

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### FEATURES OF STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Гонтарева І.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Євтушенко В.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Ковальова В.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Gontareva Iryna, Yevtushenko Viktoriia, Kovalova Viktoriia**

V.N. Karazin Kharkiv National University

*Стратегія управління персоналом є структурним елементом системи стратегічного управління підприємством. Сьогодні стратегічне управління має вирішальне значення для розвитку і розширення всіх організацій, оскільки є комплексним процесом розробки і формулювання короткострокових і довгострокових ініціатив, спрямованих на оптимальне досягнення цілей організації. У статті розглянуто сутність поняття «стратегічне управління», визначені та проаналізовані особливості стратегічного управління персоналом в сучасних умовах. Проведено порівняння оперативного, тактичного й стратегічного управління персоналом. Розглянуто основні етапи і задачі стратегічного управління персоналом.*

**Ключові слова:** стратегія, персонал, організація, управління, оперативне управління, тактичне управління, стратегічне управління, потенціал організації.

*Personnel management strategy is a structural element of the strategic management system of the enterprise. Nowadays, strategic management is crucial for the development and expansion of all organizations, as it is a complex process of developing and formulating short-term and long-term initiatives aimed at optimally achieving the organization's goals. Only a strategic approach to personnel management can become a constructive basis for resolving conflicts between the interests of the employee and the interests of the organization. A significant transformation of the subject area of the study requires a review of the conceptual foundations of strategic management and the determination of its features in the aspect of the organization's personnel. The analysis of publications, which was carried out in the article, showed that today not all managers are convinced of the need to implement strategic management of enterprises in general and its human resources in particular. Most often, they explain their doubt by the impossibility of ensuring its reliability due to the constantly changing situation in the economy. However, in our opinion, it is precisely this current situation in Ukraine that should intensify the desire of the management of enterprises to master the methods of making strategic decisions. After all, as the experience of successfully operating foreign companies shows, it is the presence of the right strategy that ensures survival in conditions of increasing market uncertainty. The article examines the essence of the concept of "strategic management" and the evolution of this issue, identifies and analyzes the features of strategic personnel management in modern conditions, its weaknesses and the problems that this process faces. The article also compared the content of operational, tactical and strategic personnel management. The main stages and tasks facing strategic personnel management are analyzed. Conclusions are made regarding the future development of strategic personnel management.*

**Keywords:** strategy, personnel, organization, management, operational management, tactical management, strategic management, organizational potential.

**Постановка проблеми.** Під впливом інтелектуалізації і інформатизації бізнесу система управління персоналом все більш ускладнюється. Забезпечення керованості управління персоналом можливе через зняття суперечностей між нерівномірністю освітнього потенціалу персоналу організації. Для цього необхідні знання, як зберегти системну якість освітніх потенціалів різних частин колективу, яка забезпечує цілісність і потужність освітнього потенціалу організації в цілому. Освітній потенціал персоналу розвивається екстенсивно і інтенсивно. Обидва шляхи об'єктивно необхідні. Їх поєднання можливе через розвиток знань резервів збільшення чисельності людей з однаковим освітнім потенціалом, резервів підвищення освітнього рівня окремих працівників і колективів та визначення можливостей їх поєднання. Більший акцент у розвитку освітнього потенціалу необхідно робити на інтенсивні джерела. При цьому доцільно розвивати не тільки нові знання окремого працівника, а й способи синтезу таких знань через організацію взаємодії людей, які мають різні освітні потенціали, через адаптацію і соціалізацію працівників з новими знаннями.

Значною проблемою розвитку освітніх процесів в організації є зміна статусу освіченого, висококваліфікованого спеціаліста. Він з найманого працівника перетворюється на носія власного людського капіталу. Практично як людський ресурс він трансформується в економічний фактор тільки з власного бажання, тому під контролем керівника повинен бути і потенціал підлеглого і його бажання використовувати його практично. Тобто працівник з високорозвиненими унікальними знаннями, навичками практично стає зовнішнім середовищем для організації. За таких умов тільки стратегічний підхід до управління персоналом може стати конструктивною основою розв'язання суперечностей між інтересами працівника і інтересами організації. Суттєва трансформація предметної області дослідження вимагає перегляду концептуальних основ стратегічного управління і визначення його особливостей в аспекті персоналу організації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Постановка й рішення проблем стратегічного управління знайшли досить глибоке й всебічне відображення в роботах М. Армстронга, І. Ансоффа, Д. Кенуела, Г. Кіндрацької, Г. Мінцберга, Д. Сазерленда й інших учених. Однак практика ставить нові завдання перед наукою й вимагає розробки нових науково обґрунтованих рекомендацій до управління діяльністю людини в бізнесі-системі. Вони пов'язані з необхідністю обліку, розвитку й використання не тільки його фізичного, але й інтелектуального, духовного потенціалу, здатності до творчості, до роботи в команді й ін. Все це й робить актуальним стратегічний підхід до управління персоналом підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз публікацій [1; 2; 3] показав, що сьогодні не всі керівники переконані в необхідності впровадження в практику стратегічного управління підприємствами в цілому і його людських ресурсах зокрема. Найчастіше свій сумнів вони пояснюють неможливістю забезпечити його надійність через постійно мінливу ситуацію в економіці. Однак, на наш погляд, саме таке сформоване в цей час положення в Україні й повинне активізувати прагнення керівництва підприємств до оволодіння методами прийняття стратегічних рішень. Адже, як показує досвід успішно працюючих закордонних фірм, саме наявність правильної стратегії забезпечує виживаність в умовах ринкової невизначеності, що підсилюється.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичний аналіз особливостей стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах інтелектуалізації людських ресурсів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні можна зустріти таку точку зору, що предметом стратегічного управління персоналом є взаємодія їх з оточенням, що сприяє формуванню й розвитку інтелектуального капіталу організації. При розробці конкретної стратегії управління персоналом підприємства необхідно вирішити комплекс завдань і врахувати при цьому як переваги, так і обмеження стратегічного управління.

Сутність поняття «стратегічне управління» протягом тривалого періоду не визначалася однозначно. Так, стратегічне управління 50–60-х рр. розглядалося як довгострокове планування виробництва продукції і освоєння ринків. У 70-ті рр. істотно змінився сенс стратегічного вибору. Це була вже не фіксація планів виробництва на довгострокову перспективу, а вибір, що стосується того, в якому бізнесі знаходиться, рішення з приводу того, що робити з бізнесом, який був успішний, але може втратити свою привабливість унаслідок зміни споживчих пріоритетів. У 80-і рр. динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання своєчасної адаптації до тих змін, які відбуваються у всіх сферах суспільного життя, що створення потенціалу зміни, здатності підприємства належним чином відповідати на виклик з боку оточення стало центром стратегічної поведінки фірми. Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління звели розуміння стратегічної поведінки фірми до такого управління організацією, при якому основою стратегічних рішень стає вибір варіантів поведінки підприємства у нинішній момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Враховуючи суперечливість наведеної вище інформації, доцільно виконати уточнення змісту поняття «стратегічне управління» на основі аналізу більш сучасних існуючих підходів.

Аналіз літератури [4; 5; 6] показав, що часто вчені, які мають за предмет дослідження стратегію, паралельно вивчають і можливості використання поняття «управління розвитком». Деякі автори розглядають управління розвитком підприємства як динамічну систему, що виділилася у складі підприємства, у якій поєднуються інноваційні процеси, що приводять до кількісних і якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства, а також контури її управління на основі зворотного зв'язку, в яких вирішується завдання стратегічного і тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком [7].

Сучасні дослідники вважають, що стратегічне управління полягає у виявленні шляхів досягнення нових цілей за допомогою змін у структурі, складі та властивостях елементів підприємства як системи [7]. Методологія стратегічного управління в сучасних мінливих умовах є важливим інструментом управління розвитком організації. На думку деяких учених для успіху стратегії необхідно формувати на основі сценарного підходу [8]. Однак, такий підхід до визначення змісту стратегії підприємства часто ігнорує дуже важливий його ресурс – людину.

І. Ансофф [9] дає визначення поняттю «стратегічне управління персоналом» у такий спосіб: діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань управління персоналом, підтримкою погодженості персоналу з іншими їхніми різновидами, що забезпечує досягнення цілей, відповідає їхнім внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог. Д. Шендел й К. Хаттена дають таке визначення: «стратегічне управління персоналом можна визначити як процес визначення й установа зв'язку персоналу з їхнім оточенням, що складається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з іншими різновидами ресурсів за допомогою такого їхнього розподілу, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам» [2]. П. Робінсон припускає наявність у будь-якому стратегічному управлінні декількох стратегій. Тоді, виходячи з їх думки, стратегічне управління персоналом – це процес формування й виконання стратегій, розроблених для ефективного забезпечення підприємства персоналом» [3].

У економічній теорії вважається, що стратегічне управління обов'язково займає довгостроковий період часу. Проте важливо зазначити, що стратегічне рішення може бути ухвалено і в короткий проміжок часу при здатності, того, хто його ухвалює, зібрати інформацію і використати інтуїцію творчих виконавців. Тому провідні корпорації світу все частіше звертають увагу на залучення у свій штат талановитих людей і контролюють цей процес. Необхідність такого контролю обґрунтовує Е. Майклз, автор монографії «Війна за таланти». Він вважає, що структурні сили, пов'язані з війною за таланти, мають

дві суттєві причини свого прояву. По-перше, влада поступово переходить від компанії до людини. Вартість таланту росте. По-друге, уміле управління талантами перетворюється в ключове джерело конкурентної переваги [10, с. 40].

Є п'ять обов'язкових принципів для тих, хто хоче виграти війну за талановитих працівників, управлінців і зробити таланти конкурентною перевагою, а саме:

- прийняти установки на таланти; знайти докази власнику таланту переваг щодо його використання саме на робочому місці, яке пропонується;
- перебудувати стратегію найму;
- забезпечити процес безперервного розвитку персоналу;

– диференціювати і співробітників за рівнем значущості для виживання організації, зробити «золоті комірці» – носії незвичних ідей об'єктом особливої турботи і уваги.

Установка на таланти формується глибокою переконаністю в тому, що для надійного досягнення незвичайних масштабних цілей в бізнесі потрібні дуже талановиті працівники. У керівництві багатьох компаній цієї установки поки що немає. Перемога у війні за таланти не закінчується перемогою у боротьбі за залучення кращих працівників. Вони не будуть залишатися в компанії, якщо вона не має готовності до продовження цього розвитку вже своїм коштом під свої потреби. Багато управлінців думають, що розвиток забезпечується виключно через навчання. Однак насправді навчання – це лише невелика частина цього процесу. Розвиток відбувається також за рахунок збагачення функціональних ролей керівника талановитого підлеглого (до звичних ролей адміністратора і партнера необхідно додати роль наставника, коуча), через доручення підлеглому завдань, які розвивають його професіоналізм.

Визначені та проаналізовані особливості стратегічного управління персоналом необхідно певним чином синтезувати в одне загальне. Конструктивність такого синтезу можна підсилити виділенням його специфічних особливостей, яке можна забезпечити порівнянням стратегічного управління з оперативним і тактичним управлінням (табл. 1).

Виходячи з даних табл. 1, можна зробити висновок, що стратегічний аспект управління персоналом передбачає обов'язковий розгляд людини як носія певних унікальних знань, здібностей, власного інтелектуального (людського) капіталу. Оперативне управління на відміну від стратегічного розглядає людину в економічному середовищі, як різновид ресурсу, а тактичне полягає в конкретизації і регламентації розподілу цього ресурсу для організації поточної діяльності підприємства і його використання.

Підсумок аналізу й узагальненням варіантів визначення поняття «стратегічне управління персоналом», порівняння його з тактичним

Таблиця 1

**Порівняння оперативного, тактичного й стратегічного управління персоналом**

Компонент порівняння	Оперативне управління	Тактичне управління	Стратегічне управління
Мета HR-менеджменту	Забезпечення підприємства персоналом, що дозволяють нарощувати й розвивати його капітал	Досягнення балансу економічної й соціальної ефективності використання персоналу	Установлення динамічного балансу в розвитку рівня і якості життя працівників підприємства й суспільства, що дозволяє вирішувати їхньої проблеми
Задачі HR-менеджменту	Пошук внутрішніх резервів ефективного використання персоналу	Організація праці, умови роботи, обмін досвідом,	Пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі за якісні персонал, адаптація їх до змін у навколишній середовищі
Фактор часу	Орієнтація на короткострокову й середньострокову перспективу	Орієнтація на середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа системи управління	Функції й організаційні структури, управління	Планування, контроль, техніка й технологія трудової діяльності, лідерство	Погодженість внутрішніх і зовнішніх джерел формування й розвитку трудових ресурсів, розвиток самоменеджменту
Підхід до управління персоналом	Сприйняття працівників як ресурс організації, як виконавців окремих робіт і функцій	Використання сучасних механізмів трудової мотивації, оцінка ефективності	Погляд на працівників як на критичний ресурс, що формує інтелектуальний капітал організації
Критерій ефективності управління	Раціональність використання потенціалу персоналу	Відсутність кризових ситуацій у забезпеченні персоналом	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити зовнішнього середовища до якості персоналу

Джерело: узагальнено за [3; 4; 5; 11]

і оперативним управлінням цими ресурсами показує, що велика увага авторами звертається на той факт, що майже кожний з них зосереджується не стільки на відмінних характеристиках цих ресурсів, скільки на необхідності узгодження їх з вимогами зовнішнього середовища й з іншими ресурсами. При цьому важливим уточненням змісту кінцевої мети стратегічного управління персоналом є формування інтелектуального капіталу підприємства.

При стратегічному управлінні ніби здійснюється погляд з майбутнього в сьогодення, визначаються і здійснюються такі дії організації в даний час, які забезпечують їй певне майбутнє, а не виробляється конкретний план поведінки організації в майбутньому. Хоча цей контекст не втрачається з поля зору. Стратегічне управління не варто конкретизувати в кількісним вимірниках. Стратегія – це концептуальна ідея, інколи навіть інтуїтивна, філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. Причому кожний стратег має свою унікальну ідею, завдяки цій унікальності, не підвладній інколи логічним доказам, така ідея і стає конструктивною для унікального випадку чи ситуації. Звичайно, існують рекомендації, правила, інколи навіть логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Проте в цілому практика стратегічного управління – це: інтуїція

і мистецтво вищого керівництва у пошуках визначення шляхів досягнення організацією стратегічних цілей; високий професіоналізм і творчість службовців, які забезпечують зв'язок організації з середовищем, своєчасне оновлення організації і її продукції, зміну поточних планів; залучення всіх працівників до вирішення проблем організації, визначення якнайкращих шляхів розв'язання несподіваних нестандартних ситуацій і досягнення мети.

У цьому визначенні справедливо робиться акцент на тому, що стратегічний контекст стосується головним чином і в першу чергу персоналу організації, однак, на наш погляд, в складі персоналу повинні мати пріоритети стратегічного управління висококваліфіковані фахівці-менеджери, що мають унікальні знання в предметній області, досвід, володіють інтуїтивним мисленням і здатністю прогнозувати події, що саме і забезпечує гарантії виживання в турбулентному середовищі.

При розробленні стратегії управління персоналом організації необхідно визначитися з рішенням, принаймні, п'яти завдань:

1. Формулювання стратегічних напрямків розвитку персоналу (цілей і довгострокових перспектив).

2. Конкретизація напрямків роботи, ресурсів і виконавців по досягненню сформульованих цілей (складання планів і програм).

3. Організація виконання плану (у часі й забезпеченні ресурсами).

4. Розробка моніторингу й оцінки виконання планів.

5. Обґрунтування способів коректування стратегічного управління персоналом, тактичних цілей і ресурсів на основі придбаного досвіду, мінливих умов, нових ідей або нових можливостей [5].

При впровадженні стратегічного управління персоналом у виробничій організації необхідно мати на увазі, що воно має як сильні сторони, так і проблеми [2].

Перевагами використання стратегічного підходу до управління персоналом є наступні. По-перше, він зосереджує увагу, концентрує ресурси на реалізації ефективного напрямку діяльності. По-друге, саме стратегічний підхід обумовлює появу і розвиток у керівників колективів швидкої і ефективної реакції на несподівані зміни, кризові ситуації в сфері використання персоналу. По-третє, на його основі керівники колективів оцінюють різні стратегічні альтернативи і вчасно перерозподіляють ресурси. По-четверте, саме стратегічний підхід формує сприятливе середовище для об'єднання зусиль керівників всіх рівнів управління, пов'язаних із формуванням, використанням і розвитком персоналу організації.

Але як будь-який процес чи явище, яке розвивається, стратегічне управління персоналом має слабкі сторони і проблеми. Так, по-перше, воно не може дати точної картини майбутнього, оскільки передбачуване в стратегічному контексті майбутнє – це не результати, а шляхи їхнього досягнення. По-друге, незважаючи на те, що існують рекомендації, правила вибору стратегії, здійснення стратегічного планування, практичної реалізації стратегії, скористатися ними для рішення конкретних завдань або в конкретних ситуаціях неможливо. Сьогодні кожна ситуація, яка вимагає широкого бачення і незвичайних дій, тобто стратегічного підходу, є унікальною, не передбачуваною. Тому результати стратегічного управління персоналом значно залежать від майстерності, інтуїції, професіоналізму менеджера. Гнучкість і результативність стратегічного плану вимагає істотних витрат часу й ресурсів, що може бути компенсовано не тільки високою компетентністю і наявністю відповідного досвіду окремого творчого працівника, а й вміння працювати в команді. Найкращі стратегічні плани не будуть здійснюватися, якщо не враховуватимуть особливості організаційної культури.

В зв'язку з вище означеним стратегічне управління персоналом не має універсальної моделі. Тому керівники підприємств, знаючи свої можливості, цілі й бажання, повинні самостійно будувати таку модель і готуватися до вирішення проблем її впровадження.

Як відомо, метою будь-якого стратегічного управління є перехід підприємства з одного якісного стратегічного стану в інший – бажаний

або необхідний [12]. Цей перехід здійснюється за допомогою проведення стратегічних змін, а стратегія описує те, яким образом ці зміни будуть здійснюватися.

Однак для того, щоб підприємство здійснило свою стратегію, його необхідно підготувати до цього знову ж за допомогою проведення необхідних змін, які дозволять «установити відповідність між обраною стратегією й внутріорганізаційними процесами» [7].

Варто мати на увазі, що в процесі стратегічного управління ніщо не є назавжди вирішеним, тому що попередньо плановані дії можуть швидко втрачати сенс через трансформацію зовнішнього середовища, появу нових можливостей або погроз, які здатні вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Тобто, стратегічне управління персоналом – це постійний спіралевидний процес розробки й реалізації стратегічних планів. Його головні етапи і задачі представлені на рис. 1.

Кожна з перерахованих на рис. 1 задач вимагає постійного аналізу і вибору альтернативного рішення, а саме – не втручатися в існуючий стан речей або вносити принципові зміни. Зміна ситуації як зовні, так і усередині організації вимагає постійного внесення корективів, тому процес стратегічного менеджменту є не замкнутим циклом, а реалізується по спіралі.

У процесі стратегічного управління немає нічого постійного, оскільки попередні дії повинні змінюватися залежно від трансформації зовнішнього середовища, появу нових можливостей або погроз, здатних вплинути на конкурентоспроможність компанії.

При здійсненні в нашій країні економічних реформ дії організацій і їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше признається необхідність свідомого управління змінами на основі наукової обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, що змінюються. Саме невизначеність чинників зовнішнього середовища і динамічність ринків України обумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління.

У загальному розумінні стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, направлений на розробку і реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Процес стратегічного управління персоналом вимагає перманентного впорядкування з боку менеджерів. Проблема оцінки діяльності й прийняття корективів є одночасно початком і закінченням процесу стратегічного менеджменту. Завдання менеджерів – знаходити шляхи для поліпшення існуючої стратегії й стежити за тим, як вона перетворюється в життя.

Як правило, корегування зачіпають окремі аспекти діяльності компанії, не змінюючи загального стратегічного курсу. Але іноді при

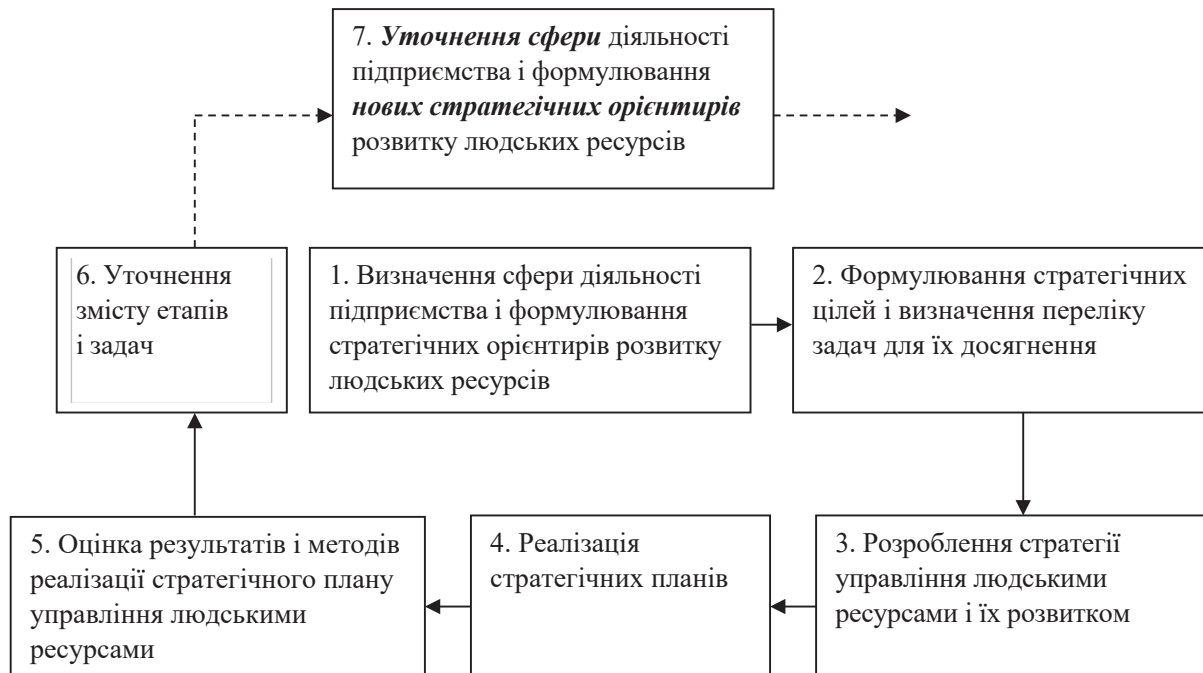


Рис. 1. Етапи і задачі стратегічного управління персоналом

Джерело: узагальнено за [4; 11]

кардинальній зміні зовнішньої ситуації й виникненні стратегічних несподіванок або при серйозному порушенні функціонування самої організації необхідно вживати радикальних заходів. Не втратити момент внесення корективів, прийняти своєчасні рішення можна при наявності в менеджера не тільки глибоких теоретичних знань і практичних навичок, але й інтуїції, що приходить із досвідом роботи.

**Висновки.** Управління персоналом на основі стратегічного підходу, вимагає постійного вирішення протиріч, що виникають у сфері трудових відносин, тобто розвитку персоналу. Таким чином, в сучасних мінливих умовах розвиток є головною метою управління персоналом. Одним із важливих і реальних шляхів досягнення цієї мети може бути організація управління освітніми процесами в організації.

Необхідною умовою виживання й ефективного розвитку підприємств в Україні є їх мобільна реакція на зміни зовнішнього середовища. Основним ресурсом, що створює надійний потенціал такої реакції та забезпечує перемогу в змаганні з конкурентами, є людина. Тому вітчизняні

підприємства, опановуючи ринкові технології бізнес-діяльності, у першу чергу повинні навчитися ефективно управляти своїми персоналом. Слід зазначити, що в умовах розвитку динамічності навколишнього середовища більш пильної уваги вимагає стратегічний аспект управління як підприємством, так і його персоналом, оскільки саме він створює можливість прогнозувати зміни зовнішнього середовища, вчасно готуватися до адекватного реагування на них через розвиток інноваційної поведінки творчих команд, що сформувались на основі високорозвиненого потенціалу співробітників.

Персонал підприємства не слід розглядати тільки як ресурси окремих індивідів. Сьогодні не окремі особистості, а гармонічне об'єднання унікальних особливостей кожного індивіду в систему робить колектив конкурентоспроможним. Це об'єднання сьогодні повинне бути в центрі уваги менеджера, оскільки його якість забезпечує синергетичний ефект, що підсилює потенціал позитивних якостей кожного працівника, або зменшує можливості їхнього інтенсивного використання в колективній праці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163–167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22)
2. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ, 2008. 398 с.
3. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. Луганськ, 2009. 304 с.
4. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса, 2014. 209 с.

5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк, 2010. 238 с.
6. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків, 2014. 252 с.
7. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. Харків, 2004. 208 с.
8. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2006. 366 с.
9. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999. 178 с.
10. Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. Москва, 2012. 272 с.
11. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. Н. В. Гринберг. Москва, 2002. 328 с.
12. Сазерленд Д., Кэнзуэл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ. Е. Е. Козлова. Днепропетровск, 2005. 440 с.

#### REFERENCES:

1. Paderin I. D., Ghorjashhenko Ju. Gh., Novak Je. E. (2017) *Strategichne upravlinnja na pidpryemstvakh malogho ta serednjogho biznesu* [Strategic management at small and medium-sized enterprises]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 2. pp. 163–167. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22) (accessed 1 September 2022).
2. Mincbergh Gh. (2008) *Zlit i padinnja strategichnogho planuvannja* [The rise and fall of strategic planning]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Buzjko I. R., Vartanova O. V., Nadjon Gh. O. ta in. (2009) *Strategichne upravlinnja personalom pidpryemstva v umovakh suchasnogho rozvytku rynku praci* [Strategic management of enterprise personnel in the conditions of modern development of the labor market]. Lughansjk. (in Ukrainian)
4. Nykyforenko V. Gh. (2014) *Strategichne upravlinnja ljudsjkymy resursamy* [Strategic management of human resources]. Odesa. (in Ukrainian)
5. Balabanova L. V., Steljmashenko O. V. (2010) *Strategichne upravlinnja personalom pidpryemstva v umovakh rynkovoji ekonomiky* [Strategic management of enterprise personnel in market economy conditions]. Donecjk. (in Ukrainian)
6. Ghruzina I. A., Derykhovsjka V. I. (2014) *Problemy rozvytku personalu v systemi strategichnogho upravlinnja pidpryemstvom* [Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise]. Kharkiv. (in Ukrainian)
7. Zabrodsjka L. D. (2004) *Strategichne upravlinnja: realizacija strateghiji* [Strategic management: strategy implementation]. Kharkiv. (in Ukrainian)
8. Kindracjka Gh. I. (2006) *Strategichnyj menedzhment* [Strategic management]. Kyiv. (in Ukrainian)
9. Ansoff I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. Sankt Peterburg. (in Russian)
10. Mayklz E., Khendfild-Dzhons Kh., Ekselrod E. (2012) *Voyna za talanty* [The war for talent]. Moskva. (in Russian)
11. Armstrong M. (2002) *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic management of human resources]. Moskva. (in Russian)
12. Sazerlend D., Kenuel D. (2005) *Strategicheskij menedzhment. Klyuchevye ponyatiya* [Strategic management. Key concepts]. Dnepropetrovsk. (in Russian)