

Вплив стратегії менеджменту персоналу на діяльність підприємства в сучасних умовах

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні основи стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах діяльності підприємства.

Метою дослідження є системне теоретичне і практичне обґрунтування впливу стратегії менеджменту персоналу з метою оптимізації діяльності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, при обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу, планування та прогнозування (графічний, табличний, порівняння, індексний, вертикальний, горизонтальний, методи коефіцієнтів, тощо).

Результати роботи. У результаті дослідження було проведено аналіз сутності та змісту стратегічного менеджменту персоналу. Визначено основні види стратегій управління персоналом: стратегія утримання, залучення, розвитку персоналу, гнучкої зайнятості тощо. Узагальнено сучасні тенденції у сфері HRM (Human Resource Management) у контексті цифровізації, діджитал – трансформації та гібридної роботи. Проведено аналіз практичного досвіду підприємств із врахуванням сучасних умов конкурентного середовища. На прикладі багатьох підприємств (реального або умовного) проведено оцінку діючої стратегії менеджменту персоналу в умовах глобалізації ринку праці. Виявлено сильні та слабкі сторони існуючої кадрової політики. Зафіксовано взаємозв'язок між якістю HR – стратегії та результативністю діяльності підприємства, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників тощо.

У процесі дослідження застосовувались емпіричні методи, які ґрунтуються на зборі та аналізі фактичних даних, отриманих через спостереження, експерименти, вимірювання або інші способи взаємодії з реальністю. Проведено опитування щодо задоволеності кадровою політикою. Виявлено, що працівники більш лояльні до підприємств, які мають чітку систему розвитку персоналу, заохочення та соціальних гарантій.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення стратегії управління персоналом: впровадження програм розвитку soft skills, KPI для HR, формування корпоративної культури, покращення системи внутрішніх комунікацій. Підкреслено важливість адаптації кадрової стратегії до зовнішніх змін (економічних, соціальних, технологічних). Управління людськими ресурсами в сучасних умовах потребує застосування найсучасніших методів та методологій для оптимізації роботи підприємств. Обґрунтовано, що ефективна стратегія HRM є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що стратегічне управління персоналом підприємств всіх форм власності сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємств, формуванню позитивного іміджу роботодавця, підвищенню стабільності бізнесу та посилює конкурентоспроможність і потенціал підприємства.

Галузь застосування результатів. Економіка та управління національним господарством на мікроекономічному та макроекономічному рівнях, менеджмент та адміністрування персоналу, економіка підприємства.

Висновки. Ключова роль персоналу проявляється у тому, що персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства. Ефективна стратегія менеджменту персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційність, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне управління кадрами у сучасних умовах потребує швидких змін і високої конкуренції. Стратегічне управління персоналом дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, формувати резерви талантів і забезпечувати сталий розвиток. Стратегія менеджменту персоналу впливає на фінансові результати роботи підприємства. Дослідження та практика показують, що підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, системи мотивації, навчання та

утримання працівників, досягають кращих фінансових результатів.

Цифровізація та інновації в HR є безумовною складовою стратегії менеджменту персоналу. Використання сучасних HR-технологій, аналітика, автоматизація процесів, платформи для навчання значно підвищує ефективність управління персоналом та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Адаптація до нових умов праці є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємства. Гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, потреба в ментальному благополуччі працівників стали важливими чинниками у формуванні нової стратегії управління персоналом.

Взаємозв'язок стратегії HR і загальної стратегії підприємства формують методологію стратегічного впливу на процеси менеджменту персоналу підприємства. HR-стратегія має бути інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства, щоб забезпечити синергію зусиль та досягнення стратегічних цілей.

Стратегія менеджменту персоналу є довгостроковим, цілеспрямованим планом дій підприємства щодо управління людським капіталом, який спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання потенціалу працівників.

HR-стратегії визначають ключові напрямки роботи з персоналом, набір, навчання, розвиток, мотивація, оцінювання тощо. Забезпечують узгодженість з загальною бізнес-стратегією підприємства. Враховують зовнішні ринкові, соціально-економічні та внутрішні організаційна культура, структура, чинники спрямовані на формування конкурентних переваг через людський капітал.

Політика менеджменту персоналу базується на системі загальних принципів, норм і правил, що визначають підходи до управління персоналом у межах реалізації HR-стратегії. Політика формує рамки, в яких приймаються кадрові рішення. Ефективна HR-стратегія в поєднанні з чітко розробленою кадровою політикою дозволяє не лише досягати стратегічних цілей підприємства, але й формувати сталу корпоративну культуру, утримувати таланти та підвищувати загальну конкурентоспроможність бізнесу.

Ключові слова: стратегія, менеджмент персоналу, HR-стратегія, підприємство, людський капітал, потенціал підприємства.

OLEKSANDR POPROZMAN
ANNA POSTOVA

The impact of personnel management strategy on the activities of the enterprise in modern conditions

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of personnel management strategy in modern conditions of enterprise activity.

The purpose of the study is to systematically theoretical and practical justification of the impact of personnel management strategy in order to optimize the activities of the enterprise in the conditions of the modern economic environment.

Research methods. The article uses general scientific and special research methods, and traditional methods and techniques of economic analysis, planning and forecasting (graphic, tabular, comparison, index, vertical, horizontal, coefficient methods, etc.) were used in the processing and analysis of information.

Results of the work. As a result of the study, an analysis of the essence and content of strategic personnel management was conducted. The main types of personnel management strategies were determined: retention, attraction, personnel development, flexible employment, etc. Modern trends in the field of HRM (Human Resource Management) in the context of digitalization, digital transformation and hybrid work were summarized. An analysis of the practical experience of enterprises was conducted, taking into account the modern conditions of the competitive environment. Using the example of many enterprises (real or hypothetical), an assessment of the current personnel management strategy in the conditions of labor market globalization was conducted. The strengths and weaknesses of the existing personnel policy were identified. The relationship between the quality of the HR strategy and the effectiveness of the enterprise's activities, increased labor productivity, reduced staff turnover,

increased employee motivation, etc. was recorded. The research process used empirical methods based on the collection and analysis of actual data obtained through observations, experiments, measurements or other methods of interaction with reality. A survey was conducted on satisfaction with personnel policy. It was found that employees are more loyal to enterprises that have a clear system of personnel development, incentives and social guarantees.

Measures are proposed to improve the personnel management strategy: implementation of soft skills development programs, KPIs for HR, formation of corporate culture, improvement of the internal communications system. The importance of adapting the personnel strategy to external changes (economic, social, technological) is emphasized. Human resources management in modern conditions requires the use of the most modern methods and methodologies to optimize the work of enterprises. It is substantiated that an effective HRM strategy is a key factor in increasing the competitiveness of the enterprise. It is determined that strategic personnel management of enterprises of all forms of ownership contributes to the achievement of long-term strategic goals of enterprises, the formation of a positive image of the employer, increasing business stability and strengthens the competitiveness and potential of the enterprise.

Field of application of the results. *Economics and management of the national economy at the microeconomic and macroeconomic levels, personnel management and administration, enterprise economics.*

Conclusions. *The key role of personnel is manifested in the fact that personnel are one of the most important resources of the enterprise. An effective personnel management strategy directly affects labor productivity, innovation, corporate culture and competitiveness of the enterprise. Strategic personnel management in modern conditions requires rapid changes and high competition. Strategic personnel management allows the enterprise to adapt to external challenges, form talent reserves and ensure sustainable development. Personnel management strategy affects the financial results of the enterprise. Research and practice show that enterprises that invest in personnel development, motivation systems, training and employee retention achieve better financial results. Digitalization and innovation in HR are an indispensable component of the personnel management strategy. The use of modern HR technologies, analytics, process automation, and training platforms significantly increases the efficiency of personnel management and contributes to making informed management decisions. Adaptation to new working conditions is a necessary condition for maintaining the competitiveness of the enterprise. Flexible forms of employment, remote work, the need for mental well-being of employees have become important factors in the formation of a new HR strategy.*

The relationship between the HR strategy and the overall strategy of the enterprise forms the methodology of strategic influence on the processes of personnel management of the enterprise. The HR strategy should be integrated with the overall strategy of the enterprise's development to ensure synergy of efforts and achievement of strategic goals.

The personnel management strategy is a long-term, targeted action plan of the enterprise for human capital management, which is aimed at achieving the strategic goals of the enterprise through the effective use of the potential of employees.

HR strategies determine the key areas of work with personnel, recruitment, training, development, motivation, assessment, etc. They ensure consistency with the overall business strategy of the enterprise. They take into account external market, socio-economic and internal organizational culture, structure, factors aimed at creating competitive advantages through human capital.

The personnel management policy is based on a system of general principles, norms and rules that determine approaches to personnel management within the framework of the implementation of the HR strategy. The policy forms the framework within which personnel decisions are made. An effective HR strategy in combination with a clearly developed personnel policy allows not only to achieve the strategic goals of the enterprise, but also to form a sustainable corporate culture, retain talents and increase the overall competitiveness of the business.

Keywords: *strategy, personnel management, HR strategy, enterprise, human capital, enterprise potential.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, посилення конкуренції, глобалізації економіки та цифровізації бізнес-процесів ефективно управління персоналом стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Стратегія менеджменту персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень мотивації працівників, організаційну культуру та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проте на практиці багато підприємств зіштовхуються з проблемами у формуванні та реалізації дієвих стратегій управління персоналом. Часто такі стратегії є фрагментарними, не узгодженими із загальною стратегією підприємства, або не враховують сучасні тенденції, такі як гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, впровадження цифрових технологій у HR-сферу. Внаслідок цього спостерігається зниження ефективності управління людськими ресурсами, зростання плинності кадрів, зниження рівня залученості працівників та, як результат, погіршення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, постає необхідність глибокого дослідження впливу стратегії менеджменту персоналу на результати діяльності підприємства, зокрема в умовах сучасних економічних викликів. Важливо визначити ключові чинники, які забезпечують ефективність кадрової стратегії, та розробити рекомендації щодо її вдосконалення відповідно до вимог сьогодення.

У сучасних умовах високої динамічності економіки, невизначеності ринкового середовища та розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю оперативно адаптувати свої внутрішні процеси. Одним із вирішальних чинників конкурентоспроможності стає ефективно управління персоналом. Стратегія менеджменту персоналу дедалі більше розглядається не як допоміжна функція, а як ключовий елемент загальної стратегії підприємства.

Менеджмент персоналу охоплює широкий спектр функцій – від підбору кадрів до розвитку корпоративної культури. Стратегічне управління персоналом передбачає довгострокове планування, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективно використання людського потенціалу. Класичні підходи до HR-стратегії трансформуються під впливом зовнішніх викликів. Зокрема, підвищення гнуч-

кості організаційних структур, поширення дистанційної роботи, цифрова трансформація робочого середовища вимагають нових підходів до планування та реалізації HR-політик.

Попри зростаюче визнання ролі персоналу як стратегічного ресурсу, на багатьох підприємствах кадрова стратегія залишається формальною або не узгодженою із загальною бізнес-стратегією. Серед типових проблем – відсутність системного підходу до розвитку персоналу, недостатня увага до формування бренду роботодавця, низький рівень внутрішніх комунікацій. Такі недоліки призводять до зниження залученості працівників, плинності кадрів, зменшення продуктивності праці та, як наслідок, до втрати конкурентних позицій підприємства.

Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують HR-стратегію у загальну систему стратегічного управління, досягають вищих показників ефективності. Зокрема, поліпшення внутрішньої комунікації, розвиток лідерства, інвестиції у навчання персоналу прямо впливають на інноваційну здатність підприємства та його адаптивність до змін.

Успішні приклади HR-практик включають впровадження KPI для HR-підрозділів, розвиток програм наставництва, систем оцінювання персоналу на основі компетенцій, а також використання HR-аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематиці менеджменту персоналом присвятили свої наукові праці чимало вітчизняних та зарубіжних учених зокрема: Becker В. Е., Huselid М. А. Палеха Ю. І, Алексеєнко Л. О., Брич В. Я. Палига І. Є. Махсма М. Б. та інші.

Метою статті є дослідження особливостей впливу стратегії менеджменту персоналу на діяльність підприємства та розробка сучасного інструментарію моделювання розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції ключовим чинником успіху підприємства стає людський капітал. Саме персонал формує цінність підприємства, впроваджує інновації, будує комунікацію з клієнтами та створює конкурентні переваги. Відтак стратегія менеджменту персоналу набуває стратегічного значення, виходячи далеко за межі лише кадрового адміністрування.

Стратегії менеджменту персоналу формують систему управлінських підходів, які визнача-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ють, як підприємство планує залучати, розвивати, мотивувати та утримувати своїх працівників з метою досягнення загальних бізнес-цілей. Ефективна стратегія управління персоналом враховує як потреби підприємства, так і інтереси працівників. Це система довгострокового управління людськими ресурсами, що забезпечує відповідність між потенціалом працівників та стратегічними цілями підприємства. У цьому процесі ключову роль відіграють об'єкти управління, які є основними точками впливу HR-стратегії [1, 7].

Об'єкти стратегічного управління персоналом є основними компонентами людського капіталу, кадрової політики та організаційної структури, які підлягають управлінському впливу з метою досягнення довгострокових результатів. Іншими словами, це все те, чим управляє HR на стратегічному рівні (рис. 1).

Основні об'єкти стратегічного менеджменту персоналу формують кадровий потенціал підприємства який складається з компетентності, кваліфікації, професіоналізму працівників, стратегічного планування кількості та якості персоналу, управління знаннями та досвідом з метою забезпечення відповідності людських ресурсів потребам підприємства як зараз, так і в майбутньому.

Успішна реалізація стратегічного менеджменту персоналу вимагає цілеспрямованого управління ключовими об'єктами, серед яких провідне місце займають люди, знання, культура та цифрові інструменти. Взаємозв'язок цих елементів формує основу довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах стратегія та політика менеджменту персоналу не можуть розроблятися

ізолювано. Вони формуються під впливом великої кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають характер, цілі та інструменти HR-управління. Розуміння цих чинників є критично важливим для ефективного кадрового планування, адаптації до змін і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Зовнішні чинники це чинники, що не контролюються безпосередньо підприємством, але впливають на його кадрову політику. До зовнішніх чинників відносяться. Економічні умови; рівень безробіття, загальний стан економіки (реcesія / зростання), вартість праці, інфляція, податкова політика. Правове регулювання; трудове законодавство, захисту персональних даних. Соціально – демографічні тенденції; старіння населення, урбанізація, міграція робочої сили. Технологічні зміни; автоматизація, цифровізація, штучний інтелект, вимоги до нових цифрових компетенцій, віддалена робота, гібридні моделі праці. Конкуренція на ринку праці; пропозиція і попит, репутація роботодавця, позиціонування бренду підприємства [2, 6].

Внутрішні чинники це чинники, які залежать від внутрішнього середовища підприємства та можуть змінюватися керівництвом. До внутрішніх чинників відносяться. Загальна стратегія організації; стратегія зростання, стабілізації або скорочення, орієнтація на інновації, якість, тип управлінської моделі. Фінансові ресурси; можливість інвестувати в навчання, HR-технології, рівень заробітної плати в порівнянні з ринком. Корпоративна культура; стиль керівництва, цінності та норми поведінки в компанії, готовність до змін. Структура і чисельність персоналу; рівень кваліфікації, досвід, компетентності, плинність кадрів, залученість. Рівень HR-компе-



Рисуюнок 1. Модель формування основних об'єктів стратегічного управління персоналом [2, 3]

тентності в організації; професіоналізм HR-відділу, наявність стратегічного бачення, впровадження HR-аналітики та сучасних практик.

HR-стратегія формується на стику зовнішніх викликів і внутрішнього потенціалу (Рис. 2.). Зокрема, зростання конкуренції за IT-спеціалістів є зовнішнім чинником, а зміни у системі мотивації є внутрішнім впливом. Введення нових технологій це зовнішній чинник, у той час як адаптація системи навчання персоналу підприємства є внутрішнім чинником. Демографічне старіння є зовнішнім чинником, а програми передачі знань та наставництва внутрішнім.

Стратегія і політика менеджменту персоналу повинні адаптуватись до динамічних зовнішніх умов, враховувати реалії і ресурси самої організації, бути гнучкими, але водночас стратегічно послідовними. Лише урахування всіх ключових чинників дозволяє сформувати HR-стратегію, яка не лише відповідає сьогоденню, а й забезпечує стійке зростання організації у майбутньому.

Управління персоналом в умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та зміни трудових цінностей потребує не лише практичних рішень, а й глибокого методологічного осмислення. Стратегія менеджменту персоналу має будуватись на чітких теоретичних засадах, які враховують як загальні принципи управління, так і особливості соціально-психологічної поведінки працівників.

Сутність методології в управлінні персоналом базується на основі системи знань про принципи, підходи, методи та інструменти формування й реалізації кадрової стратегії відповідно до цілей підприємства. Методологія визначає, як і чому приймаються ті чи інші рішення. Методологія охоплює світоглядні засади; цінності, принципи управління. Наукові підходи; економічний, соціальний, психологічний. Інструментарій; методи планування, оцінки, аналізу.

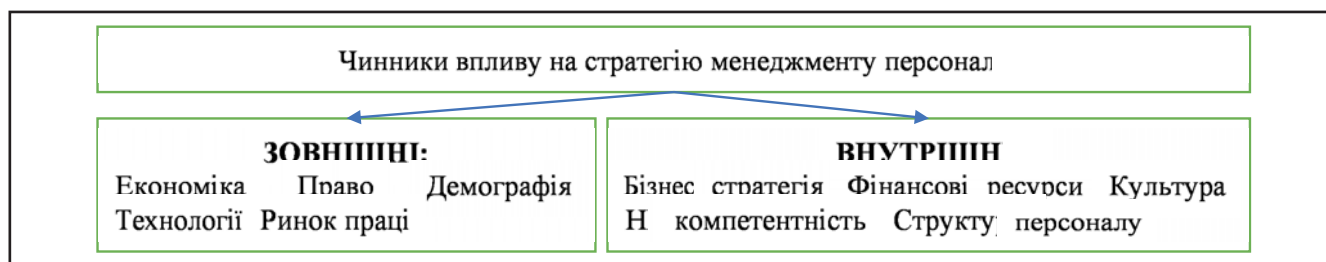
Ключовими методологічними принципами HR-стратегії є системність яка реалізується у тому,

що персонал розглядається як елемент цілісної організаційної системи, взаємозв'язок між бізнес-стратегією та HR-стратегією. Цілеспрямованість яка забезпечує підпорядкованість кадрових заходів стратегічним цілям підприємства. Інноваційність орієнтує на зміни, адаптивність, відкритість до нових форм організації праці. Соціальна відповідальність спрямована на забезпечення справедливості, рівних можливостей, підтримка добробуту працівників. Комплексність поєднує економічні, психологічні, організаційні чинники у прийнятті рішень таблиця 1.

Методологічні аспекти стратегії менеджменту персоналу є базою для усвідомленого, обґрунтованого та ефективного управління людськими ресурсами. Їхнє глибоке розуміння дозволяє забезпечити узгодженість HR-діяльності з цілями бізнесу, підвищити гнучкість і стійкість підприємства, створити умови для гармонійного розвитку як підприємства, так і її працівників. Успішна HR-стратегія – це завжди результат поєднання науки, управлінського досвіду та глибокого розуміння людської природи [1, 4].

В умовах швидкоплинних економічних змін, глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності ринку персонал стає не просто ресурсом, а ключовим стратегічним чинником успіху підприємства. Ефективна стратегія менеджменту персоналу має бути тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства, оскільки саме людський капітал реалізує бізнес-цілі, забезпечує інноваційність та конкурентоспроможність (Рис. 3.).

Сутність зв'язку між HR-стратегією та бізнес-стратегією. HR-стратегія – це сукупність цілей, принципів та заходів, спрямованих на управління людськими ресурсами відповідно до стратегічного вектору підприємства. Бізнес-стратегія – це генеральний план досягнення довгострокових цілей підприємства, включаючи вибір ринку, продукту, конкурентних переваг тощо. Зв'язок між ними полягає у тому, що: HR-стратегія підтримує реаліза-



Рисуюнок 2. Чинники впливу на стратегію менеджменту персоналу [3, 5]

Таблиця 1. Основні підходи до формування HR-стратегії підприємства

Підхід	Характеристика
Ресурсний	Розглядає персонал як головний стратегічний ресурс. Орієнтований на залучення, розвиток і збереження талантів.
Процесний	Зосереджений на оптимізації HR-процесів (підбір, адаптація, оцінка, розвиток).
Компетентнісний	Орієнтується на розвиток ключових компетенцій працівників, які забезпечують конкурентоспроможність компанії.
Мотиваційний	Основна увага – на системі стимулювання, мотивації та залученості персоналу.
Ціннісно-культурний	Фокус – на корпоративній культурі, цінностях, поведінкових стандартах.

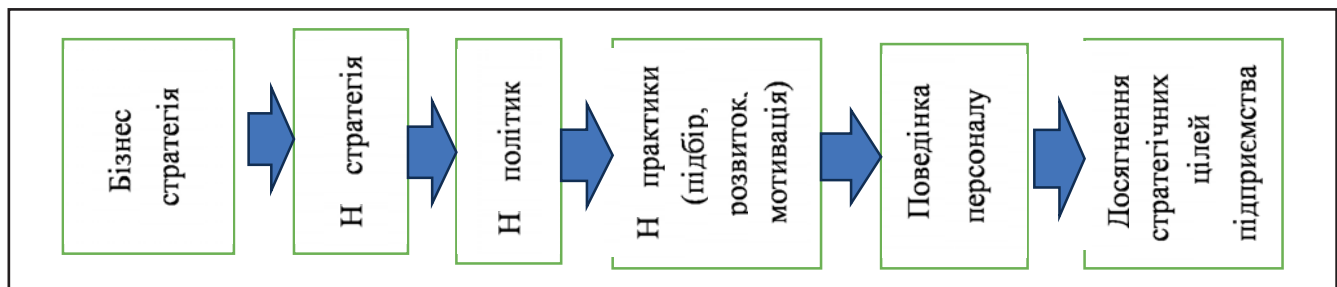


Рисунок 3. Модель стратегічного узгодження менеджменту персоналу зі стратегією діяльності підприємства [4, 7]

цію бізнес-цілей; Людський капітал адаптується до стратегічних викликів; Розвиток персоналу забезпечує організаційні трансформації [3, 6].

Таким чином, HR-стратегія є мостом між стратегічним задумом керівництва і реальною поведінкою працівників. Зв'язок між стратегією менеджменту персоналу та стратегією підприємства є критично важливим чинником сталого розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Інтеграція HR у стратегічне планування забезпечує ефективну реалізацію змін, підвищує адаптивність підприємства посилює конкурентні переваги через розвиток людського капіталу. Тільки тоді, коли HR-стратегія стає складовою загальної стратегії, підприємство може реалізувати потенціал своїх людей повною мірою.

Висновок

У сучасних умовах стратегія менеджменту персоналу виступає одним із визначальних чинників довгострокового успіху підприємства. Її ефективна реалізація дозволяє не лише забезпечити стабільність внутрішніх процесів, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку. Для цього необхідно переглядати підходи до HR-менеджменту, впроваджуючи інноваційні рішення, що відповідають сучасним викликам. У процесі наукового дослідження було розкрито актуальні питання впливу стратегії менеджменту персоналу на ефективність діяльності підприємства. Визна-

чено основні проблеми реалізації кадрових стратегій в умовах цифровізації, ринкової нестабільності та глобальної конкуренції. Здійснено аналіз сучасних тенденцій в управлінні людськими ресурсами та обґрунтовано необхідність інтеграції HR-стратегії у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Алексеенко Л. О. Менеджмент персоналу: підручник / [Л. О. Алексеенко та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича; Західноукр. нац. ун-т. – Тернопіль: ЗУНУ, 2023. – 639 с.
2. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2024. 217 с. <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>
3. Михайлов А. П., Попрозман О. І., Опанасенко О. М. Управління ціновою політикою підприємства. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 2 (273). – Київ 2024. С. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11043714>
4. Палига І. Є. Менеджмент персоналу: підручник / І. Є. Палига, Є. М. Палига; Укр. акад. друкарства. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. – 479 с.
5. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. // Формування ринкових відносин

в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 3 (274). – Київ 2024. С. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

6. Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.–практ. конф. Ужгород, 2024. – 462 с.

7. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / [Т. Е. Белялов та ін.; за заг. ред. Н. М. Пантелєєвої, С. Ю. Колодія, М. А. Ребрика ; за наук. ред. А. Я. Кузнєцової, С. Ю. Колодій, Н. М. Пантелєєвої]; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т банк. справи», Н.-д. центр ТзОВ «Айкю Холдинг». – Київ: Університет банківської справи, 2019. – 299 с.

References:

1. Alekseenko L. O. Personnel Management: Textbook / [L. O. Alekseenko et al.]; under the general editorship of Dr. of Economics, Prof. V. Ya. Brycha; Western Ukrainian National University – Ternopil: ZUNU, 2023. – 639 p.

2. Economics and Management of Enterprises in the Context of Globalization: Trends and Development Prospects: Collective Monograph / Col. of Authors. Poltava: Astraya Enterprise, 2024. 217 p. <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>

3. Mykhaylov A. P., Poprozman O. I., Opanasenko O. M. Management of the Pricing Policy of an Enterprise. // Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers. Issue No. 2 (273). – Kyiv 2024. P. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11043714>

4. Palyga I. E. Personnel Management: Textbook / I. E. Palyga, E. M. Palyga; Ukr. Acad. of Printing. – Lviv: Ukr. Acad. of Printing, 2024. – 479 p.

5. Poprozman O. I., Mykhaylov A. P., Opanasenko O. M. Modern Tendencies and Trends in the Development of Personnel Management as a Leading Function of Organizational Management. // Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers. Is-

sue No. 3 (274). – Kyiv 2024. P. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

6. Digital economy and sustainable development: latest trends in finance, accounting, management and socio-behavioral sciences: collection of materials of the IV International Scientific and Practical Conference Uzhgorod, 2024. – 462 p.

7. Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society: monograph / [T. E. Belyalov et al.; ed. by N. M. Panteleeva, S. Yu. Kolodiy, M. A. Rebryk; ed. by A. Ya. Kuznetsova, S. Yu. Kolodiy, N. M. Panteleeva]; State Higher Educational Institution «Un-t Bank. Pravy», Research Center LLC «Aiky Holding». – Kyiv: University of Banking, 2019. – 299 p.

Дані про авторів

Попрозман Олександр Іванович,

к. е. н., доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України, Кафедра менеджменту і економіки спорту

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-5591-481X>

Постова Анна Вадимівна,

менеджер з міжнародного співробітництва, Національний олімпійський комітет України, Департамент міжнародного співробітництва

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0002-4094-7824>

Data about the authors

Oleksandr Poprozman,

Candidate of economic sciences, associate professor National University of Physics education and sports of Ukraine Department of Sports Management and Economics

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

Anna Postova,

International department manager National Olympic Committee of Ukraine International relations department

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua