

Станіслав Є. Заславський*

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ЕВОЛЮЦІЯ, ЕТАПИ РОЗВИТКУ, КОНЦЕПЦІЇ

У статті висвітлено еволюцію підходів до управління людськими ресурсами, що демонструють перехід від механістичного сприйняття працівників до інтеграції концепцій людського капіталу та стратегічного HR-менеджменту. Розглянуто основні етапи розвитку HRM: від фізичної праці до цифрових інструментів, творчості та адаптивності у гібридному робочому середовищі. Визначено ключові виклики сучасного управління людськими ресурсами, включаючи забезпечення мотивації, гнучкості та інклюзивності, а також узгодження бізнес-стратегії з управлінськими моделями. Проведено аналіз сучасних наукових досліджень, які підкреслюють значущість інтеграції цифрових технологій та соціально-психологічних підходів. Результатом є визначення основних складових для формування концептуальних підходів до HRM у гібридному середовищі.

Ключові слова: людські ресурси, еволюція, розвиток, управління, концептуальні підходи.

Табл. 2. Рис. 1. Літ. 22.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-159-168

Stanislav E. Zaslavskyi

APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EVOLUTION, STAGES OF DEVELOPMENT, CONCEPTS

The article examines the evolution of approaches to Human Resource Management (HRM) from a mechanistic perception of employees to modern concepts of strategic HR management, which integrate knowledge, innovation potential, and digital technologies. The primary stages of HRM development are analyzed, including the pre-industrial period, the industrial era, the theory of human capital, and the contemporary digital age. It is determined that key transformations include the rethinking of employee roles and a focus on intangible factors of productivity.

The characteristics of modern HRM are outlined, emphasizing a strategic approach to managing human capital. An analytical model for understanding hybrid work environments is proposed, taking into account the physical, social, and digital components of employee interaction.

The necessity of adapting existing management models to the conditions of hybrid work is substantiated. Key challenges are identified, including sustaining motivation, preserving corporate culture, ensuring inclusivity, and integrating digital technologies into work processes.

Conceptual approaches to HRM in hybrid environments are proposed, aimed at enhancing productivity, developing digital competencies, and ensuring organizational resilience. The primary outcomes focus on developing mechanisms for implementing adaptive HRM to address the challenges of the digital era, globalization, and dynamic market changes.

The conclusions have practical significance for the development of strategies for effective HR management in modern organizations, ensuring their competitiveness and ability to adapt to new conditions.

Keywords: human resources, evolution, development, management, conceptual approaches.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.11.2024.

Постановка проблеми. Підходи до управління людськими ресурсами в сучасних організаціях взагалі, і на промислових підприємствах зокрема, суттєво еволюціонували, демонструючи прогрес від механістичного

* V. N. Karazin Kharkiv National University. Ukraine.

сприйняття працівників як трудового ресурсу до інтеграції концепцій людського капіталу та стратегічного HR-менеджменту. Сучасний етап розвитку підходів до управління людськими ресурсами характеризується переходом до гібридних моделей праці, які є відповіддю на виклики цифрової епохи, глобалізації та зростаючої потреби в адаптивності організацій.

Трансформація підходів обумовлена як зміною економічних умов, так і зростанням ролі нематеріальних активів, включаючи знання, креативність і соціальні взаємодії. Разом із тим, гібридне робоче середовище ставить нові завдання перед управлінням людськими ресурсами, зокрема забезпечення ефективної взаємодії між працівниками в умовах дистанційної та фізичної присутності, підтримка мотивації, збереження корпоративної культури та інклюзивності.

Проблема полягає в недостатньому рівні адаптації існуючих управлінських моделей до специфіки гібридного середовища. Незважаючи на значний інтерес до теми, досі не існує комплексної концепції, яка враховувала б еволюцію підходів до HRM і їхню інтеграцію в умовах гібридної праці.

Актуальність проблеми зумовлена як науковими потребами в удосконаленні концепцій управління персоналом, так і практичними викликами, пов'язаними із забезпеченням продуктивності, утриманням кадрів і підвищенням стійкості організацій. Розробка нової концепції управління людськими ресурсами, яка інтегрує сучасні досягнення теорії та практики з урахуванням специфіки гібридного середовища, дозволить організаціям зберігати конкурентні переваги в умовах швидких змін.

Ця тема не лише об'єднує теоретичні аспекти еволюції HRM, але й створює базу для практичної реалізації механізмів управління, що дозволяють адаптуватися до нових економічних реалій та цифрової епохи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В дослідженнях провідних зарубіжних науковців розглядаються питання, що підкреслюють значущість врахування еволюції підходів до управління людськими ресурсами, підтверджуючи необхідність інтеграції цифрових інструментів, розвитку лідерських практик і створення сприятливих умов для професійного зростання персоналу.

Різні напрями, що вивчають трудову поведінку людських ресурсів, проблеми мотивації праці, фактори підвищення ефективності праці працівників, аспекти використання організаційної культури як ресурсу управління персоналом, знайшли відображення в роботах зарубіжних учених. Так, теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом проаналізовано М. Амстронгом [1]. Д. Гест сформулював цілі управління персоналом [2]. С. Хандрі запропонував цілісний підхід до управління персоналом за рахунок узгодження цілей управління людськими ресурсами з бізнес-стратегією компанії [3]. І. Ансофф визначив послідовність стратегічних змін в управлінні персоналом для досягнення стратегічної мети підприємства [4]. Д. Кеннеді розглядав питання максимізації прибутку та збільшення цінності персоналу [5]. Чан Кім та Рене Моборн досліджували принципи та прийоми, які дозволяють вивести компанію на якісно новий діловий рівень за рахунок ефективного використання трудових ресурсів [6].

Наукові праці українських фахівців підтверджують необхідність розробки нових концепцій управління людськими ресурсами. Так, О. Бехтер розглядає вплив робочого середовища на ефективність управління персоналом та аналізує переваги та виклики дистанційної та офісної роботи [7]. У статті Й. Ситника розглядається еволюція систем менеджменту та управління персоналом у контексті інтелектуалізації економіки [8]. Б. Дергалюк та В. Шлагов узагальнили заходи соціально-психологічного впливу на персонал, розглянуто особливості управління людськими ресурсами в кризових ситуаціях [9].

Незважаючи на широкий інтерес до цієї проблематики потребують уточнення та поглиблення питання трансформації традиційних моделей і інтеграції концепцій людського капіталу, стратегічного управління та адаптації до специфіки гібридного робочого середовища.

Мета дослідження. Метою дослідження є дослідження етапів становлення системи управління людськими ресурсами, аналіз сучасних підходів до HR-менеджменту та визначення основних складових для формування концептуальних підходів до управління персоналом у гібридному робочому середовищі.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах людський капітал розглядається як ключовий ресурс для зростання економіки. Людські ресурси стають важливим фактором у постіндустріальній та цифровій економіці. Освіта, інновації та розвиток креативних здібностей стають основою конкурентоспроможності організацій та держав.

Рубіж століть поставив перед фахівцями в галузі управління людськими ресурсами низьку завдань:

- забезпечення відповідності рівня кваліфікації співробітників жорстким вимогам сучасної економіки, де базові навички застарівають кожні п'ять років;
- організація строгого контролю над зростаючими витратами робочої сили, за збереження конкурентоспроможності системи оплати;
- визначення способів підтримки та посилення в працівників, які мають вільний графік та спілкуються із зовнішнім світом з допомогою електронних засобів зв'язку, почуття приналежності до організації;
- поєднання переваг розміщення виробництва багатонаціональних корпорацій у країнах із дешевою робочою силою з моральними зобов'язаннями щодо забезпечення зайнятості населення своїх країн.

На сучасному етапі розвитку людські ресурси стають потужним чинником підвищення конкурентоспроможності країн та організацій. Зрозуміння та правильне управління людськими ресурсами створюють підґрунтя для стійкого економічного зростання та прогресу. Поступовий перехід від традиційного розуміння трудової сили до концепції людських ресурсів став результатом усвідомлення важливості нематеріальних факторів праці, таких як знання, креативність та інноваційний потенціал. Водночас сучасний розвиток технологій вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників, гнучкості ринку праці та готовності до адаптації у цифрову епоху. Людський капітал, як ключовий елемент сучасних економічних процесів,

відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства та глобальної економіки.

Історичний розвиток людських ресурсів охоплює кілька етапів (табл. 1).

Таблиця 1. Еволюція розвитку людських ресурсів,
побудовано автором за матеріалами [10]

Період		Особливості інтерпретації людських ресурсів	Напрями розвитку людських ресурсів
Доіндустріальний період		Людська праця сприймається як головний засіб виробництва, як фізична сила (частина природних ресурсів), що необхідна для виконання трудомістких завдань у сільському господарстві та ремеслах.	Основний акцент робився на кількісних характеристиках робочої сили.
Індустріальна ера	Індустріальна революція (XVIII-XIX ст.)	Людина – елемент виробничої системи. Працівник перестав бути просто фізичним ресурсом, з'явилася потреба у кваліфікованих робітниках, які здатні працювати на складних механізмах.	Зростає значення професійної підготовки, що стало передумовою для формування перших концепцій людських ресурсів.
	Теорія «людського капіталу» (перша половина XX ст.)	Люди розглядаються як актив, інвестиції у який можуть приносити економічні дивіденди. З'являється поняття знань, навичок, досвіду та їхнього значення для продуктивності праці.	Особлива увага приділяється освіті, охороні здоров'я та умовам праці.
	Концепція «управління людськими ресурсами» (друга половина XX ст.)	Людський капітал стає ключовим джерелом інновацій і економічного зростання підприємства. Акцент на унікальність і значущість кожного працівника, який є носієм знань, навичок, досвіду та цінностей. Ефективне використання потенціалу робітників за рахунок мотивації, навчання та кар'єрного розвитку.	Розвиток компетенцій працівників шляхом професійного навчання, наставництва та створення умов для самореалізації.
Постіндустріальна ера (кінець XX – початок XXI ст.)		Людські ресурси – ключовий елемент розвитку інноваційної економіки. Переосмислення ролі працівників, акцент на розумовій праці	Розвиток творчого потенціалу, гнучкості, креативності та адаптивності працівників
Епоха інформаційних технологій (з початку XXI ст.)		Людський капітал – ключовий елемент інновацій та технологічного розвитку, стратегічний актив розвитку.	Поява нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, вимагає постійного навчання та перекваліфікації робочої сили.

На ранніх етапах розвитку суспільства людська праця сприймалася як головний засіб виробництва. У цей період людський ресурс розглядався виключно як фізична сила, необхідна для виконання трудомістких завдань у сільському господарстві та ремеслах. Основний акцент робився на кількісних характеристиках робочої сили. З розвитком промислової революції у XVIII-XIX століттях відбулися суттєві зміни у підходах до людської праці. Працівник перестав бути просто фізичним ресурсом, з'явилася потреба у кваліфікованих робітниках, здатних працювати на складних механізмах. У цей період зростає

значення освіти та професійної підготовки, що стало передумовою для формування перших концепцій людських ресурсів.

Вперше термін «людський ресурс» (від англ. human resources) використав в своїй книзі «The Distribution of Wealth» економіст Дж. Коммонс ще у 1893 році [11]. На початку XX століття робітники сприймалися як вид капітальних активів. Найбільш широко такий підхід було відображено в працях Фредеріка В. Тейлора. Саме він активно застосовував ресурсну концепцію до управління трудовими ресурсами [12].

У середині XX століття завдяки працям економістів Т. Шульца [13] та Г. Беккера [14] було сформовано теорію «людського капіталу», в межах якої люди почали розглядатися як актив, інвестиції у який можуть приносити економічні дивіденди. Знання, навички та досвід працівників набувають ключового значення для продуктивності праці. Особлива увага приділяється освіті, охороні здоров'я та умовам праці, що формують якісну складову людських ресурсів.

Уперше поняття «людського ресурсу» для позначення відносин між найманими робітниками та працедавцями застосував Едвард Бакке у своїй доповіді у 1958 році [15]. Саме в цьому контексті термін «людські ресурси» почали активно використовувати у 70-80-х рр. XX ст. в системі американського менеджменту відносно персоналу підприємств, внаслідок переосмислення ролі людини на виробництві та переходу від «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами». Саме в період інтенсивного економічного розвитку виникає концепція «управління людськими ресурсами», що фокусується на ефективному використанні потенціалу співробітників шляхом їх мотивації, навчання та кар'єрного розвитку.

Цей підхід став основою сучасного HR-менеджменту. У постіндустріальну та цифрову епоху людські ресурси відіграють ключову роль у розвитку інноваційної економіки. Акцент зміщується на розвиток творчого потенціалу, гнучкість, креативність та адаптивність працівників, що є необхідним для успішного функціонування в умовах цифровізації та глобальної конкуренції.

Людські ресурси слід відрізняти від трудових ресурсів, які є частиною населення, що має фізичну та розумову здатність до праці і бере участь у суспільно-економічній діяльності. Трудові ресурси характеризуються переважно кількісними показниками, такими як чисельність, вікова структура та рівень зайнятості. Людські ресурси, у свою чергу, поєднують кількісні та якісні характеристики робочої сили, акцентуючи увагу на рівні освіти, кваліфікації, мотивації, творчості та здатності до інновацій. Фактично трудові ресурси є базою, на якій формується людський капітал – якісна складова, що визначає продуктивність праці та здатність створювати додану вартість. Трудовий капітал є результатом інвестицій у розвиток трудових ресурсів і відображає їх конкурентоспроможність та ефективність у економічній системі.

Поняття «людські ресурси» є багатогранною економічною категорією, яка розглядається у науковій літературі з різних аспектів – від економічного до соціального, психологічного та організаційного. Багато авторів визначають людські ресурси як економічну категорію, що відображає їхню роль у виробничому процесі. Такий підхід добре відображає економічну значущість людських ресурсів, однак може ігнорувати їхню соціальну та особистісну

складову. Прибічники соціально-психологічного підходу зосереджуються на особистісних та соціальних аспектах людських ресурсів, включаючи гуманістичний аспект. Частина науковців намагається об'єднати різні підходи, що дозволяє враховувати не лише економічний і соціальний аспекти, але й організаційний контекст.

З огляду на широкий спектр аспектів, які охоплює поняття «людські ресурси», виникає необхідність в ефективному управлінні. Різні підходи до трактування цієї категорії свідчать про те, що людські ресурси є не лише фактором виробництва, а й основою соціального, економічного та культурного розвитку. Управління людськими ресурсами стає критично важливим завданням, яке дозволяє максимально реалізувати потенціал працівників, забезпечити їхній розвиток і гармонійно інтегрувати їх у виробничі та суспільні процеси.

Поняття «управління людськими ресурсами» (Human Resource Management – HRM) з'явилося нещодавно і зайняло гідне місце у управлінському середовищі. Управління людськими ресурсами доцільно розглядати у двох вимірах – загальному, як метод управління політикою зайнятості, та конкретному, як один з методів управління кадрами підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. «Управління людськими ресурсами» як економічна категорія, побудовано автором за [1, 16-21]

Автор	Визначення категорії
Метод управління політикою зайнятості	
М. Пул, М. Уорнер [16]	«...являє собою здійснення певних видів діяльності, які забезпечують ефективне управління людьми в інтересах особистості, суспільства та підприємства»
П. Джонсон [18]	усі види діяльності, що здійснюються організацією для ефективного використання трудових ресурсів у досягненні особистих, групових та організаційних цілей.
Г. Азаренкова [17]	концепція «більш повного використання людських ресурсів проти мінімізації витрат»
Метод управління кадрами підприємства	
М. Армстронг [1]	«стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і здійснюють індивідуальний та колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії»
Дж. Сторі [19]	«особливий спосіб управління працівниками на підприємстві, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який, у свою чергу, користується цілісною системою культурологічних, структурованих і кадрових технік»
М. Дороніна [20]	«...передбачає обов'язковий розгляд людини як носія певних унікальних знань, здібностей, власного інтелектуального (людського) капіталу»
І. Петрова [21]	«комплексний підхід до управління персоналом, що спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей»

У рамках сучасних досліджень у сфері управління людськими ресурсами (HRM) пропонуються різні визначення цього поняття, кожне з яких має свої переваги й обмеження. Їх аналіз дозволяє оцінити багатогранність підходів до HRM і окреслити шляхи їх інтеграції. Проаналізовані визначення демонструють широкий спектр підходів до управління людськими ресурсами, які можна умовно поділити на стратегічно орієнтовані (М. Армстронг, І. Петрова) та соціально спрямовані (М. Пул, М. Уорнер). Основними перевагами цих підходів є акцент на розвитку людського капіталу, стратегічну важливість HRM і соціальну відповідальність. Проте значна частина визначень або надмірно узагальнена, або зосереджена на вузьких аспектах, що обмежує їхню універсальність у сучасному багатофакторному середовищі.

Для комплексного розуміння HRM необхідно інтегрувати підходи, які враховують як стратегічну важливість людських ресурсів, так і їхню соціальну та культурну цінність (рис. 1).

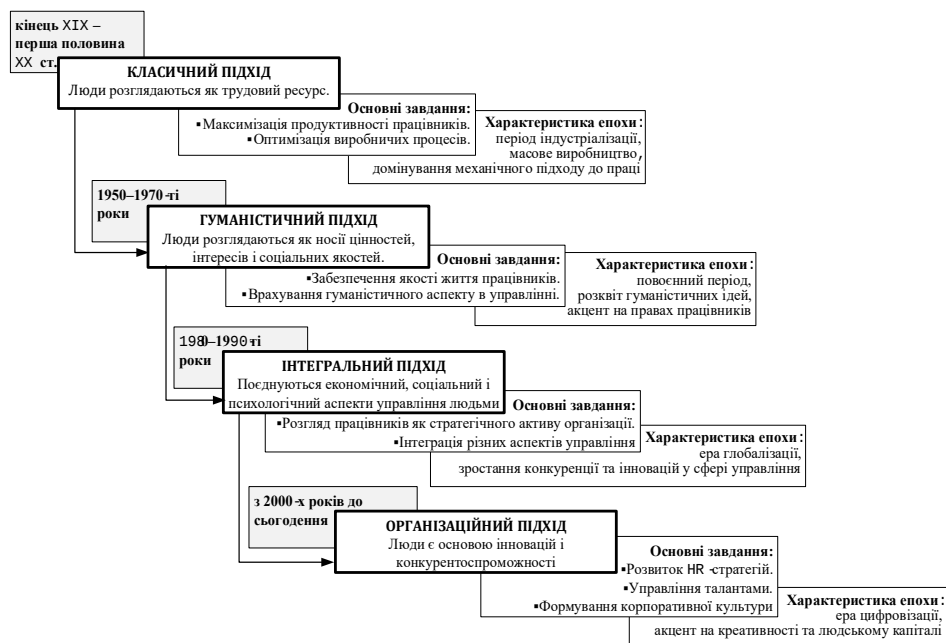


Рис. 1. Еволюція концептуальних підходів до управління людськими ресурсами, розроблено автором

Наприкінці 80-х років минулого століття дослідники запропонували чотири основні стратегічні цілі управління людськими ресурсами, відштовхуючись від традиційного поняття «управління персоналом» [22]:

1. Формування відданості працівників — підвищення рівня відданості працівників їх професійній діяльності та організації загалом. Це дозволяє не лише збільшити їхню працездатність, але й забезпечити високий рівень лояльності до компанії, що досягається для досягнення довгострокових результатів.

2. Фокус на якість роботи персоналу, що забезпечує конкурентні переваги, вигідні як для споживачів, так і для самої організації, підвищуючи її репутацію та прибутковість.

3. Гнучкість у плануванні робочого часу, що сприяє кращій адаптації працівників до змін у робочих процесах, включаючи зміну робочих годин, методів роботи тощо. Така гнучкість сприяє зростанню продуктивності праці з одного боку та задоволеності співробітників з іншого, особливо в умовах динамічного середовища.

4. Інтеграція організаційних цілей у стратегічне планування дозволить уникнути конфліктів між політикою керівництва та очікуваннями рядових співробітників, а також забезпечити ефективну реалізацію завдань під керівництвом лінійних менеджерів.

Занепокоєння щодо добробуту співробітників в організаціях найбільшої актуальності набуло у 1990-х рр., щоб змусити співробітників збільшити їхню відданість справі в організації, а також збільшити рівень їхньої задоволеності роботою.

Управління людськими ресурсами (HRM) є невід'ємною складовою ефективного функціонування сучасних організацій. Розуміння закономірностей поведінки працівників, мотиваційних чинників, впливу зовнішнього середовища та стратегічного значення людських ресурсів стало об'єктом численних досліджень у галузі економіки, соціології та менеджменту. Еволюція підходів до HRM демонструє перехід від суто механістичного сприйняття працівників як трудового ресурсу до комплексного розгляду людини як ключового чинника інноваційного та економічного розвитку.

Висновки. Проведено дослідження підтвердило, що еволюція підходів до управління людськими ресурсами є складним і багатовимірним процесом. Від механістичних моделей, які орієнтувалися на контроль і продуктивність фізичної праці, сучасні практики управління перейшли до стратегічних підходів, що ставлять у центр уваги людський капітал як ключовий ресурс. Доведено, що знання, креативність, інноваційний потенціал і соціальні взаємодії відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Умови цифрової епохи та глобалізації створюють нові виклики, які потребують адаптації управлінських практик, зокрема, через використання цифрових інструментів і забезпечення ефективної взаємодії в гібридному середовищі.

Основні результати дослідження спрямовані на розробку концептуальних підходів до HRM, що враховують специфіку сучасних умов. Зокрема, запропоновано інструменти для підтримки мотивації персоналу, формування інклюзивного середовища та збереження корпоративної культури. У статті наголошено на необхідності інтеграції інноваційних лідерських практик, цифрових технологій і механізмів професійного розвитку для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Перспективи подальших досліджень включають розробку комплексної інтегрованої концепції управління людськими ресурсами, яка враховує специфіку цифрової економіки та гібридного середовища. Важливим напрямом є вивчення механізмів формування ефективних команд у змішаних

форматах роботи та впровадження інклюзивних підходів до управління персоналом. Особливої уваги потребує дослідження впливу цифрових технологій на процеси рекрутингу, навчання та розвитку працівників. Також перспективними є питання трансформації корпоративної культури для забезпечення гармонії між офісними та дистанційними працівниками, а також дослідження глобальних трендів HRM у контексті міжкультурних взаємодій та нових бізнес-моделей.

1. Armstrong, M. A Handbook of human resource management practice. Kogan Page, London. 2006. 10th ed. 982 p.
2. Guest, D. Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 1987. Vol. 24. P. 503-521. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
3. Hendry, C. Pettigrew, A. Human resource management: an agenda for the 1990's. International Journal of Human Resource Management. 1990. Vol. 1, Is. 1. P. 17-43. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199000000038>
4. Ansoff, I. Strategic Management. New York, Macmillan, 2007. 251 p.
5. Kennedy, D. Hard Management: Make People Work for Results. 2021. 332 p.
6. Kim, W.C., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press. 2004. 240 p.
7. Бехтер, О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство, 2024, № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>
8. Ситник, Й.С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2016. Випуск 2 (02). С. 209-214. URL: https://www.easterneurope-bbm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf
9. Дергалюк, Б.В., Шлягов, В.Д. Управління персоналом на підприємствах у ситуації нестабільності та війни: виробничі та соціальні фактори. Ефективна економіка, 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.27>
10. Прінц, І.В. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. Економічний простір. 2024. № 189. С. 305-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53>
11. Commons, J.R. The Distribution of Wealth. 1893. URL: <http://surl.li/omrkoq>
12. Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management. 1911. URL: <http://surl.li/hqdkxn>
13. Schultz, T.W. Investment in human capital. American Economic Review, 1961. Vol. 51(1). P. 1-17. URL: <http://surl.li/auadpd>
14. Becker, G.S. Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. Institute of Public Administration, Ann Arbor. 1967. URL: <http://surl.li/kffjza>
15. Kaufman, B.E. Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press. 2008. 312 p.
16. Poole, M., Warner, M. The IEBM Handbook of Human Resource Management (IEBM Handbook Series) – Hardcover. 2003. URL: <http://surl.li/idzemx>
17. Азаренкова Г. Управління персоналом в умовах економіки знань: [монографія]. К. : УБС НБУ, 2011. 406 с.
18. Johnson, P. Human resource management: a critical approach. HRM in changing organizational contexts. London: Routledge. 2009. p. 27-48. URL: <http://surl.li/kamrda>
19. Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text. Routledge, London. 1995. 292 p.
20. Дороніна М.С. Сатушева К.В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток : [монографія]. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 231 с
21. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
22. Osibanjo, O. Adeniji A. Adenike Human resource management: theory and practice. Publisher: Pumark Nigeria Limited. 2012. URL: <http://surl.li/kgkqfe>

1.Armstrong, M. (2006), "A Handbook of human resource management practice". Kogan Page, London.

2. Guest, D. (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations". Journal of Management Studies. Vol. 24. P. 503-521. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
3. Hendry, C. Pettigrew, A. (1990), "Human resource management: an agenda for the 1990's". International Journal of Human Resource Management. Vol. 1, Is. 1. P. 17-43. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199000000038>
4. Ansoff, I. (2007), "Strategic Management". New York, Macmillan.
5. Kennedy, D. (2021), "Hard Management: Make People Work for Results".
6. Kim, W.C., Mauborgne, R. (2004), "Blue Ocean Strategy". Harvard Business Review Press.
7. Bekhter, O. (2024), "Vplyv hibrydnogo robochoho seredovyscha na efektyvnist upravlinnia personalom". Ekonomika ta suspilstvo, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>
8. Sytnyk, Y.S. (2016), "Evolutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktora v systemi menedzhmentu pidpriemstv". Elektronne naukove fakhove vydannia "Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia". № 2 (02), 209-214. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf
9. Derhaliuk, B.V., Shlahov, V.D. (2024), "Upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u sytuatsii nestabilnosti ta viiny: vyrobnychi ta sotsialni faktory. Efektyvna ekonomika. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.27.
10. Prints, I.V. (2024), "Evolutsiia poniattia «liudski resursy» u konteksti stanovlennia kreatyvnoi ekonomiky". Ekonomichnyi prostir. № 189. P. 305-309. DOI: 10.32782/2224-6282/189-53 <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53>
11. John R. (1893), "Commons, The Distribution of Wealth". Vol. 3. URL: <http://surl.li/omrkoq>
12. Taylor, F. (1911), "The Principles of Scientific Management". URL: <http://surl.li/hqdkxn>
13. Schultz, T. W. (1961), "Investment in human capital". American Economic Review, 51(1), 1-17. URL: <http://surl.li/auadpd>
14. Becker, G.S. (1967), "Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. Institute of Public Administration". Ann Arbor. URL: <http://surl.li/kffjza>
15. Kaufman, B.E. (2008), "Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry". Ithaca, New York: Cornell University Press.
16. Poole, M., Warner, M. (2003), "The IEBM Handbook of Human Resource Management (IEBM Handbook Series)" Hardcover. URL: <http://surl.li/idzemx>
17. Azarenkova, H. (2011), "Upravlinnia personalom v umovakh ekonomiky znan". Kyiv, UBS NBU.
18. Johnson, P. (2009), "Human resource management: a critical approach. HRM in changing organizational contexts". London: Routledge, 27-48. URL: <http://surl.li/kamrda>
19. Storey, J. (1995), "Human Resource Management: A Critical Text". Routledge, London.
20. Doronina, M.S., Satusheva, K.V. (2011), "Liudski resursy vyrobnychoi orhanizatsii. Diahnostyka, rozvytok". Kyiv, KNEU.
21. Petrova, I. (2013), "Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy". Kyiv, KNEU.
22. Osibanjo, O., Adenike, A. (2012), "Human resource management: theory and practice". Publisher: Pumark Nigeria Limited. URL: <http://surl.li/kgkqfe>