

УДК 005.21

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-14>**Беляєва Н.С.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту**Київського національного торговельно-економічного університету***Габер В.В.***студент факультету міжнародної торгівлі та права**Київського національного торговельно-економічного університету***Belyaeva Natalia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Management Department
Kyiv National University of Trade and Economics***Haber Victoria***Student of the Faculty of International Trade and Law
Kyiv National University of Trade and Economics*

ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

THE CONTENT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано сутність та визначена роль стратегічного управління персоналом у сучасних умовах розвитку підприємств. У цьому дослідженні детально описано сутність терміна «людські ресурси». Для більшого розуміння наведено основні ознаки поняття «стратегічне управління людськими ресурсами», такі як: основна мета стратегічного управління, цілі й тактичні завдання, риси і ключові поняття стратегічного управління людськими ресурсами, і, відповідно, надано можливі варіанти подолання цих труднощів. Встановлено, що в умовах ринкової економіки керівникам підприємств потрібно використовувати ефективну стратегію управління персоналом, яка буде взаємопов'язана зі стратегією розвитку підприємства.

Ключові слова: людські ресурси, стратегічне управління, структура стратегічного управління, стратегія, ділова стратегія.

АННОТАЦИЯ

В статье обоснована сущность и определена роль стратегического управления персоналом в современных условиях развития предприятий. В этом исследовании подробно описана сущность термина «человеческие ресурсы». Для большего понимания приведены основные качества термина «стратегическое управление человеческими ресурсами», такие как: основная цель стратегического управления, цели и тактические задачи, черты и ключевые понятия. Также в статье описаны такие термины, как «стратегия» и «деловая стратегия», их использование в исследовании темы. В соответствии с предметом обсуждения в статье поднимается вопрос трудностей в достижении согласованности в области стратегического управления человеческими ресурсами и, соответственно, предоставлены возможные варианты преодоления этих трудностей. Установлено, что в условиях рыночной экономики руководителям предприятий нужно использовать эффективную стратегию управления персоналом, которая будет взаимосвязана со стратегией развития предприятия.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегическое управление, структура стратегического управления, стратегия, деловая стратегия.

ANNOTATION

The relevance of the topic lies in the importance for the senior management of companies of taking into account all aspects of strategic management and ways to apply it while the creation of the corporate strategy of the firm. Strategic human resource management is the practice of attracting, developing, rewarding, and retaining employees for the benefit of both the employees as individuals and the organization as a whole. Strategic HR management is seen as a partner in organizational success, as opposed to a necessity for legal compliance or compensation. Strategic HR management utilizes the talent and opportunity within the human resources department to make other departments stronger and more effective. Whereas the intellectual capital is the main source of competitive advantage of the company, ultimately it is the staff who implement the developed strategic plan. When a human resource department strategically develops its plans for recruitment, training, and compensation based on the goals of the organization, it is ensuring a greater chance of organizational success. The article substantiates the essence and defines the role of strategic human resource management in modern contemporary conditions of the enterprise development. This study describes in detail the essence of the terms such as «human resources» and «personnel». For a better understanding of the issue, the main features of the concept of «strategic management of human resources» are underlined. For example, those are: the main purpose of the strategic management, goals which were defined by various researchers, tactical objectives of the strategic management related to the goals, features and key notions of the strategic HR management. The article also describes such concepts as «strategy» and «business strategy», their use in the study and direct connection to the topic. According to the subject of the investigation, the article raises the issue of the possibly existing difficulties in achieving the coherence in the field of strategic human resource management, and, accordingly, possible options for overcoming these difficulties are provided. It is established that in a market economy, business leaders need to use an effective strategy of personnel management, which will be interrelated with the strategy of the different enterprises' development and decision-making process, with the purpose of major company's aims achievement. Different schemes are also used in the article due to better understanding of the subject of discovery.

Key words: human resources, strategic management, structure of strategic management, strategy, business strategy.

Постановка проблеми. Стратегічне управління людськими ресурсами займається відносинами між управлінням людськими ресурсами та стратегічним управлінням організацією. Воно також стосується загального напрямку, якому організація має слідувати, щоб за допомогою працівників досягти своїх цілей. Оскільки інтелектуальний капітал є основним джерелом конкурентної переваги і в кінцевому рахунку саме люди реалізують розроблений стратегічний план, під час розроблення корпоративної стратегії вище керівництво має брати до уваги ці ключові моменти, що є важливою проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основними концептуальними підходами до стратегічного управління персоналом є підхід «найкращої відповідності», конфігураційний підхід, підхід ресурсної бази та підхід найкращої практики. Їх дослідження дає змогу не лише простежити розвиток стратегічного управління персоналом, а й з'ясувати його зростаючу роль у діяльності організації, створенні її конкурентних переваг і доданої вартості. Вихідними для формування зазначених підходів були концептуальні засади загального стратегічного управління, органічною складовою якого є стратегічне управління персоналом. Історично першим поглядом на суть процесів, що розглядаються, був *класичний підхід раціонального планування*. Його представники (Альфред Чандлер, Ігор Ансофф, Альфред Слоун та ін.) вважали, що складниками успішної діяльності організації є: довгострокові цілі, жорстка ієрархія рівнів управління, підпорядкування ресурсів організації досягненню прибутку як лейтмотиву організаційної діяльності, аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища. Наступний, еволюційний, підхід базувався на вивченні впливу ринку на діяльність організації та її стратегічний вибір, заперечуючи доцільність раціональних моделей. Максимізація прибутку розглядалася як результат виграшу в конкурентній боротьбі. Водночас підходи об'єднувало ігнорування соціокультурного середовища організації та, відповідно, її соціальних цілей. Цю обмеженість долають *процесуальний і системний підходи*. Обидва підходи відійшли від розуміння прибутку як провідної й універсальної мети розвитку, відстоюючи цілі та інтереси інших суб'єктів стратегічного управління. Перший з них зосередився на психологічних, політичних і поведінкових відносинах всередині організації та їх впливі на формування і реалізацію її стратегії. *Системний підхід* розглядав організацію та її стратегічний вибір у складному взаємозв'язаному соціальному середовищі, де діють культурні й соціальні інститути різних ієрархічних рівнів як усередині, так і поза організацією, та чинять істотний вплив на стратегічні цілі та їх узгодження. Аналіз основних концептуальних підходів до стратегічного управління людськими ресурсами дає змогу дійти висновку про необхідність їх

взаємного доповнення і комплексного застосування на практиці. Інтегрована модель стратегічного управління людськими ресурсами повинна будуватися на основі творчого осмислення внутрішніх та зовнішніх координат діяльності компанії з урахуванням вимог кожного з описаних підходів [1, с. 27–28].

Постановка завдання. Завдання дослідження полягає у визначенні сутності та ролі стратегічного управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. *Людські ресурси* – найцінніше багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе лише у разі створення відповідних умов для формування, відтворення та подальшого розвитку і використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного з суб'єктів державотворення. Специфіка поняття “людські ресурси” полягає в тому, що люди наділені інтелектом, тобто їхня реакція на зовнішній вплив емоційно осмислена, а не механічна; люди здатні до постійного удосконалювання і розвитку, що є довготерміновим джерелом ефективності суспільства; вибираючи певний вид діяльності, люди ставлять перед собою певні цілі. Поняття “людські ресурси” більш містке, ніж “трудова ресурси” і “персонал”, оскільки до нього належить сукупність соціокультурних характеристик та індивідуально-психологічних властивостей людей [2, с. 18–19].

Персонал – основний ресурс підприємства, що складається з окремих працівників, що об'єднані певним чином і цілеспрямовано діють для досягнення цілей підприємства та особистих цілей кожного працівника [3, с. 515].

В управлінні людськими ресурсами важливе місце займають стратегічна інтеграція і сильна культура, які впливають із бачення топ-менеджменту. Мається на увазі, що працівники повинні мати почуття належності до процесів реалізації стратегії організації, відповідати розробленій корпоративній культурі, бути здатними адаптуватися до змін, яких зазнає організація.

Управління людськими ресурсами може ефективно реалізовуватися в окремій організації за умов, коли у ній добре розвинена система реагування на зміни і діють механізми швидкого пристосування до актуальних умов ринку праці (через планування кар'єри, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання якісної роботи і планування кар'єрного зростання). Управління людськими ресурсами охоплює застосування гнучких систем організації виробничої діяльності (наприклад, гуртки якості, автономні робочі групи), використання таких систем оплати праці, які передбачають оцінювання (зокрема, з участю самих працівників) персонального вкладу працівників, заохочення високого рівня участі працівників у прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої діяльності, а також належну організацію системи комунікації між учасниками управління та виробництва.

Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги організації (регіону, країни) завдяки забезпеченню кваліфікованими і мотивованими працівниками. Розробка та реалізація цілісної і дієвої політики в галузі людських ресурсів сприятиме розвитку організації (регіону, країни) у мінливому середовищі для задоволення її власних економічних інтересів, а також індивідуальних і колективних потреб її членів.

Дослідники визначають такі **основні цілі** стратегічного управління людськими ресурсами організації:

1. **Стратегічна інтеграція** – поєднання завдань управління людськими ресурсами зі стратегічними планами організації і врахування потреб управління людськими ресурсами під час прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів.

2. **Формування високої прихильності**, яка полягає у розумінні і підтримці працівниками узгоджених цілей компанії та в ідентифікації (добровільному і гордому визнанні) себе належними до своєї організації.

3. **Гнучкість** – здатність управляти інноваціями через використання адаптивної організаційної структури.

Досягнення згаданих стратегічних цілей передбачає виконання таких **“тактичних” завдань**, як:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;
- розроблення чітких процесів відбору, системи стимулювання результатів праці;
- навчання і розвиток управлінських кадрів;
- розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між управлінцями та їх підлеглими;
- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінки і винагородження людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- проведення політики рівних можливостей для всіх працівників організації;
- реалізація етичного підходу до управління (турбота про людей, справедливість і прозорість діяльності);
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників.

Виконання цих завдань повинно сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

Основними рисами стратегічного управління людськими ресурсами є:

- цілеспрямованість, яка полягає в тому, що стратегії відповідають потребам компанії, і

тому люди розглядаються перш за все як ресурси, які вимагають управління для досягнення компанією своїх стратегічних цілей;

- комплексність, яка пов'язана з широтою охоплення та інтеграцією елементів стратегії і врахуванням стану зовнішнього і внутрішнього середовища;

- високий організаційний рівень, оскільки розроблення стратегій передбачає ухвалення рішень щодо ключових цілей, політики і розподілу ресурсів; їх формулювання, як правило, відбувається на найвищому управлінському рівні компанії.

Ключовими поняттями стратегічного управління людськими ресурсами є *відповідність* та *інтеграція*. Відповідність полягає у тому, що управління людськими ресурсами націлюється на бізнес-стратегію компанії. Стратегія людських ресурсів повинна відповідати стратегії компанії (вертикальна відповідність). Важливим є не просто “підпорядкування”, а досягнення такого стану, щоб стратегічне управління людськими ресурсами стало невід'ємною частиною стратегії підприємства і вносило би свою частку в процес стратегічного бізнес-планування. Вертикальна відповідність необхідна і для того, щоб забезпечувати збалансованість стратегії підприємства і стратегії у сфері людських ресурсів, так щоб перша допомагала визначати другу. Окрім вертикальної відповідності, необхідною є горизонтальна інтеграція між різними аспектами стратегічного управління людськими ресурсами для того, щоб відповідні елементи узгоджувались один з одним. Кінцева мета цього – знаходження комплексного підходу до управління людьми, за якого різні практичні рішення підтримують одне одного. *Інтеграція* передбачає частково і “вертикальний” аспект. Стратегічне управління людськими ресурсами повинно не лише узгоджувати “горизонтальні” заходи з управління людськими ресурсами, але й інтегруватися у стратегічне планування так, щоб відповідні дії узгоджувалися не лише між собою, але і з іншими завданнями на ієрархічній драбині. Це пов'язано як із необхідністю узгодження технологічних, організаційних, фінансових дій, так і з обмеженістю ресурсів, потрібних для здійснення відповідних комплексних заходів.

Роль ділової стратегії для стратегічного управління людськими ресурсами

Терміном «ділова стратегія» позначається тип управління окремою сферою діяльності підприємства.

Ділова (конкурентна, бізнес-стратегія) стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізмів

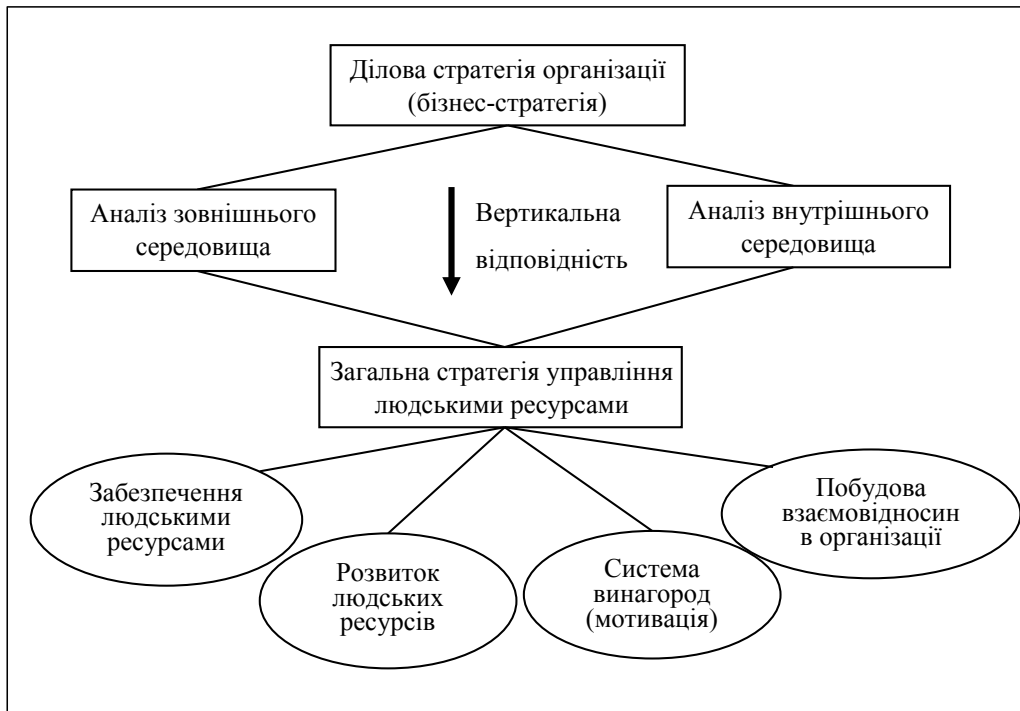


Рис. 1. Схема системи стратегічного управління людськими ресурсами

му реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних із бізнесом.

Стратегічне управління людськими ресурсами стосується загального напрямку, якого певна організація має намір дотримуватися, щоб за допомогою працівників досягти своїх цілей. Отже, визначальною є бізнес-стратегія, а їй підпорядкована система стратегічного управління людськими ресурсами. Узагальнену схему системи стратегічного управління людськими ресурсами [2] можна зобразити так:

Стратегічне управління людськими ресурсами опирається на принципи стратегічного управління загалом. Зокрема, для виробничої (корпоративної) сфери структуру стратегічного управління показав автор першого російського підручника зі стратегічного управління О. Віханський [4, с. 39].

Існують численні підходи до розуміння співвідношення понять “стратегія” і “стратегічний план” та еволюції їхнього розвитку. Доцільно погодитися з точкою зору М. Портера, який формулює стратегію (у комерційній сфері) як створення єдиної дієвої позиції на основі використання осо-

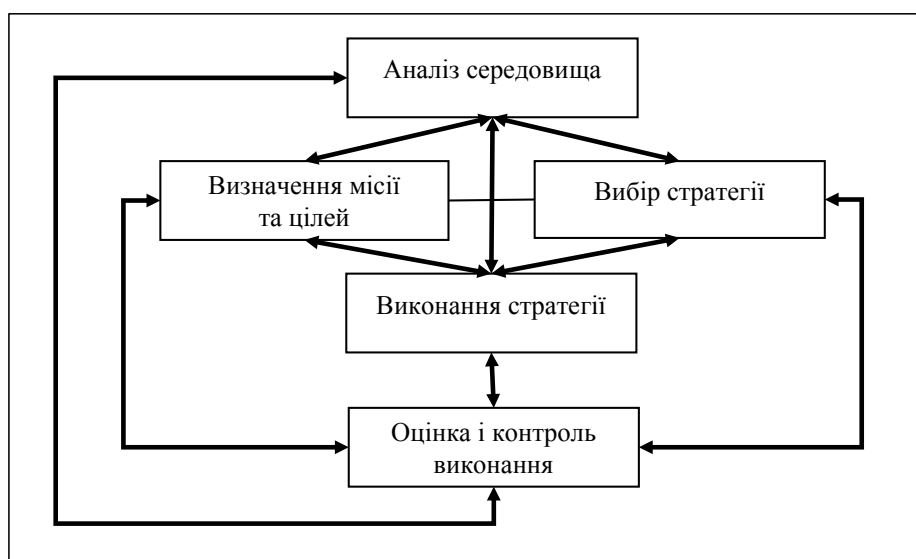


Рис. 2. Структура стратегічного управління

бливої виробничої діяльності [5]. Загалом стратегію доцільно означити як бачення дій для досягнення цілей, що впливають з місії організації. Стратегічний план – це результат стратегічного планування, який показує шляхи переведення організації з існуючого стану до нового.

Різноманітність підходів до питань стратегічного управління свідчить про актуальність цього виду діяльності в усіх сферах суспільного життя. Власне стратегічне управління дослідниками розглядається як діяльність із розроблення і реалізації місії, найважливіших цілей та способів їх досягнення, безперервний процес реалізації стратегій об'єкта на основі прогнозу зовнішнього середовища, виявлення проблем та прийняття гнучких рішень, скерованих на створення і підтримання конкурентної переваги.

Стратегія має двоякий зміст.

По-перше, вона є завершальною ланкою в логічному ланцюжку стратегічного управління: “місія – цілі – стратегія” і може розглядатися як комплекс правил прийняття рішень для переведення об'єкта з існуючого стану в новий, необхідний для виконання його місії.

По-друге, стратегія є початковим елементом у комплексі заходів для досягнення визначених цілей, який може реалізуватися через різноманітні програми та проекти. Стратегічний план може бути деталізованим на так звані пріоритетні (стратегічні) та операційні завдання. На досягнення операційних завдань орієнтовані продукти відповідних проектів.

Відповідно до зазначених цілей повинні бути розроблені стратегії, програми і проекти, зокрема – у сфері управління людськими ресурсами.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) за ієрархією є вищою, ніж інші стратегії організації, бо саме вона відповідає місії. У публікаціях трапляються різноманітні визначення стратегії як підходу до вирішення критично важливих проблем, які можна звести до такого: “Стратегія – це модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей з урахуванням

відповідності внутрішніх можливостей організації особливостям зовнішнього середовища”. Стратегічне управління людськими ресурсами підпорядковане виконанню ділової стратегії. Стратегічне управління людськими ресурсами в різних компаніях може бути суттєво відмінним. Буває так, що деякі компанії за рутинною адміністрування і вирішення поточних болючих питань не бачать необхідності формулювання чіткої ділової (корпоративної) бізнес-стратегії. Отже, у таких компаніях не може йтися і про стратегічне управління людськими ресурсами. Відповідно, там і кадрові служби відіграють допоміжну адміністративну роль. І навпаки – в компаніях із чіткою діловою стратегією можна і потрібно реалізувати стратегічне управління людськими ресурсами у співпраці вищого керівництва, лінійних менеджерів і кадрових служб.

Ідея стратегічного управління людськими ресурсами заснована на переконанні про те, що формування стратегії – це раціональний і лінійний процес. Загальна стратегія людських ресурсів впливає з ділової стратегії бізнесу й утворює конкретні стратегії в основних сферах. Для формування відповідної стратегії необхідно проводити систематичні дослідження внутрішнього і зовнішнього оточення організації. Відповідні стратегії повинні забезпечувати внутрішню узгодженість діяльності у сфері стратегічного управління людськими ресурсами.

Проте на практиці стратегічне управління людськими ресурсами часто не є добре сформульованим і лінійним процесом, який би логічно впливав із стратегії бізнесу. Стратегія виникає з часом у відповідь на ситуацію, що складається.

Труднощі у досягненні внутрішньої узгодженості у сфері стратегічного управління людськими ресурсами можна пояснити такими причинами, як:

– складність організації та її стратегічних напрямів, що може сповільнювати досягнення будь-якої узгодженості між різними видами діяльності і планами;

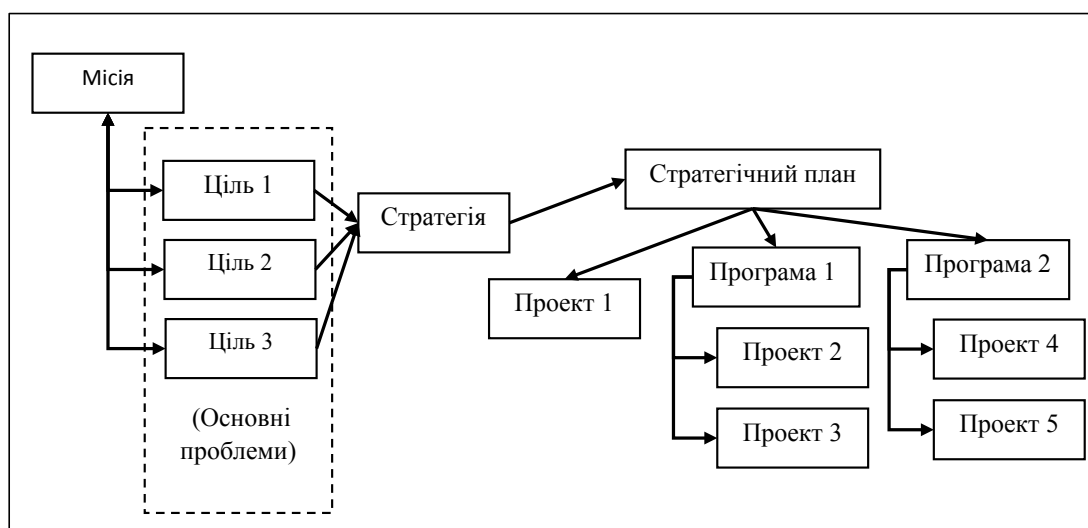


Рис. 3. Місце стратегії у стратегічному управлінні

– бажання вищим керівництвом швидких досягнень; це приводить до того, що інновації здійснюються незалежно від показників людських ресурсів; поширений приклад цього – запровадження оплати праці згідно з показниками роботи, хоча відсутні налагоджені процеси управління показниками роботи;

– обмеженість підходів до розвитку практичних кроків у сфері людських ресурсів, яке виникає інколи через тиск керівництва або через фінансові обмеження;

– труднощі під час прийняття рішення про найбільш вигідні інструменти управління людськими ресурсами за певних обставин;

– труднощі запровадження запланованих заходів, коли реальність відрізняється від ідеалу: важко підтримувати зв'язки, менеджери підрозділів байдужі до своїх завдань і не в змозі вирішувати їх, працівники ставляться до нових ініціатив із підозрою або вороже.

Для подолання цих перешкод необхідно:

1. Провести скрупульозний початковий аналіз. Спочатку слід проаналізувати потреби організації, корпоративну культуру і фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Основою може стати SWOT-аналіз або PEST-аналіз.

2. Сформулювати стратегію. Формулювання повинне логічно обґрунтовувати стратегію і розкривати її цілі, вартість і вигоди.

3. Отримати підтримку. Особливу увагу потрібно приділити отриманню підтримки з боку вищого керівництва (слід підготувати аргументи, здатні переконати його), керівників підрозділів, працівників загалом і профспілок; це означає поширення намірів і їх логічного обґрунтування й участь зацікавлених сторін у формуванні стратегічного плану.

4. Оцінити перешкоди. Необхідно оцінити потенційні перешкоди на шляху реалізації стратегії, особливо ті, які пов'язані з байдужістю, ворожим сприйняттям (опір змінам) і браком підтримуючих процесів або ресурсів. Якщо не можна впевнено заявити, що ця ініціатива буде підтримана достатньою мірою і що є необхідні ресурси, краще почекати з її впровадженням.

5. Підготувати плани дій. Ці плани повинні чітко показувати, що повинно бути зроблено, хто повинен це зробити і коли це повинно бути завершено. Бажано, щоб був певний попередній план, який показував би етапи впровадження, необхідні на кожному з них ресурси і строки здійснення кожного етапу та програми загалом. План дій повинен коротко викладати програми, які можуть знадобитися: консультацій, участі, поширення інформації та навчання. У ньому має бути зазначено, яким чином буде відстежуватися прогрес, і вказані критерії вимірювання досягнутих результатів.

Управління реалізацією необхідно здійснювати, дотримуючись попереднього плану дій. Він включає в себе моніторинг прогресу і вирішення виникаючих проблем.

Отже, з метою досягнення узгодженості важливо наблизити стратегічні цілі і корпоративні цінності до усіх рівнів організації. Працівникам легше сприймати цілі та виконувати відповідні дії, якщо вони розуміють їх зв'язок із тією роботою та обов'язками, які вони виконують. Прогресивним підходом у цій сфері є "управління за згодою" замість "управління з примусу". Він сприяє інтеграції особистих та корпоративних цілей, стимулює розвиток, самонавчання працівників і здатність ефективно працювати як на індивідуальному, так і на груповому рівні. Тому важливо, щоб працівники кадрових служб були досить кваліфікованими для участі у формулюванні ділової стратегії та розробленні відповідних заходів з управління людськими ресурсами.

Висновки. Стратегія визначає напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги. Основними при цьому є цілеспрямовані дії, завдяки яким фірма вигідно відрізняється від своїх суперників. Стратегія – це також констатація наміру, визначального засобу для досягнення цілей, пов'язаного з довгостроковим розподілом значних ресурсів компанії, з гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення. Стратегію можна розглядати як перспективу в процесі визначення ключових стратегічних питань і факторів успіху, при цьому стратегічні рішення повинні бути спрямовані на створення значного і довгострокового впливу на поведінку й ефективність компанії. Стратегія управління виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління людськими ресурсами безпосередньо має справу з такими кадровими рішеннями, які чинять істотний і довготривалий ефект на зайнятість і розвиток людей в організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Не слід також забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
2. Матвішин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Міхненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
4. Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник. Москва, 1998. 296 с.
5. Портер М. Що таке стратегія? URL: http://vivatstrategy.org.ua/articles/p6_u.htm
6. Стратегічне управління людськими ресурсами. *Навчальні матеріали для студентів*. URL: http://studme.com.ua/10561127/medzhment/strategicheskoe_upravlenie_chelovecheskimi_resursami.htm (дата звернення: 26.05.2020).

7. Потишняк О.М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2013. № 2. С. 82–85.

REFERENCES:

1. Petrova I.L. Strategichne upravlinnya lyudskymy resursamy: navchalnyj posibnyk. [Strategic human resource management: a textbook]. Kyiv: KNEU, 2013. 466 p. (in Ukrainian)
2. Matviishyn E.G. Strategichne upravlinnya lyudskymy resursamy: navchalnyj posibnyk. [Strategic management of human resources: a textbook]. Lviv: LRIDU NADU, 2011. 200 p. (in Ukrainian)
3. Encyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogo upravlinnya [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] / Y. Surmin, V. Bakumenko, A. Mikhnenko, etc. / edit Y. Kovbasyuk, V. Troshchynsky, Y. Surmin. Kyiv: NAPA, 2010. 820 p. (in Ukrainian)
4. Vikhansky O.S. Strategycheskoe upravlenye: uchebnyk [Strategic management: a textbook]. Moscow, 1998. 296 p. (in Russian)
5. Porter M. Shho take strategiya? [What is strategy?]. Available at: http://vivatstrategy.org.ua/articles/p6_u.htm
6. Strategichne upravlinnya lyudskymy resursamy [Strategic human resource management]. Educational materials for students. Available at: http://studme.com.ua/10561127/menedzhment/strategicheskoe_upravlenie_chelovecheskimi_resursami.htm (accessed: 26.05.2020).
7. Potishnyak O.M. Suchasna strategiya upravlinnya personalom pidpryyemstva [Modern strategy of personnel management of the enterprise]. *International Research and Production Journal «Stalyj rozvytok ekonomiky»*. 2013. № 2. P. 82–85.