

УДК 005.96:658.3:331.101.3

DOI: 10.60022/3(1)-1S

Олійник Надія Юріївна

кандидат педагогічних наук, доцент

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Україна

Oliynyk Nadiia

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6978-6863

Лисак Володимир Юрійович

кандидат економічних наук, доцент

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Україна

Lysak Volodymyr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8469-4166

СТРУКТУРНІ ВАЖЕЛІ ВЛАДИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті обґрунтовано роль структурних і ситуаційних важелів влади в організаціях у контексті маркетингу персоналу. Проаналізовано, як формальні та неформальні механізми впливу керівників і працівників визначають ефективність управління, мотивацію, залученість та лояльність персоналу. Розглянуто вплив характеристик посад, доступу до інформації, ресурсів, прийняття рішень та внутрішніх і зовнішніх мереж зв'язків на владу в організації. Описано стратегічне застосування влади та врахування процесу обміну сприяють підвищенню ефективності управління та мотивації персоналу. Інтеграція формальних і неформальних структур створює конкурентні переваги роботодавця та підтримує розвиток внутрішнього бренду організації.

Ключові слова: маркетинг персоналу, влада, структурні важелі, рішення, лояльність працівників.

STRUCTURAL LEVERS OF POWER IN THE ORGANIZATIONAL HUMAN RESOURCE MARKETING SYSTEM

Abstract. The article explores the role of structural levers of power within the system of organizational human resource marketing and their impact on enhancing employer attractiveness and employee engagement. In the context of increasing competition in the labor market and evolving approaches to human resource management, understanding the mechanisms of power in organizations has become a critical factor for forming a strong internal employer brand. The study emphasizes that the effectiveness of HR marketing is closely linked to both formal and informal power structures, which determine the distribution of authority, access to resources, decision-making processes, and the flow of information. These elements directly influence employee motivation, commitment, and loyalty, shaping the overall perception of the organization as an attractive employer.

The research analyzes the characteristics of positions, including centrality, criticality, flexibility, visibility, and alignment with organizational goals, as key factors that define the relative authority of employees and create opportunities for professional growth, autonomy, and career development. Access to knowledge, information, and resources, as well as participation in decision-making processes, are highlighted as essential sources of power that enhance employee involvement, foster trust, and strengthen internal branding. The study also examines the role of interpersonal and interdepartmental networks, demonstrating how formal and informal connections contribute to the distribution of influence and facilitate the effective implementation of organizational decisions. The article discusses the ethical and strategic aspects of power application, emphasizing the importance of fair exchange processes, appropriate influence strategies, and responsible use of authority. It highlights that when power is applied effectively, it not only ensures the achievement



of organizational goals but also creates a positive work environment, promotes employee satisfaction, and reduces turnover. The integration of structural and situational levers of power into HR marketing strategies allows organizations to build competitive advantages by attracting, retaining, and developing talent.

The study demonstrates that strategic management of power and influence is a key tool for strengthening the internal employer brand, improving employee engagement, and enhancing organizational performance. By aligning formal structures, informal networks, and participatory decision-making processes, organizations can create conditions for sustainable development and long-term competitiveness in the labor market.

Keywords: *human resource marketing, power, structural levers, decision-making, employee loyalty.*

Постановка проблеми. В умовах загострення конкуренції на ринку праці та трансформації підходів до управління людськими ресурсами особливої актуальності набуває маркетинг персоналу як інструмент формування привабливості організації для працівників і потенційних кандидатів. Водночас ефективність маркетингу персоналу значною мірою визначається внутрішніми управлінськими механізмами, серед яких важливе місце посідають структурні важелі влади. Саме вони забезпечують ієрархію, розподіл повноважень і відповідальності, регламентують доступ до ресурсів та інформації, а також формують умови прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливають на мотивацію, залученість і лояльність персоналу.

Зміна моделей управління, зростання ролі неформального лідерства та розвиток горизонтальних комунікацій зумовлюють необхідність гнучкого використання як формальних, так і неформальних важелів влади. У межах маркетингу персоналу це означає переорієнтацію з жорсткого адміністративного впливу на створення ціннісної пропозиції роботодавця, яка ґрунтується на можливостях професійного розвитку, участі працівників у прийнятті рішень, доступі до інформації та справедливій системі винагород.

Тому, дослідження структурних важелів влади як складової системи маркетингу персоналу є своєчасним і необхідним для підвищення ефективності управління та формування конкурентоспроможного роботодавця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У менеджменті важелі влади як інструменти впливу на організаційні процеси досліджувалися в роботах таких науковців (Ч. Барнарда, П. Друкера, Г. Мінцберга, Дж. Френча, Т. Парсонса, Б. Рейвена та інших) [9], які акцентували увагу на розподілі владних ролей керівника в управлінському середовищі, а також виділяли в керівника лідерські якості, здатного організувати взаємодію та створити ефективну систему управління, владу як засіб підтримання балансу в організації.

Українські вчені С. Вовканич [1], О. Герасименко [4], О. Грішнова [4], М. Козирев [1], О. Козирева [1], А. Колот [4], В. Литвиненко [2], О. Кравченко [10], І. Кузьменко [10], І. Шевченко [4] також досліджували питання управлінської влади, акцентуючи на її ролі у державному та корпоративному менеджменті. Дослідники розглядали владу як структурний елемент організаційної системи та акцентує на ролі управлінських повноважень у формуванні менеджерської ефективності. У своїх працях науковці приділяли увагу механізмам реалізації влади в організаціях та її впливу на мотивацію і поведінку менеджерів, аналізували роль лідерства і влади у сучасних моделях управління.

Метою статті є аналіз ролі структурних важелів влади у системі маркетингу персоналу організації та визначення їх впливу на формування привабливості роботодавця, залученість і лояльність працівників.

Виклад основного матеріалу. Найбільше уваги, спрямованої на владу в організаціях, зосереджується на владі менеджерів над підлеглими. Крім того, ситуація також впливає або визначає владу. Ситуаційні характеристики включають склад організації, структуру відділів, можливості впливу, доступ до впливових індивідів і критичних ресурсів, посаду особи та інше. Наприклад, влада, що пов'язана з певною посадою чи роботою, підпадає під вплив вищого керівництва і важливості цілей та пріоритетів організації. Таблиця 1 наводить приклади характеристик посад, які визначають відносну владу в організаціях. Запам'ятайте: якщо легітимна влада, про яку йшлося вище, застосовується переважно до менеджерських посад, то характеристики, наведені в таблиці 1, стосуються і менеджерських, і неменеджерських посад.

Таблиця 1

Характеристика посад пов'язаних із владою

Характеристика	Визначення	Приклад
Центральність	Зв'язок між посадами з мереж	Вища посада має більшу владу

Продовження таблиці 1

Критичність	Зв'язок із завданнями, що виконуються на роботі	Посади, які відповідають за більш критичні завдання, мають більшу владу
Гнучкість	Рівень свободи при прийнятті рішень, приписуванні завдань та інших особливостей	Більш автономна посада має більшу владу
Видимість	Рівень, до якого виконання завдань є видимим для вищого керівництва в організації	Більш видима посада має більшу владу
Відповідність	Зв'язок між завданнями і високопріоритетними організаційними цілями	Посади найтісніше пов'язані з важливими цілями, мають більшу владу

Джерело: складено автором на основі [6]

У контексті маркетингу персоналу зазначені характеристики посад набувають особливого значення, оскільки саме вони формують сприйняття внутрішньої привабливості робочих місць. Центральність, критичність і гнучкість посад визначають можливості кар'єрного зростання, автономії та професійної самореалізації працівників, що є ключовими елементами внутрішнього маркетингу персоналу. Таким чином, структурні параметри посад виступають інструментами позиціонування організації як роботодавця та впливають на утримання талановитих працівників.

Організації функціонують як інформаційні процесори, які повинні застосовувати знання, щоб виробляти товари і послуги. Концепція знання як влада означає, що індивіди, групи чи відділи, які володіють знаннями, що відіграють вирішальну роль при досягненні організаційних цілей, мають владу. Вони можуть контролювати інформацію і поточні операції, розробляють інформацію щодо альтернатив або набувають знань із перспективою на майбутні події і плани, мають доволі влади, щоб впливати на поведінку інших.

Всезростаюче використання комп'ютерів і комп'ютеризованих робочих місць мають значний вплив на доступ і використання інформації і, таким чином, на владні стосунки в організаціях. Інформація швидко стає доступною працівникам. Більший доступ до інформації зменшує ієрархію і робить приховування інформації все складнішою справою. Комп'ютерні мережі забезпечують працівників інформацією, яка раніше була відома лише керівництву. Її поширення має важливі значення для прийняття ефективних рішень та їх виконання. Інтенсивність використання комп'ютерних мереж зростає, що надає керівництву більші можливості, однак і труднощі. З позицій маркетингу персоналу доступ до інформації та прозорість управлінських процесів формують довіру працівників до організації та підсилюють її бренд роботодавця. Інформаційна відкритість сприяє підвищенню залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів і створенню позитивного внутрішнього іміджу організації [4].

Деякі спеціалісти зазначають, що інтелектуальний капітал у корпоративній взаємодії є найбільш цінним активом. Інтелектуальний капітал представляє собою знання, вміння і навички, компетенції та компетентності. Він забезпечує організації конкурентоспроможність на ринку. Однак, оскільки знання – це влада, в деяких фірмах розповсюдження інформації є нелегкою справою. Дослідження виявили, що молодші працівники не діляться інформацією по комп'ютерній мережі через висококонкурентну культуру на фірмі. Естер Дайсон, зазначає, що комп'ютерні мережі можуть «створити більш горизонтальну, демократичну організацію. Проте це матиме місце тільки тоді, коли організація готова до цього» [9, с. 381].

Щоб вижити, організація потребує чисельних ресурсів, включаючи робочу силу, кошти, обладнання, матеріали, клієнтуру. Важливість специфічних ресурсів для успіху фірми і труднощі в їх досягненні різні. Концепція ресурси як влада означає, що відділи, групи чи індивіди, які можуть забезпечити важливими чи рідкісними ресурсами, набувають влади в організації. Які ресурси найбільш важливі, залежить від ситуації, цілей організації, економічного клімату та товарів і послуг, що виробляються.

Прийняття рішень як влада в організаціях часто приймаються послідовно, в цьому процесі беруть участь багато індивідів і груп. Процес прийняття рішень створює додаткові відмінності у владі між індивідами чи групами. Концепція прийняття рішень як влада означає, що індивіди або групи набувають влади до тієї межі, поки вони можуть впливати на процес прийняття рішень. Вони можуть мати вплив на розробку цілей, планування та інших процесів управління [8].

Здатність впливати на процес прийняття рішень є дуже тонке і часто перебільшене джерело влади. Влада прийняття рішень не обов'язково співпадає з остаточним прийняттям рішень в організації. Наприклад, деякі компанії застосовують метод, відомий як планування сценаріїв, щоб розробити стратегічний план на майбутнє. Працівники та окремі відділи, що беруть участь у плануванні сценаріїв, можуть мати досить сильний вплив, незважаючи на те, приймають вони остаточне рішення щодо розподілу ресурсів чи ні. Хоча прийняття рішень і є важливим аспектом влади в кожній організації,

культурні відмінності урізноманітнюють владні стосунки.

Участь працівників у процесах прийняття рішень є важливим інструментом маркетингу персоналу, оскільки сприяє формуванню відчуття значущості, відповідальності та причетності до досягнення організаційних цілей. Такий підхід підсилює внутрішню лояльність персоналу та позитивно впливає на репутацію організації як роботодавця.

Існування структуральної і ситуаційної влади залежить не лише від доступу до інформації, ресурсів і прийняття рішень, а й від уміння співпрацювати над виконанням завдань. Менеджери і відділи, які пов'язані з іншими індивідами і відділами в організації, матимуть більшу владу порівняно з тими, хто не має таких зв'язків. Традиційні вертикальні стосунки керівник – підлеглий є важливим аспектом влади. До того ж горизонтальні зв'язки, що забезпечені і внутрішніми, і зовнішніми мережами, допомагають пояснити багато відмінностей. Концепція мережі як влада означає, що різні приєднання, канали інформації, як ззовні, так і усередині організації, представляють джерело влади.

Владу забезпечують зв'язки, кожний із яких пов'язаний із фактором, про який мовилося раніше. Інформаційні зв'язки сприяють ефективній співпраці, менеджери і виконавці повинні бути проінформовані і в формальному, і в неформальному плані.

Також важливим аспектом є зв'язки з постачальниками. Зовнішні зв'язки дають менеджерам можливість постачати матеріали, гроші, інші ресурси своїм відділам чи командам. Зв'язки підтримки, що забезпечують ефективність роботи менеджера. Робота менеджера вимагає свободи дій. Вони повинні знати, що можуть приймати рішення і розпочинати інноваційний ризикований захід без проходження через придушливий, багатошаровий процес оцінки. Менеджери та інші професіонали потребують підтримки від впливових в організації людей, ще є додатковим ресурсом, яким вони забезпечують групу.

Внутрішні мережі як ключ до розуміння того, як діють колективи. Щоб з'ясувати сутність процесу, менеджери і працівники можуть вдатися до аналізу мереж, і з його допомогою накреслити діаграми важливих мереж зв'язків в організації. Наприклад, мережа порад об'єднує працівників, від яких при вирішенні проблем і забезпеченні технічною інформацією залежать інші. Мережа довіри засвідчує, як працівники діляться один з одним делікатною політичною інформацією. Мережа комунікацій вказує на те, хто з ким спілкується на повсякденному рівні. Осягнувши ці та інші мережі, менеджери можуть поставити діагноз неформальним організаціям і з'ясувати, як здійснюється (або не здійснюється) виконання рішень в організації, а також визначити відмінності у владі серед індивідів і груп.

Влада працівників на нижчому рівні також має вагомий вплив на формування ефективної діяльності та особистості менеджера. Хоча люди зазвичай сприймають владу як те, чим володіють менеджери, працівники нижчого рівня також можуть мати певну владу. Деякі важелі міжособистісної влади – наприклад, експертна влада – можуть дозволити підлеглим впливати на своїх менеджерів. Так, секретарка, яка вмє користуватися таблицями, має владу впливу на рішення менеджера, який не вмє скористатися таблицями і змушений покладатися на її досвід.

Хоча працівники нижчого рівня мають певну міжособистісну владу, їхня здатність впливати на поведінку інших – із структуральних або ситуаційних джерел. Рисунок 1 показує, що їхня влада залежить від їхньої посади в організації. Повернімося до табл. 1, яка наводить важливі характеристики посад, пов'язаних із владою. На додаток до цих характеристик працівники нижчого рівня можуть контролювати доступ до інформації чи ресурсів і важливі аспекти процесу прийняття рішень. Мережі або зв'язки з впливовими особами чи групами можуть бути ще одним важелем їхньої влади.

Експертність працівників і міра докладених зусиль також впливають на рівень володіння владою. На рисунку 1 проілюстровано, що експертність чи зусилля підвищують владу працівників, але це частково залежить від експертності і зусиль керівника. Якщо в менеджера обмаль знань у певній галузі, до якої належить виконувати завдання, а працівник добре розуміється на цьому, то відносна влада працівника збільшується. Наприклад, знання мови, особливо в Канаді з її офіційною двомовністю та інтенсивною мультикультурною політикою, може збільшити відносну владу двомовного або багатомовного працівника.

Зазначимо, що працівники, котрі оволоділи мовою, підвищують свою владу і здатність приносити користь організації. Сьогодні організації виявляють, що вони можуть ефективніше використовувати працівників відповідно до знання мов, що, в свою чергу, розширює владу працівника в організації. Коли менеджери, працівники чи команди стикаються із ситуацією, в якій могли б впливати на поведінку інших, вони повинні обрати стратегію. Стратегії впливу характеризується як методи, за допомогою яких індивіди чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших. Також рисунок 1 наводить список різноманітних стратегій впливу, які менеджери і працівники використовують у роботі.

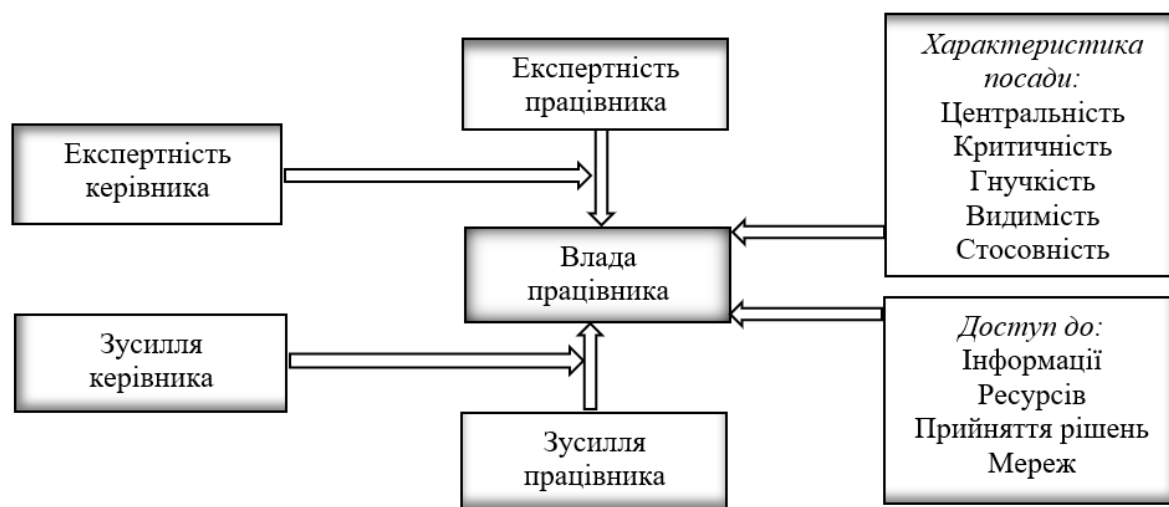


Рис. 1. Модель влади працівника нижчого рівня
Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Дослідники мають інтерес до визначення ефективних стратегій впливу та розуміння ситуації, в якій можна було б застосовувати кожну з них. Дослідження свідчать, що вплив стратегій раціонального запевнення, натхненного заклику і консультації часто є найбільш ефективними за різних обставин. Взагалі, найменш ефективна стратегія – це тиск, коаліція і легітимність. Однак хибним є припущення, що певні стратегії завжди спрацюватимуть, а інші – ні. Відмінності в ефективності мають місце тоді, коли спроби вплинути є спадаючими, а не зростаючими чи однаковими в ієрархії і коли їх застосовують у комбінації, а не окремо. Загалом менеджер або працівник повинен зважати на наявні джерела влади, напрямок спроб впливу та цілі, якими керуються при виборі стратегії впливу.

Мати здатність впливу на поведінку інших (владу) та ефективно користуватися цією здатністю – не одне й те саме. Менеджери, які вважають, що вони здатні ефективно впливати на поведінку інших, набуваючи більше влади, а за тим просто наказуючи людям – зазнають невдачі. До того ж приклади доводять, що неефективне застосування влади негативно впливає і на індивіда, і на організацію. Наприклад, дослідники вивчали наслідки надмірного покладання на настирливість і наполегливість як на стратегії впливу (стратегія «тиску» на рис. 1). Менеджери, які були занадто настирливими і наполегливими, що характеризується відмовою сприймати «ні» у відповідь, покладанням на повторення, часте використання конфронтації віч-на-віч зазнали невдачі. Порівняно з іншими ці наполегливі менеджери:

- отримують найнижчу оцінку виконанню;
- заробляють менше грошей;
- відчувають найвищий рівень напруження на роботі і стресу.

Окрім вибору правильної стратегії, ефективний вплив в організаціях часто залежить від процесу обміну, пов'язаного зі стратегіями впливу. Процес обміну у владних стосунках ґрунтується на взаємозалежності, тобто майже універсальній вірі в те, що люди повинні розплачуватися за те, що вони роблять. Уявіть собі ситуацію, в якій менеджер просить працівника працювати у вихідні над важливим проектом. Працівник це робить, проте не отримує ніякої нагороди, ніякого додаткового вільного часу, ніякої додаткової оплати, навіть подяки. Пізніше працівник з'ясовує, що менеджер отримав відзнаку за успішний проект. Цей працівник та інші спостерігачі погодяться, що менеджер порушив важливу умову добропорядних стосунків на роботі: відзнака та інші винагороди надаються лише заслужено. очікують «отримати винагороду», вплив стає можливим у багатьох ситуаціях.

Процес обміну є особливо важливим у таких стосунках, як мережі колег чи співробітників, де формальний авторитет примусу відсутній. У процесі обміну влада втрачає спроможності запропонувати щось, чого потребують інші. Таблиця 2 наводить цікаві приклади багатьох видів джерел влади, що мають обіг в організаціях.

Таблиця 2

Джерела влади, що мають обіг в організаціях у процесі обігу

Джерело влади	Приклад
Ресурси	Позичання або надання грошей, збільшення бюджету, персоналу, простору

Продовження таблиці 2

Допомога	Допомога з існуючими проєктами, або виконання завдань, за які ніхто не хоче братись
Співпраця	Допомога у виконанні завдань, забезпечення часу на швидку відповідь, ухвалення проєкту або допомога у провадженні
Інформація	Забезпечення організаційних та технічних знань
Просування	Надання завдань, які можуть допомогти у просуванні
Визнання	Визнання зусиль чи здібностей
Мережі/контакти	Забезпечення можливостей зв'язку з іншими
Особиста підтримка	Надання особистої та емоційної підтримки

Джерело: складено автором на основі [7]

Ефективне використання влади це труднощі для менеджерів, працівників і організацій. Мета – вплинути на поведінку інших у спосіб, що погоджений з потребами організації та потребами працівників. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тими, хто має меншу владу в організації, і замінювати легітимні інтереси організації своїми власними. Ефективні менеджери і працівники зазвичай мають п'ять характеристик.

По-перше, вони розуміють міжособистісні і структуральні важелі влади та найбільш ефективні методи їхнього використання. Наприклад, професіонали (вчені-дослідники, інженери, юристи і професори) схильні до більш частого впливу експертності, ніж інших важелів влади. Ефективні менеджери і працівники часто визнають структуральні і ситуаційні проблеми, які існують у владних стосунках, та модифікують власну поведінку, щоб пристосуватися до існуючої ситуації. В результаті вони схильні застосовувати різноманітні важелі влади та стратегії впливу. Деякі неефективні менеджери занадто покладаються на одну чи декілька влад або стратегій впливу.

По-друге, вони розуміють природу процесу обміну, що полягає в основі успішних спроб вплинути на інших. Вони усвідомлюють, що протягом часу, якщо взаємний процес не є справедливим і рівним, з'являються неприємні відчуття, а здатність впливати на інших зменшується.

По-третє, вони розуміють, що є легітимною поведінкою у набуванні та користуванні владою, а що – ні. Неправильне використання або відсутність розуміння важелів влади може зруйнувати її ефективність.

По-четверте, вони схильні шукати посади, які давали б можливість ширше користуватися владою. Іншими словами, вони обирають роботи, які занурюють їх у ключові питання і проблеми організації. Ці роботи надають можливість для впливу (і вимагають його) на поведінку інших. Успішне виконання на цих посадах, своєю чергою, дозволяє індивідам набути влади.

По-п'яте, вони стримують застосування влади своєю зрілістю і самоконтролем. Вони усвідомлюють, що їхні дії впливають на поведінку і життя інших. Хоча вони і не бояться застосовувати владу (визнаючи, що вплив на поведінку працівників є легітимним і необхідним), та виявляють її більш обережно. Вони роблять це у принциповий і справедливий спосіб, узгоджений з організаційними цілями і потребами.

Висновки. Загалом теоретичні засади маркетингу персоналу, крізь призму владних структур, базуються на інтеграції класичних підходів до розуміння влади, концепцій організаційної поведінки, лідерства, а також сучасних моделей корпоративного управління. Структурні механізми, що забезпечують чіткість повноважень і ієрархію, є фундаментом для координації діяльності та досягнення цілей, проте зростання значення неформального лідерства і горизонтальних комунікацій вимагає від менеджера гнучкості в застосуванні як формальних, так і неформальних засобів впливу. Саме поєднання формальних структур управління і неформальних впливів формує сучасну управлінську культуру та визначає компетентність менеджера.

Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : Кондор, 2014. 598 с.
2. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
3. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 528 с.
4. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 14.12.25.)
5. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
6. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. К. :

МАУП, 2006. 408 с.

7. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 348 с.

8. Олійник Н. Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. пр. Національного авіаційного університету. Науковий журнал : ВД «Гельветика», 2021. Вип. 1 (81). С. 60–64. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/10.pdf (дата звернення: 13.12.25.)

9. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

10. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

References

1. Vynogradskyi M. D., Vynogradska A. M., Shkanova O. M. (2014) *Menedzhment v orhanizatsii* [Management in the organization]. Kyiv: Kondor. 598 p.

2. Hutorova O. O. (2017) *Menedzhment orhanizatsii* [Organization management]. Kharkiv: KhNAU. 267 p.

3. Dakhno I. I. (2014) *Dilova kar'iera* [Business career]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 528 p.

4. Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A. (2023) Novi vyklyky dlia teorii ta praktyky liudskoho kapitalu v umovakh stanovlennia "Industrii 4.0": kompetentnisnyi aspekt [New challenges for human capital theory and practice in the conditions of Industry 4.0: competency aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (accessed December 14, 2025).

5. Kolot A. M., Hrishnova O. A., Herasymenko O. O. et al. (2009) *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and socio-labor relations]. Kyiv: KNEU. 711 p.

6. Kolpakov V. M. (2006) *Marketynh personalu* [Personnel marketing]. Kyiv: MAUP. 408 p.

7. Dyakiv O. P. et al., ed. by M. M. Shkilniak (2022) *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Ternopil: ZUNU. 348 p.

8. Oliinyk N. Yu. (2021) Deleguvannia povnovazhen yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti roboty personalu [Delegation of authority as a prerequisite for increasing personnel efficiency]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: zb. nauk. pr.* National Aviation University, Scientific Journal. VD "Helvetica", Issue 1 (81), pp. 60–64. Available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/10.pdf (accessed December 13, 2025).

9. Hellriegel D., Slocum J. W., Woodman R. W. (2001) *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. Transl. from English by I. Tarasiuk, M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Osnovy. 726 p.

10. Danyuk V. M., Petiukh V. M., Tsymbaliuk S. O. et al., ed. by V. M. Danyuk, V. M. Petiukh (2006) *Menedzhment personalu* [Personnel management], 2nd edition. Kyiv: KNEU. 398 p.

Отримано: 15.12.2025

Прийнято до публікації: 05.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026