

**В. Б. Мішура**

канд. екон. наук

ORCID 0000-0003-3164-5613,

**С. В. Касьянюк**

канд. техн. наук,

**Ю. О. Петренко**

*Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ*

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури застарівають з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників підприємства стають головним джерелом його тривалого розвитку, управління трудовими ресурсами стає особливо важливою складовою загальної системи управління підприємством [1]. Головна мета процесу управління трудовими ресурсами полягає у досягненні тактичних (потенціал), оперативних (прибуток) і стратегічних (безперервний розвиток) цілей, які стоять перед підприємством, однак для досягнення цих цілей персонал повинен бути організованим, умотивованим, висококваліфікованим – здатним мобілізувати ресурси для формування та реалізації потенціалу, втілювати ідеї керівництва для отримання прибутку, мати інноваційні творчі здібності для забезпечення безперервного розвитку підприємства [2, с. 270].

Трансформаційні процеси у бізнесі та «нова географія таланту» потребують нових HR-підходів (з англ. «Human Resources» – людські ресурси) і нового мислення. Для управління процесами стрімких змін HR-менеджери повинні використовувати нові аналітичні інструменти побудови планів на майбутнє, оцінювання впливу і наслідків рішень, оптимізації продуктивності, підготовки до різних сценаріїв і управління талантами відповідно до корпоративних стратегій. Аналітичний, заснований на доказах підхід не тільки обумовить кращі HR-результати, але й сприятиме більшій підтримці з боку вищого керівництва, яке має володіти ефективними бізнес-кейсами для прийняття рішень [3, с. 306]. Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології управління людським капіталом [4, с. 54].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів управління трудовими ресурсами присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, на засадах системного підходу досліджують управління трудовими ресурсами І. Бутенко [3], К. Дідур, Т. Костунець та А. Корнійчук [4], І. Крюкова та І. Малініна, Ю. Лелі, І. Лозинський та Л. Єлісеєва, Т. Погорєлова й Ю. Ігнатєва, І. Продан, В. Чобіток та А. Волощенко; філософські підходи до дослідження й оцінювання особливостей трудової діяльності розкриті у публікаціях У. Гузар, А. Шевчука; на доцільності застосування синергетичного підходу в управлінні трудовими ресурсами наголошують

А. Кунденко, А. Живолуп і В. Половецька; спроможність персоналу до саморозвитку, самоорганізації і самоуправління доводять у своїх працях О. Бабчинська та Мідляр.

**Метою статті** є визначення проблем розвитку управління трудовими ресурсами підприємства та обґрунтування необхідності впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання суттєво змінюються вимоги до основних характеристик персоналу підприємства. Це спонукає працівників постійно займатися підвищенням рівня кваліфікації своїх професійних знань. Головною метою управління трудовими ресурсами є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам сучасного підприємства та підвищення професійної і соціальної адаптації працівників. Для того щоб розвиватись, одержувати прибуток та зберігати високий рівень конкурентоспроможності підприємства вища ланка управління повинна постійно здійснювати оптимізацію віддачі від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і людських. Основними завданнями, що вирішують структури з управління трудовими ресурсами є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір висококваліфікованих працівників, навчання і підвищення рівня знань працівників, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин (рис. 1).

Для того, щоб якісно управляти трудовими ресурсами, і більш того, оцінювати його ефективність необхідно знати сутність категорії «управління трудовими ресурсами» як об'єкту дослідження, а також визначити цілі цього процесу. Зазначимо, що управління трудовими ресурсами – це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення цілей як підприємства, так і особистих характеристик персоналу. До цілей управління трудових ресурсів можна віднести: забезпечення соціальної ефективності персоналу; формування висококваліфікованого персоналу; планування потреби персоналу тощо. Управління трудовими ресурсами – це важливий та безперервний процес в кожній організації. Не можна виконати перелік якихось завдань чи робіт в управлінні кадрами та вважати їх достатніми. Дослідження даних цілей приводять до наступного: уточнення цілей і задач дослідження; визначення сукупності заходів і засобів, необхідних для їх досяг-

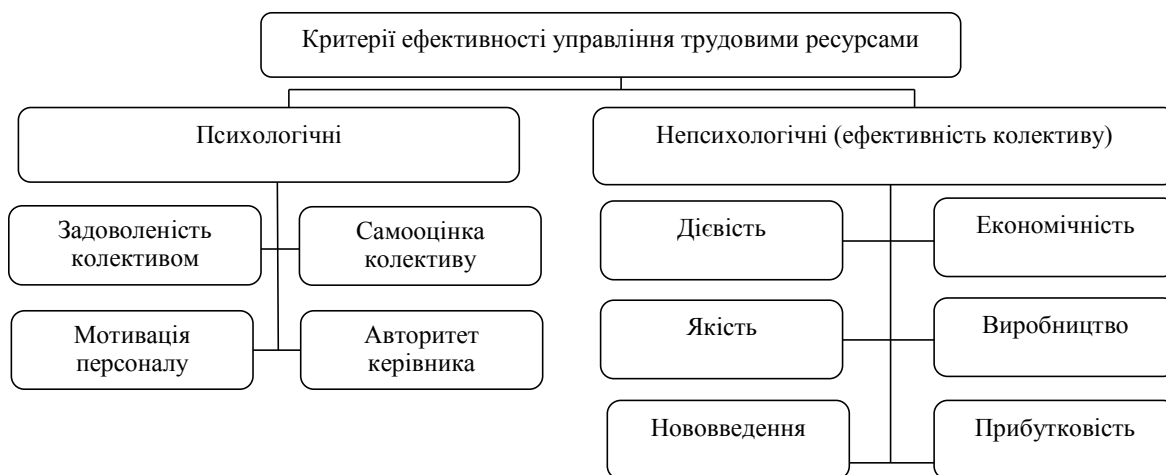


Рис. 1. Критерії ефективності управління трудовими ресурсами [складено авторами на основі джерела 5]

нення; встановлення реальних термінів досягнення намічених цілей і завдань; знаходженню засобів і методів для дійсного контролю термінів реалізації намічених цілей і завдань на всіх рівнях. Розвиток персоналу підприємства обумовлений основними факторами, які подані на рис. 2. Управління трудовими ресурсами на підприємстві повинно здійснюватися постійно, хоча окремі його заходи направлені на реалізацію того чи іншого складового елемента управління трудовими ресурсами, що виступають послідовно як самостійні. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на

створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [6, с. 167].

Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами. У цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведження в роботі з трудовими ресурсами. Перехід України до ринкової економіки вимагає зміни основних принципів і змісту кадрової політики. На даному етапі розвитку держави це свідомо, цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, яка щонайкраще сприяла б сполученню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників.



Рис. 2. Основні фактори розвитку трудових ресурсів підприємства [складено авторами на основі джерела 7]

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства необхідно:

- відновити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;

- забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів;

- забезпечити нормальні умови праці, раціональні режими праці та відпочинку;

- визначити здібності працівника, встановити характеристики, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Розвиток управління трудовими ресурсами залежить від якісної стратегії розвитку підприємства. Визначають декілька основних стратегічних завдань розвитку трудових ресурсів підприємства.

1. На підприємстві потрібно створити навчальні центри, які будуть надавати допомогу працівникам, як найкраще розуміти свою роботу та розвиватися як особистість. Також потрібно скласти індивідуальний план, який буде визначати, кому з працівників потрібна допомога у навчанні та прикріпити за ним наставника. Таким чином, це буде сприяти задоволенню потреби кожного працівника.

2. На підприємстві важливо удосконалити стратегію навчання, для того щоб персонал мав можливість навчатися самостійно.

Стратегія підприємства спрямована на навчання та розвиток персоналу, а стратегічний розвиток підприємства спрямований на:

- формування у персоналу чіткого та цілісного бачення, стимулювання навчання персоналу й підтримання інноваційного клімату у колективі;

- покращення та підвищення ділової активності персоналу та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- забезпечення персоналу стратегічними управлінськими знаннями;

- формування розвитку інтелектуального капіталу;

- покращення компетентності та розвитку відповідальності при здійсненні своїх виробничих функцій [2].

Для розвитку трудових ресурсів необхідне ефективне функціонування системи стратегічного управління підприємством, оскільки правильне визначення системи показників щодо розвитку працівників та їх узагальнюючий аналіз дають змогу вищій ланці управління скоординувати діяльність підприємства у потрібному напрямі й спланувати відповідні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку власних працівників. Рівень розвитку трудових ресурсів можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою виявлення змін професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для виконання нових виробничих функцій, формування й планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дасть змогу реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства [1].

Для розвитку трудових ресурсів потрібно постійно впроваджувати різні сучасні методи навчання.

У сучасній практиці підготовки кадрів найпоширенішими є такі активні методи навчання як: тренінги, програмне та комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, кейс-методи, ділові та рольові ігри.

У великих фірмах і компаніях найчастіше використовуються бізнес-тренінг, корпоративний тренінг та внутрішньофірмове навчання. Їх основне значення – підготовка і розвиток навичок персоналу для ефективної роботи. Бізнес-тренінг принципово відрізняється від навчання в рамках бізнес-освіти, яка спрямована на формування загального уявлення про основні сфери і способи ведення бізнесу. Така техніка навчання, як кейс-метод дозволяє використовувати опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Під час навчання слухачі досліджують певну ситуацію, розбираються в суті проблем, пропонують можливі рішення і обирають найкращі. Розроблені кейси найчастіше ґрунтуються на реальному фактичному матеріалі, що дозволяє наблизити навчання до реальної ситуації. Ділові та рольові ігри з персоналом використовуються для того щоб, навчити працівників правильно визначати і практично демонструвати ті навички і характеристики, які потрібні для успішної роботи.

При управлінні трудовими ресурсами підприємства може виникати низка проблем, яка впливає на результати господарської діяльності підприємства. Так, дуже складно сформулювати колектив працівників із сучасним економічним мисленням, а для забезпечення ефективної роботи працівників необхідно підтримувати сприятливий клімат у колективі. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. На підприємстві повинна розроблятися стратегія управління трудовими ресурсами. Це має проводитись з врахуванням інтересів як керівництва організації, так і її персоналу. Вона передбачає:

- визначення цілей управління трудовими ресурсами. Тобто при ухваленні рішень у цій сфері повинні враховуватися як економічні аспекти підприємства, так і потреби й інтереси працівників (гідна зарплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації їх здібностей);

- формування ідеології та принципів кадрової роботи, які мають бути закріплені в спеціальному документі. Це, перш за все, набір етичних норм, яким повинні слідувати всі керівники підприємства при роботі з кадрами.

Система управління трудовими ресурсами – це комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямованих на досягнення цілей підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з його співробітниками. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами в економічному аспекті повинне забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємств. У соціальному аспекті зміни в системі управління трудовими ресурсами мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств, а також на створення сприятливого психологічного клімату. [1].

На кожному підприємстві повинен відбуватися процес розвитку трудових ресурсів. Умовами розвитку трудових ресурсів можуть бути: оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівників); визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та у перспективі, у майбутньому (метою кожного працівника підприємства є виконання поставлених перед ним вимог і завдань); задоволення своєю роботою, поліпшення свого іміджу, можливість просування по службі; відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток; визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

Заходи щодо розвитку трудових ресурсів необхідно планувати відповідно до загальної стратегії розвитку організації через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навичками персоналу для досягнення стратегічної мети, професійної компетенції. Заходи розвитку трудових ресурсів визначають учасників програм навчання, зміст, спрямованість, терміни проведення програм навчання. Рациональне використання і розвиток трудових ресурсів полягає в більш повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання й оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат [8, с. 168].

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, потрібно здійснювати організацію навчання працівників за таким планом:

- 1) докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;
- 2) організувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. У жодному разі не можна влаштовувати навчання тільки тому, що воно стало модним;
- 3) проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;
- 4) докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на усунення їх і набуття працівниками таких навичок, яких вони не мають;
- 5) проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому причини, через які відбувалися звільнення і які можуть бути розв'язані за допомогою навчання, обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;
- 6) провести анкетування працівників і виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки; включити їх до програми навчання;
- 7) обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансових засобів тощо).

Все більш істотним та свідомим на сучасних вітчизняних підприємствах є перехід до управління не колективом в цілому, а кожним окремим працівником, який хоча і являє собою частину системи, однак є унікальним індивідумом, незалежним суб'єктом з

власними, індивідуальними потребами, інтересами, прагненнями, вподобаннями, цінностями тощо. Перш за все варто вказати на багаторівневість і фрактальність досліджуваної системи. Фрактальність системи «управління трудовими ресурсами» пов'язана з її розщепленням на множину ієрархічно організованих підсистем, між якими наявні деякі «бар'єри взаємодії», що поділяють систему на дискретні структури. Так, об'єктами управління трудовими ресурсами одночасно виступають організація в цілому, кожен її структурний підрозділ, первинні трудові колективи і кожен працівник. Суб'єктом управління трудовими ресурсами є лінійні та функціональні керівники усіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції. Основним змістом управління трудовими ресурсами є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління (рис. 3).

Однак ця взаємодія не є однозначною, оскільки люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні і професійні характеристики, ставлення до праці. Працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, обумовлюючи тим самим зміни у вартісних та енерго-інформаційних показниках людського чинника. Такі зміни, на нашу думку, можна вважати основним індикатором ентропії у сфері праці – показником, який характеризує баланс організації/дез-організації у трудовій діяльності.

Формою управління трудовими ресурсами є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників. Система управління трудовими ресурсами пронизана інформаційними потоками, які стосуються не лише суто виробничих відносин, але й соціальних взаємодій, які можуть, з одного боку, привнести хаотичність, а з іншого – обумовити впорядкування системи з переходом до більш високого рівня продуктивності. З точки зору концепції фізичної економії, людина здатна постійно інтенсифікувати енергетичні потоки, пов'язані з її духовним розвитком, що також відбувається на трудовій поведінці. Інформаційна активність учасників трудових відносин впливає на рівень ентропії в системі, що означає ступінь знецінення трудової енергії, її втрати у зв'язку з нерациональним використанням трудового потенціалу у процесі розв'язання виробничих завдань. З огляду на це, підпорядкування в ієрархії системи управління трудовими ресурсами повинне бути жорстким, але специфічним – на зміну формально-бюрократичним вимогам мають прийти етично-естетичні і поведінкові. Такий підхід може допомогти уникнути проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що пов'язані з людськими цінностями і діями. Самоврядування трудових колективів, навчання на робочому місці, жорстка організаційна культура («запрограмований колективний розум») стають основою сучасної організації.

В сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища конкурентоспроможність підприємств визначається передусім рівнем розвитку персоналу та сформованим інтелектуальним капіталом. У свою чергу, сис-

тема управління трудовими ресурсами стає все більш складною і потребує досить потужного інформаційного забезпечення та налагодження комунікаційних взаємодій. Складність системи полягає і в тому, що у ній непередбачуваним чином поєднуються організаційні (управлінські) та самоорганізаційні (спонтанні) тенденції. Для забезпечення розвитку такої системи недоцільно «гасити» її самоорганізаційний потенціал та прояви ентропії у трудовій поведінці окремих виконавців, оскільки це може слугувати передумовою для

потужних інновацій, які з'являються у складних системах під час так званих «якісних стрибків», у «точках біфуркації». Поділ системи управління трудовими ресурсами на керуючу і керовану є досить умовним, а тому чимало управлінських рішень ініціюється самими працівниками, а результат виконання вказівок керівника багато в чому визначається ставленням підлеглих до своєї праці, рівнем задоволення їх потреб та іншими суб'єктивними чинниками.

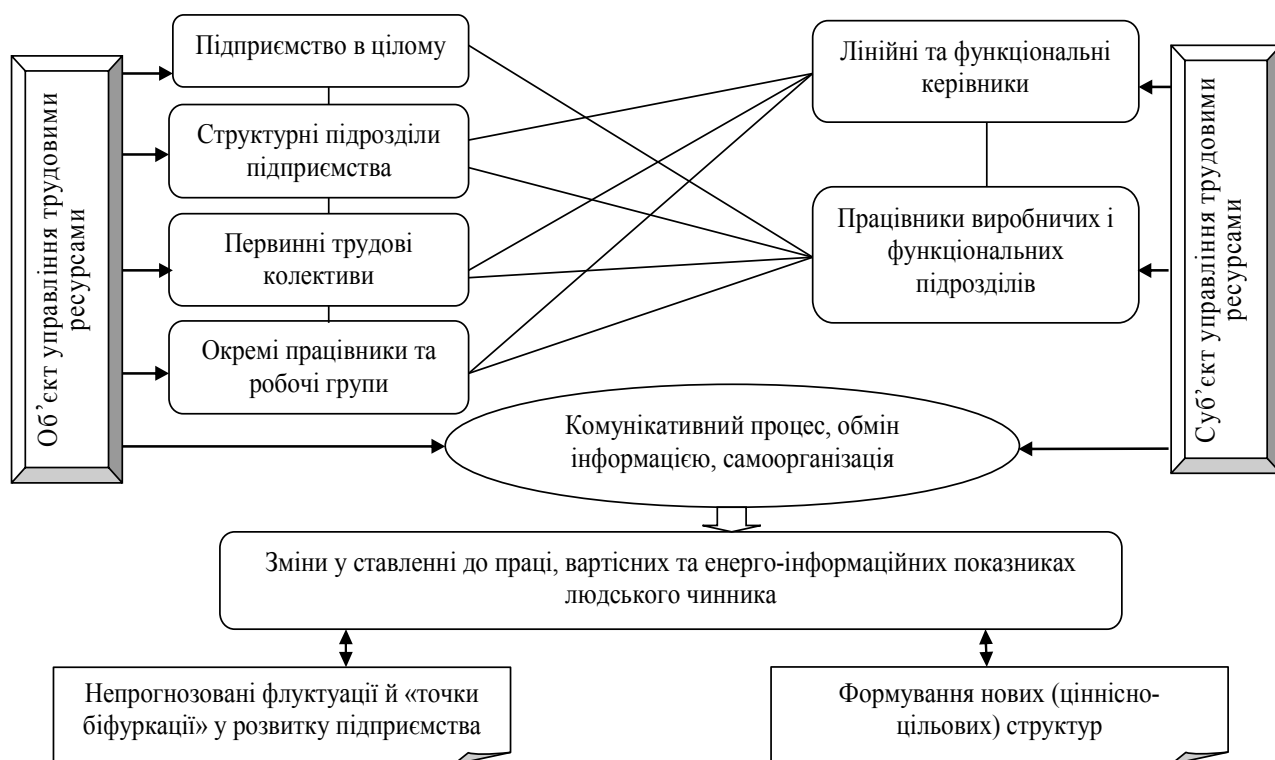


Рис. 3. Багаторівневий характер системи управління трудовими ресурсами та роль інформаційної активності учасників у процесах самоорганізації праці [складено авторами на основі джерела 3]

**Висновки.** Підвищенню ефективності формування і використання трудових ресурсів підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці і відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання трудових ресурсів підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії. Застосовувані методи управління кадрами передбачають створення матеріальних і моральних стимулів якісної роботи на противагу адмініструванню. Основні принципи такого підходу включають: створення системи матеріальних стимулів; забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень та широких можливостей просування по службі; створення системи підготовки кадрів.

Таким чином, для гармонізації складових системи «управління трудовими ресурсами» HR-менеджерам необхідно переглянути співвідношення між засобами, з одного боку, жорсткого адміністративного та, з іншого, – ціннісно-цільового впливу на поведінку підлеглих, що дозволить більш повно розкрити креативний потенціал кожної особистості та досягти необхідного розмаїття у структурі персоналу, а також поглядах на стратегію розвитку компанії. У ході подальших досліджень можливе поглиблення теоретико-методологічних основ управління трудовими ресурсами на засадах самоорганізації праці.

#### Список використаних джерел

1. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

2. Ващенко Н.В. Сутність парадигми «управління підприємством через управління персоналом». *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 266–273.
3. Бутенко І.А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. *Економічні інновації*. 2014. Вип. 57. С. 51–61.
4. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського. 2014. Вип. 2. С. 570–572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>.
5. Ігнатєва І.А., Сидоренко Т. М. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2012. № 6. С. 294–298.
6. Балабанова П.В., Стельмашенко О.В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
7. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37.
8. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: монографія. Київ: МАУП, 2010. 76 с.
9. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306–314. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51).
10. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 54–60.
- Inform – Business Inform*, 11, pp. 266–273 [in Ukrainian].
3. Butenko I.A. (2014). «Upravlinnia personalom pidpriemstva» yak systemna katehoriia ["Human Resources Management" as a system category]. *Ekonomichni innovatsii – Economic innovation*, Issue 57, pp. 51–61 [in Ukrainian].
4. Kostunets T.A., Korniiichuk A.M. (2014). Pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv: teoretichnyi bazys [Approaches to personnel management of enterprises: the theoretical basis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*, Issue 2, pp. 570–572. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> [in Ukrainian].
5. Ihnatieva I.A., Sydorenko T. M. (2012). Udoshkonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva [Improvement of the system of strategic management of personnel of a modern enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Bulletin of the Kiev National University of Technology and Design*, 6, pp. 294–298 [in Ukrainian].
6. Balabanova P.V., Stelmashenko O.V. (2010). Stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky [Strategy of personnel management of the enterprise in the conditions of a market economy]. Donetsk, Don NUET [in Ukrainian].
7. Kopets H. R. (2011). Aktualni problemy formuvannia ta rozvytku personalu pidpriemstv [Actual problems of formation and development of personnel of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 720: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues, pp. 30–37 [in Ukrainian].
8. Shchokin H.V. (2010). Teoriia kadrovoi polityky [The theory of personnel policy]. Kyiv, MAUP [in Ukrainian].
9. Vasylyk A.V. (2014). Suchasni vyklyky ta innovatsiini praktyky upravlinnia personalom [Modern Challenges and Innovative HR Practices]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social-Labor Relations: Theory and Practice*, 1, pp. 306–314. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51) [in Ukrainian].
10. Lysak V.Yu. (2013). Innovatsii v upravlinni personalom: zarubizhna ta vitchyzniana praktyka [Innovations in personnel management: foreign and domestic practice]. *Ahrosvit – AgroSvit*, 9, pp. 54–60 [in Ukrainian].

## References

1. Prudkyi V.V., Manaïenko I.M. (2017). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva [Innovative approaches to enterprise management]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia – Actual problems of economy and management*, 11. Retrieved from <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> [in Ukrainian].
2. Vashchenko N.V. (2013). Sutnist paradyhmy «upravlinnia pidpriemstvom cherez upravlinnia personalom» [The essence of the paradigm "enterprise management through human resources management"]. *Biznes*