

УДК 338.48

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

*Дикань О. В., д.е.н., професор,
Косінцева П. Ю., аспірантка (УкрДУЗТ)*

У статті доведене особливе значення кадрового забезпечення в процесі управління стратегічними змінами. Досліджено та встановлено ключові положення концепції управління знаннями, що дозволило згрупувати їх відповідно до сфер дослідження: концепція організації, що навчається; концепція динамічної трансформації знання; концепція створення знання; концепція інтелектуального капіталу. Доведено, що необхідною умовою існування та розвитку вітчизняних підприємств у постіндустріальну епоху стає формування системи управління знаннями та створення комплексу знань, які мають потенційну економічну віддачу та утворюють інтелектуальний капітал корпорації, як невід'ємної нематеріальної основи, її ефективної господарської діяльності та конкурентоспроможності. Обґрунтовано місце та значення HR-менеджера в системі кадрового забезпечення процесу управління стратегічними змінами. Визначено завдання сучасного HR-менеджера на головних етапах управління стратегічними змінами.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, процес управління, стратегічні зміни, управління знаннями, система управління, інтелектуальний капітал.*

STAFFING FOR THE STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT PROCESS

*Dykan O.V., Doctor of Economics, Professor,
Kosintseva P. Yu., graduate student (UkrDUZT)*

The article proves the special importance of personnel support in the process of managing strategic changes. The key provisions of the concept of knowledge management were researched and established, which made it possible to group them according to directions: the concept of a learning organization; the concept of dynamic transformation of knowledge; process model of knowledge creation; the concept of intellectual capital. It has been proven that a necessary condition for the existence and development of domestic enterprises in the post-industrial era is the formation of a knowledge management system and the creation of a set of knowledge that has a potential economic return and forms the intellectual capital of a corporation as an integral intangible basis of its effective economic activity and competitiveness. The place and importance of the HR manager within the framework of personnel support of the strategic change management process is justified. The composition of tasks of a modern HR manager at the main stages of strategic change management has been formed: preparation of strategic changes, implementation of strategic changes, consolidation of strategic changes. At the stage of preparation of strategic changes, its main tasks are: organizing the strategic plan of changes; diagnosis of the enterprise's readiness for strategic changes; broadcasting the vision of future strategic changes; development of communication strategies; formation of a communication system within the enterprise; identification of potential risks associated with expected resistance from the staff; development of measures for its early reduction and elimination. At the stage of implementation of strategic changes: ensuring maximum involvement of personnel in real transformations, not their imitation; understanding the reasons for resistance to changes at the level of the organization as a whole, individual groups and individuals and overcoming them. At the stage of consolidation of strategic changes: integration of the results of changes into organizational values; assessment of the contribution of individual employees and units to the success of transformations; promoting the formation of an organizational culture that supports constant strategic changes; implementation of mechanisms for institutionalization of strategic changes that stimulate their further support. The given description of the HR manager's competencies in working with the human factor of strategic changes is far from complete, but their importance is obvious. Understanding them is necessary both for enterprises that carry out strategic transformations and for educational institutions to develop the most effective methods of training, retraining and upgrading the qualifications of managers of various levels.

Key words: *human resources, management process, strategic changes, knowledge management, management system, intellectual capital.*

Постановка проблеми. Розвиток сучасних підприємств не можливий без своєчасної реалізації стратегічних змін, що сформовані відповідно до трансформацій зовнішнього середовища та зорієнтованих на якісні зміни й оновлення їх господарської системи та організаційної структури, підвищення

ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації виробничої діяльності, підвищення якості продукції та сервісного обслуговування. Через постійну мінливість ринкових умов реалізація запланованих змін, як правило, потребує постійного моніторингу, координації та

супроводження унаслідок чого величезного значення набуває необхідність формування високоінтелектуального кадрового складу, що створить основу для дієвого забезпечення процесу управління стратегічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного управління вітчизняними підприємствами, а також дослідженню окремих факторів забезпечення процесу управління стратегічними змінами, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Дикань В.Л., Шраменко О.В., Токмакова І.В., Дикань В.В., Овчиннікова В.О., Маковоз О.В., Толстова А.В., Шатохіна Д., Мельник С.В., Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Лич В.М., Мельничук Д.П. та ін. [1-8]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у формуванні процесу стратегічного управління, його елементів та складових забезпечення, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо формування базових положень кадрової системи забезпечення управління стратегічними змінами, що враховували б сучасні умови господарювання.

Метою наукової статті є окреслення складових кадрової системи забезпечення управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному вигляді процес управління змінами — це управління переходом підприємства, як цілісної системи, з одного стану в інший, тобто процес постійного коригування напрямів діяльності підприємства, оновлення його структури і пошуку нових можливостей, що можливо лише при наявності високоінтелектуального кадрового складу. Вперше про знання, як найважливіший ресурс для створення цінності підприємства, заговорив Пітер Друкер, коли у 60-ті роки XX століття ввів поняття «робота зі створення знання»

(knowledge work) та «працівник, який створює знання» (knowledge worker). Сам термін «управління знаннями» був запроваджений Карлом Віігом у 1986 році та з часом вкоренився в управлінській практиці як невід'ємний елемент стратегії та тактики підприємств орієнтованих довгострокову конкурентоспроможну діяльність [6].

Запропонована Майклом Поланьї ще 1958 року концепція поділу знання на наявне та неявне лягло в основу управління знаннями в компаніях. Під наявним знанням розуміється формалізоване, що включає набори фактів, теорій або інструкцій, кодифіковане знання. Як правило, цю частину становлять близько 20% знань у компанії [6]. Неявні знання включають в себе навички, досвід співробітників організації, суб'єктивні судження, ментальні моделі. Це невідокремлювані, неформалізовані знання, їх неможливо оперативно та контрольовано передати, використовувати всередині організації. Однак саме вони становлять найбільшу цінність для компанії. Тому переведення знань з неявних у формалізовані наявні — основне завдання у процесі створення та розвитку системи управління знаннями.

Отже, управління знаннями в компаніях почалося з моменту появи інформаційних технологій, нових можливостей зберігання і обробки даних. На сьогодні вимоги до якості, швидкості пошуку та безпеки зберігання інформації значно підвищилися. Також змінилися підходи до управління ресурсами компанії, на перший план виходить управління персоналом підприємства, що є основним носієм унікальних неформалізованих знань. В останні десятиліття XX століття успішні практики згрупувалися в наступні взаємодоповнюючі концепції.

1. Концепція організації, що навчається (представники: Сенге, Гарвін та ін.). Навчальна організація — це організація, яка ефективно створює,

набуває та поширює знання, а також змінює свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних думок та сучасних моделей мислення.

Пітер Сенге виділив п'ять універсальних елементів системи організації, що навчається [7]: особисте вдосконалення, інтелектуальні моделі, загальне бачення, групове навчання, системне мислення. Ключову роль у створенні організації, що навчається, відіграють стимулююче навчання середовище та ефективне лідерство.

2. Концепція динамічної трансформації знання (Нонака та Такеучі). Подана у вигляді спіралі знання [7]: згідно з їх концепцією у процесі розвитку відносин всередині організації суб'єктам необхідне поле для взаємодії (фізичне, віртуальне або ментальне – загальний досвід). Під час циклічного переходу від стадії до стадії (діалог, освіта, навчання на практиці, створення поля взаємодії) відбуваються процеси соціалізації, екстерналізації, комбінації та, нарешті, інтернаціоналізації знання підприємства.

Відповідно до того, яке знання, неявне або наявне, активізується, застосовується відповідно стратегія кодифікації чи персоналізації.

3. Концепція створення знання (Холсеппа). Полягає в акцентуванні уваги на діях, необхідних для успішної ідентифікації, розповсюдження, вимірювання та зберігання знань. У ланцюжку створення знання саме процеси управління знаннями визначають конкурентоспроможність підприємства. За аналогією з моделлю ланцюжка створення вартості Майкла Портера запропоновано поділити основні та допоміжні види діяльності ланцюжка створення знань підприємства [8]. До основних видів діяльності відносяться отримання, генерування, зміна стану та матеріалізація знання в кінцевий продукт. Так звані допоміжні, проте маючі більш важливу соціальну роль, види діяльності включають лідерство, координацію

взаємозалежних процесів, контроль за доступністю знань, вимір цінності знаннєвих ресурсів і процесів.

4. Концепція інтелектуального капіталу (Стюарт, Брукінг, Едвінсон, Бонтіс та ін.). У цій концепції акцентується увага на місці акумулювання знання - людях, внутрішніх та зовнішніх процесах (і/або технологіях); і виокремлюється, відповідно, людський капітал, організаційний та клієнтський капітал. Серед методів вимірювання інтелектуального капіталу виділяють синтетичні методи (розрахунки відношення ринкової вартості підприємства до бухгалтерської, ринкової доданої вартості, економічної доданої вартості) та методи, що ґрунтуються на системах показників, які містять розробку індикаторів якісних та кількісних характеристик.

Новий виток у розвитку управління знаннями підприємства спрямований на створення принципово нових бізнес-моделей, в основі яких знаходиться комерціалізація знання або результатів інтелектуальної праці окремих фахівців, наукових колективів, розташованих у різних регіонах, але об'єднаних для роботи в межах віртуальних майданчиків. Окрім комерційної складової, зростаючу популярність набуває систематизований підхід до створення, збереження та накопичення інтелектуального капіталу.

Однією з головних причин слабого розвитку вітчизняної практики менеджменту знань для забезпечення реалізації стратегічних змін на вітчизняних підприємствах, спрямованої на освоєння результатів четвертої науково-технічної революції та створення радикальних технологічних та продуктових нововведень, є відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців, які могли б забезпечувати спадковість знань. Носії критичних знань у сфері менеджменту, зважаючи на свій значний досвід роботи переважно в бюрократичній системі управління, як

правило, далекі від використання ринкових підходів, тим більше в сфері управління знаннями.

Особливо гостро це питання постає у великих підприємствах, таких як АТ «Укрзалізниця». Адже сьогодні відбувається відтік кваліфікованих кадрів молодого та середнього віку із залізничної корпорації, внаслідок чого назріває суттєва проблема передачі унікального технічного потенціалу галузі при наближенні середнього віку працівників до пенсійного. Ситуація посилюється відсутністю повноцінної системи електронних носіїв та належного відношення до збереження даних на паперових носіях. Іншими негативними факторами в діяльності АТ «Укрзалізниця» є:

- закритість, обмеження можливостей вільної комунікації між підрозділами залізничної компанії;
- тривалі процедури погодження, в ході яких часто втрачається актуальність стратегічної зміни;
- фактична відсутність незалежних експертних комісій, що формуються зовнішніми органами за участю міжнародних експертів для оцінки та моніторингу якості стратегічних змін, що проводяться;
- наявність безлічі недокументованих процесів.

Отже, необхідною умовою існування та розвитку вітчизняних підприємств у постіндустріальну епоху стає формування культури необхідності створення комплексу знань, що мають потенційну економічну віддачу та утворюють інтелектуальний капітал підприємства як невід'ємної нематеріальної основи його ефективної господарської діяльності та конкурентоспроможності.

У процесі впровадження системи управління знаннями (СУЗ) виникає дві фундаментальні перешкоди, наявність яких призводить до неприйняття підходу та подальшого відторгнення у керівників

та співробітників. Найчастіше технологічні рішення, що застосовуються в діяльності підприємств, мають надто складні алгоритми і систему навігації, при цьому носять суперечливий характер і вимагають додаткового аналізу. Також є потреба у формуванні певної атмосфери, культури довіри та обміну знаннями, морально-психологічної мотивації і розуміння виробничої необхідності в обміні. Правильна організація роботи зі знанням та зміцнення даної нематеріальної складової – ключовий фактор успішного впровадження системи.

Власна система управління знаннями підприємства охоплює всі стадії життєвого циклу знань та покриває наступні аспекти:

- програми навчання, що включають семінари, бізнес-симуляції (кейсовий метод) та дистанційні заняття;
- система збереження важливих знань;
- оцифрування паперових архівів;
- соціальна мережа професійних спільнот (проектної, структурної та функціональної);
- електронна бібліотека науково-технічної інформації (єдиний інформаційний простір управління).

Неможливо заперечувати той факт, що поточним та необхідним викликом світової спільноти є обов'язкове впровадження комплексної, інтегрованої у корпоративні бізнес-процеси системи управління знаннями протягом усього їхнього життєвого циклу. Однак для більшості вітчизняних підприємств на шляху до вирішення цього завдання належить здійснити переведення в електронний варіант великого обсягу паперової документації, а також подолання взаємного дублювання діяльності низки підрозділів у сфері управління стратегічними змінами корпоративного рівня за допомогою картування процесів та складання кореляційних матриць, побудови технологічного дерева.

На даний момент для цього існує досить широкий набір інструментів та відпрацьованих практик, які можна використовувати для створення ефективної системи керування технологіями та технологічними знаннями великої корпорації. Проте обов'язково слід забезпечити залучення всього персоналу, незалежно від позицій, у процес забезпечення управління стратегічними змінами у вигляді формування стимулюючого до обміну знаннями середовища. Крім цього, сучасні технології надають можливість ефективно використовувати глобальні ресурси, залучати найкращу міжнародну експертизу, залучати різнобічних фахівців, а також створювати умови для розвитку нових критичних компетенцій, насичення ринку конкурентоспроможною продукцією.

Крім того, до вже існуючих елементів системи управління знаннями, що використовуються в діяльності вітчизняних підприємств, слід додати:

1. Корпоративну соціальну мережу професійних груп.
2. Віртуальний тренажер управління стратегічними змінами.
3. Базу кейсів, інтерв'ю та уроків.
4. Програмно-технологічна платформу для інноваційної підтримки стадії реалізації стратегічних змін.
5. Систему керування вимогами.
6. Систему підтримки прийняття рішень.
7. Об'єднаний графік проектування, комплектації та реалізації.

Надзвичайно важливою також для підприємств є робота з конвертації даних у цифровий формат, адже збереження, оперативна передача та використання інформації неможливі без електронного носія. На шляху до реалізації цього виникає наступна проблема: необхідність розробки якісно нової системи каталогізації, зміна системи класифікації технологій, забезпечення співвідношення

всіх кодифікованих результатів стратегічної корпоративної діяльності з елементами технологічного дерева. Адже побудова технологічного дерева є основою ефективного контролю над усім ланцюжком результатів стратегічної корпоративної діяльності, які забезпечують досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку. Діяльність щодо формування галузевого класифікатора технологій необхідно проводити у тісному контакті з роботою «Мобільних центрів оцифрування».

Отже, подібний підхід до моделювання системи управління стратегічними змінами дозволить забезпечити збалансований перехід до організації, що самонавчається, яка поєднує в собі:

- підготовку співробітників до сприйняття стратегічної зміни;
- поступове оснащення виробничих комплексів відповідно до вимог якості, а, отже, термінів і ресурсів, що витрачаються;
- створення єдиної системи стратегічного контролю;
- формування середовища підтримки та супроводу реалізації стратегічних рішень.

Зважаючи на той факт, що основна частина роботи з реалізації стратегічних змін на підприємствах, пов'язана з людським фактором, відповідно належить до безпосередніх професійних обов'язків HR-менеджерів, а тому за своїм посадовим становищем вони є ключовими елементами організації стратегічних змін.

Розгляд сучасних підприємств, як складної динамічної системи, що самоорганізується, визначає потребу в перегляді, розширенні та модифікації складу компетенцій сучасного HR-менеджера. Місце та значення HR-менеджера в межах кадрового забезпечення процесу управління стратегічними змінами наведено на рис. 1.

Кадрова складова системи забезпечення управління стратегічними змінами підприємства

Склад завдань сучасного HR-менеджера на головних етапах управління стратегічними змінами

На етапі підготовки стратегічних змін: 1 Упорядкування стратегічного плану змін. 2 Діагностика готовності підприємства до стратегічних змін. 3 Трансляція бачення майбутніх стратегічних змін, розробка комунікативних стратегій, формування системи комунікацій усередині підприємства. 4 Аналіз «поля сил» прихильників та противників стратегічних змін, формування коаліції прихильників перетворень, підбір команди агентів стратегічних змін. 5 Виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з очікуваним опором з боку персоналу, розробка заходів щодо його завчасного зниження та усунення	На етапі впровадження стратегічних змін: 1 Максимальне забезпечення залучення персоналу до реальних стратегічних змін, а не їх імітацію. 2 Забезпечення сприйняття стратегічної зміни, адже вони порушують усталену систему відносин, змінюють статус, ролі і значення окремих співробітників або груп. 3 Встановлення причин опору змінами під час реалізації як на рівні організації в цілому, так окремих груп та індивідів та, відповідно, уміння знайти адекватні методи його подолання	На етапі закріплення стратегічних змін: 1 Інтегрування результатів змін до організаційних цінностей. 2 Об'єктивна оцінка внеску окремих співробітників та підрозділів в успіх перетворень та заохочення відповідно до реальних результатів їх діяльності. 3 Сприяння формуванню організаційної культури, що підтримує постійні стратегічні зміни, впровадження в зоні своєї відповідальності механізмів інституціоналізації проведених змін, що стимулюють їх подальшу підтримку
--	--	--

Основні результати використання кадрової складової в системі забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах

зниження ступеня кадрового ризику на всіх етапах реалізації стратегічної зміни	зростання ефективності реалізації стратегічної зміни
зниження витрат пов'язаних із формуванням і реалізацією стратегічної зміни	підвищення ефективності використання кадрових ресурсів підприємств
розвиток компетенцій персоналу підприємства	розвиток корпоративної культури на підприємствах

Рис. 1. Кадрова складова системи забезпечення управління стратегічними змінами

Отже вирішальною роль в межах кадрової складової системи забезпечення управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах належить сучасному HR-менеджеру, який повинен приймати активну роль на всіх головних етапах управління стратегічними змінами. На етапі підготовки стратегічних змін його основними завданнями є.

1. Упорядкування стратегічного плану змін. Стратегічний підхід означає, що дедалі більше уваги приділяється питанням управління людськими ресурсами, тому топ-менеджери залучають до розробки організаційної стратегії HR-менеджерів. Це стає одним із найважливіших видів їхньої професійної діяльності.

2. Діагностика готовності підприємства до стратегічних змін. Організаційна культура, що склалася, може бути перешкодою для намічених перетворень або, навпаки, бути каталізатором змін. Глибоке та всебічне знання HR-менеджером типу, особливостей, можливих напрямів трансформації, організаційної культури своєї організації – найважливіша умова успішної реалізації стратегічних змін.

3. Трансляція бачення майбутніх стратегічних змін, розробка комунікативних стратегій, формування системи комунікацій усередині підприємства повинна бути організована таким чином, щоб усі працівники мали достовірну інформацію про цілі, методи та очікувані результати майбутніх стратегічних змін. Для цього HR-менеджер повинен не тільки сам володіти здібностями, знаннями та вміннями, які знадобляться при реалізації цих змін, а й своєчасно навчати персонал.

4. Аналіз «поля сил» прихильників та противників стратегічних змін, формування коаліції прихильників

перетворень, підбір команди агентів стратегічних змін.

5. Виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з очікуваним опором з боку персоналу, розробка заходів щодо його завчасного зниження та усунення.

На етапі впровадження стратегічних змін.

1. HR-менеджер повинен уміти забезпечити максимальне залучення персоналу до реальних перетворень, а не їх імітацію. Він допомагає співробітникам засвоїти, що саме їм доведеться робити по-новому, сприяє впровадженню нових організаційних структур та методів роботи, формує здатність змінюватися.

2. Реальні стратегічні зміни порушують систему відносин, змінюють статус, ролі і значення окремих співробітників або груп. Це веде до напруги в колективі, спотворення інформації в комунікаційних мережах, поширення чуток, емоційних навантажень тощо. HR-менеджер повинен вміти допомогти людям впоратися з хвилюванням щодо змін, сформувати механізм зворотного зв'язку, своєчасно запобігати або врегулювати конфлікти, пов'язані зі змінами, що проводяться, і спрямовувати зусилля конфліктуючих сторін у конструктивне русло.

3. Найважливішою компетенцією HR-менеджера з управління стратегічними змінами є розуміння причин опору змін на рівні організації в цілому, окремих груп та індивідів та, відповідно, уміння знайти адекватні методи його подолання.

Обов'язково необхідно враховувати, що опір змінам зрідка набуває відкритого характеру, організованого в межах профспілок або інших формалізованих об'єднань працівників. Найчастіше воно проявляється у зовнішній підтримці змін та очікуванні, що реально нічого міняти не доведеться. HR-менеджер повинен вміти переконати персонал, що зміни неминучі,

доцільні та вигідні тим, хто бере активну участь у командній роботі щодо їх впровадження. Водночас йому необхідно ефективно використовувати системи контролю за змінами на рівні окремих співробітників та підрозділів з метою своєчасної мотивації та стимулювання.

На етапі закріплення стратегічних змін HR-менеджер має вміти.

1. Інтегрувати результати змін до організаційних цінностей.

2. Об'єктивно оцінити внесок окремих співробітників та підрозділів в успіх перетворень та заохотити відповідно до реальних результатів їх діяльності.

3. Сприяти формуванню організаційної культури, що підтримує постійні стратегічні зміни, впроваджувати в зоні своєї відповідальності механізми інституціоналізації проведених змін, що стимулюють їхню подальшу підтримку.

Висновок. Доведено особливе значення кадрового забезпечення в процесі управління стратегічними змінами. Обґрунтовано місце та значення HR-менеджера в межах кадрового забезпечення процесу управління стратегічними змінами. Поданий опис компетенцій HR-менеджера далеко не повний, але головний їх перелік, осмислення яких необхідне як підприємствам, які проводять стратегічні перетворення, так й установам освіти для розробки найбільш ефективних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників різного рівня. При цьому необхідно враховувати, що, з одного боку, потрібна формалізація і навіть «рутинізація» деяких функцій управління стратегічними змінами для навчання і розуміння персоналом методів їх проведення. З іншого боку, жодна з моделей організаційних змін не є жорстко формалізованим інструментом з непорушними регламентами, тому що необхідна певна гнучкість моделі, що дозволяє варіювати стратегії з урахуванням

внутрішнього і зовнішнього середовища, що змінюється. Затребуваними наразі є вміння та навички підлаштовувати ці моделі та стратегії під цілі та завдання конкретного підприємства, запозичуючи те, що вже реалізується, творчо переробляючи та доповнюючи їх з урахуванням своєї специфіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. В.Л.Дикань. К.: "Центр учбової літератури". 2013. 272 с.

2. Дикань В. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку машинобудівного комплексу України. Наука й економіка. 2013. Вип. 3 (31). С. 85-90.

3. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

4. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Толстова А.В. Основи бізнесу: навч. Посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

5. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283 – 291.

6. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с

7. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

8. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості

життя населення : монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

REFERENCES:

1. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) Stratehichne upravlinnya: navch. posib. [Strategic management: education. manual] K.: "Center of educational literature". 272 p.
2. Dykan V. V. (2013) Stratehichne planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy [Strategic planning of the socio-economic development of the machine-building complex of Ukraine]. Science and economy. Issue 3 (31). P. 85-90.
3. Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy : monohrafiya [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine: monograph]. Kh.: UkrDUZT. 427 p.
4. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) Osnovy biznesu [Business basics], USURT, Kharkiv, Ukraine. 290 p.
5. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy], Bulletin of Economics of Transport and Industry, № 64. P. 283 – 291.
6. Vasylchenko V.S., Grinenko A.M., Grishnova O.A., Kerb L.P. (2005) Upravlinnya trudovym potentsialom [Labor potential management]. Kyiv: KNEU. 403 p.
7. Lych V. M. (2009) Lyuds'kyy kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy vidtvorennya: monohrafiya [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction: monograph]. K.: KNUBA, 224 p.
8. Melnychuk D.P. (2015) Lyuds'kyy kapital: priorytety modernizatsiyi suspil'stva u konteksti polipshennya yakosti zhyttya naselennya : monohrafiya [Human capital: priorities of modernization of society in the context of improving the quality of life of the population: monograph]. Zhytomyr: Polissya. 564 p.