

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.12

УДК 005.95:658.12.4

JEL: M12, M14, M51, M53

Якимова Н.С.

доктор економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0001-5278-1142
n.yakimova@donnu.edu.ua

Таранич О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-7859-8706
o.taranych@donnu.edu.ua

Байдін С.В.

Виробничий підрозділ «Вінницька дистанція сигналізації та зв'язку»
регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Українська залізниця»
ORCID: 0000-0003-4464-0205
baidin.s@donnu.edu.ua

**НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МЕХАНІЗМІВ МАТЕРІАЛЬНОЇ
МОТИВАЦІЇ**

У статті розроблено напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Запропоновано науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства, що включає наступні етапи: етап аналізу стану, тенденцій та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження впливу факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу, формування збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом підприємства, комплексний аналіз та оцінка індикаторів; аналітичний етап, який передбачає ідентифікацію проблем та визначення порівняльних переваг поточного стану підприємства та безпосередньо системи управління персоналом, що є підґрунтям для переходу до наступного етапу; етап формування стратегічного бачення та пріоритетів розвитку, завдань і заходів, на якому визначаються стратегічні цілі формування та розвитку системи управління персоналом та здійснюється їх декомпозиція; етап визначення інструментів, критеріїв оцінки ефективності та ресурсного забезпечення реалізації Стратегії управління персоналом підприємства; етап реалізації стратегії, на якому розробляється план заходів з реалізації стратегії управління персоналом підприємства та використовуються інші інструменти реалізації стратегії; етап аналізу загроз, можливостей та ризиків та контроль за реалізацією стратегії; етап моніторингу ефективності впровадження стратегії, яка проводиться на регулярній основі щорічно. Враховано механізми матеріальної мотивації в запропонованій стратегії управління персоналом підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія управління персоналом,

формування стратегії, механізм, матеріальна мотивація, розвиток персоналу, кадровий резерв, плинність кадрів.

Рис. – 1, Літ. – 8.

N. Yakymova

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0001-5278-1142
n.yakimova@donnu.edu.ua

O. Taranych

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-7859-8706
o.taranych@donnu.edu.ua

S. Baidin

Production unit «Vinnytsia Signaling and Communication Distance»
of the regional branch «South-Western Railway» of JSC «Ukrainian Railway»
ORCID: 0000-0003-4464-0205
baidin.s@donnu.edu.ua

**DIRECTIONS FOR THE FORMATION OF HR STRATEGY AT THE ENTERPRISE
TAKING INTO ACCOUNT MECHANISMS OF MATERIAL MOTIVATION**

In the article the directions for the formation of the company's personnel management strategy, taking into account the mechanisms of material motivation are determined. Scientific and methodological support for the formation of the company's personnel management strategy is proposed, which includes the following stages: the stage of analyzing the state, trends and features of the external and internal environment, researching the influence of internal environmental factors and possible changes, as well as the results of the analysis of the strengths and weaknesses of the labor potential, the formation of a balanced systems of indicators of strategic personnel management of the enterprise, comprehensive analysis and evaluation of indicators; the analytical stage, which involves identifying problems and determining the comparative advantages of the current state of the enterprise and the personnel management system itself, which is the basis for moving to the next stage; the stage of forming a strategic vision and development priorities, tasks and measures, at which the strategic goals of the formation and development of the personnel management system are determined and their decomposition is carried out; the stage of defining tools, performance evaluation criteria and resource provision for the implementation of the enterprise's personnel management strategy; the stage of strategy implementation, during which a plan of measures for the implementation of the company's personnel management strategy is developed and other strategy implementation tools are used; the stage of analysis of threats, opportunities and risks and control over the implementation of the strategy; the stage of monitoring the effectiveness of the implementation of the strategy, which is carried out on a regular basis annually. Mechanisms of material motivation are taken into account in the proposed personnel management strategy of the enterprise.

Keywords: personnel management, HR strategy, strategy formation, mechanism, material motivation, personnel development, personnel reserve, personnel turnover.

Fig. – 1, Ref. – 8.

Постановка проблеми. Стратегія управління персоналом представляє собою ключову функціональну стратегію підприємства, спрямовану на формування та оптимальне використання людського потенціалу відповідно до змін у господарюванні. Вона включає в себе такі аспекти, як підготовка персоналу до відповідальної професійної діяльності, оцінка та розвиток персоналу, формування та поповнення необхідних категорій працівників, а також створення безпечних умов праці та соціального захисту. Мета стратегічного управління персоналом націлена на розвиток підприємства через ефективне використання людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку стратегій управління персоналом підприємства досліджуються у роботах іноземних науковців М. Армстронга [1], Л. Даєра [2], П. Райта [2], С. Снелла [2], Дж. Холдера, Б. Кауфмана [3], Р. Ноу, Д. Ульріха, А. Нанкервіса, Ч. Грір [4], а також вітчизняних науковців – таких, як Л. Балабанова, О. Сардак, О. Грішнова, Т. Костенко, В. Дикань, Г. Обруч, В. Овчиннікова, І. Петрова [5] та інших. Водночас, сучасні економічні виклики вимагають більш ґрунтовного вивчення та розробки науково-методичного забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства, що зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою статті є розробка напрямів формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації.

Виклад основного матеріалу. Стратегія управління персоналом – це систематичне та цілеспрямоване використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Така стратегія повинна враховувати потреби підприємства, забезпечуючи оптимальне використання та розвиток його персоналу.

Виокремлення напрямів формування стратегії управління персоналом є важливим для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому. За таких умов важливо запропонувати науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства.

Основні аспекти науково-методичного забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства можуть включати:

1. Розробку методів та інструментів для аналізу поточного стану персоналу, його компетенцій, сильних та слабких сторін, а також виявлення ключових напрямків розвитку.

2. Розробку програм навчання для персоналу, спрямованих на розвиток необхідних навичок та компетенцій, враховуючи стратегічні цілі підприємства.

3. Розробку систем оцінки праці та результативності персоналу, які дозволяють визначати ефективність стратегії управління.

4. Створення програм мотивації та розвитку кар'єри, що підтримують стратегічні цілі підприємства та забезпечують задоволення персоналу.

5. Розробку методів та інструментів для ефективного впровадження змін, пов'язаних з управлінням персоналом відповідно до стратегічних напрямків.

6. Визначення методів формування корпоративної культури, яка підтримує стратегію управління персоналом та сприяє досягненню стратегічних цілей [6].

Науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства представлено на рис. 1, і його риса полягає в узгодженні рішень на основі розуміння цінності інтелектуального ресурсу для конкурентоспроможності підприємства. У межах даного підходу можна втілити передові тенденції, що пов'язані з процесом нововведень, такі як: сприяння взаємодії між працівниками та групами під час інноваційного процесу; активізація їх творчого та організаційного потенціалу;

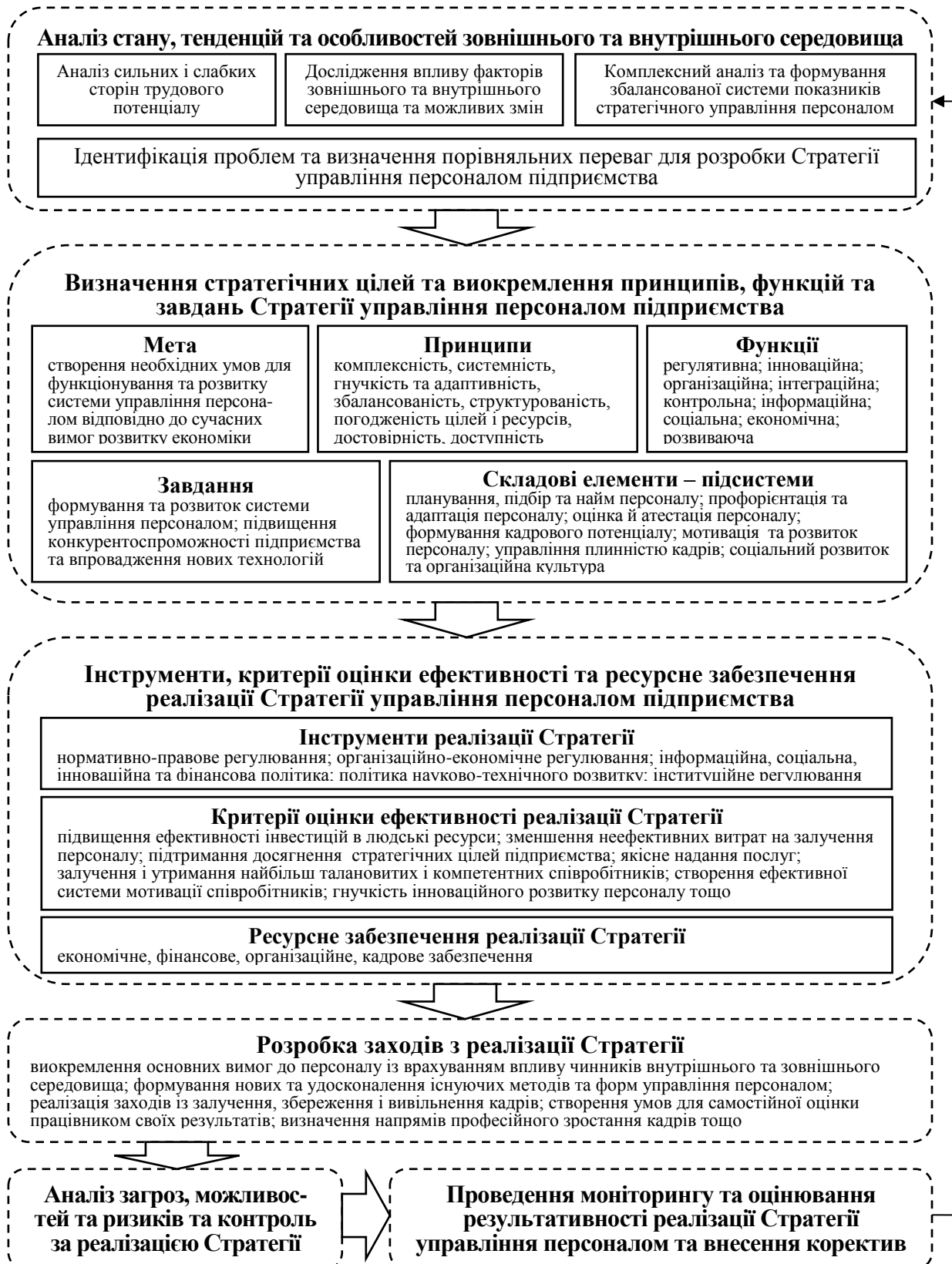


Рисунок 1 – Науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства

інтеграція зусиль всього персоналу підприємства для досягнення кінцевих результатів. Безумовно, для будь-якого підприємства в умовах жорсткої конкуренції пріоритетним завданням є розширення кола споживачів. Врахування інтересів споживачів особливо важливе для інновацій, при цьому необхідно дотримання збалансованості всіх компонентів персоналу підприємства. Ефективність інновацій визначається саме людським фактором.

Підходи та показники для оцінки персоналу будуть різнитися в залежності від виду інновації, стадії її життєвого циклу та темпів реалізації, що слугує основою для розробки наукової концепції управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. При розробці стратегії управління персоналом важливо враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу.

Науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства включає наступні етапи:

Етап 1 – це етап аналізу стану, тенденцій та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження впливу факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу, формування збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом підприємства, комплексний аналіз та оцінка індикаторів. На даному етапі важливо враховувати економічні, соціокультурні, технологічні та інші фактори, які можуть впливати на персонал. При аналізі трудового потенціалу звертати увагу не тільки на вивченні сильних та слабких сторін персоналу, але й на визначенні ключових компетенцій та можливостей розвитку.

Етап 2 – це аналітичний етап, який передбачає ідентифікацію проблем та визначення порівняльних переваг поточного стану підприємства та безпосередньо системи управління персоналом, що є підґрунтям для переходу до наступного етапу.

Етап 3 – це етап формування стратегічного бачення та пріоритетів розвитку, завдань і заходів, на якому визначаються стратегічні цілі формування та розвитку системи управління персоналом та здійснюється їх декомпозиція.

Метою стратегії є створення необхідних умов для функціонування та розвитку системи управління персоналом відповідно до сучасних вимог розвитку економіки. Мета стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити адекватну реакцію на виклики сучасного бізнес-середовища, покращити конкурентоспроможність підприємства та сприяти сталому розвитку.

Принципи, що покладено в основу стратегії:

комплексність – враховує всі аспекти управління персоналом, включаючи навчання, мотивацію, розвиток кар'єри, оцінку та інші аспекти, а також гарантує, що стратегія охоплює всі аспекти управління персоналом, не пропускаючи жодного ключового елемента;

системність: розглядає управління персоналом як взаємопов'язану систему, де кожен елемент впливає на інші, і визначається взаємодією; сприяє створенню гармонійної та ефективної системи управління персоналом;

гнучкість та адаптивність: забезпечує можливість швидкого реагування на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі; дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та використовувати швидко впровадження нових підходів;

збалансованість: враховує різноманітні аспекти управління персоналом, уникнення переваги одного аспекту на противагу іншим; забезпечує гармонію між

різними функціями управління персоналом для досягнення загальних цілей.

структурованість: впровадження систематизованого підходу до управління персоналом з визначеними процесами та процедурами; сприяє організованості та чіткості у виконанні завдань та впровадженні стратегії;

погодженість цілей і ресурсів: забезпечення відповідності між стратегічними цілями управління персоналом та наявними ресурсами, включаючи фінансові, людські та технічні ресурси; гарантує реалізм та ефективне використання ресурсів у процесі впровадження стратегії;

достовірність: забезпечення правдивої та об'єктивної інформації при формулюванні та оцінці стратегії; забезпечує довіру стейкхолдерів та внутрішніх команд до управлінських рішень та стратегії;

доступність: робить стратегію зрозумілою та доступною; сприяє залученню всього колективу до впровадження стратегії та сприяє її успіху.

Функції стратегії управління персоналом підприємства:

регулятивна – спрямована на розробку політик та процедур, які регулюють поведінку та взаємодію працівників відповідно до стратегічних цілей;

інноваційна – сприяє впровадженню новаторських та кращих практик в управлінні персоналом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

організаційна – забезпечує відповідність структури та складу персоналу стратегічним цілям підприємства;

інтеграційна – сприяє забезпеченню взаємодії різних підрозділів та команд для виконання стратегічних завдань;

контрольна – забезпечує відстеження та контроль за виконанням стратегії управління персоналом та виявлення відхилень від стратегічних цілей;

інформаційна – забезпечує збір, аналіз та поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень в контексті стратегії;

соціальна – забезпечує врахування соціальних аспектів управління персоналом, підтримує позитивний корпоративний клімат та соціальну відповідальність;

економічна – забезпечує ефективне використання ресурсів та максимізацію вартості для підприємства;

розвиваюча – сприяє розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності.

Завданнями стратегії є формування та розвиток системи управління персоналом; підвищення конкурентоспроможності підприємства та впровадження нових технологій. Ці завдання взаємодіють між собою і створюють цілісний підхід до управління персоналом, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, включаючи підвищення конкурентоспроможності та використання нових технологій для оптимізації управлінських процесів.

Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, в якій реалізується весь комплекс його функцій, доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [7]:

1. Планування персоналу: складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом.

2. Підбір та найм персоналу: аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату.

3. Профорієнтація та адаптація персоналу: постійна робота з персоналом;

створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства.

4. Оцінка й атестація персоналу: розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу.

5. Формування кадрового потенціалу: аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів.

6. Мотивація персоналу: розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу.

7. Розвиток персоналу: підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників.

8. Управління плинністю кадрів: розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників.

9. Соціальний розвиток та організаційна культура: організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування.

Етап 4 – це етап визначення інструментів, критеріїв оцінки ефективності та ресурсного забезпечення реалізації Стратегії управління персоналом підприємства.

Інструментами реалізації Стратегії виступають:

нормативно-правове регулювання – застосування законів та нормативів, що регулюють відносини в сфері управління персоналом, з метою визначення прав та обов'язків працівників, установлення умов праці, регулювання відносин між роботодавцем та працівником;

організаційно-економічне регулювання – використання організаційних та економічних механізмів для визначення оптимальної структури організації, розробка системи мотивації, управління ресурсами;

інформаційна політика – забезпечення доступу до інформації та засобів комунікації для ефективного управління персоналом, а також впровадження систем управління знаннями, створення ефективної системи звітності та аналізу;

соціальна політика – здійснення заходів для покращення якості життя працівників та підтримки соціального благополуччя, розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення робочого комфорту та балансу між роботою та особистим життям;

інноваційна політика – впровадження новаторських підходів та технологій для підвищення продуктивності та ефективності управління персоналом, а саме: розробка програм навчання та розвитку, впровадження сучасних методів управління персоналом;

фінансова політика – визначення фінансових ресурсів та їх розподіл для забезпечення ефективного управління персоналом; розробка бюджетів для реалізації стратегії, визначення фінансових стимулів та компенсацій;

політика науково-технічного розвитку – забезпечення доступу до новітніх технологій та підтримка наукових досліджень в області управління персоналом;

інституційне регулювання – створення внутрішніх структур та процесів для забезпечення ефективної реалізації стратегії управління персоналом.

Критеріями оцінки ефективності реалізації Стратегії є: підвищення ефективності інвестицій в людські ресурси; зменшення неефективних витрат на залучення

персоналу; підтримання досягнення стратегічних цілей підприємства; якісне надання послуг; залучення і утримання найбільш талановитих і компетентних співробітників; створення ефективної системи мотивації співробітників; гнучкість інноваційного розвитку персоналу тощо.

Ресурсним забезпеченням реалізації Стратегії має стати: економічне, фінансове, організаційне, кадрове забезпечення. Ці види ресурсного забезпечення спільно забезпечують організаційні умови для успішної реалізації стратегії управління персоналом. Вони взаємодіють і взаємопоєднуються для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Етап 5 – це етап реалізації стратегії, на якому розробляється план заходів з реалізації стратегії управління персоналом підприємства та використовуються інші інструменти реалізації стратегії. Ключовими заходами з реалізації стратегію можуть бути: виокремлення основних вимог до персоналу із врахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища; формування нових та удосконалення існуючих методів та форм управління персоналом; реалізація заходів із залучення, збереження і вивільнення кадрів; створення умов для самостійної оцінки працівником своїх результатів; визначення напрямів професійного зростання кадрів тощо.

Етап 6 – це етап аналізу загроз, можливостей та ризиків та контроль за реалізацією стратегії. На даному етапі варто здійснити: визначення потенційних негативних факторів або подій, які можуть вплинути на реалізацію стратегії (наприклад, зовнішні чинники, такі як економічні кризи, конкуренція, зміни законодавства); визначення потенційних позитивних факторів або можливостей, які можуть сприяти успішній реалізації стратегії; оцінку можливих негативних наслідків та ймовірності їх виникнення. Це дозволяє підготуватися до непередбачених обставин та вжити заходів для зменшення впливу негативних факторів.

Етап 7 – це етап моніторингу ефективності впровадження стратегії, яка проводиться на регулярній основі щорічно. На цьому етапі здійснюється аналіз та оцінка результатів виконання стратегії, визначення її продуктивності, а також, у разі необхідності, внесення коригуючих змін у стратегію.

Регулярний моніторинг є ключовим для забезпечення адаптації стратегії до змін у середовищі та досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей етап важливий для забезпечення циклічності та постійного вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства, щоб відповідати змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Матеріальна мотивація важлива для забезпечення ефективності стратегії управління персоналом [8]. Основний підхід полягає в тому, щоб створити систему матеріальних стимулів, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Розглянемо, як враховувати механізми матеріальної мотивації в запропонованій стратегії:

оцінка потреб у матеріальній мотивації: проведення опитувань для визначення потреб співробітників у матеріальних стимулах; вивчення рівня заробітної плати в галузі для визначення конкурентоспроможних умов оплати праці;

розробка системи компенсацій та надання стимулів: створення гнучких систем оплати, які враховують різні фактори, такі як результати роботи, внесок у досягнення стратегічних цілей; впровадження бонусних систем, які стимулюють високі результати та досягнення ключових показників ефективності;

забезпечення прозорості в оплаті праці: чітка комунікація про систему оплати,

стимулів та бонусів для персоналу; зрозумілість та прозорість щодо того, як визначаються оплати та бонуси, допомагає зберегти довіру співробітників;

оцінка ефективності матеріальних стимулів: аналіз впливу введених матеріальних стимулів на результати та продуктивність;

формування конкурентоспроможних пропозицій: використання сучасних підходів до матеріальної мотивації для залучення та утримання талановитого персоналу.

Врахування цих механізмів матеріальної мотивації в стратегії управління персоналом допоможе створити стимулююче середовище для працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління персоналом на підприємстві передбачає чітку організацію та практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, спрямованої на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства. У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Висновки. Отже, у сучасних умовах впровадження стратегії управління персоналом на підприємстві стає надзвичайно важливим завданням. Окрім оптимізації поточного управління персоналом, рекомендується впроваджувати стратегічне управління та забезпечувати його відповідність конкурентній стратегії підприємства. Залежно від визначеної конкурентної стратегії, такої як лідерство в витратах, диференціація, оптимальні витрати або стратегії зниження витрат та диференціації, формуються стратегії управління персоналом.

Реалізація стратегії управління персоналом включає в себе такі напрями: пошук і відбір кадрів; розвиток навичок і вмій; визначення рівня знань; формування особистісних якостей; забезпечення адаптації персоналу; навчання; стимулювання персоналу та формування корпоративної культури. Використання визначених напрямів і їх складових є ключовим інструментом для успішної імплементації стратегії управління персоналом на практиці в діяльність підприємства. Для цього необхідно чітко описати їх характеристики та провести аналіз їх взаємодії. Залежно від обраної конкурентної стратегії підприємства, значення вказаних вимог до персоналу може змінюватися, оскільки різні стратегічні орієнтації вимагають різних типів працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Wright P., Snell S., Dyer L. New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. №16(6). Pp. 875-881.
3. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. №54(3). Pp. 389-407.
4. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
5. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. *Україна: аспекти праці*. 2011. №5. С. 9-14.
6. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

7. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56.

8. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100.

REFERENCES

1. Armstrong M. (2021) *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. 307 p. (in English)

2. Wright P. M., Snell S. A., Dyer L. (2005) New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16(6), pp. 875-881. (in English)

3. Kaufman B. E. (2015) Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, vol. 54(3), pp. 389-407. (in English)

4. Greer C. R. (2021) *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing. 746 p. (in English)

5. Petrova I.L.(2011) *Identyfikatsiia stratehii upravlinnia personalom: rodovi oznaky ta vydovi vidminnosti* [Identification of the strategy of HRM: generic features and species differences]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 5, pp. 9-14. (in Ukrainian)

6. Levytska I. V., Klymchuk A. O. (2019) *Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Formation of personnel management strategy in the system of effective enterprise management]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 7-8, pp. 68-74. (in Ukrainian)

7. Hontareva I. V., Yevtushenko V. A., Kovalova V. I. (2022) *Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh* [Peculiarities of strategic personnel management of the organization in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 50-56. (in Ukrainian)

8. Syvytska I. H., Synychenko A. V. (2019) *Motyvatsiina stratehiiia yak providna determinanta optymizatsii upravlinnia personalom* [Motivational strategy as a leading determinant of personnel management optimization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3, pp. 92-100. (in Ukrainian)