

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

©2021 **НОВІКОВА М. М., ШВЕД А. Б.**УДК 331.108
JEL Classification: D20; J24**Новікова М. М., Швед А. Б.**

Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України

У статті досліджено сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Зазначено, що в сучасних економічних реаліях люди являють собою найбільш цінні активи будь-якого підприємства, оскільки від їхнього внеску залежить досягнення глобальних цілей розвитку. Тобто від рівня ефективності управління персоналом залежить конкурентоспроможність продукції та підприємства, фінансова стійкість і перспективи стратегічного розвитку. зазначено, що українські підприємства вимушені сьогодні шукати шляхи розв'язання проблеми відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон і налагоджувати систему управління персоналом на основі впровадження нових методів та інноваційних технологій у сфері кадрового менеджменту. Розглянуто вихідні положення управління персоналом та структуру HR-менеджменту підприємства. Зазначено, що HR-менеджмент завжди орієнтований на реалізацію компетентностей і професійних здібностей працівника та досягнення максимального внеску персоналу у продуктивність і розвиток підприємств. Тому для підвищення ефективності управління персоналом вітчизняним підприємствам необхідно переймати світовий досвід розвитку HR-менеджменту, розробки та реалізації HR-стратегій, які насправді дуже серйозно впливають на показники діяльності організації, та брати від них тільки саме краще. Наведено схему відповідності стратегії організації та HR-стратегії. Встановлено, що швидкі зміни у зовнішньому середовищі, впровадження сучасних технологій, ефективних форм організації виробництва змінили ставлення бізнесу до людини. Персонал перестав бути лише кадровим ресурсом, а став ключовим фактором успіху розвитку підприємства. Така роль людини у виробничому процесі зумовила необхідність пошуку та запровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Зроблено висновок, що запровадження HR-менеджменту, формування і реалізація HR-стратегій на вітчизняних підприємствах дозволить значно підвищити ефективність бізнес-процесів та отримати конкурентні переваги, які дадуть змогу створити найкращі умови для розвитку.

Ключові слова: сучасні технології, управління, HR-менеджмент, розвиток, підприємство, персонал.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 20.

Новікова Марина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: novikova@kname.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770027/maryna-novikova/>

Швед Аліна Борисівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: alinaborisovnamazur@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4687-1544>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1769830/alina-shved/>

UDC 331.108
JEL Classification: D20; J24

Novikova M. M., Shved A. B. Current Trends in the Development of HR-Management at Ukrainian Enterprises

Current trends in the development of HR-management at Ukrainian enterprises has been studied. It is noted that in today's economic situation, people are the most valuable resources of any enterprise, because achievement of global development goals depends on their contribution. That is, the competitiveness of products and the enterprise, financial stability and prospects for strategic development depend on the efficiency level of personnel management. It is noted that today Ukrainian companies are forced to look for ways to solve the problem of the outflow of highly qualified personnel abroad and establish a personnel management system based on the introduction of new methods and innovative technologies in personnel management. The initial provisions of personnel management and the enterprise HR-management structure are considered. It is noted that HR-management is always focused on implementing competencies and professional abilities of an employee and achieving the greatest possible contribution of the staff to the performance and development of enterprises. Therefore, to increase the efficiency of personnel management, domestic companies should learn from the global experience in HR-management, as well as development and implementation of HR strategies, which in fact have a very serious impact on the performance indices of an organization, and adopt the best practices. The correspondence pattern between the enterprise strategy and its HR-strategy is given. It is established that rapid changes in the external environment, the introduction of modern technologies, and effective forms of organizing production have changed the attitude of business to a person. The staff has stopped being human resource only, becoming the key factor in the success of enterprise development. This role of a person in the production process necessitates the search for and implementation of innovative

approaches to personnel management. It is concluded that the introduction of HR-management, and formation and implementation of HR strategies at domestic enterprises will significantly increase the efficiency of business processes and bring competitive advantages that will create the best conditions for development.

Keywords: modern technologies, management, HR-management, development, enterprise, personnel.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 20.

Novikova Maryna M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: novikova@kname.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770027/maryna-novikova/>

Shved Alina B. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: alinaborisovnamazur@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4687-1544>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1769830/alina-shved/>

Вступ. Сьогодні українська економіка стискається з великою кількістю проблем і глобальних викликів, які безумовно стримують її розвиток. Пандемія COVID-19 теж внесла значні корективи як у життя суспільства, так і у діяльність вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим постає гостра необхідність запровадження інноваційних підходів до управління всіма видами ресурсів, які знаходяться у розпорядженні господарюючих суб'єктів. І, у першу чергу, головним ресурсом підприємства – персоналом, оскільки сьогодні не викликає сумніву, що ефективність всіх бізнес-процесів підприємства залежить великою мірою від наявних людських ресурсів.

У сучасних економічних реаліях люди являють собою найбільш цінні активи будь-якого підприємства, оскільки від їхнього внеску залежить досягнення глобальних цілей розвитку. Тобто від рівня ефективності управління персоналом залежить конкурентоспроможність продукції та підприємства, фінансова стійкість і перспективи стратегічного розвитку. Сьогодні особливої актуальності набуває поширення в Україні практики («Human Resource») HR-менеджменту, який запроваджується з метою удосконалення системи управління персоналом і мінімізації витрат для забезпечення високих показників діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналом завжди приділялося багато уваги з боку науковців і практиків. Теоретичним і методичним основам управління персоналом присвячені праці багатьох вчених-економістів. Серед них: А. Балабанова [1], Ю. Богоявленська [2], Г. Захарчин [3], А. Лобза [4], О. Третьяк [5] та багато інших.

Питання розвитку HR-менеджменту розглянули у своїх наукових працях Ж. Балабанюк [6], О. Грідін [7], В. Данилюк [8], О. Ляш [9], Д. Саллівен [10] та ін.

Але ряд питань, пов'язаних із впровадженням HR-менеджменту у практику вітчизняних підприємств, залишаються невирішеними та потребують детального дослідження.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту на підприємствах України.

Виклад основних матеріалів дослідження. Українські підприємства вимушені сьогодні шукати шляхи розв'язання проблеми відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон і налагоджувати систему управління персоналом на основі впровадження нових методів та інноваційних технологій у сфері кадрового менеджменту.

До основних концепцій управління персоналом вітчизняні науковці відносять [11]:

- концепцію управління трудовими ресурсами (технічна, а не управлінська підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою і відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі, теоретична основа – теорія наукового управління Ф. Тейлора);
- управління персоналом (увага акцентується на підборі працівників, їх оцінці, навчанні, кар'єрі, вивченні специфіки потреб працівників та розробці програм для їх задоволення, теоретична основа – теорія бюрократичної організації А. Файоля);
- управління людськими ресурсами (теоретична основа – теорія «людських відносин» Елтона Мейо і постбюрократична теорія організації);
- управління людиною (акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного аспекту на формування управління персоналом, теоретична основа – філософія японського менеджменту, людина в системі управління виступає як головний суб'єкт організації).

Розглянемо вихідні положення управління персоналом, які вже існують у вітчизняній практиці протягом тривалого часу (табл. 1).

Провівши порівняння наведених двох підходів, можна впевнено стверджувати, що навіть «менеджмент людських ресурсів» у тому вигляді, в якому він існує, не відповідає вимогам сьогодення, оскільки міжнародний досвід доводить, що тільки впровадження інноваційних підходів до управління персоналом в змозі сприяти успіху компанії та перспективам її розвитку.

Вихідні положення управління персоналом [12]

| Сфера | Класичний підхід | Менеджмент людських ресурсів |
|--------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Видатки на персонал | витрати | ▪ довгострокові інвестиції |
| Залучення персоналу | грошовий стимул | ▪ активний пошук; ▪ реклама; ▪ соціальні заохочення |
| Витрати на навчання | мінімальні | ▪ за критерієм «вартість-вигода» |
| Форми навчання | на робочому місці | ▪ усі форми навчання |
| Соціальна інфраструктура | відсутня | ▪ за критерієм «вартість-вигода» |
| Стиль управління | авторитарний | ▪ визначається ситуацією |
| Організація праці | індивідуальна | ▪ індивідуальна, групова |
| Регламентация виконання | жорстка | ▪ різні ступені свободи в організації праці |
| Мотивація до праці | індивідуальні матеріальні стимули; загроза покарань | ▪ поєднання економічних та морально-психологічних стимулів |
| Горизонт планування | короткостроковий | ▪ життєвий цикл людських ресурсів |
| Функції кадрових служб | облікові | ▪ аналітичні та організаторські |

Інноваційні технології управління персоналом зазвичай розглядаються з двох позицій [13]:

- нові інноваційні технології, що значно підвищують ефективність діяльності підприємства (наприклад, нові способи впливу на персонал організації);
- нововведення, які впроваджуються в кадрову роботу підприємства за допомогою використання традиційних технологій (зокрема, використання нового компоненту за незмінних умов).

Перш за все необхідно провести огляд деяких визначень категорії «HR-менеджмент», оскільки представники різних наукових шкіл у галузі управління персоналом трактують це поняття по-різному.

Так, наприклад В. Данилюк наголошує, що «HR-менеджмент – це наука, в якій головна увага приділяється людським ресурсам, їхньому формуванню, розвитку та відповідності стратегічній цілі підприємства. Під час свого становлення галузь управління персоналом випередила розвиток техніки і технології і стала провідним чинником прогресу матеріального виробництва» [8].

С. Маркова вважає, що HR-менеджмент – «це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня» [14].

П. Книш акцентує увагу, що «HR-менеджмент – це один термін для позначення управління персоналом» [15].

На думку авторів, HR-менеджмент – це інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свою професійні здібності для досягнення цілей організації.

Основні завдання, які розв'язуються за допомогою HR-менеджменту:

- комплектація штату підприємства відповідно до стратегії його розвитку в коротко-, середньо- та

довгостроковій перспективах. Залучення, утримання та мотивація найбільш кваліфікованого персоналу;

- створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення наступництва керівництва і зменшення ризику кадрових втрат;
- орієнтація служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів;
- забезпечення розвитку і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємства і його підрозділів;
- реалізація оптимальної та з низькими витратами функції обліку у сфері управління персоналом.

Функції HR-менеджменту поділять на 2 основні групи:

- 1) загальні, які виконуються всіма членами колективу і керівниками незалежно від їх положення. Вони пов'язані з організацією, плануванням, контролем і мотивацією;
- 2) специфічні, що визначаються функціональним поділом праці серед структурних підрозділів і виконавцями. Основні цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та господарюючого суб'єкта, забезпечення ефективності роботи персоналу, підвищення продуктивності праці і досягнення максимального прибутку підприємства.

Розглянемо структуру HR-менеджменту підприємства (рис. 1).

Маркетинг персоналу на підприємстві являє собою науково обгрунтоване визначення потреби у персоналі відповідної кваліфікації та відповідного досвіду роботу у тій чи іншій сфері.

Найбільш складним і відповідальним процесом є найм персоналу, який складається з декілька послідовних стадій, які насамперед складаються з: визначення потреби у працівнику відповідної кваліфікації; збору інформації

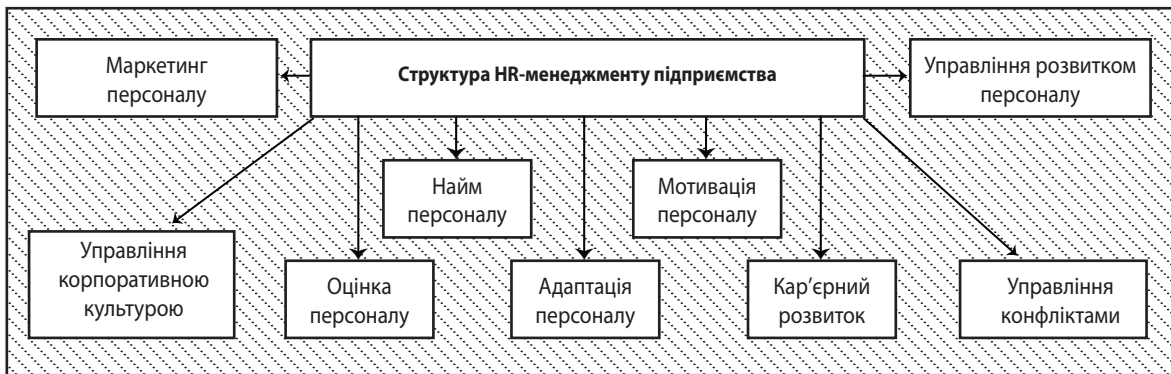


Рис. 1. Структура HR-менеджменту підприємства

Джерело: розроблено авторами

про кандидата; проведення співбесіди або тестування; прийняття рішення щодо прийому на роботу.

Адаптація персоналу організації є багатограним і складним процесом, який, як правило, не дуже серйозно сприймається керівництвом підприємства. Але насправді це достатньо серйозна проблема для людини, яка приходить в організацію, оскільки інтеграція її у компанію не завжди буває успішною.

Мотивація персоналу підприємства може здійснюватися за певними напрямками: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини, відповідальність. Зауважимо, що ефективність системи мотивації на вітчизняних підприємствах змінила свій ракурс у бік кар'єрного зростання та визнання колегами та керівництвом. Тобто сьогодні мотивація персоналу на підприємствах України передбачає наявність не тільки високої заробітної плати, але й надійності, впевненість у завтрашньому дні та досягнення власних цілей.

Управління розвитком персоналу підприємства передбачає два аспекти: соціальний та економічний. Соціальний аспект має бути спрямований на особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу, гнучкий графік роботи, вільний час для відпочинку, підвищення відповідальності та ін. Економічний аспект включає: підвищення продуктивності праці; генерування нових ідей, постійне навчання та підвищення кваліфікації.

Управління корпоративною культурою персоналу підприємства на сьогодні передбачає запровадження парадигми інноваційної корпоративної культури, яка проявляється через: процеси, структуру, систему взаємовідносин. Зважаючи на те, що корпоративна культура поєднує майже всі аспекти: духовний, матеріальний, соціальний, інформаційно-комунікаційний, то результативність її впровадження в організації відбуватиметься відповідно до саме таких вимірів [16].

Управління конфліктами на підприємстві є дуже серйозним елементом загальної системи менеджменту господарюючого суб'єкта, оскільки в конфлікті та методах його розв'язання перевіряються міцність управлінської команди, а також основні принципи організаційної та корпоративної культури на підприємстві. Перемогу у розв'язанні конфліктної ситуації може бути досягнуто тільки тоді, коли все вирішується на професійному рівні.

Менеджмент підприємства повинен розуміти, що кар'єрний розвиток для персоналу завжди є бажаною ціллю. Цілі кар'єри з віком можуть змінюватися у міру того, як змінюється сама людина: зі зростанням кваліфікації і трудового потенціалу, посадовим просуванням, зміною або переглядом цінностей. При цьому слід зазначити, що формування цілей кар'єри – процес постійний [17].

Оцінка персоналу є найбільш складним елементом HR-менеджменту підприємства, як у методичному, так і в організаційному плані. Перш за все, потрібно зазначити, що єдиної універсальної методики, придатної для розв'язання всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств [18].

HR-менеджмент завжди орієнтований на реалізацію компетентностей і професійних здібностей працівника та досягнення максимального внеску персоналу у продуктивність і розвиток підприємств. Тому для підвищення ефективності управління персоналом вітчизняним підприємствам необхідно переймати світовий досвід розвитку HR-менеджменту, розробки та реалізації HR-стратегій, які насправді дуже серйозно впливають на показники діяльності організації, та брати від них тільки саме краще.

Так, наприклад, при створенні професійних стандартів фахівці Німеччини завжди вважали, що кадровий менеджмент – це інтегрована складова політики компанії. Стратегія організації та стратегія управління персоналом взаємопов'язані, а HR-менеджмент є ключовим бізнес-партнером керівництва підприємства [19].

Прикладом інноваційних підходів до управління персоналом є досвід США. Так, протягом вже декількох років все більш поширеними стають «альтернативні способи працевлаштування», наприклад, фріланс, проектна діяльність, неповний робочий день. За оцінками експертів, до 2025 року понад 50 % працівників в США будуть зайняті «альтернативним способом» [20].

Саме використання зарубіжного досвіду та орієнтація на західні практики управління персоналом дозволять відійти від старої кадрової системи та нададуть ві-

тчисняним підприємствам можливість для розвитку HR-менеджменту, що в підсумку призведе до отримання певних конкурентних переваг і підвищення бізнес-іміджу.

Є ще багато прикладів інновацій у сфері управління персоналом, але українські підприємства мають певні специфічні риси, також завжди треба пам'ятати про менталітет нашого працівника та національні особливості життя.

HR-стратегія у будь-якому випадку має збігатися із загальною стратегією підприємства, оскільки HR-

департамент, або HR-директор в організації насамперед повинен орієнтуватися на досягнення загальних цілей розвитку. У спрощеному вигляді відповідність стратегії організації та HR-стратегії наведено на рис. 2.

Можна стверджувати, що прийняття повноцінної, обґрунтованої підрахунками та аналізом HR-стратегії допоможе підприємству вийти на новий рівень управління персоналом, не відходячи від основних стратегічних цілей та поточних завдань діяльності.

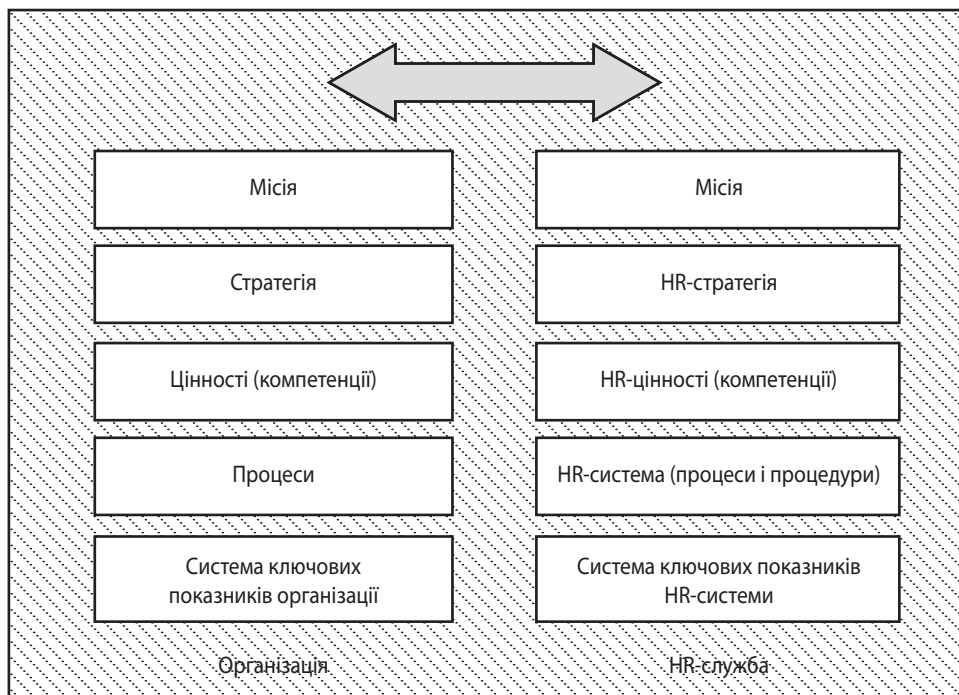


Рис. 2. HR-стратегія і стратегія організації

Джерело: розроблено авторами

Всі HR-функції завжди розвиваються паралельно із розвитком основних бізнес-процесів організації, тому HR-стратегія має відповідати її загальній стратегії.

HR-служба підприємства є тим управлінським органом, який здатний вирішити багато питань виробничого, соціального та психологічного характеру. Серед них:

- робити працівників краще, досвідченішими;
- сприяти успіху та розвитку підприємства;
- ставити стандарти роботи;
- надавати операційну підтримку;
- показувати приклад;
- мотивувати;
- трансформувати дух організації;
- формувати людський капітал;
- об'єднувати людей;
- залучати найцінніших професіоналів, розставляти їх на місця і робити так, щоб усі працювали найкращим чином.

Сьогодні посилюється роль HR-менеджера в системі управління підприємством. Активізується його участь у кадровій політиці та формуванні загальної стратегії розвитку організації, що обумовлено визнанням інноваційних підходів до управління персоналом.

Сьогодні до пріоритетних факторів управління персоналом можна віднести:

- навчання та розвиток;
- управління ефективністю;
- розвиток / здобуття необхідних навичок;
- брендинг роботодавця;
- діджиталізацію.

Стара система управління персоналом характеризується постійною плінністю кадрів, відсутністю мотивації і зниженням працездатності працівників, напруженістю та наявністю конфліктних ситуацій у колективі, що в підсумку призводило до втрати прибутку підприємством. Тобто реструктуризація старої системи та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволить значно підвищити працездатність співробітників і ефективність бізнес-процесів підприємства.

Сучасні підприємства як складні виробничі системи повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища на основі формування нового мислення та використання інноваційних технологій управління, які, як показує практика, здатні зробити більше, ніж від них очікують.

Висновок. Швидкі зміни у зовнішньому середовищі, впровадження сучасних технологій, ефективних форм

організації виробництва змінили ставлення бізнесу до людини. Персонал перестав бути лише кадровим ресурсом, а став ключовим фактором успіху розвитку підприємства. Така роль людини у виробничому процесі зумовила необхідність пошуку та запровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що запровадження HR-менеджменту, формування і реалізація HR-стратегій на вітчизняних підприємствах дозволить значно підвищити ефективність бізнес-процесів та отримати конкурентні переваги, які дадуть змогу створити найкращі умови для розвитку.

Перспективою подальших досліджень має стати визначення напрямів підвищення ефективності HR-менеджменту в системі управління підприємством.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.
2. Богоявленська Ю. В., Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 67. С. 68–74.
3. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
4. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 26. С. 74–80.
5. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389–397.
6. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnostibudushchegocto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>
7. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172.
8. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021.
9. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація // Наукове електронне фахове видання, Київ, 2018. Вип. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf
10. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с.
12. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
13. Кудрявцева Е., Голянич В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. *Управленческое консультирование*. 2013. № 2. С. 5–16.
14. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.
15. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3 (22). С. 234–244.
16. Міхов Л. І., Петков О. С. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 69–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14
17. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.
18. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 29–35.
19. Морозова Н. Н. Опыт Германии в управлении персоналом предприятия // Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь. URL: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/114138>
20. Deloitte. Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/>

REFERENCES

- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [HR]. Kyiv: Tsentru uchb. lit., 2011.
- Balabanova, L. V., and Stelmashenko, O. V. *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky* [Strategic Personnel Management of the Enterprise in a Market Economy]. Donetsk: Vyd-vo DonNUET im. M. Tuhan-Baranovskoho, 2010.
- Balabanyuk, Zh. "Vyzovy i vozmozhnosti budushchego: chto zhdet HR v 2020-2025 godakh" [Challenges and Opportunities for the Future: What Awaits HR in 2020-2025]. <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnostibudushchegocto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>
- Bohoiavlenska, Yu. V., and Oliinyk, H. I. "Marketynh personalu yak instrument rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti mashynobudivnykh pidpriemstv" [Personnel Marketing as a Tool for the Development of Social Responsibility of Machine-building Enterprises]. *Visnyk ZhDTU*, no. 67 (2014): 68-74.
- "Deloitte. Global Human Capital Trends 2018". <https://hctrendsapp.deloitte.com/>
- Danyliuk, V. "Rol HR-sluzhby v upravlinni liudskymy resursamy" [The Role of HR-service in Human Resource Management]. *Aktualni problemy menezhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*. Ternopil: ZUNU, 2021.
- Hridin, O. V. "HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhenia" [HR-management in Modern Organizations: Features and Prospects of Implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 185 (2017): 160-172.
- Hryn'yova, V. M., Novikova, M. M., and Nebylytsia, O. A. *Upravlinnia kariernym zrostanniam personalu pidpriemstva* [Management of Career Growth of the Personnel of the Enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2013.

Iliash, O. I. "Maibutnie HR-menedzhmentu: tendentsii, ryzyky, motyvatsiia" [The Future of HR-management: Trends, Risks, Motivation]. *Naukove elektronne fakhove vydannia*. 2018. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

Knysh, P. "Suchasni kontseptualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy" [Modern Conceptual Approaches to Human Resource Management]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, no. 3(22) (2014): 234-244.

Kudryavtseva, Ye., and Golyanich, V. "Innovatsionnyye tekhnologii v kadrovom menedzhmente" [Innovative technologies in personnel management]. *Upravlencheskoye konsultirovaniye*, no. 2 (2013): 5-16.

Lobza, A. V., and Yurchenko, K. A. "Suchasni personal-tekhnologii yak zasib zabezpechennia efektyvnosti systemy naimu ta adaptatsii personalu: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid" [Modern Personnel Technologies as a Means of Ensuring the Effectiveness of the System of Recruitment and Adaptation of Personnel: Domestic and Foreign Experience]. *Molodyi vchenyi*, no. 26 (2015): 74-80.

Markova, S. V., and Oliinyk, O. M. *Upravlinnia personalom* [HR]. Zaporizhzhia: ZNU, 2013.

Mikhov, L. I., and Pietkov, O. S. "Faktory, shcho formuiut korporatyvnu kulturu" [Factors Shaping Corporate Culture]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14

Morozova, N. N. "Opyt Germanii v upravlenni personalom predpriyatiya" [German Experience in Enterprise Personnel Man-

agement]. *Akademiya upravleniya pri Prezidente Respubliki Belarus*. <https://elib.bsu.by/handle/123456789/114138>

Salliven, D. "Stratehichna rol HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liudskymy resursamy v konteksti modeli «Piat rivniv vkladu HR»" [Strategic Role of HR-service, Understanding of the Role of Human Resources Management in the Context of the Model «Five Levels of HR Contribution»]. <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>

Stakhiv, O. "Provedennia otsinky personalu na pidpriemstvi z metoiu stymuliuвання pratsivnykiv do pidvyshchennia kvalifikatsii" [Assessment of Personnel at the Enterprise in Order to Encourage Employees to Improve Their Skills]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1 (2010): 29-35.

Tretiak, O. P. "Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi" [Modern Personnel Technologies in the Personnel Management System at the Enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24.4 (2014): 389-397.

Zakharchyn, H., and Poplavska, Zh. "Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv" [Personnel Management in the Context of Modern Challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4 (2017): 125-133.

Zhavela, K. A., and Zhavela, A. K. "Suchasni kontseptsii ta innovatsiini tekhnologii v systemi upravlinnia personalom" [Modern Concepts and Innovative Technologies in the Personnel Management System]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 22 (2019): 73-78.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2021 р.

