

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-67>

УДК 331.08: 331.44

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL WITH SPECIAL NEEDS

Шипуліна Юлія Сергіївна

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-578X>

Бур'ян Олег Олексійович

аспірант,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7192-4334>

Shypulina Yuliia, Burian Oleg

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Цінність статті визначається розробкою низки пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегії розвитку персоналу з особливими потребами та її впливу на конкурентоспроможність підприємства та стабільність, що відповідають не лише сучасним, а й перспективним напрямкам кадрового менеджменту. Практична значущість дослідження полягає в тому, що виявлені особливості розвитку персоналу з особливими потребами на підприємстві в ринкових умовах сприятимуть удосконаленню та формуванню адекватної стратегії розвитку персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках. Було обґрунтовано, що стратегія розвитку працівників зі специфічними потребами є комплексною моделлю дій, яка націлена на встановлення вимог до цих працівників та визначення рівня їхньої продуктивності для досягнення запланованих цілей підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал підприємства, розвиток персоналу з особливими потребами, кадровий потенціал, кадрові рішення.

The value of the article is determined by the development of a number of proposals and recommendations to increase the effectiveness of the strategy of personnel development with special needs and its impact on the competitiveness of the enterprise and stability, which correspond not only to modern, but also promising directions of personnel management. The practical significance of the study lies in the fact that the identified features of the development of personnel with special needs at the enterprise in market conditions will contribute to the improvement and formation of an adequate strategy for the development of personnel and increase the competitiveness of the enterprise in domestic and foreign markets. It is highlighted that the strategy for the development of personnel with special needs is a generalizing model of actions aimed at forming a set of requirements for this category of personnel and the level of efficiency of their work, which is necessary to achieve the set goals. The strategic aspect of personnel development determines the place of the development strategy in the personnel management system of the enterprise and implies: personnel management aimed at increasing the adaptability of the enterprise in the conditions of a changing external environment; procedural functions, including identification of personnel needs, recruitment, development, capacity building and effective use of personnel; specialized functions - controlling, marketing, information service and organization of personnel development management. Five main directions have been defined in which the development of each employee with special needs as an individual is possible. These areas create a special environment, a corporate culture that ensures the efficiency of the industrial enterprise and increases its competitiveness. The main directions of personality development proposed by the author require mandatory accounting for the formation of a strategy for the development of personnel of an industrial enterprise. All areas of development of personnel with special needs as unique individuals contribute to more efficient business management, open new prospects for growth and development of competitive advantages of an industrial enterprise.

Keywords: strategic management, enterprise personnel, development of personnel with special needs, personnel potential, personnel decisions.



Постановка проблеми. В умовах зросту зовнішніх змін та невизначеності, сучасний інструмент управління розвитком підприємства полягає у моделюванні стратегічного управління в області управління персоналом. В сучасних умовах ступінь самостійності та відповідальності підприємств значно зростає. Основна частина рішень щодо виробництва, збуту продукції, встановлення контактів з постачальниками та клієнтами переходить у компетенцію підприємств. Крім того, з'являються нові чинники, як інтернаціоналізація економіки, безліч конкурентів у всіх сферах діяльності, зміна правил функціонування. Саме підприємство несе відповідальність за створення ресурсів, що забезпечують можливість його розвитку та задоволення запитів колективів та окремих осіб які мають особливі потреби. Досвід вказує на те, що підприємства, які активно впроваджують стратегічне планування та управління, демонструють вищі показники ефективності та отримують прибуток, який перевищує галузевий середній. Проте, деякі керівники з великим досвідом, а також активні особистості, не завжди досягають очікуваних результатів, тому що розсіюють свою енергію, намагаючись завоювати максимум ринків, випустити широкий асортимент продукції та відповідати потребам всіх сегментів клієнтів. Ключ до успіху – це фокусування зусиль та вдало обрана стратегія.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі останніх десятиліть приділяється певна увага проблемі розвитку персоналу. Проте спостерігається дефіцит комплексних економічних досліджень з проблеми управління розвитком персоналу з особливими потребами, хоча спроби уявити розвиток персоналу як систему присутній в роботах таких авторів як: Армстронг М. [1], Малтиз В., Батраченко А. [2], Грір С. [3].

Поширення набуло розуміння стратегії управління персоналом як сукупності окремих функцій менеджменту персоналу, проектування обраної загальної стратегії розвитку на кадрову сферу у працях: Березянюк Т., Осадчук О. [11], Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. [9], Кудактін С., Назаренко С. [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Можна констатувати, що вченими у системному підході не робилися спроби опису та адаптації управління розвитком персоналу з особливими потребами. Тим часом відсутність самостійних стратегій розвитку такого персоналу не дозво-

ляє належною мірою врахувати особливості впливу параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на ведення роботи персоналом, специфіку працівників з особливими потребами як ресурсів довготривалого використання, розвиток яких може йти в різних напрямках. Відсутність зв'язку між цілями підприємства та системою розвитку персоналу з особливими потребами проявляється насамперед при формуванні вимог до соціальних характеристик, знань, ділових та особистісних якостей персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних положень та вдосконаленні методичного інструментарію реалізації стратегії розвитку персоналу з особливими потребами в умовах ринкової конкуренції. Завдання дослідження: запропонувати методичний підхід реалізації стратегії розвитку персоналу з особливими потребами підприємства у ринкових умовах; окреслити пріоритетні напрями стратегії розвитку персоналу з особливими потребами, орієнтовані підвищення ефективності його використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Люди з особливими потребами – поняття, що постійно змінюється, в основному розумінні – це ті, хто має стійкі фізичні, розумові, інтелектуальні та сенсорні порушення. Це ті, хто стикаючись з різними бар'єрами, що існують у суспільстві, не можуть повною мірою реалізувати своє право на повноцінну участь у його житті нарівні з іншими. Якщо підприємство вже прийняло на роботу людину, якій через її знижену працездатність потрібна допомога та керівництво для адаптації до трудового життя, для розуміння та виконання робочих завдань, планування та організації трудового процесу або необхідного для роботи спілкування, слід використовувати адаптивні елементи стратегічного розвитку такого персоналу. Основний принцип розвитку персоналу зі специфічними потребами полягає у визначенні потреб під час планування. В основі цього лежить констатація розбіжності між потрібними для досягнення цілей підприємства професійними знаннями та навичками та фактичним рівнем компетенції персоналу [1, с. 67]. Визначення потреб у розвитку конкретного співробітника передбачає комбіновані зусилля відділу розвитку персоналу, самого працівника та його керівництва. Цей процес спрямований на майбутнє, має довготривалий план і повинен відбуватися в рамках загальної стратегії розвитку персоналу.

Однак, у динамічних умовах ринку та все більшої конкуренції, стратегічні програми та плани розвитку в обов'язковому порядку повинні враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, його конкурентоспроможність та вимоги до персоналу і на самі людські ресурси.

Удосконалення персоналу з особливими потребами включає підвищення професійних знань та розширення загальних компетенцій. Розвиток цієї категорії співробітників визначається як один з напрямків соціальних ініціатив компанії, які реалізуються в межах її стратегічного плану, із метою приваблення та збереження кваліфікованих працівників зі специфічними потребами. Стратегія розвитку такого персоналу передбачає комплексні підходи до визначення вимог до них та критеріїв ефективності їх діяльності, щоб досягти корпоративних цілей [2, с. 235].

Стратегічні підходи до удосконалення персоналу включають:

- адаптаційний управлінський підхід, що спрямований на розвиток гнучкості підприємства в динамічному зовнішньому оточенні;
- процесні аспекти, які стосуються визначення потреб в кадрах, їх підбору, навчання, розвитку та оптимізації використання;
- функціональні аспекти, які включають контроль, маркетинг, інформаційне забезпечення та організацію процесу розвитку персоналу.

Автори виокремлюють п'ять ключових напрямів особистісного розвитку кожного працівника з особливими потребами. Ці напрями формують корпоративну атмосферу, яка підтримує ефективність роботи такого персоналу (див. табл. 1).

У зв'язку з цим, подані в таблиці 1 основні напрями розвитку особистості вимагають обов'язкового обліку для формування стратегії розвитку персоналу підприємства. Усі п'ять напрямів розвитку персоналу з особливими потребами як унікальних особистостей сприяють ефективнішому веденню бізнесу, відкривають нові перспективи функціонування підприємства.

Ми відзначаємо, що стратегічний розвиток персоналу з особливими потребами – безперервний багатоступеневий процес, що включає безліч методів і процедур з урахуванням індивідуальних особливостей і фізичних обмежень. На нашу думку, стратегічний розвиток персоналу з особливими потребами має ґрунтуватися на концепції система-

тичного навчання співробітників і адаптації, яка передбачає безперервне використання різних навчальних методик (від тренінгу до перепідготовки) з метою підвищення конкурентоспроможності подібного персоналу через зростання освітнього, професійного та кваліфікаційного рівня людей з обмеженими можливостями [7, с. 23]. Навчання співробітників з особливими потребами, незалежно від профілю та штатної чисельності покликане вирішити такі завдання:

- підготовка персоналу до виконання нових виробничих завдань, робота на випередження і трудову адаптацію;
- систематичне оновлення знань подібних співробітників;
- підвищення професійної культури персоналу;
- підготовка кадрового резерву серед людей з обмеженими можливостями.

Розглянемо процес реалізації стратегії розвитку персоналу з особливими потребами, що базується на концепції систематичного навчання на прикладі менеджменту середнього рівня підприємства. Методика реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства представлена як схеми (рис. 1).

Запропонована методика реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства складається із трьох послідовних етапів. Кожен етап представлений сукупністю цілей і завдань, які потребують вирішення. Розглянемо докладніше кожен етап запропонованої методики.

1. Головне завдання першого етапу – формування цільових груп та визначення потреб у навчанні кожної цільової групи.

Потреба у кваліфікованих фахівцях серед персоналу з особливими потребами визначається при розробці стратегії розвитку підприємства. Тож якщо у планах підприємства розвиток нових напрямів діяльності, застосування інноваційних технологій, створення ексклюзивних марок продукції, то й співробітники для такої роботи потрібні більш кваліфіковані працівники [8, с. 47–48].

При розробці стратегії розвитку персоналу з особливими потребами, на нашу думку, найефективнішою є наступна послідовність дій:

- аналіз соціально-економічного потенціалу організації, виявлення внутрішніх точок генерації можливих конкурентних переваг;
- аналіз ринку продукції та виявлення зон господарювання;
- формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової та інтеграційної стратегії виробничої організації;

Таблиця 1

Основні напрями розвитку працівника з особливими потребами

Напрями	Сутність та очікуваний ефект
1. Розуміння концепції розумових карт та особливостей сприйняття інформації працівником	Основний капітал будь-якого підприємства – це його персонал. Кожен із нас має унікальний світогляд, базуючись на власних цінностях та переконаннях. Ця індивідуальність у сприйнятті світу дозволяє бачити різні аспекти ситуації, пропонуючи різноманітні підходи до вирішення викликів. Водночас така різноманітність може призвести до непорозумінь і спричинити конфлікти. Цей аспект вимагає від нас створення нової моделі взаємодії між співробітниками, акцентуючи на взаємному розумінні. Коли в команді приймається принцип, що кожен співробітник внесе щось цінне завдяки своєму унікальному досвіду, це значно зменшує потенційні конфлікти та сприяє синергічному ефекту, коли команда доповнює та підсилює зусилля кожного її члена.
2. Сприяння груповому навчанню	Цей напрямок включає не лише традиційні тренінги, але й інноваційні підходи до командної співпраці. Використання сучасних методик, розроблених як вітчизняними, так і міжнародними експертами, допомагає підприємству забезпечити послідовний розвиток та покращення його конкурентних позицій.
3. Здобуття та підтримка індивідуальних навичок	До цього напрямку входять різноманітні заохочення, як матеріальні, так і нематеріальні, які мотивують працівників до розвитку. Це може бути винагорода за успішні проєкти, пільгові кредити, додатковий відпочинок, компенсація освітніх витрат чи можливості кар'єрного росту. Ці заохочення слугують як інвестиції в майбутнє персоналу, сприяючи формуванню команди високих фахівців, що, своєю чергою, стає важливою конкурентною перевагою для підприємства. Саме завдяки зусиллям команди підприємство може зайняти провідні позиції на ринку та втримувати їх у ситуації інтенсивної конкуренції. Цей напрямок спрямований на створення відповідних умов для досягнення цієї мети на підприємстві.
4. Розширення візійності та навичок формування оптимального майбутнього працівника	Кожен працівник має розуміти свій поточний рівень професійних здібностей, визначати свої майбутні амбіції та засоби для їх досягнення. Топ-менеджери розглядають це у загальному контексті підприємства. Четвертий напрямок спрямований на роботу над коротко-, середньо- та довгостроковими цілями, сприяє фокусуванню на головних завданнях і встановлює критерії для оцінки дій та рішень, зорієнтованих на досягнення завдань підприємства.
5. Розширення навичок системного підходу у мисленні	Кожне підприємство можна сприймати як колектив осіб, що мають загальну ціль. Вони формують взаємопов'язану систему з відповідними ролями та функціями, спрямованими на розвиток і досягнення успіху компанії. В такій структурі дії кожного стають частиною загального зусилля. Якщо працівники усвідомлюють свою роль та відповідальність в системі, вони точно розуміють свої обов'язки та область, де можуть приймати рішення. Ефективні організації базуються на принципах самостійності та прагненні до гармонії. П'ятий напрямок навчає команду адаптації та відповідного реагування на зовнішні виклики.

Джерело: складено авторами за даними [4–6]

- формування фінансово-інвестиційної стратегії;
- формування соціальної стратегії;
- визначення потенціалу та розробка перспективних вимог до персоналу підприємства, специфікованих у тому числі за підрозділами (корпоративна культура, соціально-психологічний клімат, взаємини співробітника та організації тощо);
- формування стратегії розвитку персоналу підприємства.

Після завершення формування стратегії розвитку персоналу з особливими потребами слід розпочати розробку системи управління розвитком персоналу, що включає методичне, технічне, інформаційне та організаційне забезпечення, за допомогою якої здійснюється реалізація розробленої стратегії розвитку персоналу підприємства. У випадку, коли підприємство має сформувати не тільки повномасштабну стратегію діяльності та розвитку свого персоналу, а й інші види перелічених страте-

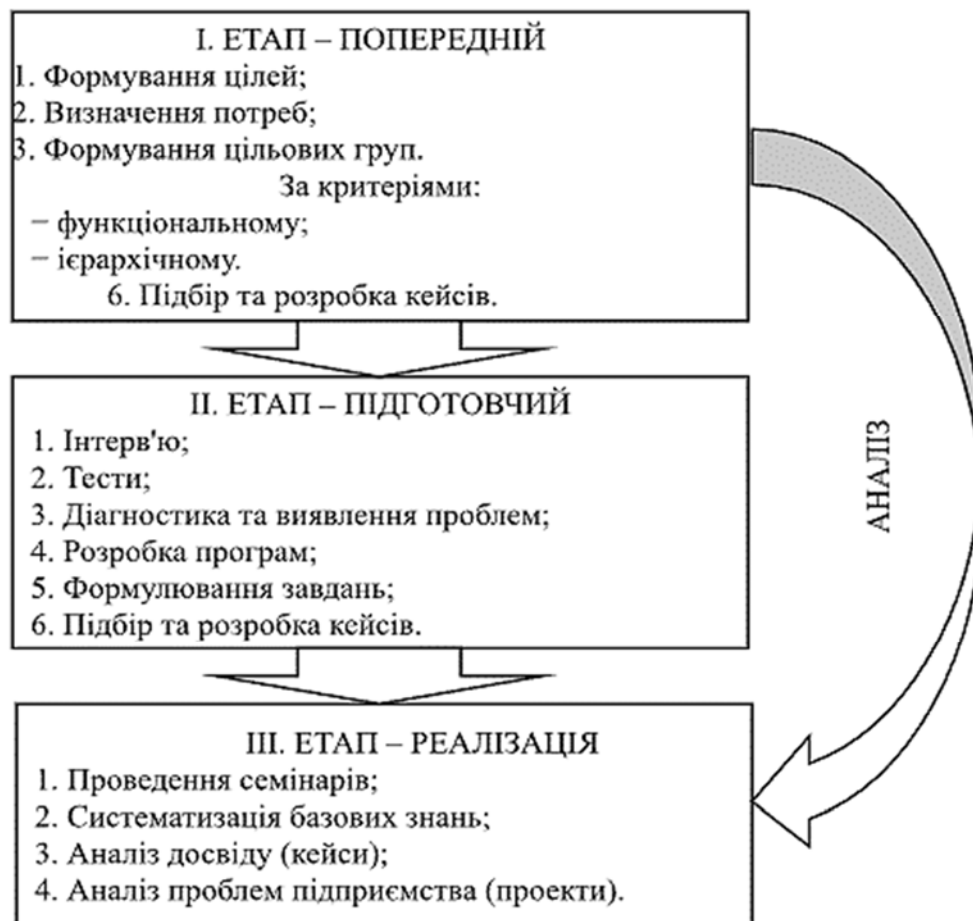


Рис. 1. Реалізація стратегії розвитку персоналу з особливими потребами на основі процесу систематичного навчання і навчальної адаптації

Джерело: власна розробка авторів

гій вищого рівня, оскільки вони безпосередньо впливають в розвитку персоналу [9].

Для забезпечення ефективності стратегії розвитку персоналу з особливими потребами на підприємстві, доцільним є розробка раціональної організаційно-економічної моделі, заснованої на ефективному використанні наявного кадрового потенціалу та спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Нами пропонується наступна організаційно-економічна модель стратегії розвитку персоналу з особливими потребами на підприємстві (рис. 2).

1. Зв'язок бізнес-стратегії та стратегії розвитку персоналу з особливими потребами на підприємстві. Перший блок представленої організаційно-економічної моделі включає перевірку кожного пункту і направлення в бізнес-стратегії, а також визначення вимог до персоналу і ступеня його участі в реалізації стратегії. Участь персоналу може бути як пря-

мою (перенесення підрозділу або відкриття філії підприємства в іншому місті означає переїзд частини співробітників, підбір персоналу в новому регіоні й, можливо, скорочення частини штату на старому місці), так і непрямим (зміна бренду будь-яких продуктів може бути й не призводити до значного залучення персоналу до цього процесу) [10. с. 101].

2. Управління потенціалом персоналу з особливими потребами. Цей крок включає порівняння чинного і необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства наявного потенціалу персоналу. Замість реагувати на тенденції ринку праці, підприємство планує, який персонал (за чисельністю, типу, освіті, кваліфікації та інших.) необхідний реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На цьому етапі також досліджуються загальні тенденції кадрової структури підприємства, що включають такі показники, як



Рис. 2. Організаційно-економічна модель стратегії розвитку персоналу з особливими потребами на підприємстві

Джерело: власна авторська розробка

працівників пенсійного віку тощо. Всі ці дані надалі застосовуються для вдосконалення системи підбору, навчання, розподілу функцій між співробітниками та підрозділами, тобто створення збалансованого потенціалу робочої сили. Аналіз збалансованого потенціалу персоналу дозволяє виділити ключові типи співробітників, наявність яких для підприємства необхідне його подальшого розвитку [11].

Після цього визначається, які програми розвитку персоналу мають бути розширені, а які, навпаки, скорочені.

3. Імідж підприємства як роботодавця. Підприємства, що становлять стратегію розвитку персоналу, повинні відповісти на питання про власне позиціонування в очах персоналу та претендентів. У разі конкурентності бренд підприємства, як привабливого роботодавця, стає також важливим, як товарний бренд. Формування позитивного іміджу підприємства перед потенційними співробітниками є найважливішим довгостроковим завданням HR-директора. Домагатися того, щоб ваше підприємство вважали «найкращим місцем, де я хотів би працювати», доведеться практично тими самими методами брендингу, PR та маркетингу. Імідж підприємства – вельми важковизначене поняття, насамперед тому, що йдеться про комплекс якостей і властивостей, які найчастіше неможливо уявити як зоровий образ.

4. Розміщення пріоритетів інвестування в особливий персонал. Цей блок поєднує стратегію розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, аналіз потенціалу персоналу та побудову іміджу підприємства як роботодавця. Далі вибираються напрями інвестування у персонал з особливими потребами.

Що ж до питань управління розвитком персоналу і навчанням персоналу, можна помітити, як сучасні керівники не запитують, навіщо навчати персонал – вони розуміють, що це очевидно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Проте, найчастіше навчання не приносить очікуваних результатів, це зумовлено наступними помилками навчання персоналу [12, с. 421–422]. Навчання – одна з найвитратніших статей витрат служби персоналу, проте воно допоможе вирішити відразу кілька стратегічних завдань. Так, рівень кваліфікації співробітників завжди відповідатиме вимогам ринку. Крім того, підприємство з'явиться кадровий резерв. Нарешті, навчання та подальше кар'єрне зростання підвищують мотивацію співробітників та зміцнюють їхню лояльність. Питання лише в тому, як освоїти бюджет на навчання із найбільшою ефективністю.

До соціальних програм з розвитку персоналу з особливими потребами на підприємстві можуть входити такі напрями діяльності: навчання та професійний розвиток, засто-

сування мотиваційних схем оплати праці, надання співробітникам соціального пакета, створення умов для відпочинку та дозвілля, підтримка внутрішніх комунікацій в організації, участь співробітників у прийнятті управлінських рішень [13, с. 220].

Таким чином, розвиток персоналу можна розглядати як напрям соціальних програм підприємства, які проводяться в рамках стратегії розвитку персоналу, з метою залучення та утримання якісних співробітників.

Висновки. Визначено, що реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою визначається ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його розвитку. В цьому випадку визначальну роль відіграє стратегія підприємства у розвитку окремо персоналу з особливими потребами. Розвиток такої категорії персоналу передбачає підвищення кваліфікації фахівців у галузі їхньої професійної діяльності, а також розширення загального кругозору та можливостей загалом. Під розвитком персоналу з особливими потребами ми пропонуємо розуміти

напрямок соціальних програм підприємства, які проводяться в межах бізнес-стратегії, з метою залучення та утримання професійних та кваліфікованих співробітників які мають з особливі потреби.

Обґрунтовано, що при розробці стратегії розвитку персоналу з особливими потребами, найефективнішою є наступна методологічна послідовність дій: аналіз соціально-економічного потенціалу організації, виявлення внутрішніх точок генерації можливих конкурентних переваг; аналіз ринку продукції та виявлення зон господарювання; формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової та інтеграційної стратегії виробничої організації; формування фінансово-інвестиційної стратегії; формування соціальної стратегії; визначення потенціалу та розробка перспективних вимог до персоналу підприємства, специфікованих у тому числі за підрозділами (корпоративна культура, соціально-психологічний клімат, взаємини співробітника та організації тощо); формування стратегії розвитку персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3(79). С. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>
3. Greer C. R. *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
4. Voynarenko M., Dykha M. V., Hurochkina V. V., Menchynska O. M. Modeling the influence of economic factors on the management of business processes of cluster association enterprises. *Espacios*. 2020. № 41(12). P. 17. URL: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n12/20411217.html>
5. Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 91–107.
6. Main Tables of Labor market statistics. URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/earnings/main_tables
7. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*. 2021. № 1. Vol. 9. P. 18–30.
8. Ягодзінский С., Козинець А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
9. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
10. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.
11. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2022-43-5>
12. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2(49). P. 413–425. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3992>
13. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки Серія Регіональна економіка*. 2022. № 19(75). С. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)

REFERENCES:

1. Armstrong M. (2021) *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page, 307 p.
2. Malyz V., & Batrachenko A. (2020) Suchasnyy pidkhid do stratehichnoho upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstva [A modern approach to the strategic management of the development-com of the staff of the enterprise]. *Young Scientist*, vol. 3 (79), pp. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>
3. Greer C. R. (2021) *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing, 746 p.
4. Voynarenko M., Dykha M.V., Hurochkina V.V., Menchynska O.M. (2020) Modeling the influence of economic factors on the management of business processes of cluster association enterprises. *Espacios*, vol. 41(12), p. 17. Available at: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n12/20411217.html>
5. Makedon V., Valikov V., Koshlyak Y. (2020) Svitovyy rynek pratsi v koordynatakh tsyvrovoy ekonomiky [The world labor market in the coordinates of the digital economy]. *Akademichnyy ohlyad*, vol. 1(52), pp. 91–107.
6. Main Tables of Labor market statistics. Available at: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/earnings/main_tables
7. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. (2021) Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, № 1, vol. 9, pp. 18–30.
8. Yagodzinsky S., Kozynets A. (2023) Stratehiya udoskonalennya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva. [Strategy for improving the company's personnel management system]. *Entrepreneurship and trade*, vol. 36, pp. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
9. Dashko I. M. (2016) Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpryyemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. [Development of innovative personnel management technologies at enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 9, pp. 37–42.
10. Morozova M. E. (2016) Upravlinnia personalom yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orh-anizatsii. [Personnel management as a basis for increasing the competitiveness of the organization]. *Visnyk pislady-plovnoi osvity- Bulletin of postgraduate education*, vol. 16 (29), pp. 94–105.
11. Berezianko T., & Osadchuk O. (2022) Udoskonalennya metodiv menedzhmentu, administruvannya ta stratehichnoho upravlinnya rozvytkom lyuds'koho resursu [Improvement of management, administration and strategic control of human resource development]. *Economy and Society*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>
12. Kudaktin S., & Nazarenko S. (2023) Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities ' economic security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2(49), pp. 413–425. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.2.49.2023.3992>
13. Potemkina O. V. & Gordiychuk A. I. (2022) Transformatsiya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh tsyvrovizatsiyi ekonomiky [Transformation of the personnel management system of the enterprise in the conditions of digitalization of the economy]. *Economic Sciences Series Regional Economy*, vol. № 19(75), pp. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)