

УДК 331.08.26:330

# ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 БРИЧ В. Я., ТКАЧ У. В.

УДК 331.08.26:330

## Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств

Метою статті є вивчення та систематизація основних сучасних теоретичних підходів до інноваційного управління персоналом підприємства. Розглянуто та визначено ключові інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств, представлені в науково-методологічних дослідженнях сучасних науковців. Виявлено необхідність наукового обґрунтування впровадження інновацій у сфері управління персоналом через визначення ключових принципів інноваційного розвитку цієї сфери. Також розглянуто основні традиційні (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) та інноваційні методи (інноваційний підбір персоналу, що передбачає використання новітніх технологій пошуку працівників; інноваційні методи оцінки діяльності, які використовуються на стадії підбору та управління кадрами для визначення рівня відповідності професійних і особистісних характеристик персоналу посадовим і внутрішньофірмовим вимогам; інноваційні методи управління кар'єрою; інноваційні методи стимулювання та мотивації) в системі сучасного управління персоналом підприємств, виділено найбільш пріоритетні аспекти їх впровадження та реалізації.

**Ключові слова:** інновації, інноваційні методи, управління персоналом підприємства, стимулювання, мотивація, оцінка персоналу, кар'єра.

**Бібл.:** 10.

**Брич Василь Ярославович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна)

**E-mail:** v.brych@tneu.edu.ua

**Ткач Уляна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна)

**E-mail:** hunday0102@gmail.com

УДК 331.08.26:330

## Брич В. Я., Ткач У. В. Инновационные подходы в управлении персоналом предприятий

Целью статьи является изучение и систематизация основных современных теоретических подходов к инновационному управлению персоналом. Рассмотрены и определены ключевые инновационные подходы в управлении персоналом предприятий, представленные в научно-методологических исследованиях современных ученых. Выявлена необходимость научного обоснования внедрения инноваций в сфере управления персоналом через определение ключевых принципов инновационного развития этой сферы. Также рассмотрены основные традиционные (административные, экономические, социально-психологические) и инновационные методы (инновационный подбор персонала, предусматривающий использование новейших технологий поиска работников; инновационные методы оценки деятельности, используемые на стадии подбора и управления кадрами для определения уровня соответствия профессиональных и личностных характеристик персонала должностным и внутрифирменным требованиям; инновационные методы управления карьерой; инновационные методы стимулирования и мотивации) в системе современного управления персоналом предприятий, выделены наиболее приоритетные аспекты их внедрения и реализации.

**Ключевые слова:** инновации, инновационные методы, управление персоналом, стимулирование, мотивация, оценка персонала, карьера.

**Библ.:** 10.

**Брич Василий Ярославович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина)

**E-mail:** v.brych@tneu.edu.ua

**Ткач Уляна Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина)

**E-mail:** hunday0102@gmail.com

UDC 331.08.26:330

## Brych V. Ya., Tkach U. V. The Innovative Approaches in the Staff Management of Enterprises

The article is aimed at studying and systematizing the basic modern theoretical approaches to innovative staff management. The most important innovative approaches in staff management of enterprises presented in the scientific-methodological researches of contemporary scholars are considered and defined. The necessity of scientific substantiation of introduction of innovations in the sphere of staff management by definition of key principles of innovative development of this sphere is identified. The authors also consider the main traditional (administrative, economic, social-psychological) and the innovative methods (innovative selection of staff, providing the use of the newest technologies of search for employees; innovative methods of assessment of activities used at the stage of recruitment and management of personnel to determine the level of conformity of both professional and personal characteristics of staff with both official and internal requirements; innovative career management methods; innovative methods of stimulation and motivation) in the system of modern staff management of enterprises, the most priority aspects of their introduction and implementation are allocated.

**Keywords:** innovations, innovative methods, staff management, stimulation, motivation, assessment of staff, career.

**Bibl.:** 10.

**Brych Vasylyl Ya.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Tourism and Hospitality, Ternopil National Economic University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46020, Ukraine)

**E-mail:** v.brych@tneu.edu.ua

**Tkach Ulyana V.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of International Tourism and Hospitality, Ternopil National Economic University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46020, Ukraine)

**E-mail:** hunday0102@gmail.com

Сучасні зміни змісту та характеру праці, пов'язані з глобалізаційними трансформаціями, стрімким розвитком науково-технічного розвитку, інформатизацією трудових процесів, вимагають відповідної та адекватної реакції в управлінні

персоналом підприємств. Сучасне суспільство розвивається під впливом безлічі інноваційних рішень та технологій. Своєю чергою, сфера управління персоналом на підприємствах також характеризується інноваційним характером, відповідно, підприємства

намагаються підвищувати рівень ефективності кадрових рішень.

У наукових колах, у рамках дослідження даної проблеми, розглядаються інноваційні підходи до управління персоналом як окремо, так і в контексті порівняння з традиційними. Серед авторів, які вивчають вказану сферу та здійснили суттєві внески щодо розширення теоретичної та методологічної бази, можна відзначити напрацювання В. Г. Воронкової, А. Г. Беліченко, О. М. Попова, В. М. Данюка, А. М. Колот, Г. С. Сукова, С. В. Іванової, А. О. Касич, О. А. Бурба, В. І. Ковальнової, В. Е. Савіної, О. В. Марценюк, О. І. Пархоменко-Куцевіл, Д. Джименез-Джименез, Р. Санз-Валл. Існує достатньо широкий спектр таких підходів, їх систематизація дозволить визначити ключові напрямки наукового забезпечення відповідно до вказаного питання.

Метою статті є вивчення та систематизація основних сучасних теоретичних підходів до інноваційного управління персоналом підприємства.

Інновації, в широкому розумінні цього поняття, передбачають не тільки використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, технологічних методів виробництва, але й включають в себе інноваційні управлінські рішення щодо ефективного використання трудових ресурсів на підприємствах. Результатом високих ринкових позицій, фінансових показників провідних компаній світу є комплексні системи управління, ключовою складовою яких є система управління персоналом, основана на використанні новітніх інноваційних рішень та технологій. Розглянемо основні науково-методологічні підходи до вказаного поняття.

По-перше, потрібно підкреслити важливість наукового обґрунтування впровадження інновацій в досліджуваній сфері.

Цей напрямок представлений в науковому дослідженні В. Е. Савіної, О. В. Марценюк [6]. Автори визначають систему принципів побудови системи управління персоналом, основаної на використанні інновацій. Зокрема, серед цих принципів виділено:

- ✦ *принцип наукової обґрунтованості.* Без використання наукового підґрунтя впровадження та реалізація інновацій може спричинити певні проблеми, кризові явища та збитки на підприємстві;
- ✦ *використання оптимальних новітніх методів та технологій,* що відповідають принципам сучасної системи управління персоналом. Інноваційні методи та технології не можна використовувати без відповідного вибору, адаптації до умов функціонування підприємницької структури;
- ✦ *принцип відповідності загальній концепції розвитку підприємства.* Вказаний принцип доповнює попередній і передбачає, що ін-

новації в управлінні персоналом, як і сама управлінська система керування кадрами, повинні бути гармонічно вбудовані в загальну систему організації.

Цей підхід до визначення принципів, на нашу думку, є достатньо узагальнюючим, хоча висвітлює основні принципи побудови інноваційної системи управління персоналом. Більш ґрунтовний підхід до виокремлення вказаних принципів наведено в науковому дослідженні В. І. Ковальнової [5]. А саме, авторка зауважує, що в умовах інноваційного розвитку система управління персоналом повинна будуватись як на традиційних (загальних), так і на специфічних (спеціальних) принципах [5]. Серед традиційних принципів виділяються такі, як принцип системності, гуманізації, а в складі специфічних [5]:

- ✦ *принцип корпоративного демократизму.* Становлення та розвиток великих корпорацій впливає на появу корпоративних відносин, певних форм демократичного спілкування між працівниками та керівництвом;
- ✦ *принцип соціального партнерства.* Вказаний принцип передбачає формування в рамках підприємства такої системи взаємодії, яка б гарантувала підтримку між працівниками щодо навчання, передавання досвіду, що, своєю чергою, впливатиме на загальний стан розвитку компанії;
- ✦ *принцип професіоналізму.* Високий рівень професіоналізму для деяких високотехнологічних компаній світу є ключовим фактором при підборі кадрів. Деякі провідні компанії для пошуку професіоналів звертаються до фахівців з підбору таких кадрів, до так званих «мисливців за головами» (з англ. *head hunters*) [9]. Також завдяки пошуку професіоналів найвищого рівня виникла вказана вище професія «мисливця за кадрами» (головами). Для роботи в цій сфері залучаються люди з високими професійними, особистісними даними, з непересічним мисленням і баченням власної діяльності;
- ✦ *принцип соціальної відповідальності.* Відповідно до цього принципу реалізація політики соціальної відповідальності (соціального захисту працівників) передбачає, що впровадження та реалізація заходів соціального забезпечення персоналу виступає гарантією лояльності та ефективності працівників підприємства. Провідні вітчизняні, зарубіжні компанії широко практикують використання пакетів соціального забезпечення працівників (додаткове медичне обслуговування та страхування, соціальні виплати тощо). Такі стимулюючі заходи часто є однією з передумов того, що висококваліфіковані працівники

при працевлаштуванні обирають саме ті компанії, які надають високі соціальні гарантії;

- ✦ *принцип ефективності.* Згідно з цим принципом менеджмент компаній будує систему управління персоналом, основні управлінські процеси.

У рамках вищезазначених принципів, на нашу думку, можна визначити важливий принцип побудови інноваційної системи управління персоналом, а саме, *принцип креативності.* Безумовно, використання цього принципу потрібне для умов розвитку компаній, орієнтованих на інноваційний розвиток і випередження конкурентів.

По-друге, актуальним напрямком дослідження за вказаним питанням є вивчення методів, що можуть бути використані для управління персоналом в організаціях, орієнтованих на інноваційний розвиток.

У даному напрямку можемо відзначити підхід А. О. Касич, О. А. Бурби [4], В. М. Данюка, А. М. Колода, Г. С. Сукова [2], Д. Джименез-Джименез, Р. Санз-Валл [10]. Автори у своїх наукових працях висувають схожі системні підходи до поділу методів управління персоналом на підприємствах з відповідною класифікацією за традиційними та інноваційними [4]. Вивчення вказаних підходів дозволило визначити основний перелік таких методів за двома зазначеними категоріями.

Так, у рамках *традиційного підходу* автори [2; 4; 10] виділяють:

- ✦ *адміністративні методи*, що засновані на вимогах до високої дисципліни, відповідальності, владних і примусових розпорядженнях, здійснюваних у рамках вертикальної гілки влади. Вказані методи використовуються переважно в організаціях, що не орієнтовані на інноваційний розвиток, в яких не прийнятна ініціатива працівників, немає стимулювання та мотивації праці, високий ризик звільнення. На сьогоднішній день є організації, що використовують такі методи управління. Якщо розглядати Україну, то до складу таких підприємств можна віднести підприємства житлово-комунального господарства – як у державній, комунальній, так і у приватній сферах. Ця сфера господарювання, на нашу думку, недостатньо успішно впроваджує інноваційні підходи як до загальної системи організації, так і до управління персоналом;
- ✦ *економічні методи*, представлені матеріальним стимулюванням персоналу. Використання цих методів забезпечує реалізацію цілей компанії виключно через матеріальні винагороди за досягнуті результати. Часто такий підхід не знаходить своєї реалізації, оскільки через високу конкуренцію в трудовому колективі, відсутність соціального партнерства

гальмується виконання внутрішньофірмових цілей. Можна відзначити, що використання виключно економічних методів достатньо часто практикується на українських підприємствах, що функціонують у сфері оптової та роздрібної торгівлі;

- ✦ *соціально-психологічні методи*, націлені на управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємств. У складі таких методів виділяють, зокрема: формування прийнятних умов для успішної взаємодії між працівниками, різними відділами підприємства; запровадження системи моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі; формування системи відзнак позитивних досягнень працівників (надання грамот, інших форм соціальних публічних відзнак у колективі). Потрібно відмітити, що такі методи дійсно підвищують соціально-психологічний клімат у трудових колективах, але без використання матеріальних методів часто втрачають популярність. Такі методи управління персоналом можна зустріти в установах освіти (приватні та державні заклади освіти).

У рамках *інноваційного підходу* автори [2; 4; 10] відзначають:

- ✦ *інноваційний підбір персоналу*, що передбачає використання новітніх технологій пошуку працівників, професійні та особистісні характеристики яких мають найбільш високий рівень на ринку праці. Серед таких методів С. В. Іванова виокремлює найбільш продуктивні, зокрема [3]: метод фізіогноміки (який передбачає визначення характеру та психологічних особливостей людини за рисами обличчя, її творчі здібності [1]); методи соціоніки (які дозволяють визначити соціонічний тип людини, можливості її взаємовідносин з іншими типами людей); метод графології (дозволяє визначити характер людини за почерком); метод вивчення відбитків пальців за рисунком (також дозволяє оцінити характер людини, застосовується не часто, може бути використаний для оцінки коефіцієнта розуму); метод шокowego інтерв'ю (використовується для підбору кадрів для роботи в стресових умовах, де потрібно мати справу з великою кількістю вхідної та вихідної інформації, швидко її обробляти та приймати оптимальні рішення); метод Brainteaser-інтерв'ю (застосовується при підборі кадрів на посаду, яка передбачає кмітливість, харизму, високу креативність, логіку та нестандартність мислення);
- ✦ *інноваційні методи оцінки діяльності*, які використовуються на стадії підбору та управління кадрами (на регулярній основі) для ви-

значення рівня відповідності професійних і особистісних характеристик персоналу посадовим та внутрішньофірмовим вимогам.

О. І. Пархоменко-Куцевіл виділяє такий перелік інноваційних методів оцінки персоналу, зокрема [7]:

1) *метод ділової гри*, який здійснюється у формі організаційно-управлінської гри, під час якої можна проаналізувати рівень знань, умінь та навичок працівників, їх здатність працювати в умовах малої групи;

2) *метод «керування за цілями (Management by Objective (MBO))»*, який передбачає спільну постановку завдань на рівні керівника та співробітника та проведення оцінювання результатів їхнього виконання за результатами певного звітного періоду. Така система гра може охоплювати всі ланки компанії або результати роботи певного структурного підрозділу, його працівників, керівників. За результатами оцінювання згідно з цим методом може відбутися перегляд рівня заробітної плати, премій, нематеріальної мотивації на підприємстві тощо;

3) *асесмент-центр* (груповий та індивідуальний), який націлений на проведення оцінки працівників згідно з характеристиками компетенцій під конкретні кадрові задачі. Відповідно до вказаного методу створюються завдання, які дозволяють моделювати основні моменти діяльності працівника з метою виявлення ключових професійно важливих якостей. Цей метод дає змогу модулювати робочу реальність конкретного трудового колективу та оцінювати конкретного працівника;

4) *метод «360 градусів»*, що передбачає оцінку керівниками, підлеглими та колегами кожного працівника. Вихідними даними для оцінки є інформації, отримана при вирішенні робочих ситуацій, конфліктів тощо. Така оцінка дає змогу оцінити ділові якості працівника.

У дослідженні Н. В. Хомутник, Р. Д. Бала представлено систематизацію інших, не менш важливих та актуальних інноваційних методів оцінювання персоналу, у складі яких виділяють такі [8]:

1) *метод атестації*, який є комплексною узагальнюючою оцінкою інших методів, його використовує атестаційна комісія для визначення рівня відповідності кандидата посаді, на якій знаходиться працівник. Указаний метод, безперечно, дозволяє систематизувати основні результати оцінки професійних, особистісних характеристик працівника. Хоча важливою залишається суб'єктивна складова, яку потрібно враховувати при створенні складу такої атестаційної комісії;

2) *метод змушеного вибору*, зміст якого полягає у визначенні експертами ключової характеристики оцінюваного працівника. Зокрема, може бути визначено, що людина: завжди допомагає колегам у професійних та особистих питаннях; має високий рівень товариськості; має високі професійні якості; є креа-

тивною особистістю і використовує це на користь виконання посадовим обов'язкам тощо; успішно планує свою роботу; вміє бачити весь робочий процес і швидко знаходить помилки (що важливо в проєктній діяльності);

3) *описовий метод*, який, незважаючи на простоту в проведенні, є достатньо інформативним. Він включає створення докладної характеристики позитивних і негативних особливостей оцінюваного працівника;

4) *метод тестування*, який, хоча використовується достатньо тривалий час в історії теорії управління персоналом, може містити інноваційні варіанти, які сприятимуть більш повному оцінюванню прихованого потенціалу працівника, що може бути відкритий у перспективі. Цей метод передбачає текстові, графічні питання, які розшифровують за допомогою ключів. На сучасному етапі цей метод часто використовується в електронному режимі в мережі Інтернет, що позитивно впливає на економію часу, можливість обробки масштабного обсягу тестів;

5) *метод управління результативністю (Performance management (PM))*, за допомогою якого можна здійснити оцінку не тільки кінцевих результатів роботи працівників, але й їх компетенції (низку особистісних якостей, які необхідні для реалізації визначених цілей і завдань). Вказаний метод може бути використаний як при проміжному оцінюванні для коригування роботи, так і після виконання певного глобального завдання;

6) *метод самозвіту (виступу)*, який передбачає виступ керівника (спеціаліста) перед трудовим колективом (всією компанією, його підрозділом тощо), під час якого може бути проаналізовано виконання встановленого плану роботи, ключових цілей. Такий виступ може додатково оцінюватись працівниками кадрової служби, інших підрозділів, які здійснюють оцінку роботи керівника (фахівців) тощо. Вказаний метод часто використовується в сучасній роботі структурних підрозділів оборонних органів, фіскальних і контролюючих державних служб, у приватних компаніях, які практикують проєктну діяльність тощо;

7) *метод оцінки комітетами*, у ході якого відбуваються груповий розгляд та обговорення професійної діяльності певного спеціаліста, при цьому таке оцінювання здійснюється за окремими складовими роботи. Наприклад, може оцінюватись виконання завдань у строк, реагування на позаштатні ситуації, які відбулися, рівень участі в колективній співпраці, ступінь результативності за тим або іншим напрямком, рівень комунікабельності в колективі в цілях оптимальної співпраці тощо. Окремо щодо діяльносної характеристики працівника визначається певний список дій, які можуть бути оцінені за категоріями «успішні» та «неуспішні». Вказаний підхід також, на нашу думку, може бути використаний кожним працівником і для самооцінки за результатами участі в

певній колективній праці, що потребує максимальної мобілізації внутрішнього потенціалу, знань, навичок, досвіду;

8) *метод незалежних суддів*, що передбачає оцінювання працівника незалежними особами на основі використання прийому «перехресного допиту». Цей метод дозволяє отримати інформацію про результати роботи, потенціал працівника під незвичним кутом оцінки, в нестандартних умовах для останнього. Хоча такий метод можна, на нашу думку, рекомендувати для професій, де необхідна висока стресостійкість, а для тих категорій працівників, які займаються творчою роботою, такий підхід не дуже прийнятний, бо він може, з огляду на певні особистісні та психологічні характеристики таких осіб, негативно вплинути на їх подальшу роботу. Тому вибір методів оцінки персоналу з урахуванням всіх особливостей певних типів осіб дуже важливий для компаній, які дійсно хочуть досягти позитивних змін у сфері управління кадрами;

9) *метод інтерв'ю*, який може проводитися для різних цілей оцінки. А саме, при оцінці кандидатів на роботу в кадровій службі може бути надано завдання претенденту на цю посаду провести інтерв'ю в інших кандидатів. Це дасть змогу оцінити рівень розуміння роботи за спеціальністю. Також цей метод може бути застосований і щодо інших фахівців з метою виявлення того, наскільки вони розуміють власну роботу;

10) *метод спостереження*, за допомогою якого можна оцінювати працівників як в умовах роботи, так і в неформальних умовах шляхом використання методів моментних спостережень, фотографій тощо;

- ✦ *інноваційні методи управління кар'єрою*. Такі методи передбачають комплексну політику у сфері побудови кар'єри на підприємстві з метою зниження плінності кадрів, досягнення основних соціально-економічних цілей розвитку. Яскравим прикладом використання таких методів є компанія «McDonald's» (США), в якій працівник проходить шлях від простого працівника до керівника відділення. Це досягається за допомогою низки тренінгів, наполегливої праці самого працівника;
- ✦ *інноваційні методи стимулювання та мотивації (у сфері системи винагород і навчання персоналу)*. Поєднання економічних і соціально-психологічних методів у формуванні системи стимулювання та мотивації дозволяє:

1) уникнути проблем невдоволеності кадрів матеріальним положенням, які виникають при застосуванні виключно соціально-психологічних методів, або взагалі не використовують жодних методів стимулювання та мотивації. Але, незважаючи на те, що сучасні компанії використовують низку таких методів, у ринкових умовах працівники, що добре орієнтуються на ринку праці, будуть шукати завжди умови, які будуть найбільш прийнятними для них. Тому підприємства повинні здійснювати вдосконалення

інноваційної системи стимулювання та мотивації на постійній основі;

2) забезпечити високі ринкові, фінансово-економічні показники діяльності компанії завдяки тому, що працівники зацікавлені в її всебічному процвітанні;

3) формувати кадровий склад підприємства та займати лідерські позиції на ринку праці, що впливатиме на те, що найбільш здібні, конкурентні кандидати будуть орієнтуватися на роботу в команді підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило систематизувати ключові інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств, визначені в науково-методологічних дослідженнях сучасних науковців. А саме, було виявлено необхідність наукового обґрунтування впровадження інновацій у сфері управління персоналом через визначення ключових принципів інноваційного розвитку цієї сфери. Також розглянуто основні традиційні та інноваційні методи в системі сучасного управління персоналом підприємств, виділено найбільш пріоритетні аспекти їх впровадження та реалізації. Необхідно відзначити, що розвиток сучасного бізнесу, глобалізаційні процеси будуть впливати на розширення, трансформації теоретичного та методологічного забезпечення вказаної проблеми. Відповідно, зазначений напрямок вимагає постійного наукового пошуку найбільш оптимальних підходів, які б відповідали сучасним вимогам інформаційного та ринкового простору. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М.** Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
2. **Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С.** Управління персоналом. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
3. **Іванова С.** Мистецтво підбору персоналу. як оцінити людину за годину. Київ: Альпіна бізнес букс, 2004. 160 с.
4. **Касич А. О., Бурба О. А.** Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. С. 130–134.
5. **Ковальова В. І.** Управління поведінкою персоналу виробничої організації: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 20 с.
6. **Савина В. Э., Марценюк О. В.** Інновації в сфері управління персоналом. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. № 6. С. 288–292.
7. **Пархоменко-Куцєвіл О. І.** Система оцінювання кадрів публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 166–171.
8. **Хомутник Н. В., Бала Р. Д.** Методи оцінювання персоналу підприємства // *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 8–10 листопада 2012 р.)*. Львів: Видавництво «Львівської політехніки», 2012. С. 428–430.

**9. Bobbe S.** Jak zostać headhunterem, czyli łowca głów w natarciu. URL: <https://gratka.pl/regiopraca/portal/rynek-pracy/zawody/jak-zostac-headhunterem-czyli-lowca-glow-w-natarciu>

**10. Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R.** Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel review*. 2013. Vol. 42. Issue 1. P. 28–49.

## REFERENCES

Bobbe, S. "Jak zostać headhunterem, czyli łowca głów w natarciu" <https://gratka.pl/regiopraca/portal/rynek-pracy/zawody/jak-zostac-headhunterem-czyli-lowca-glow-w-natarciu>

Daniuk, V. M., Kolot, A. M., and Sukov, H. S. *Upravlinnia personalom [HR]*. Kyiv : KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013.

Ivanova, S. *Mystetstvo pidboru personalu: Yak otsinyty liudynu za hodynu* [Art of recruiting: How to rate a person per hour]. Kyiv: Alpina Biznes Buks, 2004.

Jimenez-Jimenez, D., and Sanz-Valle, R. "Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process". *Personnel review*, vol. 42, no. 1 (2013): 28-49.

Kasych, A. O., and Burba, O. A. "Innovatsiini pidkhody v praktytsi upravlinnia personalom konkurentospromozhnoho pidpriemstva" [Innovative approaches in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. *Naukovyi*

*visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 16 (2017): 130-134.

Khomutnyk, N. V., and Bala, R. D. "Metody otsiniuvannia personalu pidpriemstva" [Methods of assessment of the personnel of the enterprise]. *Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu*. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2012. 428-430.

Kovalyova, V. I. "Upravlinnia povedinkoiu personalu vyrobnychoi orhanizatsii" [Management of the personnel of the production organization]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2008.

Parkhomenko-Kutsevil, O. I. "Systema otsiniuvannia kadriiv publichnoi sluzhby v konteksti zabezpechennia kadrovoi bezpeky v Ukraini" [The system of evaluation of public service personnel in the context of providing personnel security in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, no. 2 (2016): 166-171.

Savina, V. E., and Martsenyuk, O. V. "Innovatsii v sfere upravleniya personalom" [Innovations in the field of personnel management]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, no. 6 (2014): 288-292.

Voronkova, V. H., Belichenko, A. H., and Popov, O. M. *Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady* [Human Resources Management: Philosophical Foundations]. Kyiv: Profesional, 2006.