

УДК 005.95/.96

К. А. Жавела,  
аспірант кафедри ММЕ, Вінницький національний технічний університет  
ORCID ID: 0000-0001-6684-540X

А. К. Жавела,  
доцент в Вищому інституті соціальних служб  
(*Instituto Superior de Servico Social*), м. Луанда, Ангола  
ORCID ID: 0000-0001-7204-2195

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73

# СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

K. Javela,  
postgraduate student in department of MME, Vinnitsa National Technical University  
A. Javela,  
Docent, Assistant professor, Higher Institute of Social Services in Luanda, Angola

## MODERN CONCEPTS AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

**У статті систематизовано сучасні концепції управління персоналом, серед яких виділяють: концепцію управління трудовими ресурсами; управління персоналом, управління людськими ресурсами та управління людиною. Встановлено, що мета концепції управління людськими ресурсами полягає не лише у прийнятті на роботу та вмінні утримати кваліфікованих працівників, а й у вдосконаленні професійної підготовки працівників, котрі ефективно реалізують цілі діяльності підприємства. Особливостями такої концепції є також застосування групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності; спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури. Виділено основні інноваційні технології у сфері управління персоналом, зокрема: рекрутинг, коучинг, гейміфікація, застосування програм розвитку емоційного інтелекту, талант-менеджмент, менеджмент знань та персоналізація, що дозволяють підвищити рівень компетентності та відданості організації серед працівників.**

**The article systematizes modern concepts of personnel management, the implementation of new ideas, methods among which are: the concept of labor force management; personnel management, human resource management and human management. And day by day organizations are highly being asked to shape internal operations processes in way of new innovations and its perspectives. As the culture is one of the most powerful force in business activities and processes, it's revealed that the ability to create, build and protect organizational and corporate culture has an essential role in human resources management as it is a major driver to boost an innovational process. By living in the ultra-dynamic world we've noticed that the following discussion provides us the purpose of the**

**concept of human resources management due to the fact that HR was always viewed as paper-intensive, bureaucratized, place where salary decisions are made, people are fired and recruited and building team sessions are. It boosted a big transformation HR processes and practices and deals not only with organizations, collection, storage, usage activities as it means not only recruiting and ability to retain skilled workers, but also improving the professional training of employees who effectively implement the goals of the enterprise which absolutely will lead to reach our goals. The main features of concept are also the use of group methods of work organization in order to create a favorable climate for delegation of competencies and responsibilities; focus on the development of a coherent and strong corporate culture. As the human resource management provides the guidance organization's labor and workforce, we've also provided an overview of application of technics, methods and functionality in areas of human resources management. The main innovative technologies in the field of personnel management are highlighted, in particular: recruiting, coaching, gaming, application of emotional intelligence development programs, talent management, knowledge management and personalization, which allow to increase the level of competence and dedication of the organization among employees.**

*Ключові слова: управління персоналом, персонал підприємства, інновації, мотивація, людські ресурси.  
Key words: personnel management, enterprise staff, innovation, motivation, human resources.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах проблема вибору концепції управління персоналом набуває особливого значення. Вибір концепції управління є першим етапом формування системи управління. Ефективне функціонування підприємства є можливим лише за умови вибору оптимальних принципів та технологій управління персоналом. Адже персонал організації, котрий має належне заохочення, доступ до знань та бере активну участь у діяльності організації перестає бути одним з економічних ресурсів діяльності підприємства, а натомість стає його основним капіталом. Попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, сучасні інноваційні технології управління персоналом не є достатньо поширеними на вітчизняних підприємствах, тому проблематика дослідження є актуальною.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню прикладних аспектів управління персоналом присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Балабанової Л.В., Ведернікова М.Д., Вергун В.А., Долженко Р.А., Лизунової О.М., Погорелої Т.О., Гавриш О.А. Проте досить значна кількість питань удосконалення інноваційної діяльності у сфері управління персоналом й досі залишаються не висвітленими і потребують подальшого вивчення.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — дослідження сучасних концепцій та інноваційних технологій у системі управління персоналом.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній економіці управління персоналом набуває все більшої ролі у якості фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас персонал організації — найскладніший об'єкт управління. Концепції управління персоналом базуються на визнанні зростаючого значення особистості співробітників, на вивченні мотиваційних схем, вмінні правильно формувати їх і коригувати відповідно до стратегічних завдань, що стоять перед компанією. Інноваційна теорія і практика управління персоналом чималу увагу приділяє необхідності задоволення не тільки матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.

До основних концепцій управління персоналом вітчизняні науковці відносять [1, с. 14—15]:

1) концепція 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);

2) управління персоналом (увага акцентується на підборі працівників, їх оцінці, навчанні, кар'єрі, вивчення специфіки потреб працівників та розробка програм для їх задоволення, теоретична основа — теорія бюрократичної організації А. Файоля);

3) управління людськими ресурсами (теоретична основа — теорія "людських відносин" Елтона Мейо і постбюрократична теорія організації);

4) управління людиною (акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного аспекту на

Таблиця 1. Вихідні положення управління персоналом

Сфера	Класичний підхід	Менеджмент людських ресурсів
Активи фірми	фізичний капітал; грошовий капітал	фізичний капітал; грошовий капітал; людські ресурси
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	посилення економічних та морально-психологічних стимулів
Горизонт планування	короткостроковий	життєвий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	облікові	аналітичні та організаторські

Джерело: [13, с. 33].

формування управління персоналом, теоретична основа — філософія японського менеджменту, людина в системі управління виступає як головний суб'єкт організації).

Розглянемо детальніше найбільш поширену у європейських країнах сучасну концепцію управління людськими ресурсами, котру протиставляють класичному підходу до управління персоналом.

Термін "менеджмент людських ресурсів" виник у 60-ті роки ХХ ст. в одній із статей американського соціолога Р. Майлза. Науковець розглядав 2 моделі, що виникли у процесі вивчення фактору праці: "людські відносини" (основна увага націлена на створення оптимальних умов праці для робітників) та "людські ресурси", де працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів та як можливість налагодити більш раціональне планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства.

Сучасна теорія менеджменту серед найпоширеніших трактування поняття "менеджмент людських ресурсів" виділяє такі:

- 1) відношення до фактору праці як до джерела доходу;
- 2) створення простору діяльності для кожного працівника, з метою забезпечення можливості внести свій вклад у загальну справу;
- 3) інтеграція соціальної політики у загальну політику підприємства [13, с. 22].

Таким чином, мета концепції управління людськими ресурсами полягає не лише у прийнятті на роботу та вмінні утримати кваліфікованих працівників, а й у вдосконаленні професійної підготовки працівників, котрі ефективно реалізують цілі діяльності підприємства. Людський ресурс більше не розглядається як стаття витрат — його натомість асоціюють з джерелом доходу.

На думку [1], ключовими особливостями даної концепції є також застосування групових методів органі-

зації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності; спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури; інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників.

У процесі свого розвитку система управління персоналом проходить усі стадії, характерні для інноваційного процесу. Таким чином, можна виділити такі стадії впровадження управлінської новачки [3]:

- 1) інвенція — поява ідеї інновації;
- 2) ініціація — дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій;
- 3) дифузія — втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом.

Інноваційною системою управління персоналом в організації буде така гнучка система управління персоналом, котра враховує і формує потреби у роботі кадрів, здатних розробляти, впроваджувати і широко використовувати інновації [7].

Головна мета інноваційної системи управління персоналом — забезпечення фірми працівниками, що постійно генерують інновації у всіх аспектах своєї діяльності, створення умов для впровадження інновацій. Система управління персоналом це: 1) відносно автономна і специфічна підсистема загальної системи управління фірмою; 2) сукупність взаємозалежних процесів управління поведінкою окремої особи у процесі трудової діяльності; 3) виконавська діяльність різних суб'єктів, що впливають на процес праці і персонал фірми; 4) способи впливу на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Інноваційне управління персоналом ґрунтується на необхідності тісного взаємозв'язку стратегії розвитку фірми із плануванням персоналу, оцінкою ступеню впливу витрат на роботу з кадрами на економічні показники виробництва, формуванні необхідної кількості компетенцій,

професійних навичок для ефективної роботи на ринку [6].

Інновативний характер управлінської праці здебільшого проявляється в застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR-інновацій). Ефективність впровадження таких HR-інновацій значною мірою визначається особливостями розвитку потенціалу організації, системи управління людськими ресурсами, станом їх використання та розвитку, структурою керівного персоналу, освітнім рівнем управлінців, їх досвідом, стажем роботи та ін. Визначення напрямів застосування HR-інновацій в організації вимагає проведення діагностики стану розвитку людських ресурсів в організації, аналізу керуючої системи, моделей компетенцій та їх реалізації [11, с. 28].

Виділяють такі етапи розробки HR-стратегії [12]:

- проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів у компанії, аналіз процесів;
- визначення організаційних слабких/сильних сторін компанії у сфері управління персоналом;
- визначення відсутніх елементів системи управління персоналом;
- визначення завдань і пріоритетних заходів з управління персоналом в рамках загальної стратегії бізнесу;
- підготовка і затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

Технології управління персоналом, які найбільш відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються у блоки, які виконують наступні функції:

а) підсистема планування персоналу здійснює попередню діяльність зі створення системи інноваційної діяльності (функції розробки кадрової політики, аналізу кадрового потенціалу, ринку праці і прогнозування потреб у персоналі);

б) підсистема розвитку персоналу (навчання, підготовка і підвищення кваліфікації, призначення на посади і адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом);

в) підсистема мотивації і стимулювання персоналу (функції нормування і тарифікація трудового процесу, розробки систем оплати праці, матеріальне, не грошове і моральне стимулювання);

г) підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (реалізація взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, розробка особливого інструментально-технологічного знання, технологій спільної роботи, які можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність) [7].

Сучасний HR-менеджмент заснований на таких принципах [2, с. 18, 19]:

- систематичність (управління персоналом в організаціях охоплює не відокремлені категорії працівників, а увесь персонал;
- демократизація (демократичність у методах управління та стилі керівництва, участь в оцінюванні кожного, хто працює в колективі);
- індивідуалізація (реалізується в індивідуальному плануванні професійного росту працівників, індиві-

дуальному підході до мотивації, персональному підборі роботи з врахуванням індивідуальних можливостей та особливостей особистості);

- інформатизація (застосування сучасних технологій для збору, передачі та обробки інформації для прийняття ефективних кадрових рішень);
- делегування.

Гуру мистецтва управління М. Армстронг зазначає, що стратегії управління персоналом повинні функціонувати у таких сферах [14, с. 52—53]:

1) управління людським капіталом — отримання інформації, аналіз та звітування щодо напрямку управління персоналом, стратегічних, інвестиційних та операційних рішень;

2) корпоративна соціальна відповідальність — зобов'язання етично керувати бізнесом задля досягнення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище;

3) розвиток організації — планування та впровадження програм підвищення ефективності діяльності організації та її реакції на зміни;

4) залучення — розробка та реалізація політики, спрямованої на підвищення залучення працівників до своєї роботи та організації;

5) менеджмент знань — створення, ідентифікація, обмін та використання знань для отримання нових знань та підвищення працездатності;

6) ресорсинг — залучення та утримання висококваліфікованих працівників;

7) талант-менеджмент — створення сприятливих умов для талановитих співробітників, забезпечення їх успіху;

8) навчання та розвиток — заохочення працівників до навчання та розвитку;

9) винагорода — визначення цілей організації у довгостроковій перспективі задля впровадження політики заохочення, що сприятиме досягненню підприємством своїх цілей завдяки задоволенню потреб працівників;

10) відносини з працівниками — визначення намірів організації щодо того, що потрібно змінити в способах управління організацією та її відносинах з працівниками та профспілками;

11) добробут працівника — задоволення потреб працівників у здоровому, безпечному та підтримуючому робочому середовищі.

Сучасна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно-комунікаційних технологій, з-поміж котрих варто виділити такі проєкти [15]:

— використання штучного інтелекту у підборі персоналу: чат-боти, що допомагають рекрутерам зосередитись на інших адміністративних завданнях, проводять скринінг запитань, відповідають на поширені запитання та впорядковують процес діалогу з потенційним співробітником;

— гейміфікація як новітня бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояльності, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах (головними сферами гейміфікації є HR, IT і маркетинг-підрозділи). Фактично, гейміфіка-

ція — це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь-яку роботу цікавіше, а бейджі (нагороди за певні досягнення або дії у грі), лідербордси (списки з рейтингом гравців), евордси (завершальні церемонії нагородження у грі), сетинги (середовища, у яких відбувається дія ігор) — це лише інструменти для чітко структурованих сценаріїв. Як у будь-якому ІТ-проєкті розраховується ROI, причому ігрові досягнення легко трансформуються у традиційні KPI, кількісні оцінки продуктивності [6];

— програми розвитку емоційного інтелекту — оскільки вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50—70% визначають клімат в організації [10].

Емоційний інтелект — такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх та застосовувати цю інформацію для управління власним мисленням і діями. Дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення атмосфери співпраці і підтримки в колективі. Саме тому корпоративна програма розвитку емоційного лідерства стає все більш популярною серед керівників передових українських компаній, що роблять розвиток емоційного інтелекту своєї організації частиною корпоративної культури.

Позитивний досвід впровадження інноваційних технологій підбору кандидатів свідчить також про доцільність застосування у вітчизняному менеджменті таких технологій як рекрутинг, скринінг та хедхантинг.

Рекрутинг персоналу — це добір кваліфікованих кадрів спеціалізованими підприємствами-провайдерами за винагороду. Однією із форм рекрутингу є лізинг персоналу, який слід розглядати як управлінську технологію, що забезпечує бізнес-процеси підприємства необхідними за кількісними та якісними ознаками трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. Правовідносини виникають між рекрутинговою компанією та працівником, з яким укладається трудовий договір. Впровадження у практичній діяльності підприємств технології лізингу персоналу дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з підбором персоналу, оформленням кадрових документів, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань, а також дає можливість вести більш гнучку кадрову політику шляхом залучення додаткового персоналу або скорочення кількості залученого залежно від цілей підприємства [9].

Хедхантинг передбачає цілеспрямований пошук та залучення найбільш кваліфікованих та перспективних кадрів. Водночас хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, адже передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу.

Скринінг — це пошук необхідного персоналу кадровими агенціями за формальними ознаками: стать, вік, освіта, досвід роботи тощо. Кадрові агенції отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу.

На думку багатьох дослідників [9; 11], найефективнішим інструментом підвищення результативності праці

персоналу є коучинг. Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі службовцями: керівник (коуч) пропонує "потрібні" питання і конструктивний зворотний зв'язок із підлеглими. У відповідь на питання менеджера, підлеглий усвідомлює всі аспекти завдання і необхідних дій. Ця ясність дозволяє йому бути впевненим у близькому успіху й у такий спосіб прийняти відповідальність за свої дії. Слухаючи відповіді підлеглого на запитання, менеджер усвідомлює не тільки план дій, але і хід думок, що привів до вибраного плану [9]. Якщо традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва, то коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й уміння підвести до виконання поставленого завдання. Водночас керівник (коуч) не виступає в ролі експерта стосовно заявленої проблеми, яка вирішується та не приймає рішень за співробітника. Він створює такі умови, за яких співробітник, самостійно вирішує проблему. Останнє вимагає від керівника (коуча) відповідного рівня компетентності, досвіду, зацікавленості у забезпеченні реалізації потенціалу підлеглих.

Однією з важливих інноваційних технологій управління персоналом виступає також контролінг персоналу. Контролінг — це своєрідна система підтримки менеджменту, спрямована на надання інформаційних, консультаційних, методичних, координаційних послуг з метою прийняття раціональних управлінських рішень. Процес контролінгу персоналу виконує наступні функції [4]:

- аналіз залучення персоналу й досягнутих результатів;
- раціональний розподіл персоналу за робочими місцями;
- контроль продуктивності виробництва і праці;
- управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу;
- координація оперативних планів, заходів і програм з управління персоналом;
- координація та інтеграція функціональних підсистем управління персоналом;
- інформаційне забезпечення процесу кадрового планування;
- створення цілеспрямованої інтегрованої бази даних по персоналу.

Таким чином, контролінг виступає гарантом дієвих управлінських рішень та дозволяє проаналізувати ефективність застосування тих чи інших інноваційних технологій управління персоналом.

## ВИСНОВКИ

Сучасна концепція управління людськими ресурсами передбачає не лише прийняття на роботу та вміння утримати кваліфікованих працівників, а й вдосконалення професійної підготовки працівників, котрі ефективно реалізують цілі діяльності підприємства. Людський ресурс більше не розглядається як стаття витрат — його натомість асоціюють з джерелом доходу. Ключовими особливостями такої концепції є також застосування групових методів організації праці, формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності; спрямованість на розвиток цілісної кор-

поративної культури; інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників. Характерною особливістю розвитку системи управління персоналом на цьому етапі є застосування керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR-інновацій). Позитивний досвід впровадження інноваційних технологій свідчить також про доцільність застосування у вітчизняному менеджменті таких технологій як рекрутинг, коучинг, гейміфікація, застосування програм розвитку емоційного інтелекту, талант-менеджмент, менеджмент знань та персоналізація, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства завдяки зростанню компетентності та відданості працівників.

Література:

1. Балабнова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. — К.: Центр учбової літератури, 2011 — 468 с.
2. Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М. HR-менеджмент в системі управління комерційним підприємством: монографія. — ООО "Консалтинговая компания Юком", 2016 — 95 с.
3. Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. — Омега-Л, 2009. — 432 с.
4. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. — С. 306—314.
5. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72—78.
6. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 96—100.
7. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации. Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 1 (99). С. 149—153.
8. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет. — 2018. — Вип. 14. — С.448—456.
9. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. — Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 101—104.
10. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2002. — 1200 с.
11. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
13. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. К.: МАУП, 2003. 280 с.
14. Armstrong M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice. (11th edn.). Kogan Page, London and Philadelphia.
15. Davies H. Innovations in HR managementhttps [Електронний ресурс] / H. Davies. — Режим доступу: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management.

References:

1. Balabnova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), Upravlinnia personalom [Staff Management]. Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Blium, M. A. (2016), HR-menedzhment v sisteme upravleniia kommercheskim predpriatiem [HR in Management System of Commercial Enterprise], Consulting Company Yukom, Tambov, Russia.
3. Brodskiy, B. E. Zharkovskaia, E. P. and Brodskiy, Y. B. (2009), Antikrizisnoe upravlenie [Crisis Management], Omeha-L, Moscow, Russia.
4. Vasylyk, A. V. (2014), "Modern Challenges and Innovative HR Practices", Social-labor relations: theory and practice, vol. 1, pp. 306—314.
5. Vedernikov, M. D. and Bazaliiska, N. P. (2018), "Innovative Technologies of Industrial Enterprise Personnel Management", State and region. Issue: economy and entrepreneurship, vol. 3, pp. 72—78.
6. Verhun, V. A. (2015), Suchasni innovatsiini zminy systemy upravlinnia personalom [Modern Innovative Changes in the Company Personnel Management System]. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Issue: Economy, vol. 2, no. 1, pp. 96—100.
7. Dolzhenko, R. A. (2013), "Innovations in the Organization Personnel Management System", Bulletin of the Altai State Agrarian University, vol. 1, no. 99, pp. 149—153.
8. Lyzunova, O. M. Ishchenko, Ya. H. and Kondrashova, H. V. (2018), "Use of Innovative Methods of Enterprise Personnel Management", Economics and Society: Mukachevo State University, vol. 14, pp. 448—456.
9. Pohorielova, T. O. (2018), "Innovative Technologies in Modern Enterprise Personnel Management", Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences), vol. 15, no. 1291, pp. 101—104.
10. Pul, M. and Uorner, M. (2002), Upravleniie chelovecheskimi resursami [Personnel Management], St. Petersburg: Pyter, Russia.
11. Havrysh, O. A. Dovhan, L. Ye. Kreidych, I. M. and Semenchenko, N. V. (2017), Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies], NTUU "KPI named by Ihor Sikorskyi", Kyiv, Ukraine.
12. Shein, E. (2008), Orhanizatsyonnaia kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership], Pyter, St. Petersburg, Russia.
13. Shchokin, H. V. (2003), Teoriia i praktika upravleniia personalom [Theory and Practice of Personnel Management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
14. Armstrong, M. (2009), Armstrongs handbook of human resource management practice, 11th edn., Kogan Page, London and Philadelphia.
15. Davies, H. (2018), "Innovations in HR managementhttps", available at: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management (Accessed 15 Oct 2019).

Стаття надійшла до редакції 05.11.2019 р.