

УДК 331.53

**Кир'янова О.В.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
kirelena@ukr.net

**Павлова Л.О.**

магістрант  
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
консультант з пошуку та підбору персоналу,  
«РК «Агенція Кар'єра»»,  
pavlovaliudmyla@ukr.net

**Кирьянова Е.В.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управления персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Павлова Л.А.,**

магістрант спеціальності  
«Управление персоналом и экономика труда»,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»,  
консультант по поиску и подбору персонала,  
«РК» Агенция Карьера»

**Kiryanova O.V.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Personnel Management and Labour Economics Department,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**Pavlova L.O.,**

Undergraduate student,  
specialty «Personnel Management and Labor Economics»,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»,  
Consultant of staff search and recruitment,  
«RA» Agency Career»

## **ПОСЛУГИ ЗОВНІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ**

## **УСЛУГИ ВНЕШНЕГО РЕКРУТИНГА: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ**

## **SERVICES OF EXTERNAL RECRUITING: MODERN TENDENCIES AND PROBLEMS**

|| У статті досліджено сучасні тенденції та проблемні аспекти надання послуг зовнішнього рекрутингу на ринку праці, в т.ч. необхідність нормативно-правового забезпечення професії зовнішнього рекрутера; проаналізовано теоретичні підходи до визна-

чення рекрутинга як виду діяльності; виділено основні технології та методи роботи вітчизняних рекрутингових агенцій.

*В статье исследованы современные тенденции и проблемные аспекты предоставления услуг внешнего рекрутинга на рынке труда, в т.ч. необходимость нормативно-правового обеспечения профессии внешнего рекрутера; проанализированы теоретические подходы к определению рекрутинга как вида деятельности; выделены основные технологии и методы работы отечественных рекрутинговых агентств.*

*The aim of article is to analyze the latest trends and problem organizational, economic and legal aspects of external recruitment for business structures in the current socio-economic realities.*

*The article explores the current trends and problematic aspects of external recruitment services in the labor market, including the need for legal support of the profession of external recruiter; Theoretical approaches of definition of recruitment as activity were analyzed; Basic technologies and methods of work of domestic recruitment agencies were allocated.*

*The article deals with issues of attraction recruiting (stuff) agencies in recruitment process. Particular attention is given to the calculation of economic efficiency of this practice.*

*The core, role and importance of recruitment for employers were defined; problems and prospects of its development were investigated. The classification of technologies used by recruiters in staff search and selection is presented. The main methods of search engine placement, shows modern technology for their selection, among which are the direct search, headhunting, recruiting, screening and networking.*

**Ключові слова.** Рекрутинг, рекрутингова агенція, зовнішній рекрутер, послуги з підбору персоналу, технології пошуку персоналу.

**Ключевые слова.** Рекрутинг, рекрутинговое агентство, внешний рекрутер, услуги по подбору персонала, технологии поиска персонала

**Key words.** Recruiting, Recruiting Agency, an external recruiter, recruitment services, technology of staff search.

**Вступ.** У концепції стратегічного управління бізнесом, сфера зовнішніх послуг перетворюється на рушійну силу розвитку, здатну організувати диверсифікацію послуг в інтересах задоволення багатофункціональних запитів бізнес-структур. Для ринкової економіки характерним є розширений спектр спеціалізованих бізнес-послуг, у тому числі з пошуку та підбору персоналу. В Україні спостерігається досить високий рівень попиту бізнес-структур на послуги рекрутингових компаній (до 2014 року — 80 % звернень при потребі в закритті вакансії), що переконливо свідчить про їхню значущість для ринку праці та сфери управління персоналом бізнес-структур.

Вітчизняні рекрутингові компанії представлені у великій кількості: за даними каталогу рекрутингових агенцій професійного порталу з пошуку персоналу «WORK.UA» лише в Києві на початок 2015 р їхня чисельність становила 1033 компанії [1]. Усі вони анонсують надання якісних та оперативних послуг з пошуку та підбору необхідного для компаній персоналу, однак, у дійсності далеко не всі агенції можуть запропонувати клієнтам дійсно якісні послуги зовнішнього рекрутингу. Очевидно, існує необхідність у детальнішому дослідженні організаційних і проблемних аспектів функціонуванні рекрутингових компаній у сучасних соціально-економічних реаліях, діяльність і професіоналізм яких активно впливає на розвиток ринку праці та можливість використовувати весь потенціал консалтингового сервісу в управлінні персоналом для бізнес-структур.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У дослідженнях, присвячених механізму вдосконалення надання рекрутингових послуг, заслуговують увагу праці учених Кисельова В.Н., Кривова Є.С., Карташова С.А., Богданова М., Ісаєва А.К. і Беляєва С.Я. Переважна більшість дослідників, Бакалінський В. С., Беляцький Н.

П., Велесько С.Е., Ройше П., зосереджуються на аналізі управління персоналом, а не рекрутингу, як самостійній проблемі. У працях Соколовської А.Н., Магури М.І., Курбатової М.Б., Чижова Н.А. етап підбору персоналу описується фрагментарно. Нові технології роботи з персоналом досліджують Базарова Т.Ю., Брінцева О.М., Верба В.А., Веселова В.Н., Грیشнова О.А., Колот А.М., Петюх В.М., Решетняк Т.І., Сурков С. С., Цимбалюк С.О. та інші.

У результаті проведеного аналізу наукових робіт, присвячених проблемам рекрутингу, ми розуміємо, що на сьогодні відсутнє уніфіковане визначення рекрутингової діяльності як у науковій літературі, так і в аналітиці рекрутерів-практиків. У вітчизняній науковій літературі лише формується наукове розуміння проблем зовнішнього рекрутингу.

**Постановка завдання.** Метою роботи є аналіз останніх тенденцій і проблемних організаційно-економічних і правових аспектів надання послуг зовнішнього рекрутингу бізнес-структурам у сучасних соціально-економічних реаліях.

*Результати дослідження.* Досвід провідних держав свідчить, що в умовах як стабільного економічного розвитку, так і в період кризових явищ у країні, з'являється потреба в нових підходах до управління персоналом компаній. Традиційної структури управління персоналом компанії стає недостатньо, з'являється потреба у залученні до роботи компанії зовнішніх консультантів, у т.ч. рекрутингових компаній.

Історія становлення рекрутменту в Україні була досить добре вивчена науковцями. Основні етапи історичного розвитку рекрутменту в Україні відображено в табл. 1.

Таблиця 1

ЕТАПИ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Назва етапу	Період	Сутнісна характеристика
Зародження	1991–1997 рр	Нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з найму та підбору, відсутність технологічної бази роботи кадрових агенцій в Україні
Становлення	1997–1999 рр.	Різке зростання кількості рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою зовнішніх провайдерів серед вітчизняних компаній-замовників
Стабілізація	2000–2008 рр	Використання новітніх технологій з підбору персоналу, поява нових методів рекрутингу, велика кількість рекрутингових агентств на ринку праці
Посткризовий період.	2009–2013рр	Функціонування агенцій, які залишилися на ринку після кризи 2008 р. Посилення боротьби за лідерські позиції, перерозподіл ринку, зростання конкуренції, диверсифікація послуг (аутстафінг, аутсорсинг, лізинг, аутплейсмент)
Регрес	2014- по теперішній час	Скорочення рекрутингових компаній і кадрових агенцій, ускладнене утримання існуючих позицій, активна маркетингова робота в професійних об'єднаннях (Hr — клубах), соціальних і професійних мережах, поява волонтерських рухів із працевлаштування переселенців зі Східної України

Як бачимо з табл. 1, розвиток зовнішнього рекрутингу на ринку праці України має більш ніж 20-річну історію. З початку 1990-х років стали з'являтися професійні рекрутингові агентства, однак, навіть після майже 25 років їхнього функціонування якість послуг зовнішнього рекрутингу недостатньо висока, що, в свою чергу, негативно впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Аналізуючи означену проблему, ми дійшли висновку про суттєве зниження рівня кваліфікації консультантів з пошуку та підбору персоналу пов'язане з високим рівнем зовнішньої ротації та труднощами професійної кар'єри, які змушують рекрутерів шукати роботу у інших напрямках сфери управління персоналом або створювати власну організацію (саме так створюється більше половини нових рекрутингових компаній в Україні).

З метою своєчасного та експертного вирішення управлінських і організаційних завдань з управління персоналом, підприємства звертаються за послугами до зовнішніх консультантів, які пропонують організаціям допомогу з експертного, процесного, навчального та інтегрованого консалтингу, а саме: пошук і підбір персоналу, оцінка та атестація персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, лізинг персоналу, аутплейсмент, ведення кадрового діловодства, організаційний коучінг керівників і кар'єрний коучінг персоналу, проведення аналітики ринку праці та огляд заробітних плат за видами економічної діяльності тощо.

Не менш важливим для надання якісних послуг зовнішнього рекрутингу залишається особистісний аспект. Таким чином, професійно значущими для ефективного рекрутера якостями мають бути: комунікабельність, оперативність, спостережливість, сумлінність, відповідальність, організаторські здібності, лідерські якості, аналітичне мислення, вміння налагоджувати контакт і ведення ефективних ділових перемовин, уважність, гнучкість, стратегічне мислення, вміння слухати тощо. Рекрутер першим зустрічається та аналізує резюме кандидата на вакантну посаду в компанії замовника, а також оцінює його відповідність до заданих критеріїв роботодавця. Для того, щоб правильно підібрати потрібного працівника, він повинен знати і вміти застосовувати на практиці різні техніки підбору і оцінки кадрів. У той же час, рекрутер — це менеджер, який взаємодіє із замовником і контролює всі етапи надання послуг, а значить, від того, наскільки точно він зможе зрозуміти вимоги роботодавця до свого майбутнього працівника, залежить кінцевий результат його роботи. Тому, для працівників рекрутингових агенцій не зайвими будуть знання у сфері управління підприємством, маркетингових досліджень ринку праці, ділового етикету тощо.

Послуги рекрутингових компаній — це ділові послуги консалтингу з управління персоналом у сегменті «B2B» продажів. Під терміном «B2B» (англ. «Business to business» — укр. «бізнес для бізнесу») розуміють вид інформаційної та економічної взаємодії юридичних осіб, які працюють не на кінцевого споживача, а на інший бізнес [2]. Тобто, діяльність і пропозиція послуг рекрутингових компаній формуються з метою задоволення потреб у кваліфікованому персоналі інших бізнес-структур, а не для посередництва у працевлаштуванні фахівців, які знаходяться у пошуку роботи, як це раніше пропонували кадрові агентства.

Звертаємо увагу, що змінами до Закону України «Про зайнятість населення», що вступили в дію з 1 січня 2013 року, Верховна Рада фактично заборонила діяльність кадрових агентств, які до недавнього часу існували на ринку праці України та за кошти потенційних кандидатів на вакансії пропонували послуги з працевлаштування. Послуги рекрутингових компаній сплачуються роботодавцем за фактом надання консультацій у сфері праці чи завершеним циклом рекрутингу та прийняттям на роботу запропонованого співробітника.

Проаналізуємо сучасні тенденції щодо послуг вітчизняних рекрутингових компаній. Так, загальний перелік ділових послуг, методів і технологій пошуку персоналу, які пропонують рекрутингові компанії своїм клієнтам, залежать від організаційної структури рекрутингової компанії.

Компанії, які спеціалізуються на цільовому або цілеспрямованому пошуку персоналу, використовують метод пошуку «Executive Search» (анг. «прямий пошук»),

«цільовий пошук»). За визначенням директора і партнера компанії Harton&Rosenkilde (Данія) Флемінга Розенкілда, «Executive Search» — це системний і конфіденційний процес, цілями якого є залучення, оцінка, мотивування та надання клієнтові найпридатніших претендентів на його ключову вакансію. Обов'язковими ознаками цієї послуги є професіоналізм провайдера та висока значущість вакансії для бізнесу компанії-клієнта. Вартість послуг складає 30—35 % від річного окладу фахівця, термін підбору — не менше 2—6 місяців (у деяких випадках близько 1 року). Пропонують одного-двох кандидатів. Оплата послуг здійснюється в три етапи при частковій передоплаті (яка не повертається) та оплаті додаткових витрат. Імовірність знаходження кандидата — понад 60 %. Гарантійний супровід фахівця — не менше 6 місяців. Із загальної кількості вітчизняних агенцій з підбору персоналу частка компаній, які спеціалізуються на Executive Search, лише 5 %.

Значна частина рекрутингових компаній працює за «класичним» поглибленим методом рекрутменту — Selection Recruitment (англ. — «вибір») з урахуванням не тільки професійного досвіду, а й ділових та особистісних якостей кандидата. Пошук здійснюється рекрутерами та консультантами на основі бази кандидатів і відгуків на оголошення про вакансії, що розміщуються в спеціалізованих ЗМІ та Інтернет-сайтах. За цим методом можуть працювати рекрутингові компанії з різними організаційними структурами, використовуючи одну з технологій пошуку, поданих далі.

Технологія 1 — «Консультант-замовник». Консультант з пошуку і підбору персоналу самостійно працює з замовником, повністю обслуговуючи замовлення: від отримання заявки до закриття вакансії.

Технологія 2 — «Консультант + рекрутер». Рекрутер здійснює пошук і відбір кандидатів на окремі вакансії, тоді як консультант затверджує фінальних кандидатів.

Технологія 3 — «Консультант + кілька рекрутерів». Над замовленням працює ціла група у складі консультанта і двох-трьох рекрутерів. Кожен з рекрутерів виконує попередній пошук і відбір кандидатів на вакансії, затверджуючи фінальних кандидатів разом з консультантом. При цьому, рекрутери можуть працювати як командою, з подальшим рівноправним розподілом бонусної частини винагороди за закриття вакансії, так і за індивідуальним заохоченням, конкуруючи один з одним, що не завжди сприяє позитивному психологічному клімату в колективі. Консультант, у свою чергу, комунікує із замовником та налагоджує партнерські відносини з іншими клієнтами.

Технологія 4 — «Консультант + рекрутер+ менеджер з розвитку партнерства». Роботу з пошуку та відбору кандидатів виконують консультанти з рекрутерами, а пошук нових замовників, продаж рекрутингових послуг, укладення договорів і роботу з розвитку партнерства з клієнтами здійснюють менеджери по роботі з клієнтами рекрутингової компанії. Вони забезпечують роботою консультантів, які розподіляють замовлення між рекрутерами та опікуються вакансіями в цілому.

Основною проблемою в формуванні організаційної структури рекрутингової компанії вбачаємо необхідність доопрацювання Національного класифікатору України (ДК 003:2010), що містить лише один варіант назви професії фахівця, який займається пошуком і підбором персоналу. Під запропонованою назвою посади «Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу» [3] розуміють категорію людей, які входять до апарату управління організації, і, відповідно, обов'язково мають підлеглих та широкий діапазон повноважень. Вважаємо, що для співробітників рекрутингової компанії («зовнішніх» рекрутерів), які надають консалтингові послуги для бізнес-структур, за-

ймаються пошуком і підбором персоналу, але не мають повноважень призначати кандидатів на вакантні посади компаній-замовників і не виконують суміжних управлінських функцій (не очолюють підрозділи в організаційній структурі рекрутингової агенції) коректнішою була б назва «Консультант з пошуку та підбору персоналу».

Отже, на нашу думку, актуальним питанням наразі є розмежування посад «зовнішнього» та «внутрішнього» рекрутера.

Не менш значущою залишається і проблема уніфікованого визначення рекрутингу як діяльності у нормативно-правових документах України. Немає також єдиного наукового підходу до цього поняття, що відображено в табл. 2.

Таблиця 2

**ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «РЕКРУТИНГ»**

Автори	Визначення поняття «рекрутинг»
Качан К. П.	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу
Лавріненко О. С.	Це робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи
Божанова В.Ю., Русінко М. І.	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду
Іванов А. Є.	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистісних та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів і за відгуками на оголошення в ЗМІ
Пул М.	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше глибший відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміна
Бакірова Г. Х.	Процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі
Аллін О. Н., Сальнікова Н. І.	Система доцільних дій із залучення на роботу кандидатів, які мають такі якості, що потрібні для досягнення цілей організації
Єгоршин А. П.	Процес відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці та на підприємстві.
Грехем Х. Т., Беннетт Р.	Перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу.
Лухманова А.	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в організації
Столяренко Л. Д.	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, що з них організація відбирає найбільш відповідних для неї працівників
Розанова В. А.	Процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів для ряду посад, які планує сфера праці
Веснін В. Р.	Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою поставлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящих з урахуванням відповідності їх кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації та їх самих

Автори	Визначення поняття «рекрутинг»
Єршов В. А., Філіна Ф. Н.	Процес раціонального вибору на основі вивчення професійних та особистісних якостей претендентів, тих з них, хто кращим чином відповідає вимогам посади та придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці
Розанова В. А.	Процес оцінювання професійної придатності для різних посад з урахуванням професійно важливих якостей і відбір найкращих з кандидатів
Журавльов П. В., Кар- ташов С. А	Оцінювання професійно-важливих ділових або інших якостей на вакантні посади; вибір кращих з резерву, створеного в ході вербування
Лайм М. Спенсер-мол. І Сайн М. Спенсер	Процес визначення відповідності людей і роботи, людей поза компанією (рекрутинг і відбір нових працівників) або всередині (призначення на посаду та просування)

Аналізуючи запропоновані визначення, ми дійшли висновку про необхідність органічного поєднання сутнісних характеристик рекрутингу як бізнес процесу з нормативно-правовими обмеженнями вітчизняного законодавства. Враховуючи суттєву трансформацію у всіх сферах державного управління, вважаємо за доцільне зробити цей аспект предметом подальшого наукового пошуку.

*Висновки.* Головна конкурентна перевага рекрутингової агенції — висококваліфікований персонал. Рівень компанії визначається компетентністю фахівців, що працюють в ньому, а постійне підвищення професійного рівня співробітників — запорука підвищення ефективності роботи в цілому. Нами було не лише запропоновано диверсифікацію послуг, а й визначено професійно-значущі якості фахівців агенції, що сприятимуть якісному наданню послуг зовнішнього рекрутингу.

Дослідивши специфіку роботи вітчизняних рекрутингових агенцій, нами виділено найпоширеніші технології та методи їх роботи. Водночас, відсутність ефективного нормативно-правового регулювання та організаційно-економічні виклики, зумовлені сучасними трансформаційними процесами, переконливо свідчать про необхідність подальших науково-практичних розвідок і всебічному вивченню проблемних аспектів надання послуг зовнішнього рекрутингу в Україні. Лише комплексний підхід до вирішення завдань, що стоять перед рекрутинговими агенціями сьогодні, забезпечить ефективність їхньої діяльності на ринку спеціалізованих послуг у майбутньому.

### **Література**

1. Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. — М.: Экзамен, 2002.
2. *Бравар Ж.-Л., Морган Р.* Эффективный аутсорсинг: Понимание, Планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В.А. Денисов (пер. с англ.). — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 251 с.
3. *Качан К.П.* Управление трудовыми ресурсами / К. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. — К.: Юридична книга, 2005. — 359 с.
4. Організація консалтингової діяльності [Електронний ресурс] : Навчальний посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. — Електрон. текстові дані. — К. : КНЕУ, 2000. — 244 с. — Електрон. версія друк. вид.
5. *Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.* HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с.
6. *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба.* — К. : КНЕУ, 2011. — 327, [1] с.
7. *Управління розвитком компанії [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. А. Верба, О. М. Гребешкова ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім.*

Вадима Гетьмана». — Електрон. текстові дані. — К. : КНЕУ, 2011. — 482 с. — Назва з титул. екрану. — Електрон. версія друк. вид.

8. Ankenmann C. Gregg, Jacobson Andrew N. Briggs Donald R. (Editor), Office Leasing, 2000: Drafting and Negotiating the Lease, 236pp. ISBN: 0762604018 Publisher: Continuing Education of the Bar-California Pub. Date: February 2000. Аренда офиса 2000; составление проектов, ведение переговоров, заключение договоров.

9. Philip Wickham. Management Consulting: Delivering an Effective Project (2nd Edition) Paperback — December 13, 2004

### References

1. Odegov, Y.G. and T.V. Nikonova (2002), *Audit i controlling personala: Uchab.Posobie* [Audit and controlling personnel: Proc. allowance ], Ekzamen, Moscow, Russia.

2. Bravar, J.-L. and Morgan, R. (2007) *Effectivny outsourcing: Ponimanie, Planirovanie i ispolzovanie uspeshnykh outsourcingovykh otnoshenij*, [ Effective Outsourcing: Understanding, planning and successful use of outsourcing relationships], Balans Business Books, D.

3. Kachan, K.P. and Shupshyanov, G. (2005) *Upravlinnya trudovymy resursamy* [Human Resource Management], Yurydychna knyga, Kyiv, Ukraine.

4. Verba, V.A. and Reshatnyak, T. I. (2000) *Organizatsiya konsaltingovoiy diyalnosti* [Organization consulting activities], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Svergun, O., Pass, Y., Diakova, D. and Novikova, A. (2005) *HR-praktika. Upravlenie personalom: Kak eto est na samom dele* [HR-practice. Human Resources Management: How This Is there actually], Piter, St. Petersburg, Russia.

6. Verba, V. A. (2011), *Upravlinske konsultuvannya: kontseptsiya, organizatsiya, rozvytok: monografia* [Management consulting, conception, organization development: Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Verba, V. A. and Grebeshkova O. M. (2011) *Upravlinnya rozvytkom kompaniyi* [Managing the development of], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Ankenmann C. Gregg, Jacobson Andrew N. Briggs Donald R. (Editor), Office Leasing, 2000: Drafting and Negotiating the Lease, 236pp. ISBN: 0762604018 Publisher: Continuing Education of the Bar-California Pub. Date: February 2000. Аренда офиса 2000; составление проектов, ведение переговоров, заключение договоров.

9. Wickham, Philip (2004), Management Consulting: Delivering an Effective Project , 2nd Edition, Paperback.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2015 р.

УДК 331:351

**Поплавська О.М.,**

канд. екон. наук, доц.,

кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,

oksanadom@ukr.net

**Поплавская О.Н.,**

канд. экон. наук, доц.,

кафедра управления персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Poplavska Oksana,**

PhD in Economics, Associate Professor,

Personnel Management and Labour Economics Department,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»