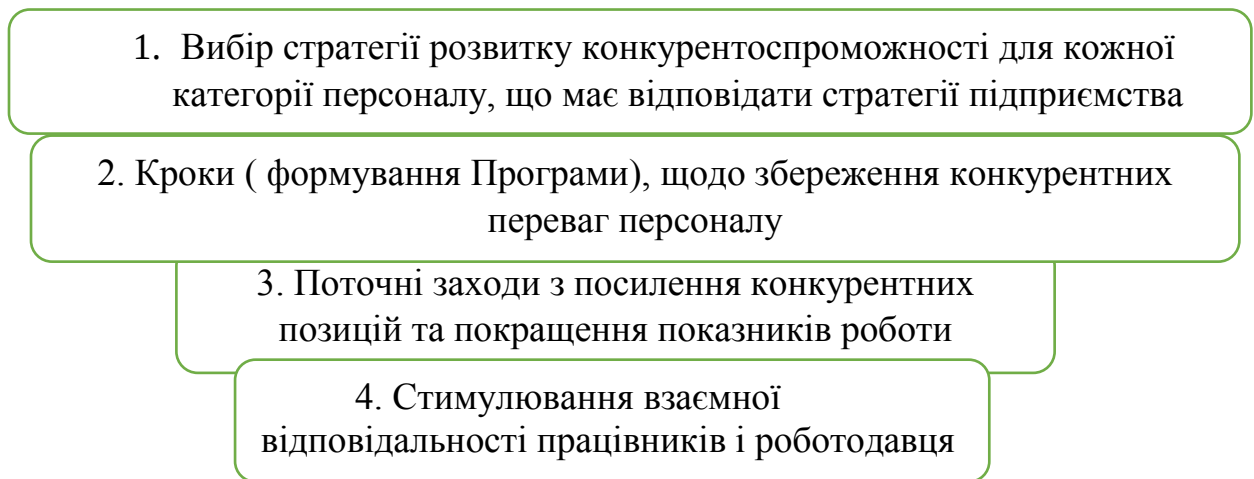


Рис. 2. Напрями політики управління персоналом підприємства.

Джерело: складено автором.

Конкурентоспроможність персоналу має підвищуватися шляхом впровадження корпоративних методів управління, спрямованих на формування у працівників відчуття значущості їх професійних навичок, відповідальності, залученості та можливості самореалізації. Застосування таких методів мотивує персонал до підвищення якості обслуговування та впровадження інноваційних рішень у процесі надання послуг споживачам (див. рис. 3).

Кадрова політика підприємства як чинник посилення конкурентоспроможності. Кадрова політика підприємства має поступово наближатися до органічної узгодженості зі стратегією його конкурентоспроможності. Вона повинна включати такі ключові складові:

- вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності різних категорій персоналу, що підсилює загальну стратегію підприємства;
- дії, спрямовані на збереження конкурентних переваг персоналу;
- тактичні заходи для підвищення ефективності роботи працівників;
- стимулювання взаємної відповідальності між працівниками і роботодавцем.



Рис. 3. Корпоративні методи, формування конкурентоспроможності персоналу

Джерело: складено автором.

В умовах кризи та обмежених фінансових ресурсів важливо компенсувати нестачу матеріального стимулювання моральною мотивацією. Підвищення цілісності завдань персоналу можливе шляхом їх об'єднання зі спорідненими задачами. Одночасно слід враховувати проблему психологічної адаптації працівників до монотонності праці. Рішенням може бути об'єднання кількох операцій в одну завершену структуру, що підвищує

мотивацію та продуктивність. Водночас важливо дотримуватися принципу розподілу завдань і не концентрувати всю роботу в руках одного виконавця.

Сучасна модель управління персоналом, орієнтована на підвищення конкурентоспроможності, має базуватись як на стратегічному, так і на тактичному рівні, враховуючи взаємозв'язок між загальною стратегією підприємства і результатами роботи персоналу.

Дослідники провідних компаній підкреслюють роль персоналу як стратегічного ресурсу, що визначає майбутній потенціал підприємства. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно використовувати як явний, так і прихований потенціал працівників. На думку фахівців, основу цього потенціалу складає не лише професійна компетентність, а й здатність до творчості, креативного мислення й генерації нових ідей. Саме ці якості можуть стати вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення ринку потенційних споживачів.

До сучасних методів пошуку інноваційних ідей належать:

- «Альтер-его» – вирішення проблеми з точки зору відомої особистості. Цей підхід формує «нове бачення» ситуації, дає змогу спрогнозувати оригінальні рішення за аналогією до стилю мислення лідерів думок.
- «Сесія питань» – формат мозкового штурму, що передбачає обговорення заздалегідь сформульованих питань із максимальним рівнем свободи висловлювань і мінімумом критики.
- «Символ» – метод представлення проблеми через символ, який її уособлює. Атрибути цього символу використовуються для пошуку варіантів вирішення.
- «Виклик» – створення уявної проблеми, яку працівники мають вирішити самостійно, що активує їхню внутрішню мотивацію довести професійну спроможність.
- Метод SCAMPER – послідовність дій: Substitute (замінити), Combine (поєднати), Adapt (адаптувати), Modify (модифікувати), Put to

another use (застосувати інакше), Eliminate (усунути), Reverse (перевернути або створити протилежне).

- Метод провокацій – стимулювання нестандартного мислення через опрацювання, на перший погляд, абсурдних ідей. Допомагає у створенні принципово нових продуктів або рішень.
- Рефреймінг – перегляд проблемної ситуації з різних точок зору (наприклад, у ролі представників інших професій). Це дозволяє знайти нестандартні, але ефективні підходи до вирішення завдань.
- Метод інверсії – аналіз проблеми через формулювання завдання, протилежного до очікуваного. Це допомагає виявити неефективні або неприйнятні дії та уникнути їх у реальній практиці [5].

Для ефективного управління персоналом менеджер повинен володіти навичками розпізнавання креативного потенціалу працівників, розуміти їхню індивідуальну роль в інноваційних процесах, знати мотиваційні установки персоналу, а також уміти їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань підприємства індустрії гостинності.

Дослідження свідчать, що працівники, орієнтовані виключно на прибуток, зазвичай не виявляють високої креативності. Відома дослідниця Тереза Амабайл сформулювала «внутрішній мотиваційний принцип креативності», згідно з яким люди стають більш креативними, коли їх мотивує інтерес до самої роботи та задоволення від її виконання, а не лише матеріальна винагорода. Тому сучасний управлінець повинен не лише розпізнавати творчий потенціал, а й уміти переконувати працівників у тому, що орієнтація лише на швидкий прибуток є загрозливою для інноваційного процесу. Ба більше, до реалізації інноваційних завдань доцільно залучати тих, хто зацікавлений у розвитку, самореалізації та довгострокових результатах.

Успіх інновацій значною мірою залежить від здатності менеджера виявити як явні, так і приховані здібності працівників та створити умови для їхньої активної участі в інноваційній діяльності. Сучасне управління

персоналом базується на комплексі інноваційних підходів, які фокусуються на взаємодії, активізації творчого потенціалу та об'єднанні зусиль співробітників задля досягнення стратегічних цілей організації [6, 7].

Американська модель управління персоналом передбачає п'ятирічне та поточне кадрове планування у межах програм "управління людськими ресурсами" та "управління кар'єрою керівників". Основні характеристики цієї системи:

- детальний облік керівних посад, які можуть стати вакантними;
- індивідуальне планування кар'єрного розвитку керівників та фахівців, які включені до кадрового резерву;
- оцінка трудових результатів та особистісних якостей;
- регулярні співбесіди щодо кар'єрного просування та професійних схильностей;
- індивідуальні плани розвитку: перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування, ротації посад.

Особливу увагу приділяють тестуванню кандидатів на керівні посади, незалежно від рівня управління. Підбір керівників вищої та частково середньої ланки перебуває під контролем ради директорів, у складі якої створюються спеціалізовані комітети з призначень. За результатами оцінки складається аналітична довідка про кандидата, яка зберігається в його особовій справі. В деяких компаніях доступ до участі в програмі перевірки відкритий для всіх охочих.

Американський підхід до організації праці передбачає:

- оптимізацію адміністративного апарату;
- гнучкі системи оплати;
- розширення професійних функцій;
- створення проектно-цільових груп;
- відкриту політику "вхід-вихід", яка передбачає можливість швидкого працевлаштування, переміщення або звільнення працівників.

Японська модель управління персоналом базується на принципі "людина-посада": ще до початку роботи оцінюються сильні та слабкі сторони кандидата з метою максимальної відповідності його робочого місця.

Основні характеристики:

- орієнтація на довгострокову зайнятість на одному підприємстві;
- колективна відповідальність і командна взаємодія в межах малих груп;
- систематичне підвищення кваліфікації всіх працівників;
- гармонізація особистих і корпоративних інтересів;
- відсутність поділу працівників за кваліфікацією на момент прийому — усі проходять професійне зростання всередині компанії;
- прозора, але повільна система просування по службі: перше підвищення можливе не раніше ніж через 10 років роботи;
- внутрішні профспілки, створені в межах організації;
- поєднання стабільності, соціальної підтримки і високих очікувань щодо лояльності до фірми.

У японському підході важливим є гармонійне поєднання виробництва, збуту та фінансів, що досягається завдяки глибокому залученню працівників і єдиній корпоративній культурі.

Незважаючи на різноманітність наукових підходів до визначення поняття конкурентоспроможності персоналу, можна зробити висновок, що її основою є ключові професійні компетентності працівника. Станом на сьогодні не існує універсальної моделі застосування компетентнісного підходу. Аналізуючи провідні зарубіжні наукові школи (США, Великобританія, Франція, Німеччина), слід зазначити, що американську школу компетентнісного підходу започаткував Д. Макклелланд, а продовжив Р. Бояціс. Вона базується на поведінковій моделі, що враховує сукупність особистісних характеристик (мотивація, риси характеру, навички, самосприйняття, соціальна роль, знання), які забезпечують відповідність між досягнутими результатами й вимогами до роботи [8].

Американська модель передбачає формування професійно-кваліфікаційної моделі посади з подальшим доббором кандидатів за принципом «посада – працівник». Основними характеристиками цього підходу є:

- поділ виробничого процесу на окремі завдання з урахуванням майстерності й навчальності персоналу;
- мінімізація розриву між розвитком інноваційних структур і управлінням людськими ресурсами;
- функціонування кадрових служб як спеціалізованих підрозділів з компетентними фахівцями та сучасним інструментарієм;
- пріоритет продуктивності, що залежить насамперед від працівника;
- удосконалення системи організації та стимулювання праці;
- підтримка таких особистісних якостей, як рішучість, готовність до ризику, індивідуалізм, прагнення до матеріального успіху;
- посилена увага до організаційної культури та розвитку персоналу;
- перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту.

Однією з найвідоміших альтернатив є японська модель управління персоналом, що ґрунтується на принципі відповідності «працівник – посада». Особливий інтерес до неї зумовлений значною ефективністю, зокрема в досягненні високих темпів зростання продуктивності праці. Ця модель поєднує традиції японського суспільства з імпортованими ідеями.

Основні особливості японського менеджменту:

- колективізм та групова ідентичність працівників;
- концепція безперервного навчання й професійного розвитку;
- підвищення кваліфікації кожного працівника як обов'язковий етап професійного становлення;

- управління персоналом як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності;
- орієнтація управління на людину, а не лише на функцію чи техніку;
- довгострокова зайнятість та лояльність працівників до компанії;
- відсутність чіткої спеціалізації всередині колективу – працівники виконують різноманітні завдання [9, 10].

У контексті дослідження проблеми конкурентоспроможності персоналу, враховуючи зарубіжний досвід провідних компаній, можна стверджувати, що ефективне управління людськими ресурсами потребує впровадження низки заходів та методів. На цій основі можна сформувати узагальнену модель підвищення конкурентоспроможності персоналу, що охоплює:

- розвиток ключових компетентностей;
- побудову системи управління кар'єрою;
- стратегічне планування професійного зростання;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації;
- створення умов для постійного навчання й саморозвитку;
- систематичну оцінку результатів діяльності та зворотний зв'язок;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- використання гнучких підходів до мотивації та стимулювання.

На рис. 4 пропонується модель підвищення конкурентоспроможності персоналу.



Рис. 4. Модель підвищення конкурентоспроможності персоналу

Джерело: складено автором.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, спираючись на вітчизняний і зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності персоналу, можна стверджувати, що ключовим фактором є створення цілісної системи організаційної культури закладу та впровадження програм розвитку як у тактичному, так і в стратегічному вимірах. Важливе значення має формування сприятливих умов праці, підтримка саморозвитку працівників, запровадження програм делегування повноважень, а також ефективних систем мотивації — як матеріальної, так і нематеріальної — з особливим акцентом на підтримку молодих фахівців. У сукупності з ефективною кадровою політикою це сприятиме активному самовдосконаленню персоналу та зростанню його конкурентоспроможності.

Подальші дослідження у напрямі формування ефективної моделі управління персоналом доцільно зосередити на адаптації HR-процесів до викликів цифрової трансформації, розвитку дистанційних форм праці та впровадженні інструментів People Analytics. Перспективним є також вивчення впливу організаційної культури на інноваційну активність персоналу, розробка індивідуалізованих моделей мотивації з урахуванням поколінних відмінностей та забезпечення балансу між професійним розвитком і психоемоційним благополуччям працівників. Особливої уваги потребують напрями управління талантами, впровадження ESG-принципів у HR-стратегії підприємств, а також порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних моделей управління персоналом в умовах турбулентного середовища.

Література

1. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. 166 с.
2. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62-73.
3. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. № 2. С. 15-28.
4. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52-54.
5. Левчин М. Досвід генерування ідей для стартапів. 2017. <http://www.forumdaily.com/maks-levchin-istoriya-uspexa-sozdatelya-paypal/>

6. Кузнецова Т. Креативное вооружение. <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/>
7. Сокольський М. Призма для іноватора. <http://www.management.web-standart.net/news/2010/08/16/3830/>
8. Arapova O. M. Kompetentnisnyj pidxid yak chynnyk pidvyshhennya konkurentospromozhnosti pidpry`emstva. 2016. Vol. 1(6). P. 207-211.
9. Матукова Г., Багашова Н., Матукова-Ярига Д. Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.11>
10. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.9>

References

1. Telyshevs'ka, L.I. and Il'chenko, D.V. (2018), "Features of personnel management at the enterprise. Economic management: theory and practice", S'omi Chumachenkivs'ki chytannia [Seven Chumachenkovski readings], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti, Kyiv, Ukraine.
2. Kharun, O. (2016), "Competitiveness of the enterprise's personnel in the context of the development of labor potential", *Ekonomika sub'ektiv hospodariuvannia*, vol. 4, pp. 62-73.
3. Martyniuk, N. (2016), "Conceptual approaches to interpreting the essence of the competitiveness of the enterprise's personnel", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 2, pp. 15-28.
4. Kozak, K.B. (2014), "Research on the problems of personnel management at modern enterprises", *Teoretychni ta praktychni aspekty menedzhmentu*, vol.4, pp. 52-54.

5. Levchyn, M. (2017), "Experience in generating ideas for startups", available at: <http://www.forumdaily.com/maks-levchin-istoriya-uspexa-sozdatelya-paypal/> (Accessed 05 June 2025).
6. Kuznetsova, T. (2009), "Creative weapons", available at: <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/> (Accessed 05 June 2025).
7. Sokol's'kyj, M. (2010), "Prism for the innovator", available at: <http://www.management.web-standart.net/news/2010/08/16/3830/> (Accessed 05 June 2025).
8. Arapova, O.M. (2016), "Competency approach as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 1 (6), pp. 207-211.
9. Matukova, H. Bahashova, N. and Matukova-Yaryha, D.H. (2025), "Personnel management system of the enterprise: adaptive and innovative context", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.11>
10. Matukova, H.I. Bahashova, N.V. and Matukova-Yaryha, D.H. (2022), "Competitiveness of small enterprises: adaptive personnel management system", *Efektyvna ekonomika*, vol.8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.9>

Стаття надійшла до редакції 15.06.2025 р.