

СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ

©2020 ПОРТНА О. В., ЦВАР О. О.

УДК 331.108.2
JEL: M12; M50

Портна О. В., Цвар О. О. Стратегічні зміни в управлінні персоналом: світовий досвід застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів

Ефективні стратегічні зміни в управлінні персоналом із застосуванням стейкхолдерно-орієнтованих підходів в умовах зростаючої складності систем залишаються важливим завданням для розвитку бізнесу, підприємництва. Мета статті полягає в розгляді та узагальненні світового досвіду ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом із застосуванням стейкхолдерно-орієнтованих підходів та опрацюванні практичних пропозицій щодо використання цього досвіду в діяльності вітчизняного бізнесу та підприємництва. В цьому контексті можна констатувати, що для розробки та реалізації позитивних стратегічних змін в управлінні персоналом важливим є врахування як інтересів, так і протиріччя з інтересами керівництва та власників. Звідси опрацювання проблем підвищення зацікавленості та нівелювання протиріч стає вагомими аспектами співпраці всіх стейкхолдерів, незважаючи на різні умови та країни функціонування бізнесу. Сучасні світові науково-практичні надбання у сфері управління персоналом найчастіше зосереджуються на визначенні точок взаємодії та збігу інтересів усіх учасників процесів управління та розвитку. Запропонований алгоритм визначення та прийняття ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом можна застосовувати в реаліях вітчизняного бізнесу. Актуальним напрямком подальших досліджень є визначення для всіх зацікавлених сторін оптимально збалансованих рішень на основі мінімальних витрат і максимальних прибутків при формуванні та реалізації стратегічних змін в управлінні персоналом.

Ключові слова: стратегічне управління, зміни, персонал, стейкхолдери, управлінські рішення, знання, навчання.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-284-290>

Рис.: 2. **Бібл.:** 15.

Портна Оксана Валентинівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: o.v.portna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8803-4605>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/AAX-4090-2020>

Цвар Олександр Олександрович – студент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: alex.tsvar@gmail.com

UDC 331.108.2
JEL: M12; M50

Portna O. V., Tsvar O. O. The Strategic Changes in Staff Management: Worldwide Experience in the Application of the Stakeholder-Oriented Approaches

Effective strategic changes in staff management with the application of the stakeholder-oriented approaches in the face of increasing complexity of systems remain an important task for development of business and entrepreneurship. The article is aimed at examining and summarizing the worldwide experience of the effective strategic changes in staff management with the application of stakeholder-oriented approaches and developing practical proposals on the use of this experience in the activities of domestic business and entrepreneurship. In this context, it can be stated that for the development and implementation of positive strategic changes in staff management, it is important to take into account both the interests and contradictions of a number of stakeholders. In practical activity, the interests of almost all groups of staff are most often in contradiction with the interests of management and owners. Hence the elaboration of problematic issues concerning the increase of interest and leveling contradictions becomes significant aspects of cooperation of all stakeholders, despite the different conditions or the countries of operation of a business. Modern world scientific and practical skills in the sphere of human resources management often focus on determining the points of interaction and coincidence of interests of all participants in both the management and the development processes. The proposed algorithm for determining and adopting effective strategic changes in staff management can be used in the realities of domestic business. The topical direction of further research is the definition for all stakeholders of optimally balanced decisions on the basis of minimum costs and maximum profits in the formation and implementation of strategic changes in staff management.

Keywords: strategic management, changes, staff, stakeholders, managerial decisions, knowledge, training.

Fig.: 2. **Bibl.:** 15.

Portna Oksana V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: o.v.portna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8803-4605>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/AAX-4090-2020>

Tsvar Oлександр O. – Student, Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: alex.tsvar@gmail.com

Сьогоднішня характеризується цілою низкою взаємозалежних соціально-економічних проблем, вирішення яких потребує нових як наукових, так і практичних поглядів та підходів до функціонування бізнесу, побудови бізнес-процесів, упровадження ефективних стратегічних змін, важливою складовою яких стають зміни в управлінні персоналом.

Грунтовні світові дослідження [12] свідчать, що безперервні зміни запитів і потреб клієнтів змушують організації постійно пристосовуватися до змін умовах високої конкуренції. Економічні суб'єкти постійно шукають нові механізми та рішення, щоб контролювати та розвивати процеси в потужних, динамічних і мінливих умовах сучасного бізнесу, подолання невпевненості в хаотичних і непередбачуваних обставинах для максимізації своїх прибутків та досягнення цілей. Такі сучасні трансформації пов'язують бачення організації з цілями й особистими стандартами своїх співробітників.

У сьогоднішньому світі значні зміни та глобалізація вимагають нових підходів, які допомагають організаціям досягати своїх цілей, сприяють розвитку, створюють нові ідеї, розширюють можливості та заохочують співробітників, що забезпечує стійкі переваги та успіх компаній. У відповідь на виклики динамічного та складного середовища – з розпізнаванням, використанням і конфігурацією можливостей розробляються стратегічні рішення, використовуючи новаторські здібності, завдяки яким бізнес адаптується до мінливих ринків.

Тому необхідність ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом із застосуванням стейкхолдерно-орієнтованих підходів в умовах зростаючої складності систем залишається важливим завданням для розвитку бізнесу, підприємництва.

Широке коло аспектів ефективного управління персоналом, позитивних стратегічних змін людського потенціалу розглядають як вітчизняні, так і закордонні вчені. На сьогодні напрацьовано велику кількість доробків, які застосовуються як для розвитку теоретичного підґрунтя, так і для здійснення успішної практичної діяльності. Проблеми управління персоналом розглядалися вітчизняними та світовими вченими, такими як: Г. Деслер, П. Друкер, Д. Кеннеді, С. Паркінсон, Р. Сенге, Н. Базалійська, Л. Балабанова, Т. Білорус, В. Лисогор, В. Ціхановська, Н. Виговський, О. Потишняк, Л. Шостак, Є. Болобан та інші.

Напрацьовань вітчизняних економічної та управлінської шкіл не завжди вистачає для сучасної коректної оцінки проблем ефективного стратегічного управління персоналом, тому проведення комплексного розгляду, аналізу, узагальнення та адаптації передового світового досвіду на основі застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів до вітчизняного бізнесу стає актуальним завданням.

Мета статті полягає в розгляді та узагальненні світового досвіду ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом із застосуванням стейкхолдерно-орієнтованих підходів та опрацюванні практичних пропозицій щодо використання в діяльності вітчизняного бізнесу та підприємництва.

Зміст і призначення стратегічних змін в управлінні персоналом важко переоцінити. Ресурсна складова функціонування будь-якого бізнесу дуже важлива [4; 6; 7] для всіх рівнів економіки. Так, слід погодитися з висновками Т. В. Білорус [2, с. 184], що сучасні умови України характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Важливим завданням для успіху бізнесу стає вибір адекватних стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних і функціональних стратегій підприємства належить кадровим стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність і стратегічний розвиток. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх факторів, так і від наявних і потенційних кадрових ресурсів і можливостей підприємства.

Тобто формування та ефективне використання кадрового потенціалу суб'єктів економіки передбачає залучення в зазначені процеси багатьох видів ресурсів, у т. ч. людських, що безпосередньо беруть участь у розвитку бізнесу, а отже, стають зацікавленими особами в отриманні високих результатів.

На думку О. М. Потишняк [8, с. 83–84], стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління

персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи. Стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досяжними.

Можна підсумувати, що для розробки та реалізації позитивних стратегічних змін в управлінні персоналом важливим є врахування як інтересів, так і протиріч низки стейкхолдерів. Як зазначають В. М. Лисогор, В. М. Ціхановська, Н. С. Виговський [5, с. 123–124], виходячи із сутності організаційної поведінки та очікуваних її результатів, технології роботи з персоналом можна визначити в такий спосіб: технологія роботи з персоналом може розглядатися як спосіб впливу на інтереси окремих груп персоналу і, відповідно, його поведінку, з метою її спрямування на отримання результатів, що задовольняють інтереси керівництва певного рівня управління або власника засобів виробництва.

Погоджуючись з вищенаведеним, можна додати, що у практичній діяльності інтереси майже всіх груп персоналу найчастіше входять у протиріччя з інтересами керівництва та власників. Звідси опрацювання проблем підвищення зацікавленості та нівелювання протиріч стає вагомими аспектами співпраці всіх стейкхолдерів, незважаючи на різні умови та країни функціонування бізнесу. Так, наприклад, Н. П. Базалійська [1, с. 138] вважає, що виникає необхідність у систематизації та узагальненні досвіду розвинених країн світу в аспекті управління трудовою діяльністю персоналу. Культура індивідуалізованого, персоніфікованого управління трудовою діяльністю працівників в Україні знаходиться лише на етапі встановлення та розвитку, тому існує реальна можливість практичного використання існуючого досвіду розвинених країн щодо управління трудовою поведінкою персоналу та вибору найбільш прийнятних елементів досліджуваних систем з метою їх подальшого впровадження на вітчизняних підприємствах. Актуальним стає детальний огляд світового досвіду концептуальних засад управління трудовою діяльністю персоналу з метою подальшого виокремлення унікальних складових ефективного індивідуалізованого управління трудовою поведінкою працівників.

Опрацюванню світового досвіду управління кадровим потенціалом, формуванню ефективних стратегій позитивних змін персоналу приділяється значна увага. Як зазначають Л. В. Шостак та Є. О. Болобан [9, с. 98], зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективного працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності.

Сучасні світові науково-практичні надбання у сфері управління персоналом найчастіше зосереджуються на визначенні точок взаємодії та збігу інтересів усіх учасників процесів управління та розвитку.

Зарубіжні фахівці [11] наголошують на тому, що практики управління людськими ресурсами формуються для благополуччя співробітників. Це створює здорові відносини між всіма зацікавленими сторонами (працівником і роботодавцем). Оскільки організація жадає поліпшення благополуччя співробітників та інвестує в них, тому хоче бажаної поведінки й віддачі від таких інвестицій. Сьогодні актуальними стають два типи практик управління людськими ресурсами: перший говорить про очікування співробітників від організації, наприклад про інвестиції в співробітників, а другий – про очікування компанії від співробітників. Оскільки організація інвестує в благополуччя співробітників і працює над їх розвитком, у результаті співробітники проявляють бажану поведінку. Цей процес створює тривалі відносини між двома сторонами, і обидві працюють на інтереси одна одної, що перетворює короткострокові цілі в довгострокові, а співробітники забувають про короткострокову грошову винагороду. Така практика управління людськими ресурсами вирішує конфлікти між двома сторонами, і єдиною метою є досягнення загальних цілей організації.

Дослідники стратегії людського капіталу для підвищення ефективності бізнес-одиниць, що враховує нестабільність оточення та організаційну культуру [13], вважають, що стратегічне управління повинно мати здатність і можливість створювати бачення майбутнього, домагатися розвитку співробітників, координації, використовувати шкалу пріоритетів (розстановку пріоритетів) за допомогою синхронізації та узгодження стратегічних ініціатив, концепції спільного використання, використання передового досвіду та здійснення революційних інновацій.

Стратегія людського капіталу дійсно корисна в практиці управління людськими ресурсами для отримання та збереження конкурентної переваги. Придбання талантів, розвиток талантів і винагорода талантів дуже корисні для формування та реалізації стратегії управління людськими ресурсами, яка може вплинути на здатність організації досягати цілей. Стратегія розвитку людського капіталу позитивно впливає на результативність бізнес-одиниці.

Автори [15] вважають, що організаційні відносини та конкурентна стратегія істотно впливають на ефективність бізнесу, де організаційні відносини мають більший вплив, ніж конкурентна стратегія. Зусилля з підвищення ефективності бізнесу повинні бути засновані на розвитку організаційних відносин, особливо в аспекті внутрішнього партнерства. Внутрішні партнерства мають найвищі коефіцієнти впливу, за якими слідують інші партнерства, партнерські відносини з клієнтами, партнерства з постачальниками та стратегічні альянси. Для підвищення ефективності бізнесу фахівці рекомендують керівництву компанії приділяти першочергову увагу поліпшенню в таких питаннях:

- ✦ внутрішнє партнерство з точки зору внутрішньої корпоративної взаємодії, внутрішнього співробітництва та розвитку структур управління партнерством;
- ✦ партнерство щодо банків, уряду, бізнес-асоціацій і навчальних закладів;
- ✦ партнерство з клієнтами в аспекті надійності;
- ✦ партнерство з постачальниками в аспекті якісних відносин з постачальниками та розвитку довірчих відносин з постачальниками.

Дослідники [10] акцентують увагу на необхідності розвитку та вдосконалення знань і навичок, необхідних для забезпечення успіху. Відсутність плану розвитку людських ресурсів може перешкоджати розвитку необхідних навичок і стримувати поліпшення здатності людей. Потрібно ефективно та відкрите спілкування з різними зацікавленими сторонами, оскільки спілкування вважається одним із ключових факторів успіху. Роль комунікації полягає в тому, щоб довести, що необхідно для досягнення стратегічних цілей, адже надання необхідної інформації сприяє усуненню невизначеності та

двозначності. Також особливу важливість має навчання для розвитку можливостей і впливу на спосіб мислення співробітників. Для підвищення результатів зазначених заходів необхідна участь співробітників і зацікавлених сторін.

Усі вищезазначені напрацювання та пропозиції можна об'єднати та навести в схематичному вигляді (рис. 1).

Інші фахівці, погоджуючись з ефективністю стейкхолдерно-орієнтованих підходів в управлінні персоналом, роблять також у своїх дослідженнях акценти на знання та організаційне навчання. Дослідники [14] доводять, що стратегії організаційного навчання та розвитку підприємництва відіграють важливу роль у стимулюванні компанії до підвищення ефективності їх діяльності. Чим більш оптимальні організаційне навчання та підприємництво, тим більше зростатиме продуктивність компанії. Організаційне навчання встановлює механізм для координації ресурсів і можливостей, що досягається за рахунок скорочення часу і витрат на визначення потреб ринку, задоволення потреб клієнтів і реагування на зміни навколишнього середовища. Організаційне навчання дуже важливо для бізнесу, тому що може дати компанії знання, які допоможуть їй вижити.

У своїх наукових доробках колектив авторів [12] доходить висновків, що управління знаннями є важливим напрямком змін. Можна підвищити гнучкість організації за рахунок заохочення, мотивації та продуктивності. Необхідно оцінювати інноваційні компетенції та навички, щоб встановити адекватні компетенції для розробки бізнес-стратегій. Тому важливо постійно оцінювати творчі здібності та знання і вирішувати, чи потрібні відповідні навички для реалізації бізнес-стратегій всередині організації.

На основі розгляду та узагальнення передового світового досвіду ефективного стратегічного управління людським потенціалом можна запропонувати алгоритм визначення та прийняття ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом (рис. 2).

За такого підходу вагомим також стає інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень економічними суб'єктами [3], адже наявність потрібної інформації приводить до формування знань, які використовуються при прийнятті управлінських рішень безпосередньо.

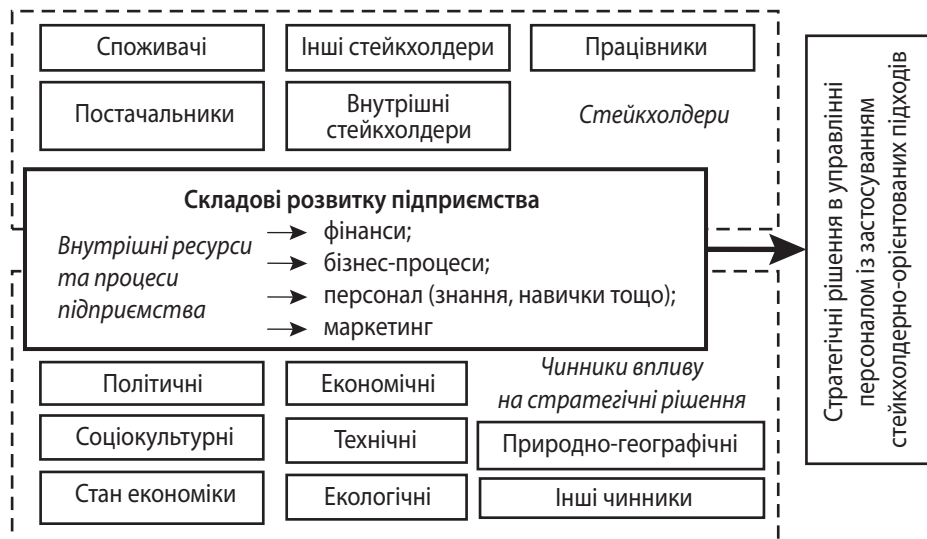


Рис. 1. Прийняття стратегічних рішень в управлінні персоналом із застосуванням стейкхолдерно-орієнтованих підходів

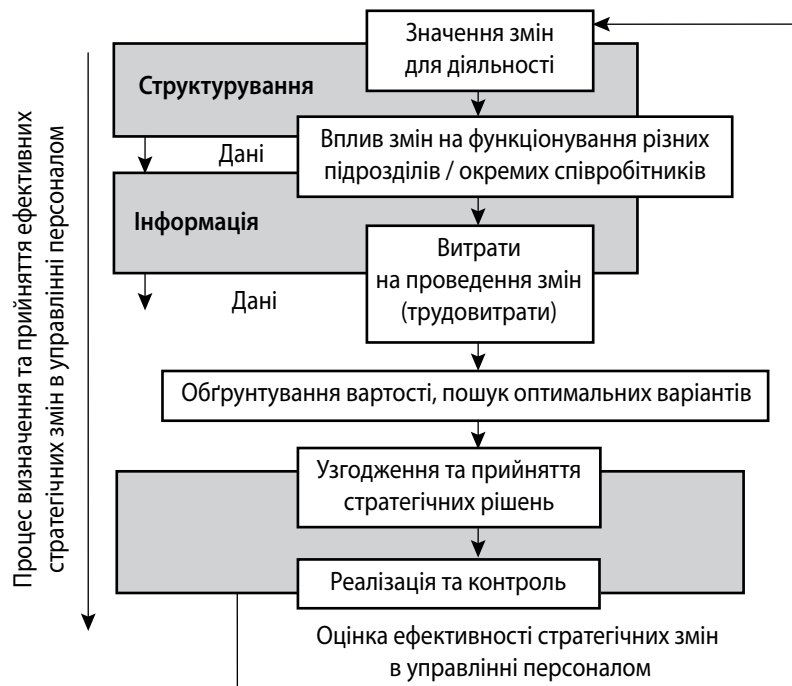


Рис. 2. Алгоритм визначення та прийняття ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом

ВИСНОВКИ

У світлі розгляду та узагальнення світового досвіду ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом із застосуванням стейкхолдерно-орієнтованих підходів можна констатувати, що для розробки та реалізації ефективної стратегії важливим є врахування як інтересів, так і протиріч усіх стейкхолдерів. Запропонований алгоритм визначення та прийняття ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом може застосовуватися керівниками в реаліях вітчизняного бізнесу.

Актуальним напрямком подальших досліджень є визначення для всіх зацікавлених сторін оптимально збалансованих рішень на основі мінімальних витрат і максимальних прибутків при формуванні та реалізації стратегічних змін в управлінні персоналом. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна*

- економіка. 2015. № 1. С. 138–142. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf
2. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-13>
 3. Єршова Н. Ю. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень економічними суб'єктами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. № 2. Ч. 1. С. 96–101. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/2933/1/lershova_Informatsiino-komunikatsiine_2013.pdf
 4. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 403–408. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-12_0-pages-403_408.pdf DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-403-408>
 5. Лисогор В. М., Ціхановська В. М., Виговський Н. С. Дослідження проблем управління персоналом в умовах ринку. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 3. С. 121–125.
 6. Портна О. В. Ресурси підприємств як складова сукупного фінансового потенціалу країни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 1. С. 231–235.
 7. Портна О. В. Фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу як важливої складової сукупного фінансового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 300–305. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-8_0-pages-300_305.pdf
 8. Потишняк О. М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 82–85.
 9. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3. С. 94–99. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
 10. Errida A., Lotfi B. Measuring Change Readiness for Implementing a Project Management Methodology an Action Research Study. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19. Issue 1. P. 1–17. URL: <https://www.abacademies.org/articles/measuring-change-readiness-for-implementing-a-project-management-methodology-an-action-research-study-8899.html>
 11. Ali Malik H., Haider G., Bhatti A. et al. HRM Practices and Organizational Resources as Predictors of Collective Organizational Engagement: Mediating Role of Team Work Engagement. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 23. Issue 5. P. 1–14. URL: <https://www.abacademies.org/articles/hrm-pracw>
 12. Akkaya B., Tabak A. The Link between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19. Issue 1. P. 1–17. URL: <https://www.abacademies.org/articles/the-link-between-organizational-agility-and-leadership-a-research-in-science-parks-8996.html>
 13. Budisusetio D. H., Sule E. T., Febrian E., Yunizar. Human Capital Strategy Model for Improving Business Unit Performance, Based on Environmental Turbulence, Strategic Leadership and Organizational Culture (A Survey on Unit Business Indonesian Telecommunication Operator). *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Issue 4. P. 1–11. URL: <https://www.abacademies.org/articles/human-capital-strategy-model-for-improving-business-unit-performance-based-on-environmental-turbulence-strategic-leadership-and-or-8374.html>
 14. Ismail, I Made Narsa, Basuki. The Effect of Market Orientation, Innovation, Organizational Learning and Entrepreneurship on Firm Performance. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Issue 3. P. 1–13. URL: <https://www.abacademies.org/articles/the-effect-of-market-orientation-innovation-organizational-learning-and-entrepreneurship-on-firm-performance-8105.html>
 15. Sutjipto M. R., Sule E. T., Sucherly, Kaltum U. The Effect of Organizational Relationship and Competitive Strategy on the Performance of Wholesale Network Service Business in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Issue 3. P. 1–16. URL: <https://www.abacademies.org/articles/the-effect-of-organizational-relationship-and-competitive-strategy-on-the-performance-of-wholesale-network-service-business-in-ind-8321.html>

REFERENCES

- Akkaya, B., and Tabak, A. "The Link between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks". *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. <https://www.abacademies.org/articles/the-link-between-organizational-agility-and-leadership-a-research-in-science-parks-8996.html>
- Ali, Malik H. et al. "HRM Practices and Organizational Resources as Predictors of Collective Organizational Engagement: Mediating Role of Team Work Engagement". *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. <https://www.abacademies.org/articles/hrm-practices-and-organizational-resources-as-predictors-of-collective-organizational-engagement58-mediating-role-of-team-work-eng-9452.html>
- Bazaliiska, N. P. "Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoiu ekonomikoiu" [World Experience of Personnel Management of Labour Activity in Countries with Developed Market Economies]. *Innovatsiina*

- ekonomika. 2015. http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf
- Bilorus, T. V. "Formuvannia stratehii rozvytku systemy upravlinnia personalom pidpriemstva na osnovi portfelnoho analizu" [Development Strategy Formation of the Personnel Management System of the Enterprise Based on Portfolio Analysis]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2018): 184-195. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-13>
- Budisusetio, D. H. "Human Capital Strategy Model for Improving Business Unit Performance, Based on Environmental Turbulence, Strategic Leadership and Organizational Culture (A Survey on Unit Business Indonesian Telecommunication Operator)". *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. <https://www.abacademies.org/articles/human-capital-strategy-model-for-improving-business-unit-performance-based-on-environmental-turbulence-strategic-leadership-and-or-8374.html>
- Errida, A., and Lotfi, B. "Measuring Change Readiness for Implementing a Project Management Methodology an Action Research Study". *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. <https://www.abacademies.org/articles/measuring-change-readiness-for-implementing-a-project-management-methodology-an-action-research-study-8899.html>
- Ismail, I Made Narsa, Basuki. "The Effect of Market Orientation, Innovation, Organizational Learning and Entrepreneurship on Firm Performance". *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. <https://www.abacademies.org/articles/the-effect-of-market-orientation-innovation-organizational-learning-and-entrepreneurship-on-firm-performance-8105.html>
- Kulyomza, D. R., and Portna, O. V. "Svitovyi dosvid finansovoho upravlinnia kompaniiamy: steikkholdery pidvyshchennia yoho efektyvnosti" [Global Experience in Financial Management of Companies: Stakeholders which Increase its Efficiency]. *Biznes Inform*. 2019. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-12_0-pages-403_408.pdf DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-403-408>
- Lysohor, V. M., Tsikhanovska, V. M., and Vyhovskiy, N. S. "Doslidzhennia problem upravlinnia personalom v umovakh rynku" [Research of Problems of Personnel Management in the Market Conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrar-noho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol. 3, no. 2 (2011): 121-125.
- Portna, O. V. "Finansove zabezpechennia rozvytku liudskoho potentsialu yak vazhlyvoi skladovoi sukupnoho finansovoho potentsialu Ukrainy" [Financial Provision of Development of Human Potential as an Important Component of the Aggregate Financial Potential of Ukraine]. *Biznes Inform*. 2013. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-8_0-pages-300_305.pdf
- Portna, O. V. "Resursy pidpriemstv yak skladova sukupnoho finansovoho potentsialu krainy" [Resources of Enterprises as a Component of the Total Financial Potential of the Country]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. 1 (2013): 231-235.
- Potyshniak, O. M. "Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva" [Modern Strategy of Personnel Management of the Enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (2013): 82-85.
- Shostak, L. V., and Boloban, Ye. O. "Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom" [Foreign Experience in Personnel Management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2018. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
- Sutjipto, M. R. et al. "The Effect of Organizational Relationship and Competitive Strategy on the Performance of Wholesale Network Service Business in Indonesia". *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. <https://www.abacademies.org/articles/the-effect-of-organizational-relationship-and-competitive-strategy-on-the-performance-of-wholesale-network-service-business-in-ind-8321.html>
- Yershova, N. Yu. "Informatsiino-komunikatsiine zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen ekonomichnyimi subiektamy" [Information and Communication Support of Management Decisions by Economic Entities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii «Ekonomika»*. 2013. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/2933/1/lershova_Informatsiino-komunikatsiine_2013.pdf