

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Жернова Є. В., аспірант (УкрДУЗТ)

Сучасні надскладні умови господарювання обумовлюють зміщення акценту уваги на персонал підприємств, який стає стратегічним ресурсом забезпечення їх конкурентоспроможності, що і вказує на доцільність впровадження стратегічних підходів до управління кадровим потенціалом. Аналіз трактувань вчених щодо змісту кадрової стратегії дозволив зробити висновок, що під останньою слід розуміти складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого середовища. Встановлено завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку. З метою підвищення обґрунтованості процесів формування кадрової стратегії систематизовано її види. Беручи до уваги тренд поширення цифровізації у всіх сферах сучасного суспільства, запропоновано доповнення класифікації стратегічних сценаріїв управління персоналом їх типами, що виділені за критеріями масштаб, характер і спрямування цифрових змін. Акцентовано увагу на тому, що активне впровадження цифрових технологій в управління персоналом підприємств змінюють тактику та стратегію роботи з кадрами, зумовлюючи появу нової цифрової концепції управління людськими ресурсами. Розкрито ключові принципи стратегії управління персоналом, а саме забезпечення інтеграції співробітників у єдине цифрове середовище на основі сучасних інформаційно-комунікаційних рішень, своєчасна фінансова оцінка ефективності інвестицій у людський капітал та планування конкретного обсягу вкладень у компетенції та професіоналізм працівників у складі річних бюджетів на систематичній основі, підвищення залученості та покращення культури та соціально-психологічного клімату на основі стандартних та просунутих інструментів управління людськими ресурсами. Констатовано, що нині формування стратегії управління персоналом - це індивідуальний процес, який складається з кількох етапів, що мають враховувати цільові завдання у площині впровадження цифрових технологій.

Ключові слова: стратегія, управління, персонал, підприємство, цифровізація, digital-інструменти, класифікація.

PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE DIGITAL ECONOMY

Zhernova E. V., post-graduate student (USURT)

Today's extremely complex business conditions lead to a shift in focus to the personnel enterprises, which becomes a strategic resource for ensuring their competitiveness, which indicates the expediency introducing strategic approaches to human resource management. An analysis scholars' interpretations the content the personnel strategy has led to the conclusion that the latter should be understood as a complex set personnel management policies (recruitment, career management, advanced

training, motivation management, etc.), which is coordinated and integrated into the overall strategy of the enterprise, is long-term and flexible to a changing environment. The objectives the enterprise's HR policy are set with due regard for the strategic goals its development. In order to increase the validity the processes of forming the HR strategy, its types are systematised. Taking into account the trend spreading digitalisation in all spheres of modern society, it is proposed to supplement the classification strategic scenarios of personnel management with their types, allocated according to the criteria scale, nature and direction digital changes. Attention is focused on the fact that the active introduction digital technologies in the personnel management enterprises changes the tactics and strategy work with personnel, leading to the emergence a new digital concept human resource management. The key principles the human resource management strategy are revealed, namely, ensuring the integration employees into a single digital environment based on modern information and communication solutions, timely financial assessment the effectiveness investments in human capital and planning a specific amount of investment in the competencies and professionalism employees as part annual budgets on a systematic basis, increasing engagement and improving the culture and socio-psychological climate based on standard and advanced human resource management tools. It is stated that today the formation a human resource management strategy is an individual process consisting of several stages, which should take into account the target tasks in the field digital technologies.

Keywords: *strategy, management, personnel, enterprise, digitization, digital tools, classification.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання кадрові процеси підприємств зазнають суттєвих трансформацій під впливом трендів інформатизації та цифровізації суспільства, які, з однієї сторони, обумовлюють докорінні зміни в економічних системах, посилюючи нестабільність бізнес-середовища, а з іншої є джерелом конкурентоспроможності, оскільки дозволяють модернізувати бізнес-моделі суб'єктів господарювання відповідно до турбулентних і динамічних зрушень, зумовлених пришвидшенням еволюційного розвитку продуктивних сил суспільного виробництва. За таких обставин забезпечення ефективності кадрової роботи все більше залежить від впровадження стратегічних аспектів, реалізація яких передбачає, насамперед, якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Традиційні кадрові інструменти, об'єднуючись із цифровими і

стратегічними технологіями, набувають нової якості і єдиної цільової спрямованості на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, що і обумовлює актуальність досліджень щодо формування стратегії управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Широке коло питань стратегічного управління персоналом вирішується в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких В. Дериховська [1], С. Довбня, О. Письменна [2], Б. Кауфман [3], О. Криворучко, Т. Водолажська [4], А. Нанкервіс, М. Берд, Дж. Коффі, Дж. Шилдс [5], О. Наумова [6], Р. Ное, Дж. Холленбек, Б. Герхарт, П. Райт [7], І. Петрова [8], О. Письменна [9], К. Хаустова, М. Козар [10] та інші. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом в умовах цифровізації

економіки розкрито у наукових працях таких вчених, як Г. Бей, Г. Середя [11], В. Дикань, Г. Обруч [12], Г. Писаревська [13], О. Станіславів, О. Коваленко [14], І. Токмакова, В. Овчиннікова, М. Корінь, Б. Остапюк [15] та інші.

Утім, невирішеність питань щодо формування та реалізації стратегії управління персоналом підприємств в умовах цифровізації вимагає подальших досліджень змісту кадрової стратегії та процесів її формування з урахуванням ролі і місця цифрових інструментів в забезпеченні її ефективності.

Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація досліджень у сфері управління персоналом щодо змісту кадрової стратегії підприємства в умовах цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. Стратегії управління персоналом дозволяють цілеспрямовано формувати ефективний механізм управління підприємством і є керівництвом для всіх дій HR-спеціалістів. Залучення HR-відділу до створення різних рівнів роботи бізнесу може мати потужну конкурентну перевагу. Підприємство буде підтримувати єдині стандарти за найменуванням, оцінкою ефективності, мотивації, управління талантами, розвитком, підвищенням кваліфікації співробітників і виробленням корпоративної культури. І навпаки, якщо в компанії немає стратегії управління персоналом, її HR-фахівці вимушені постійно «тушити пожежі» із-за необхідності терміново шукати і набирати нових співробітників, мотивувати і підвищувати залученість персоналу і т. д. При цьому співробітники HR-відділу будуть керуватися власними представленнями, а не загальними стратегічними цілями компанії. А при зміні підходу HR-спеціаліста до найму і управління персоналом кожен раз буде змінюватися. Грамотно продумана стратегія

управління персоналом підприємства допомагає уникнути цих проблем.

Єдиної думки щодо визначення поняття «стратегія управління персоналом підприємства» не існує. Так, вчений Б. Кауфман під стратегією управління персоналом підприємства розглядає вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства [3, с. 404]. Колектив авторів праці [5] зазначає, що стратегія управління персоналом, як і бізнес-стратегія, повинна враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатною передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування. За таких умов, для того, щоб стати стратегічними партнерами, спеціалісти з управління персоналом повинні розвивати тісні зв'язки з усіма рівнями управління підприємства та формувати відносини, що сприяють зростанню цінності стратегічного управління працівниками підприємства [5, с. 15]. І. Петрова [16] вважає, що для реалізації стратегії управління персоналом підприємства варто реалізувати процесний підхід, згідно якого діяльність та розвиток персоналу є бізнес-процесом – послідовністю дій від уведення необхідних ресурсів до одержання готового продукту.

Загалом вчені відзначають наступні характеристики стратегії управління персоналом підприємства. По-перше, як і будь-яка стратегія розвитку стратегія управління персоналом підприємства передбачає виконання довгострокової програми дій, яка показує напрями змін, стратегічні цілі та завдання для працівників та шляхи їх досягнення. По-друге, стратегія управління персоналом завжди пов'язана

із загальною стратегією розвитку підприємства, яка має бути орієнтована насамперед на споживача. У той же час, стратегія управління персоналом в умовах обмеженості ресурсів, нестабільності, неможливості швидкого підвищення рівня технологічності виробництва буде спрямована на пошук ефективніших методів управління персоналом з метою підвищення продуктивності праці. По-третє, довгостроковий характер стратегії управління персоналом підприємства, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів. По-четверте, стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. По-п'яте, стратегія управління персоналом підприємства – це дорожня карта досягнення цілей компанії за допомогою рішень, орієнтованих на людей та документ, який описує план дій з управління кадрами. Вона включає аналіз поточної ситуації в компанії та на ринку праці, а також ключові цілі і принципи роботи HR-відділу. Стратегія управління персоналом передбачає визначення актуальної та запланованої потреби у кадрах, а також способи залучення, утримання та розвитку співробітників для досягнення стратегічних цілей. Важливим елементом стратегії управління персоналом є оцінка результативності роботи команди. Збір та аналіз точних даних дозволяє керівнику приймати більш зважені кадрові рішення.

Отже, ґрунтуючись на вищенаведених рисах і підтримуючи

думку О. Наумової [6] вважаємо, що доцільно стратегію управління персоналом розглядати як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища.

Дослідження змісту стратегії управління персоналом дає можливість визначити завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку, а саме:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;

- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу, формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;

- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;

- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин; формування напрямів соціального розвитку підприємства; вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління персоналом підприємства.

Розкриваючи стратегічний контекст кадрової роботи І. Петрова [8] виокремлює такі підходи до стратегій управління персоналом:

- 1) Споживацький. Підхід характеризується наявністю спільних інтересів підприємства та його працівників, але відсутністю загальних

цілей та цінностей. Спільний розвиток підприємства та працівників не передбачений, втім працівники використовують можливості підприємства для задоволення власних потреб.

2) Партнерський. Підхід відзначається взаємовигідними партнерськими відносинами між підприємством та його працівниками, узгодженими цілями та цінностями. Проводяться систематичні заходи з організації розвитку персоналу, насамперед, його компетентностей та творчого (інноваційного) потенціалу. Завдячуючи цьому, працівники збільшують власний внесок у розвиток підприємства.

3) Ідентифікаційний. Підхід передбачає спільні цінності підприємства та його працівників. Розвиток підприємства виступає рушійною силою реалізації потенціалу персоналу, і навпаки, підприємство набуває подальшого розвитку через нарощення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу його персоналом.

За споживацького підходу спостерігається відсутність довгострокового бачення розвитку персоналу, а разом з цим і підприємства. Для працівників, у першу чергу, важливим є отримання гідної заробітної плати, але потреби у розвитку компетентностей для працівника не є пріоритетними. Це у свою чергу, несприятливо позначається на потенціалі для розвитку підприємства. HR-відділ підприємства за партнерської стратегії управління виконує аналітичний моніторинг персоналу, розробляє ефективні програми мотивації персоналу, здійснює заходи з підтримання сприятливого психологічного клімату, проводить

оцінку діяльності персоналу та реалізує програми з розвитку його кар'єри. До несприятливих проявів цього підходу науковці відносять відносну нестабільність HR-політики.

Досягнення позитивних змін в системі управління персоналом на стратегічних засадах потребує вибору вірного сценарію із наявного комплексу стратегічних рішень, узагальнення яких подано на рис. 1.

Як показує рис. 1 дослідники у сфері управління людськими ресурсами пропонують цілу низку різних підходів до класифікації стратегій управління персоналом, оскільки існує безліч факторів впливу на кадровий потенціал підприємства, які відрізняються в тому числі і за напрямками та мірою впливу. Найбільш популярні ідеї виділення різновидів кадрової стратегії ґрунтуються на встановленні її відповідності головній стратегії підприємства. Крім того вчені пропонують все нові критерії типізації, що обумовлено еволюційними змінами в суспільному розвитку, та необхідністю їх врахування в діяльності підприємств з метою підвищення ефективності господарювання. У зв'язку з цим пропонуємо врахування тенденцій цифровізації реалізувати на основі формування видів стратегічних сценаріїв управління персоналом за критеріями масштаб, характер і спрямування цифрових змін. Загалом слід відзначити, що на практиці часто спостерігається використання керівництвом окремих елементів різних кадрових стратегій, тобто має місце комбінована, чи селективна стратегія, куди входять у тому чи іншому співвідношенні елементи представлених на рис. 1 стратегій управління персоналом.

<i>Критерії</i>	<i>Види стратегій управління персоналом</i>
Специфіка підприємства	децентралізована; централізована
Спосіб реагування на зміни середовища	внутрішня; зовнішня
Тип загальної стратегії	підприємницька; динамічного зростання; прибутковості; ліквідаційна; циклічна
Тип конкурентної стратегії	інноваційна; орієнтована на підвищення якості; орієнтована на скорочення витрат
Динаміка цільових установок підприємства	розвитку; функціонування; скорочення
База стратегії	базується на ресурсах підприємства; на умовах, в яких функціонує підприємство; рухома амбіціями
Стадія розвитку підприємства	зародження; зростання; зрілості; скорочення
Механізм розробки та формалізації	авторитарна; інтуїтивна; класична; спонтанна
Характер стратегії	реальна; проголошена
Рівень витрат на персонал та вимог до його якості	розвиток кадрового потенціалу; оптимізація кадрового потенціалу; скорочення витрат на управління персоналом
Цілі та засоби управління персоналом	інвестування; стимулювання; залучення
Умови використання	«батьківська»; розвиваюча; орієнтована на задачу; цілковитих змін
Визначальні умови навколишнього середовища	визначається динамізмом навколишнього середовища та стратегіями конкурентів; змінами в технології і організаційної структури; змінами у фінансово-економічному стані; рівнем ринкових відносин у зовнішніх та внутрішніх зв'язках підприємства
Філософія менеджменту	тейлорівська; інтегрована; японська
Часовий період стратегії	короткострокова; середньострокова; довгострокова
Орієнтації системи управління знаннями	орієнтована на особисті знання; на колективне знання
Тип створення та формалізації організаційних знань	орієнтована на соціалізацію; формалізацію
Спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу	соціально-орієнтована стратегія; індивідуально-орієнтована стратегія
<i>Масштаб цифровізації</i>	<i>локальна; комплексна</i>
<i>Характер цифрових змін</i>	<i>реактивні; проактивні</i>
<i>Спрямування цифрових трансформацій</i>	<i>адміністративно-управлінські бізнес-процеси; виробничі</i>

Рис. 1. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства (систематизовано автором на основі джерел [1, 2, 4, 8], курсивом виділено авторські пропозиції)

При формуванні кадрової стратегії варто звернути увагу на те, що активне впровадження цифрових технологій в управління персоналом підприємств змінює тактику та стратегію роботи з кадрами, зумовлюючи появу нової цифрової концепції управління людськими ресурсами. Цифровізація сфери HR є процесом оптимізації функцій управління персоналом за рахунок застосування цифрових, тобто мобільних, інтелектуальних, роботизованих, аналітичних та хмарних інструментів для підвищення ефективності діяльності компанії. Основними видами цифрових технологій, що застосовуються в управлінні персоналом сучасними компаніями є [11] хмарні технології, інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, блокчейн, доповнена та віртуальна реальність, компоненти робототехніки та сенсорики та ін. Отже, доповнення цифровими технологіями компонентів стратегії управління персоналом відкриває перед підприємствами більш широкі можливості щодо забезпечення ефективного розвитку, а саме [12-14]: збільшення продуктивності праці персоналу через зменшення витрат часу та зусиль на організацію роботи та зосередження на її виконанні; удосконалення процесу збирання та аналітики найрізноманітніших персональних даних роботи працівників; спрощення організації ведення HR процесів; консолідація й індивідуалізація всієї освітньої та HR інформації на підприємстві та ін. Цифровий підхід до стратегічного управління персоналом позитивно впливає на оптимізацію фінансових витрат підприємства на кадрові процеси, пришвидшує прийняття рішень менеджерами через швидкий доступ до необхідної аналітичної інформації та загалом сприяє поглибленню прозорості процесів діяльності персоналу. Серед факторів, які здатні гальмувати певний час реалізацію такого підходу до управління персоналом,

слід виділити адаптаційний період опанування працівниками новітніх інформаційних технологій і затримку у часі навчання персоналу з використання таких технологій у своїй повсякденній роботі.

У період цифрової трансформації необхідно керуватися наступними принципами стратегії управління персоналом.

Першим принципом є інтеграція співробітників у єдине цифрове середовище на основі сучасних інформаційно-комунікаційних рішень, таких як мобільні або хмарні програми смартфонів. На базовому рівні інтеграція дозволить забезпечити процес багатосторонньої комунікації працівників. Інтеграція працівників у єдиному цифровому середовищі має дозволити також розвивати людей за рахунок доступу до освітніх ресурсів, які здатні підтримати процес підвищення кваліфікації. Конфігурація мобільного додатка повинна забезпечувати зацікавленість та залученість персоналу, наприклад, за рахунок надання додаткових нематеріальних бонусів, системи балів, які співробітники можуть використовувати для комунікації або доступу до нових корисних віртуальних ресурсів, наприклад, освітніх програм або якісного контенту у зовнішньому середовищі. Одночасно інтеграція має забезпечити індивідуалізацію роботи з кадрами, коли кожен працівник має доступ до персональної системи оцінки його роботи на основі особистих ключових показників ефективності. Переваги цифрового середовища в тому, що вони дають змогу без зайвих витрат цінного людського часу забезпечувати для кожного співробітника індивідуалізований набір ключових показників ефективності, який демонструє його внесок у роботу бригади, підрозділу або всього підприємства в цілому. У сукупності ця інформація підтримує процеси прийняття управлінських рішень щодо просування

чи забезпечення додаткового навчання співробітників. Крім того, індивідуалізація означає, що кожен співробітник характеризується власними професійними ознаками та компетенціями, які необхідні для його кар'єрного розвитку та забезпечення безпечного доступу до робочого місця. Інтегроване середовище також дозволяє, як правило, формувати автоматизовані звіти, що містять всю необхідну інформацію про рівень кваліфікації та необхідні інвестиції в людський капітал, які мають бути здійснені в наступні періоди. Таким чином, інтеграція співробітників єдиного цифрового середовища забезпечує прозорість управлінських рішень і підвищує рівень контролю процесів, що належать до людського капіталу.

Другим принципом стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації є своєчасна фінансова оцінка ефективності інвестицій у людський капітал та планування конкретного обсягу вкладень у компетенції та професіоналізм працівників у складі річних бюджетів на систематичній основі. Розглянуте раніше цифрове середовище, що інтегрує співробітників, допомагає збирати якісні та кількісні дані про динаміку накопичення та використання людського капіталу. Така інформація має своєчасно надходити до системи фінансового планування та бюджетування для того, щоб вчасно закладати витрати на навчання співробітників, забезпечення кар'єрного розвитку, командну роботу та організацію інноваційної роботи окремих підрозділів.

Третім принципом є підвищення залученості, покращення культури та соціально-психологічного клімату на основі стандартних та інноваційних інструментів управління людськими ресурсами. По-перше, необхідно забезпечувати своєчасне навчання за актуальними програмами, які складаються

на основі досвіду ключових співробітників та інтегруються в єдину цифрову платформу. Стандартним рішенням, яке широко використовується на промислових підприємствах протягом останнього десятиліття, у такому разі може стати цикл курсів, які були записані заздалегідь і можуть бути трансльовані необмеженою кількістю користувачів усередині підприємства. Такі курси дозволяють заощадити час досвідчених працівників та бюджети на стандартне навчання. По-друге, крім завдань навчання необхідно працювати з підвищенням командного духу співробітників та демонструвати їм цінності підприємства, які роблять внесок у їх соціальний добробут та підтримку капіталу здоров'я у довгостроковому періоді. По-третє, компанія повинна забезпечити відповідну систему нематеріального стимулювання співробітників, які залучені до процесу цифрової трансформації, що включає оцінку лояльності, підвищення привабливості робочих місць для молодих співробітників з метою своєчасного кадрового оновлення, вивчення факторів, що впливають на поведінку співробітників та їх готовність навчатися та брати участь у проєктах із цифрової трансформації та життя підприємства в цілому.

Стратегія управління персоналом в умовах цифровізації економіки передбачає вирішення цілої низки завдань [15]:

- своєчасне забезпечення підприємства працівниками заданої кваліфікації та у необхідній кількості;
- оптимізація кадрової структури: розвиток людського потенціалу та його стійке використання для реалізації бізнес-стратегій;
- розвиток та вдосконалення управління персоналом;
- визначення моделей оплати праці, матеріального та морального стимулювання працівників; навчання,

підвищення кваліфікації та розвиток кадрового потенціалу; формування корпоративної культури;

- створення умов реалізації прав і обов'язків персоналу, передбачених трудовим законодавством;

- трансформація послуг управління людськими ресурсами (їх трансформація з бюрократичних у маркетингові структури);

- створення сприятливих умов праці.

Беручи до уваги вищезазначене, можна констатувати, що формування стратегії управління персоналом – це індивідуальний процес, який складається з кількох етапів, що мають враховувати цільові завдання у площині впровадження цифрових технологій.

Висновки. У складних нестабільних умовах сьогодення спостерігається зростання ролі кадрової стратегії в забезпеченні прогресивних змін на підприємствах, оскільки кадри є вирішальним фактором успіху в досягненні цілей функціонування бізнесу. Динамічність та різноманітність факторів впливу на кадровий потенціал підприємств обумовлюють появу різних видів кадрових стратегій, типізацію яких було досліджено і систематизовано. Ґрунтуючись на тому, що цифрові трансформації в сучасному світі призводять до фундаментальних змін у трудових відносинах, зокрема у складі та структурі кадрів підприємств, і до перебудови управлінських процесів у трудовій сфері, аргументовано доцільність врахування цифрових аспектів при формуванні стратегії управління персоналом. Доповнено класифікацію стратегічних сценаріїв управління персоналом їх видами за критеріями масштабу, характеру і спрямування цифрових змін. З'ясовано, що основною метою кадрової стратегії в умовах цифрових трансформацій є створення довгострокових планів розвитку трудового потенціалу на основі

оптимальних кадрових рішень з залученням перспективного цифрового інструментарію. Розширене використання цифрових технологій є великою перевагою, що допомагає збільшити швидкість та якість реалізації бажаної моделі кадрового менеджменту при вирішенні питань забезпечення конкурентоздатності підприємств.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
2. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 162–174.
3. Kaufman V. 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). P. 389-407.
4. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Формування стратегій управління персоналом підприємства: моногр. Х. : ХНАДУ. 2014. 188 с.
5. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields, J. *Human resource management*. Cengage AU. 2019. 573 p.
6. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137-141.
7. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
8. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. *Україна: аспекти праці*. 2011. №5. С. 9-14.
9. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії

підприємства: дис. канд. екон. наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро : Національна металургійна академія України, 2017. 320 с.

10. Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 20 (15). С. 265–272.

11. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.

12. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107.

13. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54–60.

14. Станіславів О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.

15. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.

16. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2014. № 5 (50). С.

128-132.

REFERENCES

1. Derikhovskaya, V.I. (2013). Relationship between staff development and HR strategies. [Interrelation between personnel development and personnel management strategies]. *Business Inform.* № 7(426). P. 341–347.

2. Dovbnia S. B., Pysmenna O. O. (2017) Kadrova stratehiia: suchasnyi zmist ta klasyfikatsiia yii vydiv. [Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii*. № 2. P. 162–174.

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*. no. 54(3). P. 389-407.

4. Kryvoruchko O. M, Vodolazhska T. O. (2014) Formuvannia stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva: monohr. [Formation of a strategy for personnel management of an enterprise: monograph.]. Kh.: KhNADU. 188 p. (Ukraine)

5. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. (2019). Human resource management. Cengage AU. 573 p. (USA)

6. Naumova O. O. (2021) Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. [Strategies for enterprise personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. №1(61). P. 137-141.

7. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2017) Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p. (USA)

8. Petrova I. L. (2011) Identyfikatsiia stratehii upravlinnia personalom: rodovi oznaky ta vydovi vidminnosti. [Identification of personnel management strategy: generic features and species differences]. *Ukraina: aspekty pratsi*. №5. P. 9-14.

9. Pysmenna O. O. (2017)

Teoretychni osnovy ta metodychnyi instrumentarii formuvannya kadrovoi stratehii pidpriemstva [Theoretical foundations and methodical tools for forming the personnel strategy of the enterprise]: PhD thesis / 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). Dnipro: Natsionalna metalurhiina akademiia Ukrainy. 320 p.

10. Khaustova K. M., Kozar M. I. (2016) Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta klasyfikatsii kadrovoi stratehii v konteksti stratehichnoho vyboru pidpriemstva. [Theoretical approaches to the definition and classification of personnel strategy in the context of the strategic choice of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky. № 20 (15). P. 265–272.

11. Bei H. V., Sereda H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Economics and organization of management*. № 2 (34). P. 93–101.

12. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannya systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Development of an approach to the formation of a system of non-material

motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. № 1 (69). P. 96 – 107.

13. Pysarevska H. I. (2021) Tendentsii rozvytku vykorystannia Digital tekhnologii v upravlinni personalom. [Trends in the development of the use of Digital technologies in HR management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. № 41. P. 54–60.

14. Stanilavik O. V., Kovalenko O. M. (2021) Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstv na zasadakh didzhytalizatsii. [Features of Personnel Management of enterprises based on digitalization]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 3. P. 20-24.

15. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Management of personnel development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 74. P.139-149.

16. Petrova I. L. (2014) Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. [Strategic management of personnel development]. *Seriia «Ekonomichni nauky»*. №5 (50). P. 128-132.