

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.005.95

Андрійчук Ю.А.,
кандидат економічних наук,
асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»

Рісна Л.А.,
магістр,
Національний університет «Львівська політехніка»

Andriichuk Yuliia,
PhD, assistant,
Department of Human Resource Management and Administration,
Lviv Polytechnic National University,

Risna Liuda,
Master,
Department of Human Resource Management and Administration,
Lviv Polytechnic National University

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ

Андрійчук Ю.А., Рісна Л.А. Сучасні аспекти управління персоналом: теоретичні засади та прикладні інструменти. У статті проаналізовано існуючі підходи до тлумачення категорії «управління персоналом». Розглянуто класичні визначення. Досліджено нестандартні підходи до тлумачення категорії. Визначено переваги та недоліки існуючих трактувань. Обґрунтовано доцільність виокремлення реального та потенційного персоналу як основного об'єкту управління. Систематизовано методи управління персоналом. Досліджено традиційні методи управління реальним та потенційним персоналом підприємства. Окреслено основну ідею існування теорії поколінь. Виділено характерні особливості управління представниками покоління Z на основі їх ціннісно-світоглядних засад. Обґрунтовано необхідність розроблення прикладного інструментарію управління сучасним поколінням через сучасні методи менеджменту. Запропоновано авторське визначення категорії управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, методи управління, теорія поколінь, покоління Z.

Андрейчук Ю.А., Рисна Л.А. Современные аспекты управления персоналом: теоретические основы и прикладные инструменты. В статье проанализированы существующие подходы к толкованию категории «управление персоналом». Рассмотрены классические определения. Исследованы нестандартные подходы к толкованию категории. Определены преимущества и недостатки существующих трактовок. Обоснована целесообразность выделения реального и потенциального персонала как основного объекта управления. Систематизированы методы управления персоналом. Исследованы традиционные методы управления реальным и потенциальным персоналом. Определено основную идею существования теории поколений. Выделены характерные особенности управления представителями поколения Z на основе их ценностно-мировоззренческих основ. Обоснована необходимость разработки прикладного инструментария управления современным поколением через современные методы менеджмента. Предложено авторское определение категории управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, методы управления, теория поколений, поколение Z.

Andriichuk Yuliia, Risna Liuda. Modern aspects of staff management: theoretical background and applied instruments. In the context of society globalization and informatization, the main management purpose is changing. The focus shifts from material resources to labor. The values and needs of the next generation are changing. Accordingly, the tools for human resource management also need to be adapted to the requirements of the "new" society. That is why the modern aspects of the personnel management of the enterprise are becoming an

actual subject of scientific research today. Based on the analysis and research, the author's definition of the concept of "personnel management" was formed as a coordinated complex interaction with existing and potential personnel through the prisms of economic, administrative, social-psychological and modern methods in order to obtain effective results of the company's activity. Modern HR management techniques are highlighted separately to emphasize their importance. Separation helps to emphasize that it is no less important than the existing one. The classification of the basic methods of personnel management has been developed. In the article the definition of personnel management is adapted to modern conditions of enterprise management. The category of potential personnel as a separate object of management is distinguished. The analysis and systematization of both traditional and modern methods are presented. The modern methods of personnel management are reflected. Management methods successfully used by other countries are analyzed. Much attention is paid to the new generation. Changing personal values and priorities requires a revision of management practices. According to the theory of generations, this is generation Z. Based on the research, the definition of personnel management is adapted to the modern challenges. The increasing role of recruiting and recruiting requires special attention to attract potential employees. This is why potential employees are categorized as separate. It is necessary to develop specific methods for managing potential employees. Existing employees should not be ignored. Management style should shape engagement and reduce turnover. Therefore, the article introduces new, up-to-date tools for HR. Many of them are already being used in practice abroad. We have shown that it is very important for today to understand and understand the younger generation.

Key words: personnel, staff management, management methods, the theory of generations, generation Z.

Постановка проблеми. Управління персоналом сьогодні посідає одне із пріоритетних місць серед систем, які забезпечують ефективність діяльності підприємства. Поряд із іншими видами ресурсів, серед яких фінансові, технологічні та матеріальні, трудові ресурси сьогодні дають сучасним підприємствам стійкі конкурентні переваги на ринку.

Зі зростанням ролі трудового потенціалу змінюється також зміст самого управління персоналом, яке класично вже тривалий час різносторонньо аналізувалося та уточнювалося вітчизняними та зарубіжними економістами-науковцями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління персоналом присвячено чимало вітчизняних та зарубіжних наукових праць. Актуальна тематика тривалий час залишається предметом дослідження багатьох науковців.

Зокрема, управління персоналом через призму економічних, адміністративних та соціально-психологічних аспектів досліджували Голубка О.Я. [1], Дідович Ю.О. [1], Рудінська О.В. [2], Стельмашенко О.В. [3], Харченко Г.А. [4] та інші.

Традиційні методи управління персоналом у своїх наукових доробках вивчали...

Не зважаючи на численні наукові дослідження у сфері управління персоналом підприємства відсутнє єдине бачення теоретичних засад управління, а також прикладного інструментарію його реалізації.

Формулювання завдання дослідження. У науковій статті необхідно проаналізувати існуючі напрацювання вітчизняних економістів щодо тлумачення категорії управління персоналом. Адаптувати визначення до сучасних викликів сьогодення з урахуванням трансформації внутрішньоособистісних особливостей об'єкта управління. Систематизувати актуальні методи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління. Управління персоналом потрібно розглядати як технологію, яка є цілісною і кожен елемент якої є ключовим [1, с. 114].

Класично управління персоналом характеризували як «цілеспрямовану діяльність керівництва та праців-

ників підрозділів управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [5, с. 282]». Не зважаючи на різноплановість тлумачення категорії традиційно автори визначали управління персоналом як цілеспрямований вплив керуючої системи на персонал задля досягнення цілей підприємства.

Однак, існують визначення, які дещо нестандартно дають тлумачення поняттю «управління персоналом», основні із них наведені у табл. 1.

Як видно з табл. 1, навіть для не зовсім стандартних та традиційних тлумачень категорії «управління персоналом» характерне все ж урахування лише традиційних методів управління, акцент на існуючому персоналі з метою досягнення цілей підприємства чи реалізації трудового потенціалу. Такі визначення більш підходять до часового періоду початку 2000-х років.

Спостереження за трансформацією поведінки сучасного покоління, переосмисленням їх цінностей, перерозподілом потреб, що, як наслідок, кардинально змінило вимоги до роботодавця.

Нове покоління демонструє принципово іншу модель процесу взаємодії між працівниками, яка полягає у необхідності гнучкого графіку робочого часу, більш демократичного стилю управління та безперервного професійного та особистісного розвитку. Представники цього покоління не будуть затримуватись на роботі, яка їх не влаштовує на відміну від покоління їх батьків – покоління Х, як визначається в теорії поколінь.

Отже, відповідно до сучасних вимог необхідно трансформувати розуміння процесу управління персоналом, яке б відповідало цінностям, пріоритетам та потребам нового покоління.

Зі зростаючою роллю людських ресурсів та пришвидшенням науково-технічного прогресу висококваліфікований, компетентний та креативний персонал часто є значно більшою цінністю, аніж високотехнологічне устаткування чи інші матеріальні активи підприємства, які є загальнодоступними на ринку. Активні пошуки, залучення та навіть заманювання чи переманювання персоналу можуть стати стратегічно важливими цілями для багатьох підприємств. Саме тому не коректно втрачувати під час розроблення інструмен-

Існуючі підходи до визначення категорії «управління персоналом»

№	Автор	Джерело	Визначення	Коментар автора	
				Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
1	Годящев М.О.	[6, 76]	Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях	- включає потенційний та існуючий персонал; - враховує мотивацію і розвиток; - розглядає економічне планування через мінімізацію затрат; - враховує соціальний-психологічний аспект	- не враховує адміністративні аспекти; - упускає діяльність у реальному часі, враховуючи лише стратегічні аспекти
2	Каличева Н.Є.	[7, 195]	Управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для досягнення мети підприємства	- акцентує увагу на комплексності поняття; - визначає кінцеву мету процесу управління	- не враховує потенційний персонал; - не відображає стратегічні аспекти управління
3	Кравченко О.О.	[8, 101]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств	- комплексно описує класичні методи управління персоналом; - враховує як тактичні (ефективність трудової діяльності), так і стратегічні аспекти (конкурентоспроможність підприємства)	- не описує сучасні методи управління персоналом; - не називає об'єкт управління (для кого чи чого будуть застосовуватися методи); - не враховує потенційний персонал
4	Салова Н.А.	[9, 187]	Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації	- акцентує увагу на комплексності поняття; - розглядає різні соціальні методи підвищення продуктивності; - деталізує класичні методи управління персоналом	- не враховує потенційний персонал; - не описує сучасні методи управління персоналом
5	Сільченко І.А.	[10, 91]	Управління людськими ресурсами – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й більш широкий обсяг діяльності керівників органів управління, що включає в себе усі функції пов'язані з плануванням, залученням, добором, соціалізацією, професійним розвитком, оцінюванням показників діяльності, оплатою праці, мотивацією, підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів	- широко висвітлює соціально-психологічні аспекти роботи з персоналом; - описує класичні методи управління персоналом; - акцентує увагу на важливості використання трудового потенціалу	- не називає сучасні методи управління персоналом; - не враховує потенційний персонал; - не зазначається кінцева мета процесу управління

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих джерел

тарію управління персоналом лише існуючий персонал підприємства. Потенційний персонал повинен враховуватися окремою категорією із розробленням спеціальних методів управління.

Отже, під час розроблення інструментарію управління персоналом ми пропонуємо першочергово виділити дві основні категорії персоналу (рис. 1), а саме:

- реальний персонал підприємства;
- потенційний персонал.

Окрім того, традиційні методи підбору персоналу шляхом перегляду резюме чи приймання на роботу «по знайомству» також повинні залишитися у минулому, оскільки вони унеможливають реальне оцінювання soft skills претендента на вакантну посаду.

На практиці процес управління персоналом реалізується через використання методів, тому розроблення інструментарію управління передбачає розроблення та удосконалення методів управління персоналом підприємства.

Традиційно, під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації [2, с. 106].

Класично у практиці управління реальним персоналом використовують три основні групи методів, а саме:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Адміністративні методи менеджменту відповідають за формальну частину управління шляхом формування організаційної структури, організування розподілу повноважень, делегування, нормування праці тощо. Також до адміністративних методів управління персоналом можна віднести видачу наказів та розпоряджень по підприємству, які регламентують діяльність усього підприємства як єдиної системи. Підбір та розстановка персоналу, розроблення положень та посадових інструкцій організують роботу як новоприйнятого персоналу, так і оптимізують діяльність постійних працівників. Саме посадові інструкції шляхом чіткого визначення обов'язків та повноважень зменшують рівень конфліктності у колективі, тим самим підвищуючи стресостійкість працівників. Ще одним прикладом адміністративних методів управління персоналом є корпоративні стандарти, які відіграють роль активатора командотворення, що підвищує згуртованість колективу, тим самим позитивно впливаючи на лояльність персоналу.

Економічні методи менеджменту є першоосновою управління персоналом. Вони, насамперед, реалізуються через оплату праці, коли працівник отримує грошову винагороду пропорційно до виконаних завдань, досягнутих цілей чи отриманих результатів. Така оплата праці може здійснюватися у формі заробітної плати або через преміювання. Окрім заохочувальних економічних методів можуть на підприємстві також використовуватися і економічні методи з метою покарання, як наприклад, штрафи чи пеня. Економічні методи прямо впливають на якість та ефективність роботи персоналу, регулюючи його діяльність відповідно до цілей та мети діяльності підприємства.

Ще одним економічним методом управління персоналом на рівні підприємства є фінансування розвитку персоналу та економічного клімату. Після задоволення потреб найнижчого рівня люди переходять до все

вищих та вищих потреб. Згідно класичних теорій мотивації для кожного працівника настає період у кар'єрі, коли індивід прагне розвиватися та удосконалюватися. Коли базові фінансові потреби стають задоволеними, то людина починає звертати увагу на соціальні та психологічні аспекти своєї трудової діяльності. Діяльність у напрямку розвитку свого персоналу, а також формування клімату в колективі повинні стати пріоритетами корпоративного розвитку для кожного успішного підприємства, однак, існування цих напрямів неможливе без належного рівня фінансування. Отже, якщо підприємство виділяє достатньо коштів на створення психологічного клімату в колективі, а також на самоудосконалення свого персоналу, то імідж на ринку такого роботодавця буде значно вищим, що підсвідомо буде впливати на персонал та стимулювати ефективність його діяльності.

Існують також макроекономічні методи управління, які формуються не на рівні підприємства, а на рівні ринку праці. Ціноутворення на ринку праці визначаються співвідношенням попиту та пропозицій на певні професії та компетентності вакантних посад, тим самим впливають на рівень оплати праці на ринку. За умови підвищеного попиту на певні професії та недостатньої пропозиції роботодавці готові платити більше, тим самим дестимулюючи найманого працівника до саморозвитку, чи самоудосконалення, чи просування по кар'єрній драбині. І навпаки, за умови перевищення пропозицій на ринку праці над попитом на певні вакансії працівник готовий більше та краще працювати за відносно нижчу оплату праці, щоб не втратити робоче місце.

Харченко Г.А. [4, с. 178] наголошує на тому, що раціональна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні та психологічні особливості кожного працівника, які максимально враховуються під час використання соціально-психологічних методів управління.

На практиці соціально-психологічні методи менеджменту реалізуються через соціальне планування та аналіз, залучення працівників до управління, навчання та розвиток персоналу, створення клімату в колективі тощо.

Соціальне планування у менеджменті передбачає складання плану соціального розвитку колективу, підвищення якості трудового життя, планування кар'єри тощо. Метод залучення до управління сприяє підвищенню трудової активності у працівників і розширенню діяльності за межами вузької сфери спеціалізації. Моральне стимулювання, як соціально-психологічний метод управління, передбачає нефінансову мотивацію працівників з метою підвищення їх продуктивності праці. Ще один метод, який сьогодні дуже активно почав використовуватися на сучасних підприємствах, це формування клімату в колективі (запровадження традицій спільного проведення відпочинку чи виділення окремої кімнати для відпочинку в офісі, брендovanі аксесуари та одяг з символікою компанії), які піднімають дух в колективі, також суттєво підвищують лояльність персоналу. Можливості навчання та розвитку персоналу привертають увагу кращих фахівців, а належна підготовка працівників зменшує плинність кадрів.

Не слід залишати поза увагою і потенційний персонал підприємства. В умовах підвищеної цінності інтелекту-

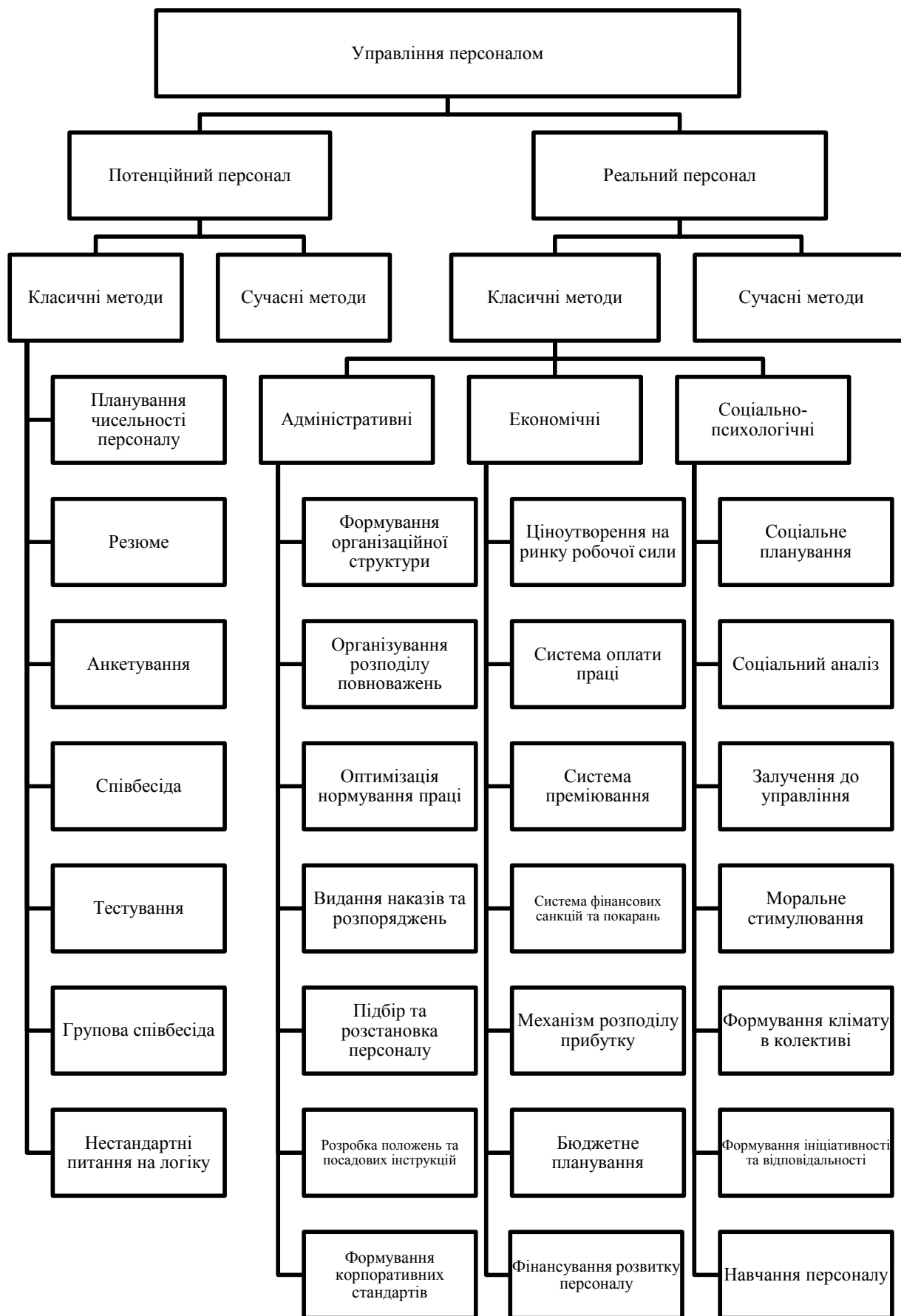


Рис. 1. Класифікація основних методів управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих джерел

альних ресурсів робота з пошуку та підбору персоналу є стратегічно важливим напрямом діяльності підприємства.

Щодо потенційного персоналу підприємства та управління ним класично використовують такі методи менеджменту як планування чисельності персоналу, резюме, анкетування, співбесіда, тестування, нестандартні питання на логіку тощо.

Пошук та підбір персоналу повинен починатися із планування чисельності. Планування чисельності персоналу підприємства як метод управління трудовим потенціалом має бути регулярним та систематичним. Кожного разу зі зміною умов здійснення виробничо-господарської діяльності, із коригуванням цілей чи завдань підприємства або ж просто раз на період при відносно стабільній діяльності керівництву підприємства варто переглядати потребу у чисельності персоналу. Планування чисельності працівників дозволить уникнути переважання персоналу за умови його нестачі або ж навпаки – дозволить ідентифікувати перевитрати персоналу. Окрім визначення потенційної потреби в персоналі планування чисельності прогнозує потреби у кадрах на ту чи іншу посаду, формує кадровий резерв.

Кадрове планування є найважливішим засобом управління системою роботи з персоналом підприємства і тому повинно виконуватися як в інтересах підприємства, так і персоналу. Для підприємства важливо мати в необхідний час в достатній кількості і відповідної якості персонал, який здатний вирішувати конкретні завдання, досягати визначених цілей [11, с. 283].

Резюме є безпосередньо методом підбору потенційного персоналу. Це є простим та зручним способом, який легко та швидко дозволяє відібрати найбільш вдалих претендентів на вакантну посаду за конкретними чіткими параметрами як освіта, вік, стаж роботи, технічні навички, конкретні знання. Проте, такий метод підбору персоналу не дозволяє оцінити індивідуальних властивостей людини. По резюме дуже складно встановити рівень комунікабельності людини, впевненість у собі, креативність у роботі, лідерські якості, вміння чітко та зрозуміло відповідати на питання, тип темпераменту тощо. Тому після оброблення резюме усі реальні претенденти найчастіше проходять наступні етапи підбору.

Співбесіда є безпосереднім контактом роботодавця та шукача роботи, під час якого вже особисто при зустрічі представник підприємства може поспілкуватися з потенційним працівником. Метою проведення співбесіди є Цей метод щодо одержання інформації за

допомогою словесної комунікації, дозволяє спрогнозувати майбутні показники діяльності та порівняти з іншими кандидатами [12, с. 6].

Під час співбесіди, щоб краще зрозуміти поведінку кандидата в нестандартній ситуації та побачити спосіб вирішення складних питань, рекрутери можуть задавати нестандартні питання на логіку. Такі питання дають краще уявлення про потенційного працівника, його здібностях швидко пристосовуватися та знаходити вихід із непередбачуваних ситуацій. Часто, коли кандидатів декілька, то співбесіда може бути групова, тут вже можна побачити взаємодію з людьми чи оцінити лідерські здібності.

Ще одним загальновідомим методом підбору персоналу є тестування. Зазвичай воно орієнтоване на визначення професійних навичок та знань конкретної сфери. Тестування допомагає сформувати думку про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності. Тести можуть перевіряти розумові здібності, рух та фізичні можливості, оцінювати особистість та її інтенси, досягнення, а також робочі завдання [13, с. 163].

В цілому, у процесі управління персоналом, як потенційним, так і реальним, варто поєднувати і традиційні, і сучасні методи управління.

Тому, на нашу думку, управління персоналом на сучасному етапі слід тлумачити як узгоджену комплексну взаємодію з існуючим та потенційним персоналом через призи економічних, адміністративних, соціально-психологічних та сучасних методів з метою отримання ефективних результатів діяльності компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зростаюча актуальність тематики управління персоналом ще раз підкреслює трансформацію цілей управління, коли акцент відчутно зміщується в бік трудових ресурсів, які все частіше вважають основною цінністю підприємства. Враховуючи важливість та складність процесу залучення нових працівників персонал підприємства, як основний об'єкт управління, потрібно розділяти на існуючий та потенційний. Обидві категорії є дуже важливими для підприємства, однак, методи потрібно застосовувати різні.

Сучасні методи управління персоналом є недостатньо дослідженими у науковій економічній літературі. Тому подальші наукові дослідження необхідно проводити у напрямку розроблення та систематизації сучасного інструментарію управління реальним та потенційним персоналом з метою врахування цінностей та світогляду представників нового покоління.

Список використаних джерел:

1. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113–117.
2. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2(33). С. 105–122.
3. Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. Т. 18. Вип. 3(3). С. 96–99.
4. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.
5. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
6. Годяцев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
7. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 195–198.

8. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3(30). С. 101–103.
9. Салова Н.А. Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр.* 2014. № 2. С. 187–191.
10. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2016. № 1(33). С. 91–95.
11. Яшук В.І. Методичне забезпечення кадрового планування на підприємстві. *Науковий вісник НУЛТ України.* 2015. Вип. 25.4. С. 281–287.
12. Конотопцева Ю.В. Методи добору персоналу Державної служби в Україні. *Державне будівництво: електрон. наук. фах. вид.* 2014. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22
13. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донецької державної машинобудівної академії.* 2012. № 1(26). С. 162–165.

References:

1. Holubka O.Ia., Didovych Yu.O., Kopusiak Ya.F. (2016) Analiz metodiv upravlinnia personalom [Analysis of methods of staff management]. *Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 5(1), pp. 113–117.
2. Rudinska O.V., Lenska N.I. (2016) Suchasna struktura ta efektyvnist metodiv menedzhmentu [Modern structure and effectiveness of management methods]. *Market Economics: Modern Management Theory and Practice*, vol. 2(33), pp. 105–122.
3. Stelmashenko O.V. (2013) Kompleksna systema stratehichnoho upravlinnia personalom pidpriemstva [Complex system of strategic management of the personnel of the enterprise]. *Bulletin of the Odessa National University. Economy*, vol. 3(3), pp. 96–99.
4. Kharchenko H.A. (2013) Osoblyvosti sotsialno-psykholohichnykh metodiv v upravlinni pidpriemstvom [Features of social and psychological methods in enterprise management]. *Bulletin of NTU "KPI"*, no. № 53 (1026), pp. 178–181.
5. Azarova A.O., Moroz O.O., Lesko O.Y., Romanets I.V. (2014) *Upravlinnia personalom* [Staff Management]. Vynnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
6. Hodiashchev M.O. (2017) Upravlinnia personalom pidpriemstva yak faktor pidvyshchennia yoho dilovoi aktyvnosti [Enterprise personnel management as a factor in increasing its business activity]. *Intelligence XXI*, no. 3, pp. 74–79.
7. Kalycheva N.Ie., Stetsiuk M.I. (2015) Udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh rozvytku pidpriemstva [Improvement of the personnel management system in the conditions of enterprise development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, no. 49, pp. 195–198.
8. Kravchenko O.O., Kykot S.V. (2016) Psykholohichni aspekty upravlinnia personalom [Psychological aspects of personnel management]. *Young scientist*, no. 3(30), pp. 101–103.
9. Salova N. A. (2014) Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom v ukrainskykh realiakh [Modern technologies of personnel management in Ukrainian realities]. *Social-labor relations: theory and practice*, no. 2, pp. 187–191.
10. Silchenko I. A. (2016) Osoblyvosti suchasnykh system upravlinnia personalom ta yikh efektyvnist [Features of modern personnel management systems and their effectiveness]. *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, no. 1(33), pp. 91–95.
11. Yashchuk V.I., Artyshchuk I.V. (2015) Metodychne zabezpechennia kadrovoho planuvannia na pidpriemstvi [Methodical providing of personnel planning at the enterprise]. *Scientific Bulletin of NULT of Ukraine*, vol. 25.4, pp. 281–287.
12. Konotopseva Yu.V. (2014) Metody doboru personalu Derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Methods of selection of the Civil Service personnel in Ukraine]. *State building*, no. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22 (accessed 20 December 2019).
13. Nazarova H.V. (2012) Tekhnolohii pidboru personalu na bazi suchasnykh prohramnykh produktiv [Recruitment technologies based on modern software products]. *Bulletin of Donetsk State Mining Academy*, no. 1(26), pp. 162–165.