

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7>
УДК 658.3:005.332.4

Мільонушкін К. В.

аспірант,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1496-7867>

Milonushkin Kostiantyn

Postgraduate Student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

STRATEGIC ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN COMPETITIVE CONDITIONS

З кожним роком конкурентні умови щодо управління персоналом стають жорсткішими, що впливає на процес формування стратегії управління підприємством загалом. Управління персоналом являє собою складну систему, яка охоплює постійне підвищення кваліфікації працівників, оновлення їхніх знань і розвиток компетенцій, а також мотиваційні стимули персоналу для ефективної роботи та задоволення. В статті охарактеризовано два підходи до поняття персоналу: персонал-витрати (примушування, мінімізація, малий період планування, результати, кількість, негнучкий, залежний) та персонал-ресурс (доцільність, оптимізація, тривалий період планування, засоби, результати, якість, гнучкий, автономний). Розкрито сутність та пристосування стратегій щодо управління персоналу в конкурентному середовищі: стратегія інвестування, стратегії стимулювання, стратегія залучення. Конкретний вид ефективної стратегії залежить від економічного розвитку суспільства, його культури, а також від галузі та величини підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, стратегії, конкурентоспроможність, персонал-витрати, персонал-ресурси.

Every year, the competitive conditions for personnel management become tougher, which affects the process of forming a business management strategy in general. Personnel management is a complex system that includes continuous training of employees, updating of their knowledge and development of competencies, as well as motivational incentives of personnel for effective work and satisfaction. Personnel management in a competitive environment has a significant impact on ensuring the competitiveness of the enterprise and creating competitive advantages due to the rational use of available intellectual resources and the potential of employees. Today, most enterprises, due to a lack of highly qualified management personnel and an insufficiently flexible company policy regarding the influence of external factors, as well as to the tendency to which they do not have time to respond to rapid changes in the situation on the labor market, to new requirements regarding the mobile reorientation of their own intellectual potential, provide adaptive introduction of modern personnel management technologies as one of the effective levers of influence on the effective development of the enterprise. In competitive conditions, the main attention should be paid to the effective use, organization, stimulation, motivation and training of available human resources, which are potentially capable of significantly strengthening the state of enterprises in the country's economic system, ensuring their sustainable development. The article describes two approaches to the concept of personnel: personnel-costs (forcing, minimization, short planning period, results, quantity, inflexible, dependent) and personnel-resource (expediency, optimization, long planning period, means, results, quality, flexible, off-line). The essence and adaptation of personnel management strategies in a competitive environment are revealed: investment strategy, incentive strategies, engagement strategy. The specific type of effective strategy depends on the economic development of society, its culture, as well as on the industry and size of the enterprise.

Keywords: personnel management, strategies, competitiveness, personnel-costs, personnel-resources.

Постановка проблеми. В конкурентних умовах, управління персоналом є значним фактором для функціонування підприємства, для вибору ефективної стратегії як для розвитку підприємства, так і для персоналу. Процес формування, розробки та впровадження стратегії залежить від персоналу, від його обізнаності про саму стратегію та кінцевий результат при її впровадженні. Стратегічні аспекти управління персоналом на сьогоднішній день переживають гібридні виклики та бар'єри, які необхідно персоналу подолати до того, як почати працювати, а також і безпекові умови, які впливають на потенціал працівника та його ефективність. Останнім часом українські підприємства зіштовхнулися із «голодом» персоналу, із диверсифікацією професій, коли працівник повинен виконувати кілька видів робіт тощо, ці проблеми стають все більш поширеними, що призводить до ще більш складних проблем. І вони впливають на функціонування підприємства зараз, та на його розвиток в майбутньому.

Нова роль персоналу на підприємстві та зміни в економіці, і технологіях по-новому поставили такі задачі, як ретельний добір, підготовка, оплата і правильне використання персоналу. Рішення цих задач у рамках традиційної роботи з персоналом виявилось вже неможливим потрібно включення HR роботи як рівноправного компонента в процесі стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день питанням щодо управління персоналом займаються як вітчизняні та і зарубіжні науковці. Кожен з науковців розглядає управління персоналом в нових реаліях як економічних, політичних, соціальних, цифровізаційних площинах так і в безпековій площині. Останнє є актуальним для українських підприємств, які функціонують в період воєнного стану. Тобто стратегічним аспектам управління персоналом в конкурентних умовах приділено багато уваги, особливо таких науковців як: Братусь Г.А. [1], Ганущак-Єфіменко Л.М. [10], Головач Н.В. [3], Дацій О.І. [2], Дмитренко Г.А. [1; 3], Каліна І.І. [4; 9], Коваленко Н.В. [5], Лазарева М.Г. [1], Шуляр Н.М. [9], Щербак В.Г. [6; 10], Ернст А.Т., Цзян Х. [8], Крішнамурті М. [8], Сіер Д. [8].

Мета статті: обґрунтування стратегічних аспектів управління персоналом в конкурентних умовах

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день управління персоналом потрібно розглядати як важливу підсистему ефективного управління

підприємством в конкурентних умовах. Науковці виділили три основні підходи до управління, у рамках яких розвивалися концепції управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний підходи. Принципове розходження між цими підходами полягає в оцінці ролі персоналу на підприємстві загалом та в період небезпеки.

Економічний підхід знайшов відображення в тейлоризмі. При цьому підході персонал розглядається як об'єкт управління, причому головний інтерес представляє її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і конкурентоспроможною заробітною платнею. Підприємство при цьому повинне діяти подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Органічний підхід припускає особливий інтерес до персоналу, розширюючи саме поняття управління персоналом, виводячи його за рамки традиційних функцій організації праці та заробітної плати. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбор співробітників (HR), планування їхньої кар'єри, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їхньої кваліфікації, проведення навчання персоналу: тренінги, вебінари, тимбілдінг. У рамках органічного підходу послідовно склалися концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами. Ряд науковців під управлінням персоналом часто розуміють оперативно-стратегічне управління, а управління людськими ресурсами розглядається як стратегічна робота з персоналом. У наукових доробках авторів йдеться про ототожнення «управління персоналом» з «управлінням людськими ресурсами», вважаючи, що мова йде про сукупність цілей, стратегій і інструментів, що впливають на поведінку керівників і співробітників.

Змінилося і розуміння підприємства: воно стало сприйматися як жива стратегічна система, що існує в навколишньому конкурентному середовищі. Звідси особлива увага до стратегічних аспектів управління персоналом.

Останнім часом розвивається гуманістичний підхід, що представляє собою найбільш радикальну спробу перебороти кризу управління підприємства і персоналом, що загострілася з початком повномасштабного вторгнення. Новий підхід виходить з концепції управління поведінкою людини і з уявлення підприємства як культурного феномену. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону підприємства, то гуманістичний (організаційно-культурний)

підхід показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, тематичні зустрічі, тощо. При цьому розробка стратегії підприємства може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишньої реальності.

Нові аспекти конкурентних дій на ринку вимагають інноваційних систем управління, що стосується сучасних концепцій управління персоналом та включає три нових моменти:

- управління персоналом повинне здійснюватися, виходячи із стратегічних задач підприємства, а не бути лише управлінською дією, яка реагує на проблеми, що виникають;
- людина повинна розглядатися як найцінніший ресурс підприємства, а не тільки як неминучий фактор витрат;
- функції, пов'язані з управлінням персоналом, повинні розглядатися як основні задачі менеджменту.

Передбачається, що нова управлінська парадигма покликана також враховувати зростаючий вплив глобалізації, а отже, міжкультурних аспектів менеджменту персоналу. Керівники мають використовувати новий підхід до управління персоналом в умовах цифровізації, із приходом пандемії та переходом до онлайн роботи та цифрових робочих місць, а також враховувати безпечні умови праці в період воєнного стану.

Управління персоналом у сучасних умовах повинне стати складовою частиною процесу планування і реалізації стратегії. Сьогодні стратегічні цілі підприємства можуть бути реалізовані лише персоналом, що відповідає кваліфікаційним вимогам, які диктуються обраною стратегією, і який зацікавлений у її реалізації. Для цього стратегія підприємства повинна бути відома її працівникам, розроблятися з максимально широким залученням співробітників, оскільки тільки в цьому випадку персонал буде підтримувати починання керівництва і забезпечить реалізацію стратегічних цілей організації. Якщо працівникам невідомі наслідки реалізації стратегії підприємства, вони будуть гальмувати та блокувати її.

Стратегічний менеджмент персоналу припускає управління колективом підприємства, засноване на правильних і далеких прогнозах розвитку підприємства та його оточення. Це – управління, що впливає на людський потенціал як на основу підприємства. Стратегічний менеджмент – це програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників. Він припускає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства,

але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

В останні роки змінився підхід до розробки стратегії фірми, включаючи і стратегічний менеджмент персоналу. Якщо раніше вважалося, що стратегія повинна бути відома лише вузькому колу вищих керівників і не повинна додаватися гласності, то в наші дні віддається перевага відкрито сформульованій політиці. Стратегія повинна бути справою не тільки керівництва фірми, але і всіх її рядових співробітників, щоб бути реальною та ефективною.

У цьому зв'язку на зміну підходу, при якому персонал розглядається як витрати, які треба скорочувати, затверджується підхід, відповідно до якого персонал являє собою один з ресурсів фірми, яким треба грамотно керувати, створювати умови для розвитку, вкладати кошти. Основні характеристики даних підходів представлені в таблиці 1.

Таблиця 1
Характеристика двох підходів до поняття персоналу

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примушування	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результати	Засоби + Результати
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Мова йде про концепцію, що орієнтує підприємця на досягнення довгострокових цілей фірми, виходячи з яких формується політика у відношенні найму персоналу, його оцінки, винагороди, розвитку і мотивації.

Оскільки, враховуючи сучасні тенденції управління персоналом, коли цілі організації повинні відображувати глибинні мотиви співробітників, створювати мотиваційний вплив, орієнтувати на досягнення результатів та отождолення співробітників зі своєю організацією, мова йде про співпадіння цілей суб'єкта та об'єкта управління.

У такому випадку враховується взаємовплив персоналу, зовнішніх факторів і стратегічної мети розвитку організації. управління персоналом у даному випадку припускає, що, з одного боку, у розробку основних напрямків розвитку підприємства, у реалізацію сформульованих цілей і оцінку перспективи розвитку утягують основні зацікавлені групи, а з іншого боку, цілі і стратегії, а також інструменти політики у відношенні до персоналу виводяться з цілісної картини майбутнього

даного підприємства, тобто враховуються одночасно інтереси як клієнтів, так і співробітників підприємства, а також навколишнього середовища.

В цілому можна виділити три варіанти стратегій стосовно персоналу:

- стратегії інвестування;
- стратегії стимулювання;
- стратегії залучення.

Таку типологію стратегій запропонували американські дослідники Л. Дайер і Дж. Холдер. Вони враховували при цьому різні цілі, засоби і стратегії, які застосовуються в більшості компаній. Саму стратегію автори розуміють як рішення, прийняті для досягнення найважливіших цілей у системі підбора, розвитку і управління персоналом і першочергових засобів, спрямованих на досягнення цих задач [7].

Три варіанти стратегій були представлені в рамках визначення загальних цілей управління персоналом (внесок у виконувану роботу, розміщення персоналу, компетентність, відданість справі). Для їхнього досягнення використовуються ті інструменти політики у відношенні до персоналу, що являють собою систему управління персоналом. Стратегія стимулювання найбільш часто застосовується організаціями, що працюють у висококонкурентному середовищі. Дані організації роблять упор на максимальний внесок співробітників у виконувану роботу з метою мінімізації витрат по найму, підбору і розвитку персоналу, вузько окреслюючи і роблячи роботу рутинною, для того щоб знизити рівень необхідної кваліфікації і розуміння свого місця у виробничому процесі. Такі організації прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між докладеними зусиллями і рівнем оплати праці.

Що стосується стратегії інвестування, то її дотримуються організації, чия бізнес-стратегія вважає за пріоритет товарну диференціацію, а не лідерство за витратами. Зусилля цих фірм спрямовані на розкручування своїх торговельних марок, підвищення якості чи функціональності товарів. Дані організації покладаються на контрольовану гнучкість і пристосовність працівників, результатом чого є характерний для подібних компаній широкий розкид кваліфікації співробітників. Для даної стратегії типова чітка централізована система прийняття рішень і ускладнена службова ієрархія. Покладені на працівників функції вкрай широкі і чітко не сформульовані. У той же час ініціативність співробітників обмежена високим рівнем директивного контролю і широко розповсюдженою системою звітності.

Третя стратегія – стратегія залучення – характерна для організацій із змішаною бізнес-стратегією, сфальцьованою водночас на лідерстві за витратами і інноваційності. Типовою для таких організацій є децентралізована структура управління, спрямована на отримання максимального ефекту від докладених ресурсів і в той же час така, що здатна швидко реагувати на дії конкурентів і зміну ринкового попиту. Для підтримки інноваційності на високому рівні організації, що дотримують даної стратегії, приділяють великої уваги структуруванню робочих функцій, чіткому контролю і системі винагород. Важливими цілями при даній стратегії є підвищення відданості справі і компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою високопрофесійних співробітників з високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій. Структурування покладених на працівників функцій покликано забезпечити найбільшу винахідливість, залучення і автономність, що відіграє важливу роль для мотивації творчих, компетентних співробітників. Задача, пов'язана з максимізацією внеску співробітників у виконувану роботу, досягається шляхом створення чіткого зв'язку між отриманими результатами і винагородою. Зрозуміло, важливою формою винагороди є також постійний розвиток персоналу, залучення його до управління виробництвом, аж до самоврядування і самоконтролю як вищих форм довіри з боку керівництва організації.

Зрозуміло, конкретний вид ефективної стратегії залежить від економічного розвитку суспільства, його культури, а також від галузі і величини підприємства. Здається, що згодом більше поширення одержить стратегія «залучення», оскільки затребуваною буде творча праця висококваліфікованих співробітників, що ототожнюють себе з роботою і організацією.

Не викликає сумніву, що в кожній організації у відношенні до персоналу застосовуються специфічні стратегії, що відрізняються одна від одної, зокрема, своїми цільовими групами (наприклад, стратегія у відношенні керівних кадрів чи у відношенні робітників, зайнятих на виробництві). Вибір стратегії у відношенні до персоналу визначається не тільки цільовими групами і характером ситуації, у якій діє підприємство. Перевага, що віддається різним стратегіям у відношенні до персоналу в більшості галузей промисловості, пов'язана насамперед з розходженнями у філософії менеджменту.

У зв'язку з поглядами, що намітилися, на роль стратегічного менеджменту в даний час упор варто робити на людський капітал. Тому

цілком очевидною є необхідність узгоджувати загальний план розвитку підприємства з проблемами соціалізації управління [1; 3].

Коли організація тільки стартує у своєму бізнесі, структурована система мотивації персоналу, як правило, знаходиться внизу списку пріоритетів. Згодом вона починає підніматися в цьому списку, стає складовою частиною організаційної стратегії. Повертаючись до поняття стратегії підприємства, відзначимо: якщо спрощено подивитися на стратегію організації, то вона складається з маркетингового плану, фінансового плану, плану операційної (виробничої) діяльності й організаційного плану. Розглянемо кожний з цих планів.

Маркетинговий план відповідає на ряд питань, серед яких основними є: виявлення конкурентів, визначення цін, специфіка просування продуктів і послуг. Іншими словами, маркетинговий план описує все, що необхідно для стимулювання покупців купувати Ваші продукти чи послуги. Фінансовий план використовується для визначення того, чи може організація зробити прибуток на даному продукті чи послугі. Універсальними в цьому контексті є співвідношення ROI (повернення на інвестиції), чи ROS (повернення на продажі), що коливаються від галузі до галузі, і є індикаторами того, як організація працює в порівнянні з конкурентами. План операційної діяльності охоплює більш явні аспекти діяльності організації, відповідаючи на питання про спосіб виробництва продуктів чи послуг, про обсяг капіталу для інвестування, потреби в устаткуванні, методи виробництва, оснащення робочих місць тощо. Нарешті, організаційний план визначає потребу в персоналі, методи організації працівників,

засоби залучення, утримання, просування і винагороди працівників, іншими словами, описує засоби впровадження перших трьох планів. Фактично йдеться про забезпечення максимальної ефективності і продуктивності за рахунок встановлення стандартів у таких областях, як якість персоналу і якість праці.

Таким чином, тут відбувається стикування стратегії, організаційної культури і мотивації. Саме тут приймаються рішення по схемах оплати праці, частоті підйому окладів і годинних тарифних ставок для задоволення робочої сили, про вибір системи преміювання, про розробку системи нематеріального стимулювання і створення відповідного бізнес середовища.

Висновки. Отже, конкурентоздатне підприємство на сьогоднішній день повинна знати свої подальші дії, довгострокову стратегію чи короткострокові цілі. Якщо підприємство хоче вирішити проблеми плинності та нестачі персоналу, прориву на нові ринки, тобто вирішити короткострокові проблеми, то управлінці повинні враховувати ці короткострокові цілі. Однак якщо підприємство бере напрям на тривалу перспективу (нові бізнес-цілі, креативні підходи та інноваційні рішення), у справу вступають зовсім інші системи.

З ростом бізнесу і його проходженням через цикл ринку, зростає важливість системи управління персоналом, а саме удосконалення цієї системи у конкурентному середовищі та в період воєнного стану. Пов'язувати систему управління персоналом із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях розвитку підприємства. Тоді в керівництва буде можливість оперативно реагувати на потреби персоналу в частині підтримки цілей підприємства на різних етапах її розвитку.

Список використаних джерел:

1. Братусь Г., Дмитренко Г., Лазарева М. Якість трудового потенціалу організації як ключова умова впровадження системного менеджменту. *Економічні горизонти*. 2021. № 1(16). С. 30–42. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(16\).2021.243880](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.243880)
2. Дацій О.І., Авербух Г.М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.17.71>
3. Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з врахуванням потреб роботодавця та працівника. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 43–48.
4. Каліна І.І., Завгородня А.А. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. *Економічний простір*. 2022. Вип. 181. С. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-18>
5. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 26–30.
6. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 320 с.
7. Dyer L., Holder G.W. A strategic perspective of human resources management. Washington, DC, 1988.

8. Ernst, A.T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M., Sier, D. Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models. *European Journal of Operational Research*. 2004. Vol. 153 (1). P. 3–27. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00095-X](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00095-X)
9. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). 2023. P. 168.
10. Shcherbak, V., Gryshchenko, I., Ganushchak-Yefimenko, L., Nifatova, O., Tkachuk, V., Kostiuk, T., Hotra, V. Using a sharing-platform to prevent a new outbreak of COVID-19 pandemic in rural areas. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2021. 7(2), 155–170.

References:

1. Bratus G., Dmytrenko G., Lazareva M. (2021) Yakist trudovoho potentsialu orhanizatsii yak kliuchova umova vprovadzhennia systemnoho menedzhmentu [The quality of the organization's labor potential as a key condition for the implementation of system management]. *Economic Horizons*, 1(16), 30–42. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(16\).2021.243880](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.243880) (in Ukrainian)
2. Datsiy O.I., Averbukh H.M. (2021) Etapy formuvannia systemy upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady [Stages of formation of the personnel management system in state authorities]. *Investments: practice and experience*, 17, 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.17.71> (in Ukrainian)
3. Dmytrenko G.A., Golovach N.V. (2019) Pidvyshchennia yakosti trudovoho potentsialu orhanizatsii z vrakhuvanniam potreb robotodavtsia ta pratsivnyka [Improving the quality of the labor potential of the organization taking into account the needs of the employer and the employee]. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, vol. 30 (69), no. 6, pp. 43–48. (in Ukrainian)
4. Kalina I.I., Zavorodnia A.A. (2022) Osnovni skladovi orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstva v nebezpekovykh umovakh [The main components of the organizational and economic mechanism of corporate management of an enterprise in dangerous conditions]. *Economic Space*, 181, 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-18> (in Ukrainian)
5. Kovalenko N.V., Mizyuk S.G. (2019) Mizhnarodna konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist, osnovni skladnyky ta dzherela formuvannia konkurentnykh perevah [International competitiveness of the enterprise: essence, main components and sources of formation of competitive advantages]. *Pryazovsky Economic Bulletin*, 2(13), 26–30. (in Ukrainian)
6. Shcherbak V.G. (2009) Innovative aspects of labor potential management: monograph. Kharkiv: Ed. Khneu, p. 320.
7. Dyer L., Holder G.W. (1988) A strategic perspective of human resources management. Washington, DC.
8. Ernst, A.T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M., Sier, D. (2004) Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models. *European Journal of Operational Research*, 153 (1), 3–27. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00095-X](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00095-X)
9. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023), p. 168.
10. Shcherbak, V., Gryshchenko, I., Ganushchak-Yefimenko, L., Nifatova, O., Tkachuk, V., Kostiuk, T., & Hotra, V. (2021) Using a sharing-platform to prevent a new outbreak of COVID-19 pandemic in rural areas. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 7(2), 155–170.