

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 КОЛМАКОВА О. М., БЕЛЯНЦЕВ К. О.

УДК 658.7
JEL Classification: M12

Колмакова О. М., Белянцев К. О.

Теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємств

Метою цієї статті є аналіз теоретичних засад стратегічного управління персоналом, огляд ключових концепцій, підходів і моделей, що лежать в основі ефективного управління персоналом у сучасних організаціях, а також дослідження інноваційних гнучких стратегій в умовах нестабільності. У процесі дослідження буде розглянуто еволюцію стратегічного управління персоналом, його основні принципи, методи й інструменти, а також їх практичне застосування в діяльності підприємств різних галузей. У результаті проведеного теоретичного аналізу було обґрунтовано поняття «стратегічне управління персоналом підприємства». Воно розглядається як система довгострокового планування, організації та координації діяльності персоналу, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства (самостійного суб'єкта господарювання, створеного компетентним органом державної влади, органом місцевого самоврядування або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної чи іншої господарської діяльності) шляхом ефективного використання людських ресурсів, підвищення їхньої продуктивності та адаптації до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної, соціальної та політичної нестабільності організаціям необхідно впроваджувати інноваційні, гнучкі HR-стратегії, які допоможуть їм адаптуватися до змін, підвищити ефективність управління персоналом та зберегти конкурентоспроможність. Основні рекомендації щодо їх впровадження включають: гнучке планування та адаптивне управління персоналом; диджиталізацію та використання HR-технологій; розвиток гнучких моделей зайнятості; зміцнення корпоративної культури та залучення працівників; інвестування в навчання та розвиток персоналу; управління змінами та кризовий менеджмент у відділі управління персоналом. Застосування інноваційних та адаптивних HR-стратегій допомагає компаніям ефективно реагувати на зміни у нестабільному середовищі, оптимізувати управління персоналом і зміцнити конкурентні позиції. Використання сучасних технологій, гнучких підходів до організації праці та стратегічного управління кадрами сприятиме сталому розвитку підприємств навіть у складних умовах.

Ключові слова: стратегія, управління, персонал.**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-165-171>**Рис.:** 1. Бібл.: 21.

Колмакова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: elenkolmakova78@gmail.com**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0908-5445>**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/was/author/record/A-6381-2018>**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57315281300>

Белянцев Костянтин Олександрович – аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: advocate_belyancew@ukr.net**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-6783-5491>UDC 658.7
JEL Classification: M12

Kolmakova O. M., Bieliantsev K. O. The Theoretical foundations of strategic management of enterprise personnel

The aim of this article is to analyse the theoretical foundations of strategic human resources management, to consider the key conceptions, approaches and models that form the basis of effective human resources management in modern organisations and to consider innovative flexible strategies in the context of instability. The study will examine the evolution of strategic human resource management, its basic principles, methods and tools, as well as their practical application in the activities of enterprises in various industries. As a result of the theoretical analysis, the author has substantiated the concept of 'strategic HR management of an enterprise', and it is considered as a system of long-term planning, organisation and coordination of personnel activities aimed at achieving the strategic goals of an enterprise (an independent business entity established by a competent public authority or local self-government body, or other entities to meet public and personal needs through the systematic implementation of production, scientific and research, trade or other economic activities). In the context of economic, social and political instability, organisations need to implement innovative, flexible HR strategies that will help them adapt to changes, improve the efficiency of HR management and maintain competitiveness. The main recommendations for their implementation include: flexible planning and adaptive HR management; digitalisation and use of HR technologies; development of flexible employment models; strengthening corporate culture and employee engagement; investing in staff training and development; change management and crisis management in the HR department. The use of innovative and adaptive HR strategies helps

companies to respond effectively to changes in an unstable environment, optimise HR management and strengthen their competitive position. The use of modern technologies, flexible approaches to labour organisation and strategic HR management will contribute to the sustainable development of enterprises even in difficult conditions.

Keywords: strategy, management, personnel.

Fig.: 1. Bibl.: 21.

Kolmakova Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: elenkolmakova78@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0908-5445>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-6381-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57315281300>

Bieliantsev Kostiantyn O. – Postgraduate Student of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: advocate_belyancew@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6783-5491>

Вступ. Сучасні умови функціонування підприємства характеризуються високим динамізмом, глобалізацією ринкових відносин, швидкими технологічними змінами та зростанням конкуренції. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління персоналом як один із ключових факторів забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані лише на адміністративне управління трудовими ресурсами, є недостатніми в умовах сучасної економіки знань.

Стратегічне управління персоналом є відповіддю на ці виклики, оскільки передбачає довгострокове планування, інтеграцію управлінських рішень із корпоративною стратегією, розвиток людського капіталу та формування високопродуктивних команд.

Важливими аспектами стратегічного управління персоналом є відбір, розвиток, мотивація та утримання працівників, здатних реалізувати стратегічні цілі підприємства.

Актуальність дослідження теоретичних основ стратегічного управління персоналом зумовлена необхідністю глибшого розуміння процесів і механізмів, що забезпечують ефективне використання трудового потенціалу організацій. Вивчення стратегічних підходів до управління персоналом сприяє формуванню ефективних моделей взаємодії роботодавців і працівників, вдосконаленню корпоративної культури та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємств.

Стратегічне управління персоналом підприємства є ключовим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності в сучасних умовах. Останні дослідження зосереджуються на різних аспектах цієї теми, включаючи теоретичні основи, методологічні підходи та практичні рекомендації.

Стратегічне управління персоналом розглядається як система довгострокових цілей та напрямів діяльності у сфері кадрової політики, що спрямовані на забезпечення відповідності між стратегією підприємства та його кадровим потенціалом. Це передбачає інтеграцію кадрової стратегії із загальною стратегією організації, що дозволяє

ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [1].

Основні етапи стратегічного управління персоналом виділяють у роботах [2; 3]. Процес стратегічного управління персоналом зазвичай включає такі етапи: Стратегічний аналіз: оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на управління персоналом, включаючи аналіз ринку праці, організаційної культури та наявних ресурсів. Стратегічне планування: визначення місії, цілей та завдань у сфері управління персоналом, розробка кадрової стратегії, яка підтримує загальну стратегію підприємства. Реалізація стратегії: впровадження розроблених планів через програми, процедури та заходи, спрямовані на розвиток та мотивацію персоналу. Оцінка та контроль: моніторинг результатів реалізації стратегії, внесення коректив у разі необхідності для досягнення поставлених цілей.

Сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності адаптації стратегічного управління персоналом до умов цифровізації та глобалізації. Зокрема, підкреслюється важливість розвитку цифрових компетенцій працівників, впровадження гнучких форм зайнятості та використання сучасних інформаційних технологій у процесах управління персоналом [4].

Крім того, наголошується на важливості формування організаційної культури, яка підтримує інновації та безперервне навчання, що є критичним для успішної реалізації стратегічних ініціатив у сфері управління персоналом [5].

Таким чином, сучасні дослідження підкреслюють необхідність комплексного та адаптивного підходу до стратегічного управління персоналом, який враховує як традиційні теоретичні основи, так і новітні тенденції та виклики сучасного бізнес-середовища.

У науковій літературі багато уваги приділяється розробці гнучкої HR-стратегії в умовах економічної кризи підприємства, але мало уваги приділено тому, як компаніям адаптувати довгострокові HR-стратегії до кризових явищ (не тільки економічних, а й соціальних, політичних) [6; 7; 8].

Розроблено моделі антикризового HR-менеджменту, які включають гнучкі графіки роботи, аутсорсинг, використання фрілансерів і гіг-економіки [6].

У наукових працях досить добре досліджено поняття гнучкості у стратегічному управлінні персоналом. Виділяють такі підходи: гнучкість робочої сили (workforce agility), адаптивне управління талантами, стратегічний рескілінг (reskilling) та апскілінг (upskilling) [7; 8].

Тема гнучких HR-стратегій у нестабільних умовах активно досліджується у науковій літературі, проте все ще має ряд прогалин. Особливої уваги потребують довгострокові наслідки впровадження HR-стратегії гнучких підходів в умовах не тільки економічної, а й соціальної, політичної нестабільності.

Метою цієї статті є аналіз теоретичних засад стратегічного управління персоналом, розгляд ключових концепцій, підходів і моделей, які складають основу ефективного управління персоналом в сучасних організаціях та розгляд інноваційних HR-гнучких стратегій в умовах нестабільності. У процесі дослідження буде розглянуто еволюцію стратегічного управління персоналом, його основні принципи, методи та інструменти, а також їх практичне застосування в діяльності підприємств різних галузей.

Теоретичною основою цього дослідження є наукові праці вчених у сферах стратегічного управління, управління персоналом, аналітики проєктів і сталого розвитку підприємств. Інформаційну базу становлять законодавчі та нормативні акти України, що регулюють стратегічне управління персоналом підприємств.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження:

- класичні методи, зокрема порівняння, аналіз, синтез і групування, які допомогли уточнити понятійно-категоріальний апарат терміна «стратегічне управління персоналом підприємства»;
- методи абстрагування, узагальнення, опису та розрізнення, що сприяли розробленню рекомендацій щодо інтеграції інноваційних HR-гнучких стратегій у стратегічне управління підприємств в умовах нестабільності.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Визначення поняття «стратегія» було закладено М. Портером, за його визначенням «стратегія» – це встановлення цілей і забезпечення шляхів досягнення конкурентних переваг у бізнесі [9]. На думку Г. Мінцберга, стратегія – це «план дій, побудований на основі розуміння і передбачення результатів» [10].

Термін «стратегія» часто зустрічається в офіційних документах України:

- «Стратегія виходить з необхідності реалізації економічної політики, спрямованої на забезпечення економічного зростання та підвищення добробуту громадян України» [11];
- «Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року є продовженням комплексної програми розвитку фінансового сектору України» [12];
- «Стратегія визначає цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року» [13].

Загалом стратегія розглядається як комплексний, найчастіше, довгостроковий план дій, спрямований на до-

сягнення визначених цілей у певній сфері діяльності. У науковій літературі є модифікації визначення цього «терміна».

Є. Олійник зазначає, що маркетингова стратегія є ключовим елементом у досягненні конкурентних переваг на аграрному ринку. Вона містить у собі аналіз ринку, визначення цільових сегментів, розробку продукту та цінову політику, а також ефективні канали збуту [14].

У роботі [15] підкреслюється, що стратегія розвитку підприємства орієнтована на адаптацію до змін у ринковому середовищі. Постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентів та оцінка ризиків дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни та вчасно коригувати свої плани.

Бут-Гусаїм О. зазначає, що активна інноваційна стратегія передбачає використання нових технологій, які до цього часу не були використані на ринку. Цей підхід дозволяє бізнес-структурам отримати конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток [16].

Автори роботи [17] наголошують на важливості оцінки стратегічного потенціалу підприємства для визначення напрямів сталого розвитку. Це включає виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

Зрозуміло, що реалізація стратегії не можлива без управління. У наукових роботах підкреслюють, що управління є динамічним процесом, який включає в себе різні підходи та методи для досягнення ефективності та мінімізації ризиків у діяльності підприємства.

У статті «Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства» зазначено, що дефініція «стиль керівництва» зводиться до сукупності прийомів, методів, механізмів впливу для вирішення завдань управління. Стиль породжує сталу поведінку менеджера відповідно до його індивідуально-психологічних характеристик [18].

У науковій роботі [19] підкреслюється, що управління – це система менеджменту якості орієнтована на виявлення, усунення або мінімізацію ризиків, які пов'язані з невідповідностями і відхиленнями по окремих процесах системи.

Загалом управління – це цілеспрямований процес планування, організації, координації та контролю діяльності суб'єкта чи системи для досягнення поставлених цілей із використанням наявних ресурсів.

Для того щоб сформулювати авторське визначення поняття «стратегічне управління персоналом», розглянемо еволюцію поняття «персонал».

У науковій літературі термін «персонал» трактується як сукупність працівників підприємства, які виконують різні функції та завдання, спрямовані на досягнення його цілей. Зокрема, у науковій роботі [20] зазначено, що категорія «персонал» найбільшою мірою відображає сучасні тенденції та підходи до управління людьми на підприємстві, адже базується на переході від ресурсного підходу до управління людськими ресурсами.

Науковець В. І. Чобіток [21] персонал підприємства розглядає як ключовий елемент, від ефективності роботи якого залежить конкурентоспроможність організації. Персонал – це сукупність працівників підприємства, установи чи організації, які виконують виробничі або управлінські функції, спрямовані на досягнення цілей цього підприємства.

Багато науковців досліджували визначення поняття «підприємство», але автори в цьому дослідженні приймають офіційне визначення, яке міститься в Господарському кодексі України, стаття 62: «Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами».

Підсумовуючи проведені дослідження, сформовано поняття «стратегічне управління персоналом» (рис. 1).

Стратегічне управління персоналом підприємства – це система довгострокового планування, організації та координації діяльності персоналу, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства (самостійного суб'єкту господарювання, створеного компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності) шляхом ефективного використання людських ресурсів, підвищення їхньої продуктивності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

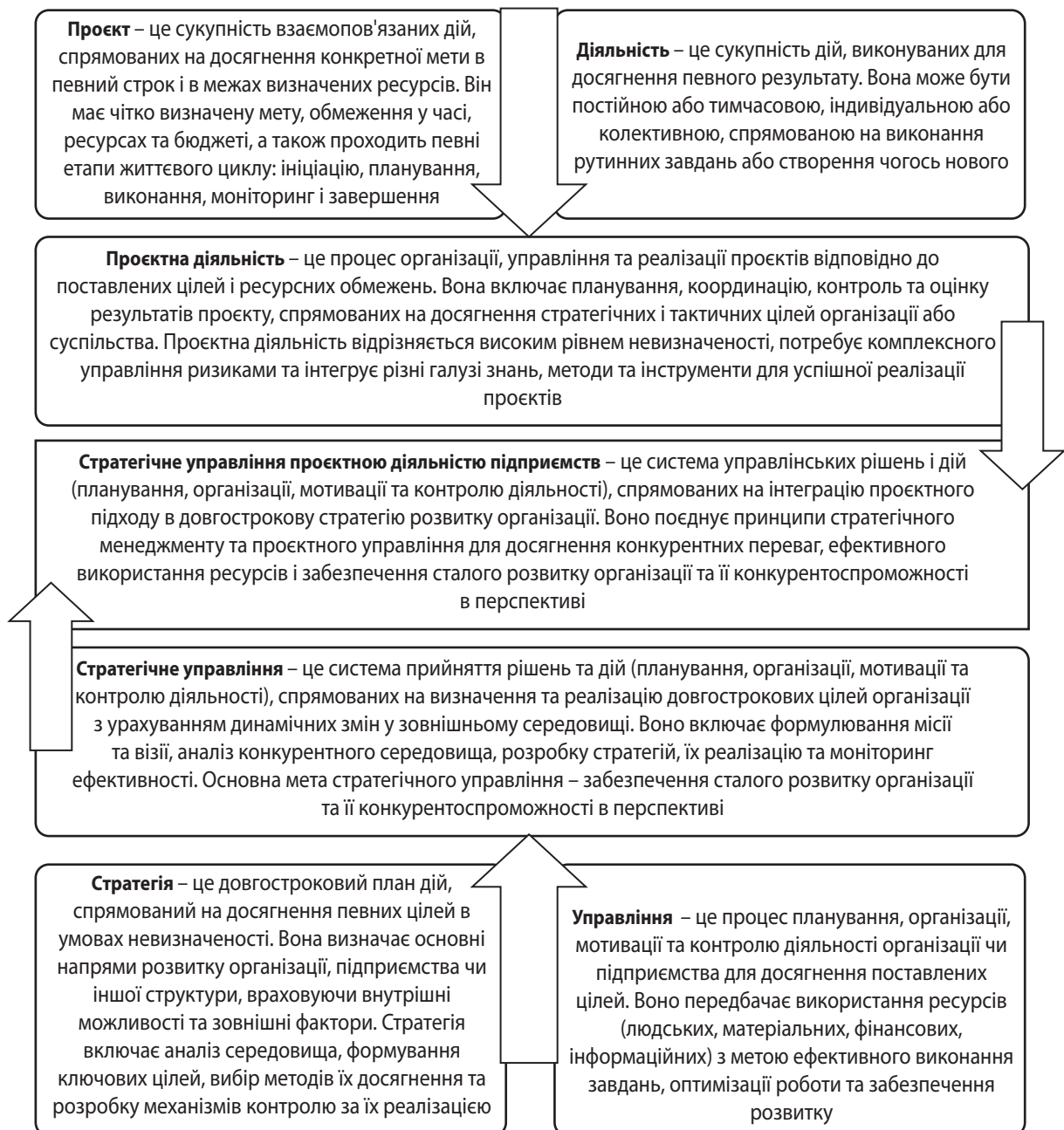


Рис. 1. Теоретичне обґрунтування поняття «стратегічне управління персоналом підприємства»

Джерело: сформовано авторами

Стратегічне управління персоналом є невід'ємною складовою успішної діяльності сучасного підприємства. Теоретичні основи цього процесу базуються на концепціях стратегічного менеджменту, управління людськими ресурсами та організаційного розвитку.

Під час дослідження визначено, що стратегічне управління персоналом спрямоване на довгострокове планування, розвиток та координацію персоналу. Основні принципи цього підходу включають інтеграцію кадрової політики зі стратегією підприємства, орієнтацію на конкурентні переваги, підвищення мотивації працівників та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Таким чином, стратегічне управління персоналом виступає ключовим фактором підвищення ефективності підприємства, сприяє його сталому розвитку та забезпечує конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на розробку практичних механізмів адаптації стратегій управління персоналом до викликів сучасної економіки та цифрової трансформації. Це можна зробити за допомогою впровадження гнучких HR-стратегій.

Висновок. В умовах економічної, соціальної та політичної нестабільності організаціям необхідно впроваджувати інноваційні, гнучкі HR-стратегії, які допоможуть їм адаптуватися до змін, підвищити ефективність управління персоналом та зберегти конкурентоспроможність. Основні рекомендації щодо їх впровадження включають:

1. Гнучке планування та адаптивне управління персоналом. Впровадження сценарного підходу до кадрової стратегії, що передбачає розробку декількох сценаріїв розвитку подій та відповідних рішень. Перехід до динамічних моделей кадрового планування, які враховують змінні фактори ринку, попиту та внутрішніх ресурсів організації.
2. Диджиталізація та використання HR-технологій. Автоматизація процесів управління персоналом за допомогою HRM-систем забезпечує ефективний облік, оцінювання та розвиток працівників. Використання HR-аналітики та метрик сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень і дозволяє прогнозувати тенденції на ринку праці. Інтеграція інструментів штучного інтелекту підвищує ефективність процесів рекрутингу та організації навчання персоналу.
3. Розвиток гнучких моделей зайнятості. Впровадження віддалених і гібридних форматів роботи для забезпечення стабільності бізнес-процесів у кризові періоди. Використання аутсорсингу та фрілансу для оптимізації витрат та залучення висококваліфікованих фахівців. Запровадження гнучкого графіку роботи та орієнтованого на результат підходу до оцінки діяльності.
4. Зміцнення корпоративної культури та залучення працівників. Створення середовища, яке сприяє відкритому спілкуванню, взаємодії та швидкому прийняттю рішень. Сприяння внутрішній мобільності працівників, що дозволяє гнучко розподіляти ресурси та адаптуватися до змін. Викорис-

тання методів емоційного інтелекту в управлінні людськими ресурсами для підтримки психологічного благополуччя працівників.

5. Інвестування в навчання та розвиток персоналу. Розширення програм безперервного навчання та перепідготовки для розвитку універсальних компетенцій. Використання мікронавчання, гейміфікації та адаптивного навчання через цифрові платформи. Розвиток кадрового резерву та програм наставництва для посилення стійкості управлінських структур компанії.
6. Управління змінами та кризовий менеджмент у відділі управління персоналом. Впровадження проактивних стратегій антикризового управління, які дозволяють швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Навчання лінійних менеджерів управлінню змінами, кризовим комунікаціям та мотивації співробітників. Використання HR-аналізу для моніторингу задоволеності працівників та швидкого реагування на потенційні загрози.

Впровадження інноваційних, гнучких HR-стратегій дозволяє організаціям адаптуватися до нестабільного середовища, забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити свою конкурентоспроможність. Впровадження сучасних технологій, гнучких концепцій організації праці та стратегічного управління персоналом сприятиме стабільному розвитку компаній навіть у складних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5. С. 158–162. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2189>
2. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b20ff2ff5a8b4abdaf590f306ea688a0/content>
3. Kolmakova O., Khalina V., Ustilovska A., Matvieieva N., Yesina V. Assessment and Forecasting of Human Resource Development in the Region considering Re-emigration Processes in the Context of Geopolitical Transformations // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing, 2024. P. 012042. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1376/1/012042/meta>
4. Mao R., Kharchenko T. M. Personnel Development Management in the Future Competition of Enterprises. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 197–202. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-197-202>
5. Козирева О. В. Аналіз диференціації соціально-економічного розвитку регіонів у країнах-членах ЄС. *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 14–23. URL: https://www.problecon.com/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_01_0
6. Dybach Inna L., Golikova Ye. K. The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise. *Business Inform*, 2023. № 3. С. 199–205. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-199-205>

7. Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 121–126.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126>

8. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133>

9. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1980, 396 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

10. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. 1994. P. 94–107. URL: [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)

11. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-04/Energy%20Strategy.pdf?utm_source=chatgpt.com

12. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf?utm_source=chatgpt.com

13. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: https://sd4ua.org/wp-content/uploads/2016/11/Strategy_Sustainable_Development-UA.pdf?utm_source=chatgpt.com

14. Олійник Є. О., Перерва Б. К. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі: ефективні підходи до збуту сільськогосподарської продукції на аграрному ринку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 265–271.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-265-271>

15. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433–444.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-433-444>

16. Бут-Гусаїм О. Г. Стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 49–55.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-49-55>

17. Балашова О. В., Михайличенко Н. М. Вибір стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання як довгострокового напрямку його розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 152–160.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-152-160>

18. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–248.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>

19. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В. Методика впровадження системи менеджменту якості в організації. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 194–200.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-194-200>

20. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 381–385. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_03_0&lang=ua&stqa=60

21. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-192-196>

REFERENCES

Balashova, O. V., and Mykhailychenko, N. M. "Vybir stratehii staloho rozvytku subiekta hospodariuvannia yak dovhostroko-

voho napriamu yoho rozvytku" [Choosing a Sustainable Development Strategy for a Business Entity as a Long-term Direction of Its Development]. *Biznes Inform*, no. 5 (2024): 152–160.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-152-160>

But-Husaim, O. H. "Stratehii innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur" [Strategies for Innovative Development of Business Structures]. *Biznes Inform*, no. 7 (2021): 49–55.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-49-55>

Chobitok, V. I. "Formuvannia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi: suchasni systemy ta tekhnolohii" [Formation of a Personnel Evaluation System at the Enterprise: Modern Systems and Technologies]. *Biznes Inform*, no. 5 (2019): 192–196.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-192-196>

Dybach, I. L., and Golikova, Ye. K. "The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise". *Business Inform*, no. 3 (2023): 199–205.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-199-205>

"Enerhetychna stratehiia Ukrainy na period do 2035 roku" [Energy Strategy of Ukraine for the Period until 2035]. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-04/Energy%20Strategy.pdf?utm_source=chatgpt.com

Hrynko, T. V., and Sokolova, K. O. "Upravlinnia stratehiieiu rozvytku pidpriemstva" [Enterprise Development Strategy Management]. *Biznes Inform*, no. 10 (2024): 433–444.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-433-444>

Kolmakova, O. et al. "Assessment and Forecasting of Human Resource Development in the Region considering Re-emigration Processes in the Context of Geopolitical Transformations". IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, 2024. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1376/1/012042/meta>

Kozenkov, D. Ye. et al. "Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva" [Strategic Personnel Management of an Industrial Enterprise]. Dnipro : Polihraftsentr «Format», 2022. <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b20ff2ff5a8-b4abdaf590f306ea688a0/content>

Kozyrieva, O. V. "Analiz dyferentsiatsii sotsialno-ekonomich-noho rozvytku rehioniv u krainakh-chlenakh YeS" [Analysis of the Differentiation of Socio-economic Development of Regions in EU Member States]. *Problemy ekonomiky*. 2016. https://www.problecon.com/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_01_0

Lazebnyk, Yu. O., and Korepanova, K. O. "Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh nevyznachenosti" [Strategic Human Resource Management in Uncertain Times]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2021): 121–126.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126>

Mao, R., and Kharchenko, T. M. "Personnel Development Management in the Future Competition of Enterprises". *Biznes Inform*, no. 4 (2023): 197–202.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-197-202>

Mintzberg, H. "The Rise and Fall of Strategic Planning". 1994. [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)

Mykhailova, O. S., and Chukhlib, V. Ye. "Sutnist stratehich-noho upravlinnia personalom" [The Essence of Strategic Personnel Management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2189>

Novikova, M. M., and Shved, A. B. "Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy" [Modern Trends in the Development of HR Management at Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2021): 127–133.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133>

Oliinyk, Ye. O., and Pererva, B. K. "Marketynhova stratehiia v aharnomu biznesi: efektyvni pidkhody do zbutu silskohospodarskoi produktsii na aharnomu rynku" [Marketing Strategy in Agricultural Business: Effective Approaches to Selling Agricultural Products on the Agricultural Market]. *Biznes Inform*, no. 7 (2024): 265-271.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-265-271>

Pererva, I. M. "Styli kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpriemstva" [Leadership Styles and Their Place in Managing an Enterprise's Activities]. *Biznes Inform*, no. 2 (2023): 241-248.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>

Porter, M. E. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". 1980. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

Rybalko-Rak, L. A. et al. "Metodyka vprovadzhennia systemy menedzhmentu iakosti v orhanizatsii" [Methodology for Implementing a Quality Management System in an Organization]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2024): 194-200.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-194-200>

"Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku" [Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf?utm_source=chatgpt.com

"Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku" [Sustainable Development Strategy of Ukraine for the Period until 2030]. https://sd4ua.org/wp-content/uploads/2016/11/Strategy_Sustainable_Development_UA.pdf?utm_source=chatgpt.com

Tarnavskiy, M. I. "Naukovo-metodychni pidkhody do traktuvannia sutnosti ta znachennia upravlinnia personalom pidpriemstv" [Scientific and Methodological Approaches to Interpreting the Essence and Meaning of Personnel Management in Enterprises]. *Biznes Inform*. 2018. https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_03_0&lang=ua&stqa=60

Стаття надійшла до редакції 15.02.2025 р.
Статтю прийнято до публікації 10.03.2025 р.

■