

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>

УДК 005.95/.96:658.3(045)

Васюткіна Наталія Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8546-9251>

Андрієнко Марія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4148-4737>

Самітов Роман Олександрович

аспірант,
Національний авіаційний університет

Nataliia Vasiutkina, Maria Andriienko, Roman Samitov
National Aviation University

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ**

**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
OF THE ENTERPRISE BASED ON INNOVATIVE
AND CREATIVE COMPETENCES**

Анотація. У статті акцентовано увагу на змісті стратегічного управління, визначено місце людських ресурсів у його ключових підходах. Проаналізовано сучасні концепції управління людськими ресурсами. Це дозволило визначити місце інноваційно-креативних компетенцій в розвитку підприємств. Аргументовано авторську позицію, щодо «стратегічного управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій», під яким розуміється модель перспективного управління підприємством шляхом узгодження системи технологій та методів впливу підприємства на своїх співробітників задля повного використання їх потенціалу для досягнення стратегічної мети діяльності. У статті запропоновано концептуальний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій, основними елементами якого є: мета, завдання, передумови, принципи, методи, стратегії, об'єкти, суб'єкти, концептуальні засади формування інноваційно-креативних компетенцій, як результат підвищення рівня розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, управління людськими ресурсами, стратегічне управління людськими ресурсами, концептуальний підхід, інноваційно-креативні компетенції.

Summary. The article focuses on the content of strategic management, defines the place of human resources in its key approaches. Modern concepts of human resource management, namely highly efficient work systems and work methods with a high level of involvement, are analyzed. This made it possible to outline that in the modern realities of the development of enterprises, innovative and creative competences occupy an important place. The author's position regarding "strategic management of human resources based on innovative and creative competencies" is argued, under which we propose to understand the model of perspective management of the enterprise by harmonizing the system of technologies and methods of the enterprise's influence on its employees in order to fully use their potential to achieve the strategic goal of activity. The article proposes a conceptual approach to the strategic management of the company's human resources based on innovative and creative competencies, the main elements of which include: the goal, tasks, prerequisites, principles, methods, strategies, objects, subjects, conceptual foundations of the formation of innovative and creative competencies, as a result of increasing the level of innovative and creative development of the enterprise. It is proposed to focus attention on the formation of innovative and creative competencies by creating a holistic field of interaction based on building a system of transformational leadership, building a corporate culture based on self-learning and the appropriate structuring of the human resources development strategy. In the transformational leader-

ship of principals, the emphasis is on the values and principles of forming a new leadership system. In order to build a corporate culture, it is recommended to introduce measures on a systematic basis in terms of the four components of a person's personal development: spiritual, mental, emotional, physical. Among the main aspects of the content of the human resources management strategy, the following are highlighted: alignment with the business strategy, human resources planning, personnel selection and development, employee motivation and retention, performance management, diversity and inclusion management, adaptation to changes.

Keywords: strategic management, human resources management, strategic human resources management, conceptual approach, innovative and creative competencies.

Постановка проблеми. Прискорення науково-технічного та соціально-еко-екологічного розвитку та, як наслідок, посилення невизначеності у зовнішньому середовищі, яке ускладнюється з кожним роком, призводять до формування нової парадигми управління персоналом як управління людськими ресурсами. Якщо управління персоналом націлене на «технічне» забезпечення організації ресурсами, то управління людськими ресурсами направлено на створення конкурентних переваг за допомогою компетенцій персоналу підприємств. Як наслідок, якщо раніше перед менеджерами стояло завдання управління персоналом і його поведінкою, то в умовах нової парадигми додається ще й управління знаннями.

Такі трансформаційні процеси викликають необхідність в застосуванні нового підходу до управління персоналом – стратегічного управління людськими ресурсами. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується ризиком, невизначеністю, динамічністю та підвищеною інтенсивністю конкуренції, стратегічне управління людськими ресурсами (далі – СУЛР) є однією з найважливіших не стільки через логіку планового стратегічного розвитку, скільки все більше як єдиний можливий стратегічний фактор інноваційно-креативного розвитку підприємства. Тобто персонал компанії стає основою забезпечення її конкурентоспроможності та передумовою проектування успішного управління в умовах існуючих вимог до розвитку підприємств, відповідно, перед сучасними підприємствами постає питання вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами з урахуванням сучасних умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегічного управління підприємством широко висвітлена у працях таких зарубіжних та вітчизняних дослідників у цій науковій галузі, як Данілова Є., Загородна О., Серединська В., Шершньова З., Bowman. С. та інші. Питання дослідження особливостей стратегічного управління людськими ресурсами розкриті у працях вчених вітчизняних та зарубіжних вчених Мурашко М., Петрової І., Танасюк І., Кіршо С., Мігус І., Borkowska S., Lawler E., Lundy O., Cowling A., O'Donovan G. тощо. Питаннями дослідження формування інноваційно-креативних компетенцій займалися: Балагуровська І., Білоцерковська О., Грабовська І., Окорський В.,

Квілінський О., Швіндіда Г. Разом з цим вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою праць дозволили зробити висновок про те, що питання стратегічного управління людськими ресурсами в розрізі формування інноваційно-креативних компетенцій є мало досліджене, відсутній сучасний погляд як у концептуальному, так і в організаційно-практичному аспектах та потребує подальшого дослідження.

Метою статті є розробка концептуального підходу до стратегічного управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення питання стратегічного управління людськими ресурсами в науковій літературі призвело до розуміння, що вченими висуваються підходи, які базуються на загальній еволюції поглядів і зміні парадигм в розумінні трансформації економічних процесів і відповідно інструментів в управлінні ними. Кінець ХХ початок ХХІ століть можна охарактеризувати як найбільш якісно трансформаційним у всіх сферах людського розвитку, за рахунок яких і до цього дня здійснюється глобальний перехід від індустріальної – постіндустріальної до нової економіки, заснованої на знаннях, інтелектуальних ресурсах, наукоємних та інформаційних технологіях [1]. Інтенсивні зміни в суспільстві потребують від фахівців різних сфер – істориків, соціологів, політологів, управлінців до економістів навчитись визначати якісну характеристику загального стану соціально-економічної реальності для подальшого прогнозування і конструювання стратегії розвитку підприємств.

Сам термін «стратегічне управління» став застосовуватись на ринкових теренах на початку 70-х рр. ХХ ст. для того, щоб розрізнити поточне управління та управління, котре здійснюється на найвищому рівні. В контексті еволюції науки про управління відбувається еволюцію розвитку такого поняття як «стратегічне управління підприємством».

Аналізуючи спектр науково-практичного пізнання в сфері стратегічного управління виділяють чотири ключових підходи до нього: процесний; функціональний; інституційний; концептуальний [11]

В основні процесного підходу знаходиться акцент на технологічному атрибуті проходження підприємством п'яти пов'язаних між собою етапів для досягнення стратегічних цілей та місії підприємства. Такий підхід розділяються наступні вчені:

М. Мескон, М. Армстронг, С. Серто, П. Забелін, П. Пітер, В. Керімов, А. Хорин та О. Ревенко.

Такими п'ятьма елементами є аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та формування відповідних стратегічних цілей, розробка стратегії, втілення стратегії, оцінка та контроль за її виконанням [8; 12].

Представники функціонального підходу під сутністю стратегічного управління розуміють таке управління, котре є чітко формалізованим, з регламентованими вимогами до предмету, засобу, способу та результату діяльності в часі та просторі [3, с. 24–27]. Очільниками такого підходу є Дж. Стрік, В. Пастухова, С. Данілова, Г. Кіндрацька, В. Марцін.

Основою ідеї інституційного підходу до сутності стратегічного управління є зв'язок системи стратегії підприємства з ступенем розвитку інституцій. Відомими вченими, що розділяють такий підхід є А. Томпсон, Р. Фархутдінов, В. Мікловда, А. Стрикленд, Є. Палига, Ю. Маленков, П. Забелін, Н. Кубіній.

З боку концептуального підходу під сутністю стратегічного управління підприємства розуміється його направленість на довгостроковий перспективний розвиток, утримання підприємства на ринку, а також на адекватну реакцію на зовнішні виклики та своєчасну стратегічну переорієнтацію ресурсів, для досягнення стійкого успіху. Даний підхід розділяють З. Шершньова, Л. Балабанова, В. Немцова, В. Герасимчук, Б. Мігус І., Мізюк, Л. Довгань, М. Мурашко, І. Петрова, Н. Беляєва. Саме у концептуальному підході дослідники найважливішим ресурсом підприємства виділяють персонал.

З точки зору М. Мурашко, головним елементом всієї системи управління є персонал, який в один і той самий час може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства виступають об'єктом тому, що вони є персоналом – це люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати суб'єктом і об'єктом управління є головною специфікою, особливістю управління персоналом [5, с. 134].

Стратегічне управління людськими ресурсами досліджувала І. Петрова, яка розуміє його «як новий етап управління персоналом виникає тоді, коли діяльність підприємств (організацій) спрямована на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, а основною перевагою стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують задоволення потреб споживачів зі збереженням соціальноетичних норм і соціальної відповідальності бізнесу» [7].

Сучасні зарубіжні дослідники [13–15] виділяють дві ключові концепції в управлінні людськими ресурсами (УЛР): високоефективні системи праці

(ВСП) та методи праці з високим рівнем залученості (МПВРЗ).

В основі ВСП лежить кілька основних принципів, а саме: комплексність; взаємозв'язок стратегії управління людськими ресурсами зі стратегією підприємства та її переведенням на нижчий організаційний щабель за допомогою загальної філософії, заснованої на комплексі методик, які виступають як основа системи УЛР; конкретної конфігурації передової практики УЛР; особливий характер систем УЛР, що впливає на всі вище зазначені характеристики.

Зв'язок спрямованості, націленої на «залучення», з основними принципами високоефективної системи праці знаходить своє відображення у концепції управління людськими ресурсами, що базується на методах праці з високим рівнем залучення. Таким чином, можна говорити про появу двох моделей або навіть двох сімейств моделей управління людськими ресурсами, заснованих на єдності спільних принципів, але відрізняються за цільовою спрямованістю.

Основні відмінності включають встановлення пріоритетів цілей окремих концепцій УЛР. Ключові методики УЛР у концепції ВСП безпосередньо впливають на ефективність, яка досягається шляхом високого рівня інтелектуальних, інноваційних компетентностей персоналу. МПВРЗ, зі свого боку, має на меті формування «залученості» як поведінково-результуючий важіль, утворюючи ефективність функціонування компанії, який послідовно впливає на фінансову ефективність.

Розглянуті моделі ґрунтуються як на теоретичній базі, так і на багатому досвіді, пов'язаному з функціонуванням УЛР. Їх джерело проглядається в теорії поведінкового, ресурсного та стратегічного підходів [15, с. 3], у мотиваційній теорії, де він має на увазі масу можливостей залучення, а також у концепції кадрових ресурсів та основних фондів соціального призначення.

Отже, останні тенденції в управлінні людськими ресурсами доводять про нагальність розкриття креативності й інтелектуального, інноваційного потенціалу персоналу підприємств. З огляду на це, на думку науковців, «одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність. Креативність персоналу в цих умовах визначається можливістю використовувати інтелектуальний капітал і отримувати результат у вигляді нового продукту, процесу, послуги (інновації)» [2, с. 194].

Таким чином, враховуючи тенденції у розвитку управління людськими ресурсами, слід визначити поняття «стратегічне управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій», під яким пропонуємо розуміти модель

перспективного управління підприємством шляхом узгодження системи технологій та методів впливу підприємства на своїх співробітників задля повного використання їх потенціалу для досягнення стратегічної мети діяльності.

Грунтуючись на результатах проведених досліджень в узгодженні технологій і методів впливу підприємства на свій персонал за для розкриття їх потенціалу пропонуємо розглянути можливості стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі підходу щодо створення можливостей оптимального розкриття інноваційно-креативних компетенцій на підприємстві (рис. 1).

Метою стратегічного управління людськими ресурсами є досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом підвищення інноваційно-креативних компетенцій людських ресурсів.

Завдання полягають у ідентифікації потенційних інноваційно-креативних компетенцій, які необхідні людським ресурсам для реалізації стратегічних цілей підприємства та їх формування з активізацією мотивації до свого гармонійного розвитку шляхом безперервного навчання.

Передумовами здійснення коректив в управлінні людськими ресурсами є стрімкий розвиток інновацій. Головним драйвером росту та розвитку підприємств вважаються інновації, які впроваджуються у всі процеси компанії.

З розвитком суспільства і виробництва кількість наукових досягнень ставить перед підприємствами нові задачі, без вирішення яких неможлива ефективна конкуренція з підприємствами, які впроваджують в свою діяльність інноваційні процеси. Інноваційна діяльність розглядається з двох різних сторін: з однієї сторони, це – засіб забезпечення стратегічної переваги підприємства, де самі інновації не є ядром бізнесу, а носять підтримувальний характер. З іншого боку, це – основний вид діяльності, результатом якого є науково-технічні результати, які використовуються як основа нововведень в інших галузях.

Слід визначити чотири основні елементи управління людськими ресурсами, що впливають на підвищення інноваційно-креативних компетенцій: планування людських ресурсів, орієнтоване на створення ефективних команд; оцінка діяльності, що поєднує індивідуальну та командну ефективність, де вирішення робочих завдань вимагає винагороди окремого працівника чи робочих груп; системи стимулювання, орієнтовані на досягненні цілей та завдань підприємства, у тому числі – створення інновацій; планування кар'єри, взаємопов'язані перспективи просування з проходженням програм навчання та перекваліфікації.

До принципів здійснення стратегічного управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій слід віднести [6, с. 142]: можливість будь-якого працівника під-

приємства, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розробленні креативних рішень; причинно-наслідковий зв'язок між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням; комбіноване застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень; системність у створенні умов для зацікавлення працівників організації у творчому розвитку; мінімізація витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень; забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності; забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень.

Серед інноваційних *методів і стратегій* в управлінні людськими ресурсами можна виділити такі: лідерство, управління талантами, корпоративна культура та залучення співробітників.

Стратегія лідерства створює основу для практики корпоративного управління, здатна захочувати та підтримувати інноваційну поведінку співробітників, мотивуючи їхню інноваційну діяльність. Розвиток групи талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання для розкриття потенціалу талантів. Система принципів та цінностей сформована корпоративною культурою дозволить персоналу розвиватися в єдиному напрямі, який визначений організацією. Метод зацікавленості співробітників у досягненні позитивних результатів власної праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

При цьому зазначені пріоритети, як правило, відрізняються щодо терміновості реалізації кадрових дій. Тим самим, необхідно враховувати конкретні заходи та визначити план дій у процесі їх реалізації, а також розвивати ефективне партнерство між спеціалістами служби управління людськими ресурсами та всім персоналом підприємства.

Концептуальні засади формування інноваційно-креативних компетенцій на підприємстві формуються на основі побудови системи трансформаційного лідерства, формування корпоративної культури на основі самонавчання та формування стратегії розвитку людських ресурсів.

В побудові системи трансформаційного лідерства має бути враховано сучасні особливості формування лідерства на підприємстві. Необхідно відходити від традиційного лідерства у нових організаціях знань, тому що це призводить до гальмування потоків інформації, перешкоджає прояву співробітниками здатності продукувати нові ідеї, блокує підприємницький настрій, стримує адаптацію і в результаті негативно позначається на загальній продуктивності підприємства. В даний час формується новий креативний клас, виходить нова робоча сила – люди, які віддають перевагу рівно правовим відно-

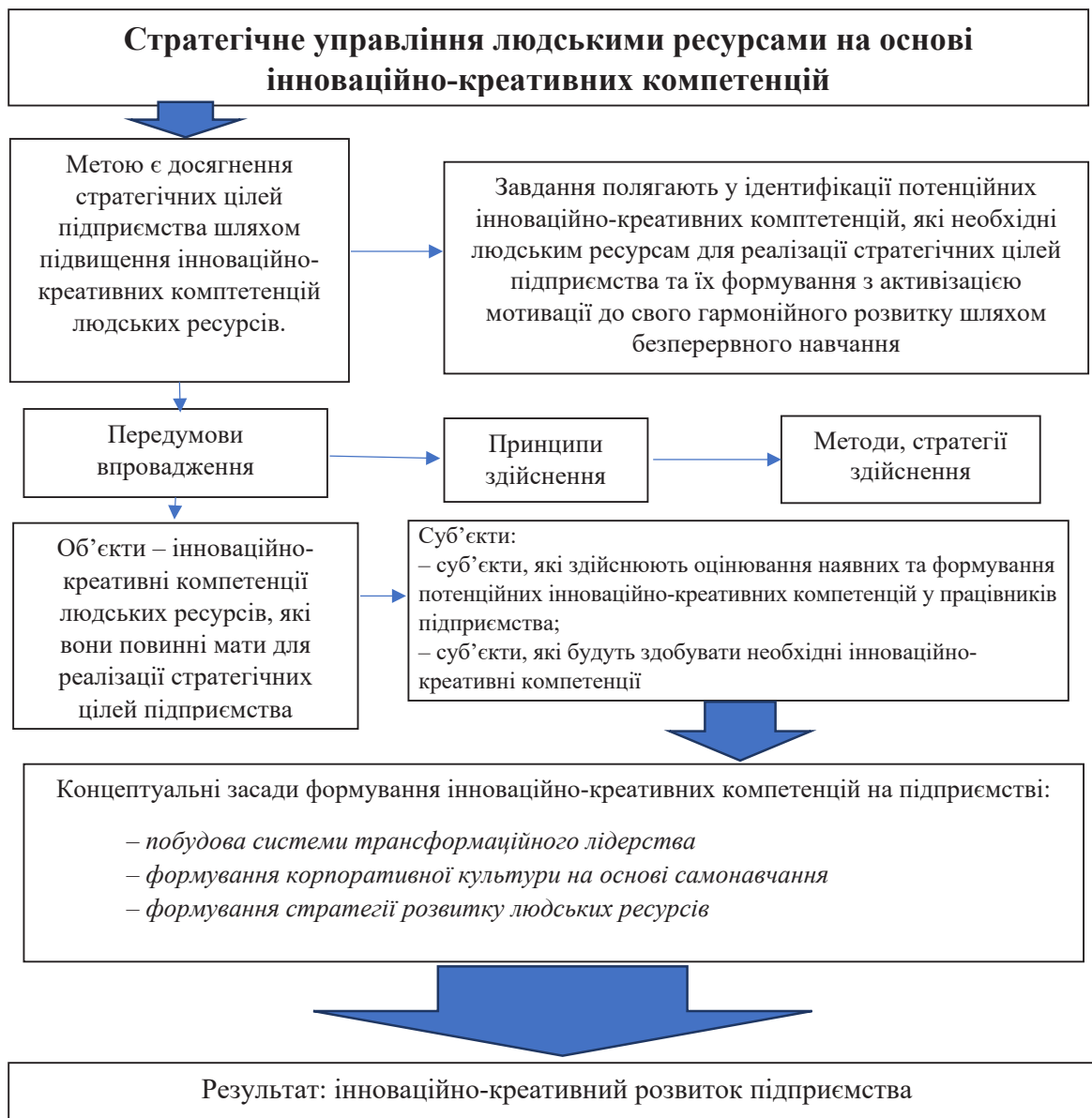


Рисунок 1 – Концептуальний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

сидам з компанією, орієнтовані на самовизначення, мають незалежність і технічну грамотність. В компаніях нового типу віддають належне цінностям і принципам, вважають, що важливіше «співпраця», а не «суперництво», при цьому знижується концентрація влади та контролю на вищих рівнях організації, люди та культура висуваються на передній план, у той час як матеріальна складова, критерії ефективності та успіху відсуваються назад [17].

Серед принципів переходу до трансформаційного лідерства мають бути перше за все використані – уникнення будь-яких опортуністичних дій, образливого відношення, встановлення стандартів, які виключають порушення прав людини (включно із правами самого лідера). Окрім озна-

ченого, бажано впровадження ефективного тайм-менеджменту на всіх рівнях, розповсюдження позитивного ставлення до провалів, та доброзичливе ставлення до командних гравців [10].

Для визначення найбільш ефективної корпоративної культури з точки зору реалізації підходу стратегічного управління людськими ресурсами, важливе значення має системний підхід Г. О'Донована [16], згідно з яким корпоративна культура є єдиною системою, що містить чотири основні якості, властиві особистості: духовний розвиток (SQ), розумовий розвиток (IQ), емоційний розвиток (EI), фізичний розвиток (PQ).

Духовний розвиток припускає розглядати підприємство як економічну і соціальну одиницю,

яка виконує свою місію з соціальною відповідальністю, тобто на основі певних етичних норм, за допомогою чого формується певний імідж, як в якості роботодавця так і партнера. Тобто головний фокус духовної складової в корпоративній культурі направлено на формування відносин з зацікавленими сторонами на певному рівні цінностей, етики взаємодії і бізнес-культури.

Розумовий розвиток передбачає надання персоналу можливості експериментувати і навчатись на помилках, надавати персоналу ролі, які містять інтелектуальний виклик і необхідний тренінг для досягнення поставлених завдань. Розумова компонента передбачає створення для персоналу умов для розвитку і самонавчання (управління знаннями), проявляти інноваційність, залученість та демократизацію.

Емоційний розвиток припускає створення організаційного середовища, яке базується на довірі і ефективних комунікаціях. Середовище, яке надає персоналу свободу в проявленні своїх емоцій і навчає персонал управляти своїми емоціями. Емоційна рівновага призводить до згуртування колективу, а увага керівництва і турбота про кожну особистість призводить до більшої залученості персоналу і відданості справі компанії.

Фізичний розвиток передбачає забезпечення безпеки і охорони праці персоналу, формування певного балансу між особистим життям і роботою, підтримка спортивного стилю життя і надання медичних пільг. Цей вид розвитку відповідає принципу надання необхідних умов для забезпечення якості праці і життєдіяльності персоналу.

Формування стратегії розвитку людських ресурсів базується на створенні в компанії умов та простору для креативного його розвитку.

Стратегія управління людськими ресурсами є довгостроковим планом дій підприємства щодо її людського капіталу. Вона орієнтована на максимізацію ефективності та ефективності роботи персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Серед основних аспектів змісту стратегії управління людськими ресурсами, слід виділити наступні: вирівнювання з бізнес-стратегією, планування людських ресурсів, підбір та розвиток персоналу, мотивація та утримання співробітників, управління продуктивністю, управління різноманітністю та включеністю, адаптація до змін.

Стратегія управління людськими ресурсами має тісно відповідати стратегії бізнесу. Це включає розуміння основних цілей і напрямів підприємства, щоб управління людськими ресурсами могло підтримувати ці стратегічні пріоритети. Необхідне планування у визначенні потреб у персоналі як зараз, так і в майбутньому. Це включає планування чисельності, навичок, досвіду і кваліфікацій, необхідних для успішного виконання

стратегії бізнесу. Наступним кроком є розробка стратегій підбору, щоб залучати талановитих співробітників, та стратегій розвитку, щоб забезпечити їх постійний професійний розвиток. Це включає оцінку поточних компетенцій, виявлення потенціалу і підтримку сильних сторін персоналу. Для розвитку креативності є створення ефективно діючої системи мотивації, яка передбачає наявність в організації системи цінностей, урахування ієрархії потреб [9]. Постійне підвищення мотивації дозволяє утримати співробітників. Це включає системи винагород, пільги, можливості професійного зростання і створення сприятливого робочого оточення. Управління продуктивністю здійснюється шляхом розробки систем оцінки продуктивності, встановлення цілей, зворотний зв'язок та плани розвитку для забезпечення безперервного підвищення продуктивності працівників. Розробка стратегій, які сприяють створенню різноманітного та інклюзивного робітничого колективу дуже є важливою складовою для підвищення інновацій, креативності, продуктивності та рівня задоволеності співробітників. Та розробка гнучких стратегій, які можуть адаптуватися до змін усередині та поза організацією. Це включає готовність до змін у технологіях, економічних умовах, законодавстві та інших аспектах.

Стратегія управління людськими ресурсами відіграє критичну роль у забезпеченні успіху підприємства, оскільки якість людського капіталу є ключовим фактором конкурентоспроможності та досягнення цілей.

Висновки. У статті визначено місце людських ресурсів у його ключових підходах. Проаналізовано сучасні концепції управління людськими ресурсами, а саме вискоелективні системи праці та методи праці з високим рівнем залученості. Це дозволило окреслити, що в сучасних реаліях розвитку підприємств інноваційно-креативні компетенції займають вагоме місце. Аргументовано авторську позицію, щодо «стратегічного управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій», під яким пропонуємо розуміти модель перспективного управління підприємством шляхом узгодження системи технологій та методів впливу підприємства на своїх співробітників задля повного використання їх потенціалу для досягнення стратегічної мети діяльності.

Запропоновано концептуальний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій, до основних елементів якого увійшли: мета, завдання, передумови, принципи, методи, стратегії, об'єкти, суб'єкти, концептуальні засади формування інноваційно-креативних компетенцій, як результат підвищення рівня інноваційно-креативного розвитку підприємства.

У змісті концептуального підходу увагу концентровано на формуванні інноваційно – креативних компетенцій створенням цілісного поля взаємодії на основі побудови системи трансформаційного лідерства, побудови корпоративної культури на основі самонавчання та відповідній структуризації стратегії розвитку людських ресурсів. У трансформаційному лідерстві головний акцент зосереджено на цінностях і принципах формування нової системи лідерства. Для побудови корпоративної куль-

тури рекомендовано введення на системній основі заходи у розрізі чотирьох складових особистісного розвитку людини: духовний, розумовий, емоційний, фізичний. Серед основних аспектів змісту стратегії управління людськими ресурсами, виділено: вирівнювання з бізнес-стратегією, планування людських ресурсів, підбір та розвиток персоналу, мотивація та утримання співробітників, управління продуктивністю, управління різноманітністю та включеністю, адаптація до змін.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки : наук. журнал*. 2023. Вип. 1 (81). URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494
2. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197.
3. Данилова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. Вип. 4. С. 24–27.
4. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 131–138.
5. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : «Знання», 2006. 272 с.
6. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент : підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
7. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
8. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Науковий вісник «Економіка і суспільство» Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 3. С. 276–282.
9. Танасюк І.М. Кіршо С.М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1246/1201>
10. Швіндіда Г., Балагуровська І., Білоцерковська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 27–43.
11. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017. Вип. 2 (2). С. 99–103.
12. Bowman. С. The essence of strategic management: book. New York: Pearson P T R; 1st edition, 1990. 152 p.
13. Borkowska S. Human Resource Management and Innovation in the Business Organization. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. 2009. № 2. P. 9–29.
14. Lawler E.E. III Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000. San Francisco : Jossey-Bass, 2001. 272 p.
15. Lundy O., Cowling A. Strategic human resource management. London : Thompson, 2000.
16. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme. Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. 376 p.
17. Vasiutkina N. The role of leaders in the creation of new knowledge and their impact on the development of industries and sectors of the economy. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2023. P. 53–56.

References:

1. Arefieva O. V., Kovalenko N. V., Andriienko M. M. (2023) Intelktualnyi potentsial yak osnovnyi chynnyk innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Intellectual potential as the main factor of innovative development of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki: nauk. zhurnal*, vol. 1 (81). Available at: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494
2. Hrabovska I. V. (2017) Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva na zasadakh upravlinnia kreatyvniostiu personalu [Innovative development of the enterprise on the basis of personnel creativity management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, vol. 2, pp. 192–197.
3. Danilova Ye. I. (2019) Vzaiemozviazok stratehichnoho ta operatyvnoho upravlinnia v systemi upravlinnia kompaniieiu [Relationship between strategic and operational management in the company management system]. *Ekonomika. Sotsiologhiia. Menedzhment*, vol. 4, pp. 24–27.
4. Mihus I. S. (2023) trahichne upravlinnia liudskymy resursamy na osnovi tsyfrovyykh tekhnolohii [Strategic management of human resources based on digital technologies]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 2 (70), pp. 131–138.

5. Murashko M. I. (2006) *Menedzhment personalu: navchalnyi posibnyk* [Personnel management: a study guide]. Kyiv: "Znannia", 272 p.
6. Okorskyi V. P., Valiukh A. M. (2017) *Kreatyvnyi menedzhment: pidruchnyk* [Creative management: a textbook]. Rivne: NUVHP, 344 p.
7. Petrova I. L. (2013) *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navch. posib.* [Strategic management of human resources: training. manual]. Kyiv: KNEU, 466 p.
8. Seredynska V. M., Zahorodna O. M. (2016) Napriamy vdoskonalennia stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Directions for improving strategic management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk "Ekonomika i suspilstvo" Mukachivskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 3, pp. 276–282.
9. Tanasiuk I. M., Kirsho S. M. (2022) Rozvytok kreatyvnosti personalu pidpriemstva yak stratehichna umova konkurentospromozhnosti kompanii [Development of creativity of the company's personnel as a strategic condition of the company's competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 37. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1246/1201>
10. Shvindida H., Balahurovska I., Bilotserkovska O., Kvilinskyi O. (2020) Formuvannia pryntsyviv perekhodu vid destruktivnoho do transformatsiinoho liderstva [Formation of the principles of transition from destructive to transformational leadership]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, no. 4, pp. 27–43
11. Shershnova Z. Ie. (2017) Kompleksni stratehii u stratehichnomu rozvytku korporatyvnykh struktur [Complex strategies in the strategic development of corporate structures]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho un-tu*, vol. 2 (2), pp. 99–103.
12. Bowman. C. (1990) *The essence of strategic management*: book. New York: Pearson P T R; 1st edition, 152 p.
13. Borkowska S. (2009) Human Resource Management and Innovation in the Business Organization. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, no. 2, pp. 9–29.
14. Lawler E. E. (2001) *III Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*. San Francisco: Jossey-Bass, 272 p.
15. Lundy O., Cowling A. (2000) Strategic human resource management. London: Thompson.
16. O 'Donovan G. (2006) *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*. Dublin, Ireland: Liffey Press, 376 p.
17. Vasiutkina N. (February 13 – March 26, 2023) The role of leaders in the creation of new knowledge and their impact on the development of industries and sectors of the economy. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", pp. 53–56.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2024