

УДК 331.522.4(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16>**Грищенко Н.В.**здобувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0772-5579>**Hryshchenko Nadiia**

State Biotechnological University

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

*В статті обґрунтовано організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. Встановлено, що обґрунтування та вибір стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрної сфери визначається значною кількістю умов і чинників, які формуються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, прийнятої концепції агроменеджменту, діючої стратегії розвитку агробізнесу та особливостями механізму управління персоналом підприємства. Виділено основні етапи формування стратегії розвитку кадрового потенціалу агрокомпаній. Наголошено на тому, що механізм реалізації стратегії кадрового розвитку має бути побудований з урахуванням організаційно-методичних положень діючої системи управління персоналом та містити конкретні важелі, інструменти і функції, які забезпечать досягнення стратегічних цілей і завдань HR-агроменеджменту та управління аграрним бізнесом в цілому. Виділено навчання та удосконалення професійних здібностей і навиків співробітників як ключовий пріоритет та головний інструмент реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу аграрних формувань. Запропоновано основними методами реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу обрати онбордінг, курси підвищення кваліфікації, он-лайн навчання, практичні семінари і тренінги, стажування та коучинг. Крім цього, важливими інструментами стратегії розвитку кадрового потенціалу виділено залученість персоналу до командної роботи, визнання та мотивація за результатами праці, перспективи самореалізації працівників, розвиток лідерства у команді та кар'єрне зростання, інструменти зворотного зв'язку персоналу із керівництвом. Підкреслено особливу роль організаційно-економічного механізму стратегії розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору, який за своїм функціональним призначенням є ядром загальної архітектури HR-агроменеджменту, ґрунтується на гнучких, адекватних сучасним реаліям інструментах, методах, функціях і системі забезпечуючої підтримки процесу управління.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, стратегія розвитку, онбордінг, HR-агроменеджмент.

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF FORMING STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF AGRICULTURAL SECTOR BUSINESS SUBJECTS

*The article substantiates the organizational and economic principles of the formation of strategies for the development of personnel potential of business subjects of the agrarian sector. It has been established that the justification and selection of strategies for the development of personnel potential of agricultural business entities is determined by a significant number of conditions and factors that are formed under the influence of factors of the external and internal business environment, the adopted concept of agricultural management, the current strategy for the development of agribusiness and the features of the personnel management mechanism of the enterprise. The main stages of forming a strategy for the development of personnel potential of agricultural companies are highlighted. It is emphasized that the mechanism for the implementation of the personnel development strategy should be built taking into account the organizational and methodological provisions of the current personnel management system and contain specific levers, tools and functions that will ensure the achievement of the strategic goals and objectives of HR-agro-management and management of agrarian business as a whole. Training and improvement of the professional abilities and skills of employees is highlighted as a key priority and the main tool for implementing the strategy of developing the personnel potential of agrarian formations. It is proposed to choose onboarding, advanced training courses, online training, practical seminars and trainings, internships and coaching as the main methods of implementing the strategy of personnel development. In addition, staff involvement in teamwork, recognition and motivation based on work results, prospects for employee self-realization, development of team leadership and career growth, and tools for staff feedback to management are highlighted as important tools of the personnel potential development strategy. The special role of the organizational and economic mechanism of the strategy for the development of personnel potential of business entities of the agrarian sector is emphasized, which by its functional purpose is the core of the general architecture of HR-agro-management, is based on flexible, adequate to modern realities, tools, methods, functions and a system providing support for the management process.*

**Keywords:** personnel potential, development strategy, onboarding, HR-agro-management.

**JEL classification:** M12, M51, Q10

**Постановка проблеми.** Необхідність забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу, залучення інвестицій та вирішення глобального для національних економік завдання формування продовольчої без-

пеки об'єктивно вимагає від бізнес-структур обґрунтування стратегічних засад управління агробізнесом в цілому та HR-агроменеджменту, зокрема. Стратегічний розвиток кадрового потенціалу, як частина загаль-

ного HR-агроменеджменту має бути конкретизована та пов'язана із загальними довгостроковими бізнес-цілями та результатами діяльності аграрних формувань. Персонал має знати, розуміти та підтримувати стратегічні цілі розвитку компанії. Це дозволяє налаштувати спільну роботу, сформувати корпоративну культуру та поведінку, які є необхідними для створення цінності та досягнення стратегічних і тактичних показників розвитку агробізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зміст і механізми стратегічного управління вже тривалий час постають у призмі детальної уваги науковців, практиків та власників бізнесу. Фундаментальні засади стратегічного менеджменту викладені у працях М. Портера, М. Мескона, М. Альберта, І. Ансоффа, Дж. Куїна, А. Чандлера, Г. Мінцберга, К. Андрюса, Р. Фатхутдінова, П. Гордієнко, Н. Куденко, О. Єрмаков, Л. Балабанова, С. Близнюк, З. Шершньова та інші вчені. Проблемами стратегії і тактики управління персоналом підприємств, у тому числі і кадровим потенціалом суб'єктів аграрного господарювання, присвячено велику кількість вітчизняних публікацій: О. Білоусов, В. Веснін, І. Герчикова, А. Дмитренко, П. Журавлев, І. Іртишева, М. Кулапов, С. Сухарев, В. Колпаков, А. Ковтунов, Ю. Лупенко, В. Данюк, В. Тетюх, С. Цимбалюк та багато інших. Однак, аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що питання, пов'язані зі стратегічним управлінням кадровим потенціалом, потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування організаційно-економічних засад формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору.

**Виклад основного матеріалу.** У прагненні здобути конкурентні переваги на ринку та підвищити результативність агробізнесу довгостроковий розвиток кадрового потенціалу відіграє провідну роль. Сьогодні персонал – головна стратегічна цінність організації, яка орієнтована на створення вартості, зростання бізнесу та підвищення його ефективності. Кадрова політика формування і використання кадрового потенціалу аграрних бізнес-суб'єктів має ґрунтуватись та фундаментальних бізнес-концепціях, які дозволяють персоналу віддавати перевагу своїй компанії, завдяки своїм якісними характеристикам сприяти реалізації її стратегічних завдань і результатів та досягати власних цілей і успіхів.

При обґрунтуванні бізнес-стратегії розвитку компанії стратегія розвитку кадрового потенціалу має носити виключно пріоритетне значення. Разом з тим, стратегія розвитку кадрового потенціалу, або HR-менеджменту в цілому, не є лише частиною загальної бізнес-стратегії організації. Вони функціонально пов'язані, мають доповнювати одна одну, формувати спільний інформаційно-ціннісний базис управління, удосконалювати фундаментальні принципи і інструменти досягнення стратегічних цілей і завдань бізнесу. Бізнес-стратегія має визначати контури та зміст стратегії розвитку персоналу, і навпаки: реалізація стратегії управління персоналом (завдяки покращенню якісних характеристик кадрового потенціалу) забезпечує удосконалення і успішну реалізацію бізнес-стратегії розвитку компанії.

Обґрунтування стратегії розвитку кадрового потенціалу агрокомпанії має розпочинатись із вивчення та

оцінки загальної бізнес-стратегії її розвитку (рис. 1). Результатом обґрунтування стратегії мають стати конкретні програми і плани ефективного використання кадрового активу з урахуванням мультиплікативного чиннику самореалізації співробітників аграрного бізнес-суб'єкта.

Обґрунтування та вибір стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрної сфери визначається значною кількістю умов і чинників, які формуються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, прийнятої концепції агроменеджменту, діючої стратегії розвитку агробізнесу та особливостями механізму управління персоналом підприємства. Засторожнікова І.В. виділяє чотири основних концепції до формування стратегії розвитку кадрового персоналу: 1) розробка стратегії розвитку персоналу на основі корпоративної стратегії; 2) обґрунтування стратегії розвитку персоналу на основі стратегії бізнесу, як диференціації одного з напрямів корпоративної; 3) функціональна стратегія розвитку персоналу підтримка корпоративної стратегії і конкурентних підходів менеджменту; 4) оперативна стратегія, яка визначає пріоритети, напрями і механізми розвитку кадрового потенціалу структурних підрозділів агрокомпанії [5].

Система стратегічного управління персоналом організації включає сукупність підсистем забезпечення та функціонального впливу на процес формування і використання кадрового потенціалу. Враховуючи те, що стратегія розвитку кадрового потенціалу є частиною загальної стратегії розвитку персоналу агрокомпанії, взаємопов'язаними є класифікаційні ознаки та класифікація їх видів. Зось-Кіор М.В. виділяє три види стратегій щодо розвитку персоналу: стратегії інвестування, стимулювання та залучення [6]. Досить часто зустрічається поділ стратегій розвитку відповідно до обраних бізнес-стратегій. Так, бізнес-стратегії росту компанії відповідає стратегія залучення та активного навчання персоналу, бізнес-стратегії помірного зростання відповідає кадрова стратегія стабілізації та закріплення персоналу організації. Стратегія скорочення персоналу орієнтована на звільнення та надання подальшої допомоги у працевлаштуванні співробітників компанії. Стратегії лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія набору та закріплення робітників масових професій за умов постійного покращення професійних компетентностей (рис. 2). Головна мета обраної стратегії – створення стабільної платформи розвитку агробізнесу за рахунок формування довгострокової цінності – кадрового активу компанії.

Успішна реалізація обраної стратегії розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору можлива лише за умови обґрунтування ефективного механізму її імплементації у практичну площину діяльності. Механізм реалізації стратегії кадрового розвитку має бути побудований з урахуванням організаційно-методичних положень діючої системи управління персоналом та містити конкретні важелі, інструменти і функції, які забезпечать досягнення стратегічних цілей і завдань HR-агроменеджменту та управління аграрним бізнесом в цілому.

Реалізація персоналу аграрних компаній, як головного активу агробізнесу, вимагає пошуку нових стратегічних підходів до управління кадровим потенціалом, в



Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку кадрового потенціалу агрокомпаній

основі яких буде поставати механізм органічного поєднання цілей і мотивів розвитку бізнесу і співробітників. Сучасні дослідження свідчать, що особисті внутрішні стимули до праці робітника є найдієвішими інструментами самореалізації, кар'єрного зростання, досягнення професійних успіхів. Поєднання цих стимулів із цілями та завданнями розвитку агробізнесу дозволить забезпечити спільний корисний ефект, заснований, в першу чергу, не на матеріальних бонусах, а на реалізації творчого, продуктивного трудового потенціалу персоналу. Для сучасного покоління мілленіалів, які вже сьогодні починають формувати новий пласт трудового потенціалу бізнесу, ключовими критеріями продуктивності на робочому місці постають ступень задоволеність від праці та її відповідності власним поглядам, цінностям, ідеям та світогляду. Матеріально-фінансові чинники і цінності для нового покоління кадрового потенціалу вже не є єдиними визначальними та життєорієнтованими. За ступенем важливості та пріоритетності розмір грошової винагороди за працю у нового покоління кадрового потенціалу поступається таким критеріям як: можливість вільного вибору та наявність вільного

часу, мобільність, свобода комунікацій, творчість завдань, автономність роботи, можливість реалізації власних ідей та суміщення робочих завдань із індивідуальними життєвими інтересами. З урахуванням зміни поколінь, уявлень та цінностей HR-агроменеджмент має вже сьогодні опрацьовувати нові концепції і стратегії управління кадровим потенціалом, які враховують швидкі зміни у системі цінностей працівників і їх підходах до вибору робочих місць. Розуміння важливості своєї роботи, комунікаційності і відкритості діяльності компанії, командна робота, спільні показники індивідуального і корпоративного результату сьогодні є визначальними для персоналу, що зумовлює необхідність та своєчасність врахування цих факторів у стратегії розвитку кадрового потенціалу агроформувань. У контексті сучасних особливостей персоналу значна увага стратегічного агроменеджменту має приділятися мотиваційним стратегіям розвитку кадрового потенціалу. Активне використання внутрішніх індивідуальних мотиваторів співробітників виступає основним резервом підвищення результативності використання персоналу та перетворення його на актив компанії.



Рис. 2. Види стратегій розвитку кадрового потенціалу

Мотиваційні теорії управління персоналом Маслоу, Герцберга, Юргенсена та інших вчених заклали домінуючі науково-методичні засади розвитку мотиваційних теорій управління персоналом організації, результати яких широко використовуються у стратегіях HR-менеджменту сучасних компаній. Такі традиційно важливі стимули і чинники стратегічного розвитку персоналу, як оплата і умови праці, професійний розвиток, контроль та характер управління, можливість кар'єрного зростання і ступень відповідальності у сучасних стратегіях розвитку кадрового потенціалу не втрачають своєї актуальності та важливості. Разом з тим, сучасні стратегії агрокомпаній мають бути доповнені цінностями і мотиваторами, які сьогодні постають пріоритетними для персоналу і які мають бути органічно вписані у систему корпоративних цінностей агробізнесу: досягнення спільного успіху за рахунок задоволення індивідуальних і корпоративних інтересів, підвищення іміджевого рівня компанії і персоналу, результативна участь у розв'язанні складних і глобальних для суспільства завдань збереження навколишнього середовища, підвищення рівня якості життя населення країни і розвитку сільських територій, розуміння причастності персоналу у досягненні успіхів компанії на ринку та покращенні життя суспільства (населення регіону, території, району тощо). Такий підхід до обґрунтування стратегії розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору відповідатиме сучасним світовим трендам імплементації програм

сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу, суміщення традиційних комерційних інтересів агробізнесу з вирішенням актуальних соціально-економічних і екологічних проблем людства. Мотиватор співучасті персоналу із кардинальними позитивними змінами, які відбуваються на користь суспільства, країни, територій, разом із стимулами саморозвитку і самореалізації, формуватимуть дієвий механізм підвищення продуктивності і ефективності використання персоналу агроформувань. В свою чергу, розуміння необхідності і важливості досягнення індивідуальних і корпоративних цілей в межах спільних інтересів діяльності персоналу і агробізнесу слугуватиме дієвим мотивом удосконалення і покращення якісних характеристик і розвитку кадрового потенціалу агрокомпаній.

Сучасні умови розвитку національних економік, активна цифровізація, виклики, що формують фактори зовнішнього бізнес-оточення змінюють архітектуру мотивів розвитку кадрового потенціалу, трансформують двомірну систему вимог роботи з персоналом з боку найманих працівників і роботодавців, формують нові механізми взаємодії і ціннісні орієнтири. Сьогодні аграрні компанії будують свої HR-стратегії, здебільшого, акцентуючи увагу на стимули і мотиви зовнішнього генезу: заробітна плата, умови праці, соціальний захист, можливості професійного навчання і активність у програмах соціальної відповідальності бізнесу. Ці традиційні соціально-економічні мотиватори управління персоналом вже розглядаються як неодмінні та



уже не є акумуляторами потенціалу конкурентоспроможності компанії як роботодавця з позицій найманих працівників. Найбільший потенціал досягнення конкурентних переваг можна забезпечити за рахунок їх поєднання із внутрішніми мотиваторами розвитку персоналу. Їх результативного використання за сучасних умов можна досягти шляхом чіткого визначення спільних довгострокових векторів розвитку компанії і працівника, побудови карти взаємовигідних цінностей і інтересів, презентації сценаріїв реалізації можливостей, перспектив, розвитку, представлення майбутніх прогнозів і результатів діяльності, які визначені з урахуванням потреб найманих працівників, агрокомпанії, сільських територій, регіонів та їх населення.

Сучасні мотиватори праці відображають трансформацію соціально-економічних процесів у суспільстві, зміну поглядів бізнесу на природу найманої праці, важливість бізнесу і персоналу для розв'язання життєво важливих проблем людства, зміну технологічних укладів та волатильність реалізації інтересів різних груп учасників соціально-трудова відносин. Динамічність факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища вимагають побудов гнучкого та адаптивного механізму реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу агрокомпаній. Ключовою передумовою побудови такого механізму має стати ефективне забезпечення поєднання мотиваторів внутрішнього і зовнішнього генезу, а також взаємовигідний розвиток відносин HR-агроменеджменту і персоналу.

В якості основних елементів механізму імплементації стратегії розвитку кадрового потенціалу вважаємо доцільним виділити: 1) методи і інструменти реалізації стратегії; 2) організаційну структуру управління;

3) системи забезпечення реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу; 4) корпоративну культуру організації (рис. 3).

Ключовим пріоритетом та головним інструментом реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу аграрних формувань постає навчання та удосконалення професійних здібностей і навиків співробітників. Основними методами використання даного інструменту можуть бути онбординг, курси підвищення кваліфікації, он-лайн навчання, практичні семінари і тренінги, стажування та коучинг. Важливими інструментами стратегії розвитку кадрового потенціалу мають стати залученість персоналу до командної роботи, визнання та мотивація за результатами праці, перспективи самореалізації працівників, розвиток лідерства у команді та кар'єрне зростання, інструменти зворотного зв'язку персоналу із керівництвом.

Таким чином, організаційно-економічний механізм стратегії розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору за своїм функціональним призначенням є ядром загальної архітектури HR-агроменеджменту, ґрунтується на гнучких, адекватних сучасним реаліям інструментах, методах, функціях і системі забезпечуючої підтримки процесу управління.

**Висновки.** Обґрунтування та вибір стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрної сфери визначається значною кількістю умов і чинників, які формуються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, прийнятої концепції агроменеджменту, діючої стратегії розвитку агробізнесу та особливостями механізму управління персоналом підприємства.



Рис. 3. Організаційно-економічний механізм імплементації стратегії розвитку кадрового потенціалу у практику аграрних бізнес-суб'єктів

Механізм реалізації стратегії кадрового розвитку має бути побудований з урахуванням організаційно-методичних положень діючої системи управління персоналом та містити конкретні важелі, інструменти і функції, які забезпечать досягнення стратегічних цілей і завдань HR-агроменеджменту та управління аграрним бізнесом в цілому.

Ключовим пріоритетом та головним інструментом реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу аграрних формувань постає навчання та удосконалення професійних здібностей і навиків співробітників. Основними методами використання даного інструменту можуть бути онбординг, курси підвищення кваліфікації, он-лайн навчання, практичні семінари і тренінги,

стажування та коучинг. Важливими інструментами стратегії розвитку кадрового потенціалу мають стати залученість персоналу до командної роботи, визнання та мотивація за результатами праці, перспективи само-реалізації працівників, розвиток лідерства у команді та кар'єрне зростання, інструменти зворотного зв'язку персоналу із керівництвом.

Отже, організаційно-економічний механізм стратегії розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору за своїм функціональним призначенням є ядром загальної архітектури HR-агроменеджменту, ґрунтується на гнучких, адекватних сучасним реаліям інструментах, методах, функціях і системі забезпечуючої підтримки процесу управління.

#### Список використаних джерел:

1. Бородіна О. М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2003. № 9. С. 103–108.
2. Дашко М. І. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–70.
3. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–74.
4. Застрожнікова І. В. Стратегічна орієнтація сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 314–320.
5. Засторожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації : дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. 37 с.
6. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>.
7. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 46 с.
8. Козенков Д. С., Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
9. Якуба М. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С. 302–305.

#### References:

1. Borodina O. M. (2003) Liude'kyj kapital iak osnovnyj stratehichnyj pecuce staloho pozvytku ahparnogo sektoru [Human capital as the main strategic factor in the development of the corporate sector]. *The Economy of Agro-Industrial Complex*, no. 9, pp. 103–108.
2. Dashko M. I. (2017) Kadrovyy potentsial: sutnist' ta faktory joho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 65–70.
3. Dyskina A. A. (2018) Kadrovyy potentsial – vazhlyvyj chynnyk ekonomichnoho rozvytku pidprijemstva [Personnel potential is an important factor in the economic development of an enterprise]. *Intellect XXI*, no. 2, pp. 67–74.
4. Zastrozhnikova I. V. (2020) Stratehichna oriantatsiia sil's'kohospodars'koho pidprijemstva ta zavdannia upravlinnia personalom iz zastosuvanniam tsyfrovykh tekhnolohij [Strategic orientation of the agricultural enterprise and tasks of personnel management with the use of digital technologies]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 5, no. 4, pp. 314–320.
5. Zastorozhnikova I. V. (2021) Upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu ahrarykh pidprijemstv v umovakh dizhdytalizatsii [Management of the development of personnel potential of agrarian enterprises in the conditions of digitalization] (D. Sc. Thesis). Odesa, Ukraine.
6. Zos'-Kior M. V., Semeniuta M. V. (2020) Systema otsinky personalu pidprijemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of evaluating the company's personnel in competitive business conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>.
7. Kendiukhov O. V. (2007) Ophanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm uppavlinnia intelektual'nym kapitalom pidppijemstva [Organizational and economic mechanism of intellectual capital management of enterprises] (D. Sc. Thesis). Donetsk, Ukraine, 46 p.
8. Kozenkov D. Ye., Kramarenko A. V., Vyshnevs'ka M. K., Al'oshyna T. V. (2022) Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidprijemstva [Strategic personnel management of an industrial enterprise]. Dnipro: Polihraftsentr «Format», 116 p. (in Ukrainian)
9. Yakuba M. M. (2009) Kadrovyy potentsial iak kliuchovyj element potentsialu pidprijemstva v umovakh hlobalizatsii [Personnel potential as a key element of the company's potential in the conditions of globalization]. *Scientific Bulletin UNFU*, no. 7, pp. 302–305.