

ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 ПИЛИПЕНКО Д. В., ПОДОЛЯКІН С. М.

УДК 658.3:331.101
JEL Classification: M12; M14; M54

Пилипенко Д. В., Подолякін С. М.

Ціннісно-орієнтоване управління персоналом як елемент ресурсної стратегії підприємств

У статті розглядається ціннісно-орієнтоване управління персоналом (ЦОУП) як ключовий елемент сучасної концепції розвитку підприємства, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та формуванням корпоративної культури. Основна ідея підходу полягає у визнанні персоналу стратегічним активом, здатним формувати унікальні конкурентні переваги організації. ЦОУП відрізняється від традиційних моделей управління фокусом на внутрішній мотивації, залученості та довірі працівників, а також партнерських відносинах між керівництвом і персоналом. Ключовими рисами підходу є ціннісна інтеграція, людиноцентричність, етичність управлінських практик, орієнтація на довгостроковий розвиток і формування довіри, що забезпечує стабільність внутрішнього середовища та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін. У статті виокремлено основні складові ціннісно-орієнтованого управління: систему корпоративних цінностей, мотиваційну політику, комунікаційну культуру, лідерство, розвиток компетенцій та соціальну відповідальність. Підкреслюється роль корпоративних цінностей у визначенні етичних і поведінкових норм взаємодії, а мотиваційна політика поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню залученості працівників і розвитку соціального капіталу. Значна увага приділяється комунікаційним процесам та лідерству, які формують довіру, натхнення та відчуття спільної мети. Інтеграція ЦОУП у ресурсну стратегію підприємства забезпечує синергетичний ефект між людським, фінансовим, матеріальним, інформаційним, інтелектуальним і нематеріальним капіталом. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці, стимулювати інноваційність і зміцнювати організаційну стійкість. У статті наведено системну модель взаємозв'язку ЦОУП і ресурсної стратегії, яка ілюструє, як через корпоративні цінності, управлінські рішення та комунікаційні зв'язки забезпечується ефективне використання ресурсів і реалізація стратегічних цілей. Запропоновані підходи демонструють, що ціннісно-орієнтоване управління персоналом виступає не окремою функцією, а інтегральною частиною ресурсної архітектури підприємства, що визначає його здатність до інноваційного розвитку, самовдосконалення та формування стійких конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі.

Ключові слова: ціннісно-орієнтоване управління персоналом, корпоративні цінності, мотиваційна політика, людський капітал, ресурсна стратегія підприємства, організаційна стійкість, інноваційність.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-208-215>

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 17.

Пилипенко Дмитро Володимирович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: dimapilipenko123321@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7469-9971>

Подолякін Сергій Миколайович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: podolyakin76@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4289-3539>

UDC 658.3:331.101
JEL Classification: M12; M14; M54

Pylypenko D. V., Podoliakin S. M. Value-Oriented HR Management as an Element of the Resource Strategy of Enterprises

The article considers value-oriented human resource management (VOHRM) as a key element of the modern conception of enterprise development, combining economic efficiency with social responsibility and the formation of corporate culture. The main idea of the approach is to recognise staff as a strategic asset capable of forming unique competitive advantages for the organisation. VOHRM differs from traditional management models in its focus on internal motivation, employee engagement and trust, as well as partnership between management and staff. The key features of the approach are value integration, people-centredness, ethical management practices, a focus on long-term development and trust building, which ensures the stability of the internal environment and the ability of the enterprise to adapt to external changes. The article highlights the main components of value-oriented management: a system of corporate values, motivational policy, communication culture, leadership, competence development, and social responsibility. The role of corporate values in determining ethical and behavioural norms of interaction is emphasised, while the motivation policy combines material and non-material incentives, which contributes to increasing employee engagement and developing social capital. Considerable attention is paid to communication processes and leadership, which build trust, inspiration and a sense of shared purpose. Integrating VOHRM into a company's resource strategy creates synergy between human, financial, material, information, intellectual, and intangible capital. This helps boost productivity, encourage innovation, and strengthen organisational resilience. The article presents a systemic model of the relationship between VOHRM and resource strategy, which illustrates how corporate values, management decisions and communication links ensure the effective use of resources and the implementation of strategic goals. The proposed approaches demonstrate that value-oriented human resource

management is not a separate function, but an integral part of the resource architecture of an enterprise, which determines its ability for innovative development, self-improvement and the formation of sustainable competitive advantages in a dynamic business environment.

Keywords: value-oriented human resource management, corporate values, motivational policy, human capital, enterprise resource strategy, organisational sustainability, innovation.

Fig.: 2. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 17.

Pylypenko Dmytro V. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: dimapilipenko123321@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7469-9971>

Podoliakin Serhii M. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: podolyakin76@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4289-3539>

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного тиску ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від здатності інтегрувати людський капітал у стратегічну систему управління. Швидкі зміни у технологічному, соціальному та економічному середовищі зумовлюють необхідність переосмислення ролі персоналу як головного чинника стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Традиційні адміністративно-контрольні підходи до управління трудовими ресурсами, що орієнтуються переважно на дисципліну, підпорядкування й регламентацію, втрачають ефективність в умовах інноваційної економіки, яка потребує гнучкості, мотивації та залученості працівників у процеси розвитку підприємства.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні підприємства стикаються з необхідністю формування нових управлінських парадигм, здатних поєднувати економічну результативність і соціальну відповідальність. У цьому контексті ціннісно-орієнтоване управління персоналом (ЦОУП) постає не лише як інструмент розвитку корпоративної культури, а і як ключовий елемент ресурсної стратегії підприємства, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу в синергії з іншими видами ресурсів. Такий підхід передбачає орієнтацію управлінських рішень на формування системи спільних цінностей, підвищення рівня довіри, мотивації та відповідальності працівників, що, своєю чергою, сприяє стабільному зростанню організаційної ефективності.

Інтеграція ціннісно-орієнтованого управління у ресурсну стратегію дозволяє підприємствам досягати комплексної стійкості, адаптивності до змін і довгострокових конкурентних переваг. Вона забезпечує перехід від ресурсно-споживчої до ресурсно-відтворювальної моделі розвитку, у якій людський капітал розглядається не як витратний елемент, а як стратегічний актив, що генерує інновації, знання й управлінську енергію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить, що стратегічне управління персоналом набуває дедалі більшого значення як складова ресурсної стратегії підприємств, зокрема у контексті цифрової трансформації та кризових умов. Дослідження Drazhner D., Chala N. [1] і Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. [8] зосереджені на адаптивності

стратегічного управління персоналом у воєнних та кризових умовах, проте вони не розкривають механізм інтеграції ціннісно-орієнтованого підходу у ресурсну стратегію підприємства. Концептуальні роботи Gakova M. V. [2], Maltz V., Batrachenko A. [3] і Naumova O. [4] пропонують різні методологічні підходи до побудови стратегій управління персоналом, виділяючи вертикальну та горизонтальну відповідність і формування ціннісних орієнтирів, однак питання практичної реалізації цих концепцій на сучасних українських підприємствах залишається відкритим. Дослідження Шаманської О. [5], Вериги V. [6] та Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. [7] підкреслюють зв'язок стратегічного управління персоналом із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, проте не пропонують конкретних інструментів оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління. Роботи Лаврененко В. В. [9], Парій Л., Клименко А. [12], Мохненко А., Остроус Г. [11] висвітлюють ресурсні аспекти ціннісно-орієнтованого управління персоналом, наголошуючи на формуванні корпоративної культури та розвитку людського капіталу, проте недостатньо досліджено взаємозв'язок між ціннісними та матеріально-мотиваційними підходами. У роботі [13] автори підкреслюють необхідність переходу від ресурсно-споживчої до ресурсно-відтворювальної моделі управління, де ціннісні орієнтири персоналу відіграють ключову роль у зміцненні стабільності підприємства.

У праці [14] представлено світовий досвід управління персоналом, у якому домінує концепція розвитку людського капіталу через формування спільних корпоративних цінностей, соціальної відповідальності та інноваційної культури. Автори вказують, що саме ціннісна інтеграція персоналу з місією підприємства забезпечує ефективність реалізації стратегічних цілей. Дослідження Прохорової В. В. і Шкуренко О. В. [15] розвиває ідею консолідації ресурсного та інтелектуального потенціалу в умовах ризику інвестування. Підкреслюється, що ефективна ресурсна стратегія неможлива без розвитку людського капіталу, інтелектуальної співпраці та узгодження ціннісних орієнтацій між учасниками інноваційного процесу.

Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. [17] акцентовують на поєднанні стратегічного управління персоналом із матеріальною мотивацією, але методика оцінки впливу

ціннісно-орієнтованих практик на результативність підприємства залишається фрагментарною.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеними залишаються питання розробки комплексної методики інтеграції ціннісно-орієнтованого управління персоналом у ресурсну стратегію підприємства, визначення чітких індикаторів ефективності та адаптації підходів у контексті цифрової трансформації та кризових умов.

Мета статті полягає у дослідженні ціннісно-орієнтованого управління персоналом як інтегрованого елемента ресурсної стратегії підприємства та визначенні його впливу на підвищення ефективності використання людського капіталу, формування корпоративної культури, розвитку соціального капіталу і конкурентних переваг організації.

Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження. Дослідження проводилося за структурованою методикою, що передбачала послідовне поєднання теоретичного аналізу, аналітичного порівняння та концептуального моделювання. На першому етапі здійснювався огляд наукових джерел щодо стратегічного управління персоналом і ціннісно-орієнтованих підходів, що дозволило визначити основні концептуальні засади та виявити прогалини у практичній реалізації цих моделей на сучасних підприємствах. Другий етап передбачав систематизацію та узагальнення виявлених підходів, аналіз їхніх переваг та обмежень, а також порівняння традиційних і ціннісно-орієнтованих моделей управління з урахуванням впливу на мотивацію, корпоративну культуру і соціальний капітал.

На третьому етапі була розроблена концептуальна модель інтеграції ціннісно-орієнтованого управління персоналом у ресурсну стратегію підприємства, яка поєднує основні типи ресурсів – людські, фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні та нематеріальні. Модель включає визначення ключових складових ЦОУП: корпоративні цінності, мотиваційну політику, комунікаційну культуру, лідерство та розвиток компетенцій персоналу.

Четвертий етап полягав у формуванні методичних рекомендацій щодо впровадження ціннісно-орієнтованих практик, визначенні індикаторів ефективності та оцінці їхнього впливу на продуктивність, інноваційність і організаційну стійкість підприємства. Завершальним етапом стало узагальнення отриманих результатів у вигляді системної моделі, що демонструє механізм взаємодії ресурсної стратегії та ціннісно-орієнтованого управління персоналом, забезпечуючи інтеграцію людського капіталу у стратегічне управління підприємством.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Сучасні підприємства дедалі частіше потребують управлінських підходів, що виходять за межі формального контролю і стимулювання. У цьому контексті ціннісно-орієнтована модель управління персоналом (ЦОУП) пропонує принципово нову перспективу організації праці та взаємодії з працівниками.

На відміну від традиційних моделей управління, орієнтованих переважно на адміністративний контроль і матеріальні стимули, ціннісно-орієнтована модель управління персоналом (ЦОУП) ставить у центр уваги розвиток

внутрішньої мотивації, залученості та довіри працівників. Людина в такій моделі розглядається як носій унікальних потреб, потенціалу та ціннісних орієнтирів, а управлінські рішення ухвалюються на засадах партнерства, взаємної поваги та спільної відповідальності за досягнення результатів, а не через пряме підпорядкування.

ЦОУП забезпечує гармонізацію інтересів працівників і підприємства, сприяючи підвищенню ефективності праці, лояльності персоналу та соціальної стабільності організації. Характерними рисами цього підходу є людиноцентричність, етичність управлінських практик, ціннісна інтеграція, високий рівень довіри та залученості працівників, а також орієнтація на довгостроковий розвиток і партнерську взаємодію.

Формування єдиної системи корпоративних цінностей дозволяє об'єднати колектив навколо стратегічних завдань підприємства. Це забезпечує не лише стабільність внутрішнього середовища, а й підвищує здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігаючи цілісність, стійкість і стратегічну спрямованість розвитку.

Отже, ціннісно-орієнтоване управління персоналом стає не лише механізмом підвищення внутрішньої ефективності, а й основою формування довгострокової стійкості організації.

У структурі ціннісно-орієнтованого управління персоналом можна виокремити кілька взаємопов'язаних складових (рис. 1), що відображають ключові елементи інтеграції цінностей, мотивації та організаційної взаємодії.

На рис. 1 наведено концептуальну модель ціннісно-орієнтованого управління персоналом, яка демонструє системну взаємодію трьох ключових складових: системи корпоративних цінностей, мотиваційної політики та комунікаційної культури. Загальна мета – формування ціннісно-орієнтованої системи управління персоналом, що інтегрує етичні, поведінкові, мотиваційні та комунікаційні аспекти діяльності організації. Система корпоративних цінностей задає етичні стандарти та норми поведінки, які регулюють взаємовідносини між працівниками та керівництвом, формуючи спільне розуміння місії і принципів організації. Мотиваційна політика ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на визнання, професійний розвиток, самореалізацію та відчуття приналежності до спільноти. Комунікаційна культура забезпечує відкритість інформаційних потоків, підтримку горизонтальних зв'язків і розвиток командної взаємодії, що підсилює довіру та взаєморозуміння в колективі.

Таким чином, наведена структура відображає інтегративний підхід до управління персоналом, у межах якого корпоративні цінності стають базисом для формування мотиваційних механізмів і ефективної комунікаційної взаємодії, що сприяє сталому розвитку організації та зростанню її соціального капіталу.

Особливу роль у реалізації ЦОУП відіграє лідерство, орієнтоване на цінності. Керівники виступають носіями корпоративних принципів, формують довіру, натхнення та відчуття спільної мети серед працівників. Водночас важливим складником є розвиток компетенцій персоналу, що забезпечує його здатність до інноваційної діяльності, прийняття рішень і відповідальності за результат. Висо-

кий рівень соціальної відповідальності підприємства щодо своїх працівників і громади завершує структуру ЦОУП, перетворюючи організацію на активного суб'єкта соціально-економічного розвитку.

Інтеграція ціннісно-орієнтованого управління у ресурсну стратегію підприємства формує нову модель управлінської взаємодії, у межах якої людський капітал розглядається як ключовий чинник відтворення фінансових, інформаційних, інтелектуальних та організаційних ресурсів. Така взаємодія створює синергетичний ефект, що виявляється у підвищенні рівня інноваційності, продуктивності праці та організаційної стійкості. Концептуально цей підхід ґрунтується на положеннях теорії ресурсної бази підприємства, згідно з якою конкурентні переваги формуються не зовнішніми умовами ринку, а унікальними внутрішніми ресурсами. Саме людський капітал у цьому контексті виступає стратегічним ресурсом, який визначає ефективність використання всіх інших активів.

Ціннісно-орієнтоване управління персоналом інтегрує корпоративні цінності, професійну етику та інноваційну мотивацію працівників у систему стратегічного управління ресурсами. У структурі такого підходу важливе місце займають складові, наведені на рис. 1, завдяки чому формується довіра, ініціативність і залученість персоналу у стратегічні процеси підприємства.

Інтеграція ціннісно-орієнтованого управління з ресурсною стратегією забезпечує гармонійне використання всіх типів ресурсів – людських, фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних і нематеріальних. Це дає змогу узгоджувати кадрові рішення з фінансовими та організаційними пріоритетами, сприяючи сталому розвитку підприємства. Наприклад, управління людськими ресурсами передбачає підбір і розвиток персоналу з урахуванням ціннісних орієнтирів компанії, що підсилює її інноваційний потенціал. Фінансові ресурси у цьому випадку спрямовуються не лише на операційну діяльність, а й на інвестиції у людський капітал – навчальні програми, розвиток компетенцій, програми лояльності. Інформаційні та інтелектуальні ресурси використовуються для створення систем аналітики, управління знаннями та підтримки комунікації між працівниками, а нематеріальні ресурси, такі як бренд і корпоративна культура, формують позитивний імідж і підвищують соціальну капіталізацію організації. Узагальнення взаємозв'язку ресурсів та їх ролі в інтегрованій моделі управління наведено в табл. 1.

Важливою особливістю ціннісно-орієнтованого управління є трансформація мотиваційної системи. Традиційні підходи зосереджувалися переважно на матеріальних стимулах (табл. 2), забезпечуючи короткострокову ефективність, проте не формували стійкої лояльності.

Таблиця 1

Взаємозв'язок ресурсів та їх ролі в інтегрованій моделі управління

Тип ресурсу	Основні завдання управління	Приклад використання
Фінансові	Забезпечення ліквідності, інвестиційної спроможності	Формування резервних фондів, залучення кредитних ресурсів
Матеріальні	Раціональне використання сировини, основних засобів	Оптимізація запасів, модернізація обладнання
Людські	Розвиток компетенцій, мотивація персоналу	Навчальні програми, система KPI та бонусів
Інформаційні	Управління даними, аналітика, IT-підтримка	ERP-системи, бізнес-аналітика, цифрові платформи
Інтелектуальні	Розвиток знань, патентів, технологій	Дослідження та розробки, патентування продуктів
Нематеріальні	Формування бренду, корпоративної культури	PR-кампанії, внутрішні ціннісні програми

Джерело: узагальнено авторами на основі [8; 9; 16]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та ціннісно-орієнтованого управління

Показник	Традиційне управління персоналом	Ціннісно-орієнтоване управління
Орієнтація	Виконання завдань	Формування спільних цінностей та місії
Мотивація	Переважно матеріальна	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Роль працівника	Виконавець	Партнер, співтворець результатів
Основний результат	Виконання планових показників	Інноваційність, лояльність, розвиток соціального капіталу
Довгостроковий ефект	Стабільність на короткому періоді	Сталий розвиток і конкурентні переваги

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 10; 11; 12]

Сучасна парадигма зміщує акценти на нематеріальні чинники – визнання досягнень, можливість професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, участь у прийнятті управлінських рішень. Такі стимули підвищу-

ють внутрішню мотивацію та створюють глибше почуття причетності до організації. Для ілюстрації можна навести порівняльну характеристику впливу різних типів стимулів на лояльність і розвиток соціального капіталу (табл. 3).

Таблиця 3

Характеристика впливу різних типів стимулів на лояльність і розвиток соціального капіталу

Тип стимулу	Приклади	Вплив на лояльність та соціальний капітал
Матеріальні	Заробітна плата, бонуси, премії	Короткострокова мотивація, фінансова задоволеність
Нематеріальні	Визнання, професійний розвиток, баланс робота/життя, участь у прийнятті рішень	Довгострокова лояльність, формування соціального капіталу, зростання внутрішньої мотивації

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 17]

Таким чином, ціннісно-орієнтована система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, створюючи умови для формування високого рівня залученості працівників. Це забезпечує не лише зростання ефективності праці, але й розвиток корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях і взаємній відповідальності.

Загалом ціннісно-орієнтоване управління персоналом варто розглядати як невід'ємний елемент ресурсної стратегії підприємства. Воно сприяє гармонізації використання ключових ресурсів, формуванню корпоративної ідентичності, підвищенню інноваційності та адаптивності організації до зовнішніх змін. Завдяки інтеграції ціннісних орієнтацій у стратегічне управління підприємство забезпечує сталий розвиток, формує довгострокові конкурентні переваги і підвищує свою соціально-економічну стійкість у сучасному динамічному бізнес-середовищі. На рис. 2 запропоновано узагальнену модель взаємозв'язку ціннісно-орієнтованого управління персоналом і ресурсної стратегії підприємства.

На рис. 2 наведено системну модель, у центрі якої розміщено *ресурсну парадигму* як інтеграційну основу стратегічного управління. Вона поєднує основні напрями використання ресурсів – фінансових, матеріальних, інформаційних, людських та інтелектуальних – у єдину концепцію розвитку підприємства. У моделі відображено взаємозв'язки між ключовими складовими ресурсної стратегії: економічним, соціальним, організаційним і комунікаційним аспектами управління.

Особливу увагу приділено *людському капіталу*, який розглядається як центральний елемент, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Через механізми ціннісно-орієнтованого управління персоналом – розвиток корпоративної культури, мотиваційних систем і комунікаційних процесів – відбувається гармонізація інтересів працівників і підприємства. Це сприяє підвищенню рівня довіри, залученості персоналу, ефективному використанню знань і формуванню інноваційного потенціалу.

Завершується модель блоком, який відображає кінцевий ефект інтеграції – *зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства*. Таким чином, рисунок наочно демонструє, що ціннісно-

орієнтоване управління персоналом є не окремою функцією, а складовою частиною ресурсної архітектури підприємства, що визначає його здатність до саморозвитку, адаптації та інноваційного зростання.

Узагальнена модель взаємозв'язку ціннісно-орієнтованого управління персоналом і ресурсної стратегії підприємства відображає механізм інтеграції людського капіталу в систему стратегічного управління. Вона демонструє, як ціннісні орієнтири, через управлінські рішення, комунікаційні зв'язки та розвиток корпоративної культури, забезпечують ефективне використання ресурсів і сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства.

Впровадження ціннісно-орієнтованого управління персоналом передбачає системний підхід, що охоплює формування корпоративних цінностей, розвиток мотиваційної політики, удосконалення комунікаційної культури, лідерство, розвиток компетенцій та соціальну відповідальність підприємства.

Першочерговим завданням є створення єдиної системи корпоративних цінностей, яка відображає місію та стратегічні пріоритети організації. Для цього цінності повинні бути задокументовані, активно комуніковані на всіх рівнях підприємства та інтегровані у щоденні управлінські та операційні процеси. Забезпечення розуміння та прийняття цінностей персоналом є основою формування єдиного корпоративного середовища та стійкої організаційної культури.

Наступним важливим напрямом є розвиток людиноцентричної мотиваційної політики, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Підприємству рекомендується забезпечувати конкурентну заробітну плату та бонуси, водночас приділяючи увагу нематеріальним чинникам мотивації, таким як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень і баланс між роботою і особистим життям. Персоналізовані програми розвитку та навчання, які враховують ціннісні орієнтири працівників, сприяють підвищенню внутрішньої мотивації та формуванню залученості у стратегічні процеси підприємства.

Важливим елементом є розвиток комунікаційної культури, що забезпечує відкритість інформаційних по-

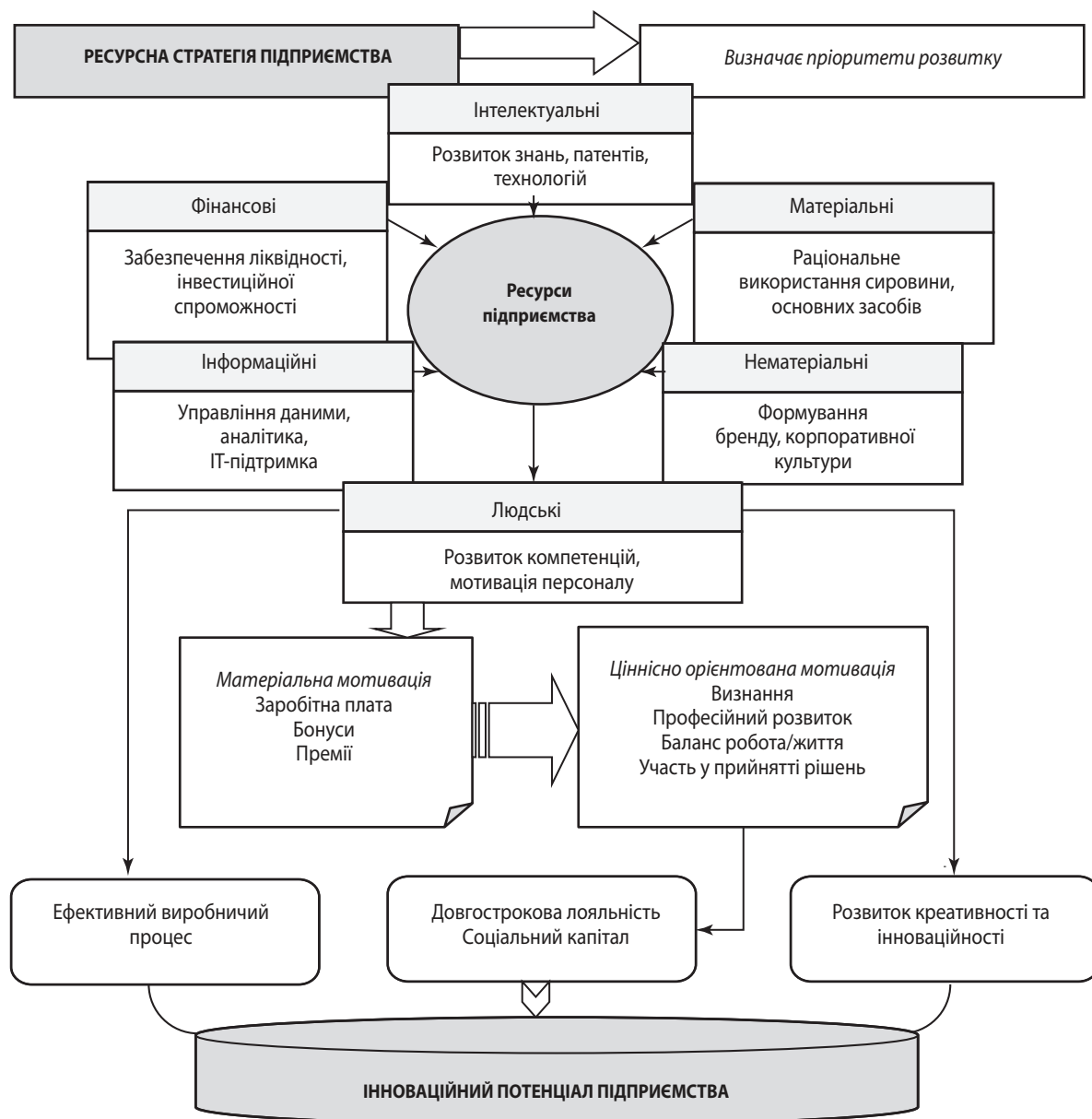


Рис. 2. Системна модель інтеграції ціннісно-орієнтованого управління персоналом у ресурсну стратегію підприємства

Джерело: розроблено авторами

токів, підтримку горизонтальних зв'язків і розвиток командної взаємодії. Використання регулярних опитувань, фокус-груп та внутрішніх платформ для зворотного зв'язку дозволяє формувати довіру та ефективно враховувати потреби працівників у прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті лідерство, орієнтоване на цінності, відіграє ключову роль: керівники виступають носіями корпоративних принципів, формують відчуття спільної мети та надихають працівників на досягнення стратегічних цілей. Розвиток компетенцій персоналу забезпечує його здатність до інноваційної діяльності, прийняття рішень та відповідальності за результат, що підвищує загальну ефективність організації.

Інтеграція ціннісно-орієнтованого управління з ресурсною стратегією підприємства передбачає комплексне використання людських, фінансових, матеріальних, інфор-

маційних, інтелектуальних та нематеріальних ресурсів. Це дозволяє узгоджувати кадрові рішення з фінансовими та організаційними пріоритетами, підвищувати продуктивність, стимулювати інновації та зміцнювати організаційну стійкість. Зокрема, інвестиції у людський капітал – навчальні програми, розвиток компетенцій та програми лояльності – формують додаткову цінність для підприємства та сприяють довгостроковому розвитку.

Для оцінки ефективності впровадження ціннісно-орієнтованих практик рекомендується застосовувати комплекс індикаторів, що включає показники продуктивності, рівень інноваційності, залученість і лояльність персоналу, а також організаційну стійкість. Продуктивність оцінюється через виконання KPI, скорочення плінності кадрів і підвищення ефективності праці, інноваційність – за кількістю впроваджених покращень та ініціатив персо-

налу, а залученість і лояльність – через регулярні опитування задоволеності та участь у корпоративних програмах. Організаційна стійкість визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін, зберігати ключові компетенції та підтримувати стратегічну спрямованість навіть у кризових умовах.

Таким чином, ціннісно-орієнтоване управління персоналом формує комплексний механізм підвищення ефективності підприємства, гармонізації інтересів персоналу і організації, розвитку корпоративної культури та створення стійких конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі. Його впровадження вимагає системного підходу, який об'єднує цінності, мотиваційні практики, комунікацію, лідерство та оцінку результатів, забезпечуючи інтеграцію людського капіталу у стратегічне управління підприємством.

Висновки. Ціннісно-орієнтоване управління персоналом є ключовим елементом сучасної ресурсної стратегії підприємства, що забезпечує інтеграцію економічної ефективності, соціальної відповідальності та розвитку корпоративної культури. Воно розглядає працівників не лише як трудовий ресурс, а і як стратегічний актив, здатний формувати унікальні конкурентні переваги організації. У центрі моделі управління перебуває людина з її потребами, потенціалом і ціннісними орієнтирами, що забезпечує розвиток внутрішньої мотивації, залученості та довіри персоналу.

ЦОУП сприяє гармонізації інтересів працівників і підприємства, підвищенню ефективності праці та соціальної стабільності організації. Формування єдиної системи корпоративних цінностей та розвитку комунікаційної культури забезпечує довгострокову стійкість підприємства, підтримку інноваційного потенціалу та адаптивність до зовнішніх викликів. Лідерство, орієнтоване на цінності, розвиток компетенцій персоналу та соціальна відповідальність підприємства виступають ключовими чинниками реалізації ціннісно-орієнтованої моделі.

Інтеграція ЦОУП у ресурсну стратегію дозволяє ефективно використовувати всі типи ресурсів – людські, фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні та нематеріальні – створюючи синергетичний ефект у вигляді підвищення продуктивності, інноваційності та організаційної стійкості. Порівняння традиційного та ціннісно-орієнтованого управління показує, що останнє формує довгострокові конкурентні переваги, сприяє зростанню лояльності та розвитку соціального капіталу.

Отже, ціннісно-орієнтоване управління персоналом виступає інтегрованим механізмом, який забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства, формування корпоративної ідентичності, підвищення результативності діяльності та сталий розвиток у динамічному бізнес-середовищі. Воно є не окремою функцією управління, а невід'ємною складовою ресурсної архітектури підприємства, що визначає його здатність до саморозвитку, адаптації та інноваційного зростання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Drazhner D., Chala N. Features of the Development of the Strategy for the Management of Enterprise Personnel in the Conditions of War. *Empirio*. 2024. Vol. 1, no. 2. P. 95–105.
DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
2. Gakova M. V. Conceptual approaches to determine the enterprise personnel strategic management content. *Trade and market of Ukraine*. 2019. Vol. 45, no. 1. P. 95–103.
DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2019-45-1-95-103>
3. Maltz V., Batrachenko A. A modern approach to the strategic management of the development-com of the staff of the enterprise. *Young scientist*. 2020. Vol. 3, no. 79. P. 233–236.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>
4. Naumova O. Strategies human resource management. *Scientific notes of the University "KROK"*. 2021. No. 1 (61). P. 137–141.
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
5. Shamanska O. Strategic personnel management of enterprise in modern terms. *Економіка та держава*. 2019. No. 12. P. 66–70.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.66>
6. Veryga V. Strategic human resource management in a changing environment. *Scientific Bulletin of PUET: Economical Sciences* 2020. No. 4 (100).
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-4-5>
7. Галич О. А., Вакулєнко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
8. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
9. Лаврененко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені записки*. 2012. Вип. 14, ч. 2. С. 139–144.
10. Михайлова О., Чухліб В. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5. С. 158–162.
11. Мохненко А., Остроус Г. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2025. № 21.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>
12. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємство та інновації*. 2024. № 32. С. 211–216.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
13. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал як стратегічний ресурс забезпечення економічної безпеки підприємств // Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. С. 237–243.
14. Прохорова В. В., Чобіток В. І., Шамаріна Ю. В. Світовий досвід системи управління персоналом на підприємстві // Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. С. 77–84.
15. Прохорова В. В., Шкурєнко О. В. Консолідація ресурсного і інтелектуального потенціалу інноваційного співробітни-

цтва відповідно до стратегічно визначених умов ризик інвестування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 3. С. 61–72.

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-10

16. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.

17. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 108–117.

DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>

REFERENCES

- Drazhner, D., & Chala, N. (2024). Features of the Development of the Strategy for the Management of Enterprise Personnel in the Conditions of War. *Empirio*, 1(2), 95–105. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
- Dvornik, I., Dvornik, O., & Garafonova, O. (2023). Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of enterprise personnel management in martial law]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
- Gakova, M. V. (2019). Conceptual approaches to determine the enterprise personnel strategic management content. *Trade and Market of Ukraine*, 45(1), 95–103. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2019-45-1-95-103>
- Galich, O. A., Vakulenko, Yu. V., Tereshchenko, I. O., & Krutko, T. V. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Agrosvit*, 6, 27–32. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
- Lavrenenko, V. V. (2012). Tsinnisno-orientovane upravlinnia pidpriemstvom: resursni aspekty [Value-oriented enterprise management: resource aspects]. *Vcheni Zapysky*, 14(2), 139–144.
- Maltyz, V., & Batrachenko, A. (2020). A modern approach to the strategic management of the development-com of the staff of the enterprise. *Young Scientist*, 3(79), 233–236. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>
- Mikhailova, O., & Chukhlib, V. (2018). Sutnist stratehichnoho upravlinnia personalom [The essence of strategic personnel management]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, 5, 158–162.
- Mohnenko, A., & Ostrous, G. (2025). Stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh yevrointehratsii yak faktor pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Strategy of enterprise personnel management in the context of European integration as a factor of increasing its competitiveness]. *Problemy*
- Suchasnykh Transformatsii. Seriya : Ekonomika ta Upravlinnia*, 21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>
- Naumova, O. (2021). Strategies human resource management. *Scientific Notes of the University "KROK"*, 1(61), 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
- Pariy, L., & Klimenko, A. (2024). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic management of personnel of enterprises in the conditions of digital transformation]. *Pidpriemnytstvo ta Innovatsii*, 32, 211–216. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
- Prokhorova, V. V., & Chobitok, V. I. (2020). Potentsial yak stratehichniy resurs zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Potential as a strategic resource for ensuring the economic security of enterprises]. In V. V. Prokhorova (Ed.), *Innovatsiini platformy upravlinnia ekonomichnymy protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* (pp. 237–243). Vyd-vo Ivanchenko I. S. [Kharkiv].
- Prokhorova, V. V., Chobitok, V. I., & Shamarina, Yu. V. (2020). Svitovyi dosvid systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvi [World experience of the personnel management system at the enterprise]. In V. V. Prokhorova (Ed.), *Upravlinnia ekonomichnymy systemamy ta protsesamy v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii* (pp. 77–84). Vyd-vo Ivanchenko I. S. [Kharkiv].
- Prokhorova, V. V., & Shkurenko, O. V. (2020). Konsolidatsiia resursnoho i intelektualnoho potentsialu innovatsiinoho spivrobitnytstva vidpovidno do stratehichno vyznachenykh umov ryzyk investuvannia [Consolidation of resource and intellectual potential of innovation cooperation in accordance with strategically defined risk investment conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, 4(3), 61–72. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-10)
- Shamanska, O. (2019). Strategic personnel management of enterprise in modern terms. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, 12, 66–70. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.66>
- Shvydenenko, G. O. (Ed.). (2014). *Upravlinnia resursamy pidpriemstva* [Enterprise resource management]. KNEU [Kyiv].
- Veryga, V. (2020). Strategic human resource management in a changing environment. *Scientific Bulletin of PUET: Economical Sciences*, 4(100). <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-4-5>
- Yakimova, N. S., Taranich, O. V., & Baidin, S. V. (2023). Napriamy formuvannia stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva z urakhuvanniam mekhanizmv materialnoi motyvatsii [Directions of forming the strategy of enterprise personnel management taking into account the mechanisms of material motivation]. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, 4, 108–117. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>

Стаття надійшла до редакції 17.08.2025 р.
Статтю прийнято до публікації 02.09.2025 р.