

ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Ольга Червона

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: olha.chervona@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3053-3786

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом у сучасному підприємстві. Проаналізовано ключові підходи до HR-менеджменту: процесний, функціональний, інституційний та концептуальний. Розглянуто особливості формування та реалізації політики управління персоналом в межах кожного підходу. Виокремлено ключові елементи, що відрізняють підходи, їх вплив на організаційну структуру й бізнес-процеси. У практиці світових компаній досліджено успішні моделі застосування кожного з підходів. Для українського бізнесу розроблено практичні пропозиції щодо комплексного поєднання підходів до HR-менеджменту залежно від розміру підприємства, його ресурсів та видів діяльності, що дозволяє створити гнучку та адаптивну систему управління персоналом, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та його сталому розвитку в стратегічній перспективі.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, стратегічне управління, підприємство, підходи до управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації, глобальної конкуренції, нестабільності економічного середовища та дефіциту висококваліфікованих кадрів стратегічне управління персоналом набуває особливої актуальності. Людський капітал дедалі більше розглядається не лише як ресурс, а як ключовий фактор довгострокового успіху підприємства. Водночас спостерігається значна варіативність у підходах до побудови HR-стратегії, що зумовлює необхідність теоретичного переосмислення й систематизації існуючих наукових підходів.

Багато організацій зіштовхуються з труднощами формалізації HR-функцій, забезпечення відповідності корпоративної культури стратегії розвитку або оцінки ефективності кадрових рішень у стратегічній перспективі. Крім того, актуальним є завдання адаптації західних концепцій стратегічного HRM до українських реалій. У зв'язку з цим особливого значення набуває аналіз та класифікація основних наукових підходів до стратегічного управління персоналом. Їх дослідження дозволяє виявити спільні риси, відмінності, сфери застосування та методологічну основу формування



ефективної HR-стратегії. Такий аналіз є важливим не лише з наукового, а й з практичного погляду — для розробки сучасних моделей управління персоналом, що відповідають потребам підприємств в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та іноземних дослідників присвячують свої праці дослідженню стратегічного управління персоналу. З-поміж них можна виокремити таких науковців як: В. Вороніна [1], І. Гонтарева [2], В. Євтушенко [2], В. Ковальчук [3], О. Наумова [4], Є. Палига [5], В. Пастухова [6], М. Армстронг [8], П. Томпсон [9], Л. Шуллер [10]. Попри наявність великої кількості праць із проблематики управління персоналом, питання інтеграції HR-стратегії у загальну бізнес-стратегію підприємства досі залишається дискусійним.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до стратегічного менеджменту персоналу для їх критичного переосмислення, ґрунтовної адаптації до умов сучасного бізнес-середовища та подальшої розробки ефективних практик управління людськими ресурсами, які спрямовані на підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Методи дослідження. У дослідженні використано низку методів, а саме: аналіз та синтез (для систематизації та узагальнення існуючих теоретичних підходів до стратегічного управління персоналом, виокремлення їхніх сильних та слабких сторін); методи індукції та дедукції (для формування узагальнених висновків щодо ефективності процесного, функціонального, інституційного та концептуального підходів, а також для виведення практичних рекомендацій із теоретичних положень); порівняльний метод (для критичного зіставлення класичних і сучасних стратегій управління персоналом, виявлення відмінностей у їх застосуванні в умовах сучасних викликів); системний підхід (для розгляду управління персоналом як цілісного процесу, що охоплює взаємопов'язані складові); критичний аналіз наукових концепцій (для переосмислення традиційних теоретичних засад та пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами у сучасних умовах). Використання вказаних методів дало можливість здійснити комплексне вивчення існуючих теоретичних основ управління персоналом, критично оцінити їх ефективність у сучасних умовах та сформувати практичні рекомендації щодо розробки нових стратегій управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміна концепції управління людськими ресурсами полягає в переході від традиційного адміністративного підходу до стратегічного партнерства працівників та бізнесу. У сучасній парадигмі розвитку суб'єктів господарювання управління персоналом не лише підтримує операційну діяльність, а й активно впливає на формування, реалізацію та коригування стратегій організації. Успішна HR-стратегія здатна забезпечити гнучкість, управління знаннями, розвиток лідерського потенціалу та формування сильної організаційної культури [3].

У сфері наукового вивчення стратегічного управління персоналом можна виокремити чотири основні підходи: процесний, функціональний, інституційний та концептуальний.

Процесний підхід є однією з провідних методологічних платформ у дослідженні стратегічного управління персоналом. Його сутність полягає у вивченні управління персоналом як динамічного, багатоетапного та інтегрованого процесу, який супроводжує діяльність підприємства на всіх етапах його стратегічного розвитку. Цей підхід базується на уявленні про послідовність взаємопов'язаних дій, які мають на меті досягнення стратегічних цілей через ефективне використання людського потенціалу.

У межах процесного підходу стратегічне управління персоналом охоплює п'ять ключових етапів:

- 1) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, який передбачає вивчення умов функціонування підприємства, стану ринку праці, конкурентного середовища, технологічних трендів і законодавчих змін;
- 2) формування місії, стратегічних цілей організації та відповідної HR-стратегії, яка трансформує абстрактні стратегічні цілі підприємства у конкретні дії щодо персоналу;
- 3) розробка конкретних HR-програм, планів і проектів, спрямованих на досягнення цілей;
- 4) реалізація HR-стратегії через управлінські дії, процедури та інструменти;
- 5) контроль результатів, їх оцінка й корекція відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі [1; с.48].

Особливістю процесного підходу є акцент на поетапності, гнучкості та інтегрованості HR-процесів у загальну управлінську систему підприємства. Управління персоналом у цьому контексті не виступає ізольованою функцією, а є частиною стратегічного циклу, який потребує постійного моніторингу, зворотного зв'язку та адаптації. Даний підхід до стратегічного управління персоналом базується на: послідовності та логічній впорядкованості дій; інтеграції HR-функцій у загальний стратегічний цикл підприємства; зворотному зв'язку, контролі й гнучкій адаптації рішень; визнанні персоналу як ключового чинника досягнення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності організації.

Процесний підхід є ефективним у сучасному бізнес-середовищі, оскільки дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та інноваційністю HR-політик, а також між стратегічними орієнтирами підприємства та реальними потребами його персоналу.

Функціональний підхід до стратегічного управління персоналом базується на уявленні про управління кадрами як цілісну систему взаємопов'язаних і чітко структурованих функцій, реалізація яких відбувається в межах формалізованих процедур і стандартів. Цей підхід орієнтується на точність, повторюваність і прогнозованість HR-процесів, які підтримують стратегічні цілі підприємства [10].

Суть підходу полягає у створенні чіткої функціональної структури HR-системи, в якій кожен процес (від найму до розвитку, мотивації чи оцінки) виконується відповідно до заздалегідь визначених стандартів, регламентів та вимірюваних результатів. Це дозволяє зробити управління персоналом не лише узгодженим із бізнес-стратегією, а й операційно ефективним та контрольованим.

Функціональний підхід передбачає реалізацію стратегічного HRM через кілька ключових принципів. По-перше, HR виступає як функціональна підсистема загального менеджменту, де кожна функція (найм, адаптація, оцінювання тощо) має чітко сформульовані цілі, засоби реалізації та критерії результативності. Наприклад, метою рекрутингу може бути скорочення середнього часу найму до 14 днів, при цьому застосовуються такі показники як Time-to-Hire (час найму) чи Cost-per-Hire (вартість найму).

По-друге, усі HR-процеси реалізуються через формалізовані ролі та позиції: HR-бізнес-партнерів (HRBP), рекрутерів, аналітиків, фахівців із навчання тощо. Кожен із цих виконавців несе відповідальність за визначений сегмент діяльності, що сприяє підвищенню якості та швидкості HR-рішень.

По-третє, вимірюваність і стандартизація є невід'ємною характеристикою функціонального підходу. Для цього використовуються KPI-системи, HR-метрики (залучення, задоволеність, плинність кадрів), а також методики OKR (Objectives and

Key Results), які забезпечують стратегічну прив'язку персоналу до загальних цілей організації.

Четвертою рисою є плановість реалізації HR-стратегії: усі функції виконуються згідно з HR-календарем, в рамках програмного та бюджетного планування. Це дає змогу підприємству здійснювати чіткий облік результатів, вчасно коригувати дії, а також здійснювати контроль за реалізацією HR-ініціатив у відповідності до стратегічних пріоритетів.

Функції управління персоналом, засоби їх реалізації та основні метрики за функціональним підходом представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Управління персоналом у межах функціонального підходу

HR-функція	Засіб реалізації	Вимірюваний результат
Найм	Рекрутинг-процеси, платформи	Time-to-Hire, Cost-per-Hire
Адаптація	Програма «онбординг»	% успішного входження
Оцінка	Атестації, 360-градусна оцінка	Performance Score, ROI
Навчання	LMS-системи, тренінги	Learning ROI, Skill Coverage
Мотивація	Грейдинг, бонуси, цінності	Retention Rate, NPS
Управління	HR-планування, бюджети	Досягнення стратегічних KPI

Джерело: розроблено автором

Аналіз діяльності суб'єктів господарювання свідчить, що функціональний підхід переважає у сферах, де важлива операційна ефективність, масштабованість HR-систем та автоматизація процесів. Дослідники вказують на такі його переваги, як передбачуваність дій, високий рівень керованості, стандартизація процедур, а також можливість інтеграції цифрових рішень (LMS, ATS, HRIS).

Функціональний підхід, таким чином, пропонує універсальну та технологічно адаптовану модель стратегічного управління персоналом, яка здатна забезпечити якісну підтримку реалізації стратегій підприємства на будь-якому етапі його розвитку. Важливо, що він дозволяє поєднати стратегічне бачення з рутинною діяльністю, забезпечуючи синергію між управлінськими цілями та кадровим потенціалом.

Інституційний підхід до стратегічного управління персоналом базується на уявленні про персонал не просто як ресурс для досягнення бізнес-цілей, а як ключовий чинник, який функціонує у межах складної системи норм, правил, культурних кодів та соціальних інститутів. У цьому підході HR-стратегія розглядається як складова ширшого інституційного середовища, що охоплює не лише внутрішні регламенти організації, а й зовнішні нормативно-правові, культурні, ціннісні та організаційні впливи [5].

Сутність інституційного підходу полягає в тому, що управління людськими ресурсами не може бути ефективним поза системою формалізованих і неформальних інститутів (як всередині підприємства, так і у його зовнішньому середовищі). Стратегія управління персоналом повинна враховувати формальні інститути, адаптуватися до них і одночасно їх формувати, оскільки саме вони забезпечують правову захищеність працівників, організаційну справедливість, культурну відповідність і соціальну легітимність HR-практик.

Ключовими структурними елементами цього підходу є:

- інституційна спроможність HR-системи, що передбачає побудову кадрової політики на основі норм, прав і стандартів;

- організаційна легітимність, яка означає довіру до HR-процедур як з боку працівників, так і з боку зовнішніх інституцій;
- інституційна адаптація, тобто здатність HRM реагувати на зміни в культурному, правовому чи ринковому середовищі;
- система інститутів HR, яка включає нормативно-регламентну базу, рольову структуру, корпоративну культуру й саморегулювання.

Інституційний підхід має особливе значення для організацій, що функціонують у складних і динамічних середовищах, зокрема таких як українське бізнес-середовище. Формування HR-стратегії в такому контексті передбачає не лише адаптацію до формальних норм, а й активне творення нових інституцій - процедур, стандартів, норм поведінки, що відповідають стратегічним викликам.

Таким чином, інституційний підхід до стратегічного управління персоналом розглядає HRM як інституціоналізований процес, що забезпечує:

- нормативну узгодженість (законність, стандартизацію, процедури);
- соціальну прийнятність (довіру, справедливість, корпоративну етику);
- культурну відповідність (цінності, традиції, поведінкові моделі);
- стійкість та гнучкість HR-систем в умовах змін.

Він формує бачення управління персоналом як інституційного модератора, що сприяє не лише реалізації стратегічних цілей підприємства, а й утвердженню легітимності, цілісності та стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Концептуальний підхід до стратегічного управління персоналом розглядає HR як системний, інтеграційний та довгостроково орієнтований процес, який відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства. На відміну від вузькофункціональних або виконавчих моделей, у межах цього підходу управління персоналом інтегрується в загальну стратегію бізнесу як її повноцінна підсистема.

Суть концептуального підходу полягає у розумінні персоналу як стратегічного ресурсу, що потребує системного прогнозування, розвитку та управління відповідно до місії, цілей і цінностей організації. Такий підхід орієнтується на довгострокове планування, формування кадрового потенціалу, здатного до гнучкої реакції на зовнішні виклики, а також на утримання організаційної стабільності через розвинену корпоративну культуру та внутрішню цілісність [2; с.53].

До ключових елементів цього підходу належать:

- перспективність, яка передбачає планування потреб у персоналі на горизонті 3–5 і більше років;
- здатність до утримання позицій на ринку шляхом формування експертної культури, розвитку ключових компетенцій і впровадження інновацій;
- гнучкість і мобільність HR-ресурсів, яка забезпечується механізмами перенаправлення зусиль залежно від змін ринкової кон'юнктури;
- прогностичність — використання аналітичних інструментів для передбачення потреб у кадрах (SWOT-аналіз, кадровий аудит, сценарне моделювання);
- інтегрованість HR-політики у всі підсистеми бізнесу — фінансову, виробничу, маркетингову, інноваційну.

Концептуальний підхід забезпечує високу якість узгодження стратегічних і кадрових рішень. Саме тут HR-політика розглядається як просторово-часова стратегія, що об'єднує цінності, компетенції, управлінські дії та ресурсну базу для досягнення тривалих результатів.

У підсумку, концептуальний підхід дозволяє: створювати стійкі, прогнозовані та адаптивні HR-системи; здійснювати перехід від оперативного до стратегічного HR; забезпечувати системну підтримку інновацій і конкурентності через розвиток персоналу; формувати єдине ціннісне поле для персоналу й керівництва; реалізовувати HR як інтегровану складову стратегічного управління підприємством.

Провідні світові компанії використовують різні підходи до стратегічного управління персоналом залежно від своєї структури, цілей та корпоративної культури (таблиця 2).

Таблиця 2

Підходи до стратегічного управління персоналом у світових компаніях

Підхід	Компанія	Основні характеристики
Процесний	Amazon	«Two-pizza teams» – малі автономні команди, чіткі процеси, висока гнучкість та адаптивність.
	Nissan	Філософія Kakushin – безперервне вдосконалення процесів, акцент на ініціативі та автономії працівників.
Функціональний	Google	HR-аналітика, жорсткий відбір, розвиток талентів (20% часу на ідеї), системне навчання й оцінка ефективності.
	Walmart	Інститут Walton, масштабні програми навчання та розвитку, HR інтегрований у функціональну структуру.
Інституційний	Apple	Apple University – корпоративна освітня інституція, яка транслює цінності та стандарти компанії.
	Bridgewater Associates	Культура радикальної прозорості, “dot collector”, принципи відповідальності й відкритої комунікації.
Концептуальний	Netflix	Працівникам надають можливість гнучкого планування відпустки за погодженням із керівником, без формальних обмежень в днях (freedom and responsibility). KPI не орієнтовані на кількість відпрацьованих годин, а на результативність.
	W. L. Gore & Associates	Модель «звільненого підприємства» – відсутність ієрархії, свобода дій і відповідальність у колективі.

Джерело: розроблено автором

Процесний та функціональний підходи характерні для організацій із великою кількістю працівників і складними бізнес-процесами, тоді як інституційний та концептуальний – для компаній, що роблять акцент на унікальній корпоративній культурі та інноваціях. Це підтверджує, що універсального підходу не існує, а ефективність стратегії HRM визначається специфікою діяльності та стратегічними пріоритетами бізнесу.

В умовах динамічного українського бізнес-середовища доцільність упровадження різних підходів до стратегічного управління персоналом залежить від галузі, розміру підприємства та доступних ресурсів [7]. Процесний підхід може бути ефективним для середніх і великих виробничих компаній, де потрібна чітка регламентація операцій, наприклад у машинобудуванні чи агропромисловому комплексі. Він дозволяє підвищити контроль над робочими процесами, проте може бути надто громіздким для малих підприємств, де потрібна гнучкість і швидке ухвалення рішень.

Функціональний підхід є доцільним для великих корпорацій та холдингів, оскільки потребує розвиненої HR-служби та системного використання HR-аналітики.

Наприклад, у банківському секторі чи сфері ІТ цей підхід може підвищити результативність персоналу завдяки чітко налагодженим системам відбору, оцінки та розвитку. Для малого бізнесу він менш практичний через високу вартість HR-інфраструктури.

Інституційний підхід має значний потенціал в українських умовах, особливо для компаній, які прагнуть створити стійку корпоративну культуру та конкурувати за таланти. Його доцільно застосовувати у сферах, де людський капітал є ключовою конкурентною перевагою: ІТ, креативних індустріях, освіті. Водночас у галузях із високим рівнем плинності кадрів (наприклад, у роздрібній торгівлі чи логістиці) інституційний підхід може виявитися недостатньо ефективним.

Концептуальний підхід набуває актуальності для інноваційних та динамічних підприємств, що працюють у середовищі швидких змін, наприклад у стартапах чи технологічному бізнесі. Його застосування сприяє формуванню культури креативності, довіри та співвідповідальності, що важливо для залучення молодих фахівців. Водночас у традиційних галузях із високим рівнем регламентації (наприклад, у державному секторі чи важкій промисловості) він може бути менш придатним.

Також важливим чинником є розмір підприємства: чим більша організація, тим більше вона може дозволити собі складні HR-системи. Для українських компаній оптимальною стратегією є комбінування підходів залежно від завдань, видів діяльності, розмірів та концепції розвитку бізнесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження чотирьох ключових підходів до стратегічного управління персоналом (процесного, функціонального, інституційного та концептуального) встановлено, що кожен з них відображає специфічне бачення ролі персоналу в досягненні стратегічних цілей підприємства. Залежно від типу організації, сфери діяльності, рівня зрілості HR-системи та зовнішнього середовища, зазначені підходи можуть мати як самостійне, так і комбіноване практичне застосування.

Важливо зазначити, що найбільш ефективним є комбіноване застосування підходів, яке дозволяє підприємству поєднати структурну логіку (процесний підхід), управлінську керованість (функціональний), інституційну сталість (інституційний) та стратегічну адаптивність (концептуальний підхід). Такий інтегративний підхід дозволяє сформувати гнучку та життєздатну систему стратегічного управління персоналом, орієнтовану на сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємницьких структур у довгостроковій перспективі.

1. Вороніна В. Л., Горопашна А.В., Стівбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 36. 2021. С. 46-50.
2. Гондарева І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 3 (36). С.50-56.
3. Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс*. 2018. № 3, с. 135–140.
4. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61), с. 137–141.
5. Палига, Є. Інституційні аспекти стратегічного управління персоналом. *Економічні інститути та практики*. 2020. № 1. С. 23–34.
6. Пастухова, В. Стратегічне управління персоналом як система інституційних взаємодій. *Управління персоналом: теорія і практика*. 2019. № 2. С. 45–56.

7. Хорин, А. Ю., Ревенко, О. П. Адаптація кадрових стратегій в умовах українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 3. С. 45–53.
8. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3rd ed. London : Kogan Page, 2006. 288 p.
9. Thompson, A. Institutional Frameworks in HR Strategy. *Journal of Organizational Studies*. 2018. Vol. 12, No. 3. P. 150–168.
10. Schuler, R.; Boxall, P.; Armstrong, M. Strategic HRM integration in corporate strategy. *International Journal of Human Resource Management*. 2014. Vol. 25, № 10. P. 1371–1390.

References

1. Voronina, V. L., Horopashna, A. V., Stovbun, D. E. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [The strategy of personnel development in the system of strategic management]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 36, pp. 46–50.
2. Hontareva, I.V., Yevtushenko, V.A., Kovalova, V.I. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Features of strategic personnel management of the organization in modern conditions]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, Issue 3 (36), pp. 50–56.
3. Kovalchuk, V., Ruda, D., & Yaremchuk, D. (2018). Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia personalom v zabezpechenni konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Modern approaches to strategic personnel management in ensuring the competitiveness of the organization]. *Economic Discourse*, № 3, pp. 135–140.
4. Naumova, O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategies of personnel management of the enterprise]. *Scientific Notes of KROK University*, № 1(61), pp. 137–141.
5. Palyha, Ye. (2020). Instytutsiini aspekty stratehichnoho upravlinnia personalom [Institutional aspects of strategic personnel management]. *Economic Institutions and Practices*, № 1, pp. 23–34.
6. Pastukhova, V. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom yak systema instytutsiinykh vzaiemodii [Strategic personnel management as a system of institutional interactions]. *Personnel Management: Theory and Practice*, № 2, pp. 45–56.
7. Khoryn, A.Yu., & Revenko, O.P. (2018). Adaptatsiia kadrovykh stratehii v umovakh ukrainykykh pidpriemstv [Adaptation of personnel strategies in the conditions of Ukrainian enterprises]. *Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design*, № 3, pp. 45–53.
8. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3rd ed. London : Kogan Page, 2006. 288 p.
9. Thompson, A. Institutional Frameworks in HR Strategy. *Journal of Organizational Studies*. 2018. Vol. 12, No. 3. P. 150–168.
10. Schuler, R.; Boxall, P.; Armstrong, M. Strategic HRM integration in corporate strategy. *International Journal of Human Resource Management*. 2014. Vol. 25, № 10. P. 1371–1390.

STRATEGIC HR MANAGEMENT APPROACHES IN ENTREPRENEURSHIP**Olga Chervona***Ivan Franko National University of Lviv
79008, Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: olha.chervona@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3053-3786*

Abstract. This article is devoted to a comprehensive study of approaches to personnel management. The main focus of the study is a detailed analysis of four key approaches: process, functional, institutional and conceptual. Each of these approaches is examined in terms of its characteristics, advantages, and limitations.

The study highlights that the process-based approach focuses on the standardization and optimization of HR processes, ensuring high efficiency and predictability of operations. It is particularly relevant for large manufacturing and trading companies with extensive structures, where the priority is scalability and control.

The functional approach reinforces specialization in specific HR activities, such as recruitment, training, evaluation, and motivation. It is most useful for medium-sized firms and the service sector, where the quality of individual functions directly affects overall results.

The institutional approach concentrates on establishing stable norms, values, and a strong corporate culture, which fosters high employee loyalty and ensures long-term stability. This approach is most pertinent to corporations, where it is crucial to maintain uniform standards and ethical norms.

Meanwhile, the conceptual approach is distinguished by its flexibility and orientation towards an innovative culture, allowing companies to quickly adapt to changes and develop the creative potential of their employees. Its application is especially effective for IT companies and startups, where innovation and speed are critical success factors.

Examples from leading companies demonstrate how the optimal combination of these approaches can achieve a synergistic effect, combining process stability with the flexibility of innovation. This emphasizes that there is no universal approach, and the choice depends on many factors.

This article proposes a comprehensive synthesis of approaches to human resources management for the Ukrainian business sector. These proposals are based on key factors such as company size, available resources, industry specifics, and types of business activities. The proposed model allows for the creation of a flexible and adaptive HR management system that not only enhances the company's competitiveness but also ensures its sustainable development in the long term.

Keywords: human resources management, human resources, strategic management, entrepreneurship, approaches to management.

Стаття надійшла до редколегії 15.05.2025

Прийнята до друку 25.06.2025

Опублікована (оприлюднена) 09.07.2025