

Галина М. Захарчин, Жанна В. Поплавська
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті охарактеризовано виклики сьогодення в глобальному й національному вимірах, які окреслюють основні аспекти управління персоналом. Наголошено на доцільності використання моделі корпоративних компетенцій для різних категорій персоналу з метою підвищення ефективності його діяльності. Акцентовано увагу на політиці управління кадровим резервом, розвитку маркетингу персоналу та поліфункціональності праці, яка стимулює розвиток особистості.

Ключові слова: управління персоналом; сучасні виклики; поліфункціональність праці; мотивування; кадровий резерв; компетенції; маркетинг персоналу.

Літ. 14.

Галина М. Захарчин, Жанна В. Поплавская
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТЕ
СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

В статье охарактеризованы современные вызовы в глобальном и национальном измерениях, отражающие основные аспекты управления персоналом. Акцентировано на целесообразности использования модели корпоративных компетенций для различных категорий персонала с целью повышения эффективности его деятельности. Особое внимание уделено рассмотрению политики управления кадровым резервом, развитию маркетинга персонала и полифункциональности труда, стимулирующего развитие личности.

Ключевые слова: управление персоналом; современные вызовы; полифункциональность труда; мотивирование; кадровый резерв; компетенции; маркетинг персонала.

Halyna M. Zakharchyn¹, Zhanna V. Poplavska²
PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT
OF MODERN CHALLENGES

The article describes the current challenges in their global and national dimensions, outlining the main aspects of personnel management. An emphasis is made on the need to apply corporate competences models for various categories of personnel to increase its efficiency. The critical importance of implementing personnel reserve management and personnel marketing policies, along with enhancement of labor multi-functionality, contributing to personality development, is justified.

Keywords: personnel management; modern challenges; multi-functionality of labor; motivation; personnel reserve; competences; personnel marketing.

Peer-reviewed, approved and placed: 24.11.2016.

Постановка проблеми. Складні процеси сьогодення, що охоплюють політичну, економічну й соціальну сфери, на рівні підприємства трансформуються і зумовлюють виникнення проблем в управлінській практиці. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу з врахуванням особливостей функціонування підприємств, спричинених появою нової філософії менеджменту, переорієнтуванням на нові технології та механізми управління відповідно до сучасних викликів. Незважаючи на те, що більшість підприємств переконані в необхідності змін і важливості людського фактору, актуальною проблемою є системне дослідження сукупності явищ і процесів, які визнача-

¹ Lviv Polytechnic National University, Ukraine.

² Lviv Polytechnic National University, Ukraine.

тимуть форму й зміст управління персоналом в близькому й віддаленому майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростаючий інтерес до персоналу як цінного капіталу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та підвищує його інтелектуальний потенціал. Економічна література наповнена науковими поглядами на проблему управління персоналом, здебільшого через призму мотивування, стимулювання [2; 6], адаптацію персоналу [7], кадровий потенціал [14], лідерство [10]. Останнім часом наукова думка збагатилася прикладними дослідженнями з HR-менеджменту [8; 10] та публікаціями, в яких висвітлено моделі корпоративних компетенцій [1], здатних, на думку авторів, суттєво підвищити ефективність діяльності персоналу та HR-стратегій. Особливості сучасного управління персоналом у контексті реформування вітчизняної економіки висвітлюють наукові праці [5; 11]. Враховуючи інноваційні тренди, з'явилися публікації, в яких дослідники акцентують на розвитку та креативності персоналу, причому креативність персоналу відносять до форми соціального капіталу [2; 4], також науковці схильні популяризувати маркетинг персоналу [9; 12].

Однак відсутнє комплексне дослідження, яке б відповідало складним викликам глобалізованого світу і сучасним тенденціям та стимулювало вітчизняні підприємства адаптовувати світовий управлінський досвід до вітчизняних реалій.

Метою дослідження, відповідно до зазначеної проблеми, є висвітлення авторського бачення проблематики управління персоналом у контексті викликів сучасного світу і актуальних запитів ринку.

Основні результати дослідження. Дослідження проблематики управління персоналом в теорії менеджменту відбувається в рамках соціокультурологічної парадигми, а практика диктує своє бачення цієї проблеми. Тому доцільна взаємодія наукової думки і практики та назріла необхідність впроваджувати новітні механізми вирішення проблеми, формування нових моделей управління персоналом відповідно до викликів, які наповнюють наше життя.

Сучасні виклики мають системний характер і обумовлюються дією багатьох факторів, які визначатимуть тенденції макро- і мікрорівня.

До основних факторів впливу можна віднести:

1. Інтеграцію ринків внаслідок глобалізації, що інтенсивно розвиває локалізацію виробництва в країнах із дешевою робочою силою, одночасно поглиблюючи кроскультурні відмінності.

2. Активізацію міграційних процесів, як зовнішніх, так і внутрішніх, негативним наслідком яких є зниження якості робочої сили на вітчизняному ринку праці, оскільки значна частина висококваліфікованого персоналу та науковців працює на економіку інших держав.

3. Політичну нестабільність, зумовлену військовим конфліктом та системними кризовими явищами в країні.

4. Деформацію на ринку праці, проявом якої є одночасна присутність на ринку працівників різних вікових категорій, які суттєво відрізняються своїми світоглядними орієнтирами, компетенціями, кваліфікаційним рівнем, рівнями відповідальності, креативності й активності, технічними можливостями.

Така ситуація підтверджується загальною демографічною картиною України. Зокрема, за даними статистичного щорічника України [13, 324], станом на 1.01.2015 населення у віці 15–64 років становило 69,3% від всього населення України. Варто виділити частку економічно активного населення, враховуючи, що, відповідно до концепції робочої сили, до цієї категорії зараховують населення обох статей віком 15–70 років, яке «протягом певного періоду забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг» [13, 336]. У цьому контексті спостерігаємо тенденцію до зниження частки зайнятого економічно активного населення старше працездатного віку із 7,9% у 2012 р. до 4,8% у 2014 р. за одночасного зростання зайнятого економічно активного населення працездатного віку із 92,1% у 2012 р. до 95,2% у 2014 році.

5. Інформатизація та інтелектуалізація всіх сфер життя, які диктують нові вимоги до персоналу, зокрема, вміння вирішувати багатоаспектні проблеми, одночасно працювати із багатьма проектами, розвивати комунікаційні здібності, гнучкість за будь-яких обставин, реалізовувати активний інтелект, здатність працювати у віртуальній команді та володіти віртуальними технологіями.

6. Структурна перебудова економіки та самого суспільства, яке набуває ознак громадянського суспільства, вимагає відповідної адаптації та зміни умов праці.

7. Поширення загальної тенденції поліфункціональності праці як наслідку закону зміни діяльності. Така тенденція, безумовно, сприятиме розвитку людини, стимулюватиме пошук нових форм прояву індивідуальності в суспільстві. «Зростаюче у всьому світі безробіття показує, що у виробництві досягнуто значної економії часу, кількість «зайвих» для економіки людей зростає незалежно від того, спостерігається в ній піднесення чи спад виробництва, що виходить із закону зміни діяльності» [7, 31].

8. Популяризація маркетингової концепції в управлінні персоналом з метою формування привабливого образу підприємства як працедавця і закріплення конкурентного статусу на ринку праці.

У контексті зазначених викликів окреслимо основні аспекти управління персоналом.

Інтеграція ринків є наслідком розширення міжнародних контрактів, утворення транснаціональних корпорацій із значним оборотом капіталу та культурними відмінностями. Притаманні транснаціональним корпораціям прагнення уніфікувати все породжують зворотні настрої – опір і бажання зберегти свою національну вкоріненість. Завдання вищого менеджменту полягає у вмінні поєднати кроскультурні відмінності із специфікою національного менталітету персоналу, не пропонуючи авторитарним способом лише одну модель ведення бізнесових справ і формування взаємовідносин у корпорації. Норми ділової взаємодії повинні чітко описуватися в Кодексах корпоративної культури, забезпечуючи максимальну ефективність у досягненні місії корпорації.

Глобальним викликом є міграція, яка неоднозначно оцінюється й дискутується на всіх рівнях, оскільки «явище міграції загалом та інтелектуальної міграції зокрема є складним соціально-економічним процесом. Міграція супроводжується появою соціальних ризиків у сфері соціально-економічного,

політичного, культурного середовища існування особи, а відтак породжує гострі потреби соціального захисту її прав в умовах поглиблення кризового стану соціально-демографічної та економічної ситуації на різних рівнях функціонування суспільної системи» [3, 109].

Трудова міграція, зумовлена здебільшого економічно-політичними чинниками і підсилена швидкою адаптацією, завдяки соціальним мережам висвітлює багато невідкладних завдань перед керівниками підприємств, серед яких домінуючими є пошук сучасних мотиваційних важелів, покриття вакансій, заміщення кадрів. Щодо мотивування очевидно, що в сьогodнішніх непростих реаліях економіки, політики, соціального дискомфорту матеріальна мотивація не завжди можлива, тому необхідно проявляти креативність у пошуках інших стимуляційних впливів. Сьогodні таким мотиватором, на наше переконання і досвід практиків, стає корпоративна культура, яка здатна об'єднувати людей на основі спільних цінностей. У межах корпоративної культури є можливість реалізовувати програми визнання особливої цінності кожної людини як особистості, яка своєю працею забезпечує успіх організації. Зауважимо, що функція мотивування набуває нового звучання, об'єктом якої стають ідеї, здатні приносити комерційний ефект і реальні для виконання. Такий підхід до мотивування допомагає залучати весь персонал до розвитку організації, підвищуючи лояльність персоналу та зменшуючи бажання покинути місце праці й країну. Мотивуючий фактор міграції пов'язаний із рівнем заробітної плати. Оскільки мігрують висококваліфіковані працівники, також виникає проблема заміщення вакансій не тільки ІТ-спеціалістів, а й маркетологів, техніко-виробничого персоналу, топ-менеджерів. Все це вимагає системної політики управління кадровим резервом, яка б поєднувала концепцію і технологічні процедури її реалізації, тобто створення реєстру видів резервів і резервістів, вироблення правил формування внутрішнього кадрового резерву та визначення відповідальних за процес управління кадровим резервом.

Одночасна присутність на ринку праці представників різних вікових категорій загострює конкуренцію між поколіннями з різним професійним і життєвим досвідом. Сучасне покоління мислить іншими категоріями, має інші вимоги і уявлення про моделі поведінки, праці та винагороду за неї. Старше покоління менше схильне до креативності, але спирається на життєвий досвід і певні досягнення в професійній сфері, тому має право на продовження праці, але в тому життєвому просторі, до якого воно звикло, без нововведень. Молодим людям притаманне прагнення до змін, інновацій, руйнації тих обмежень, з якими вживається старше покоління.

Аналіз вікової структури деяких підприємств машинобудування Львівщини (ТзОВ «Леоні Ваерінг Система УА ГмбХ», ВАТ ДМЗ «Карпати», ТзДВ «Львівський завод фрезерних верстатів», ВАТ «Електрон») підтверджує паралельну співпрацю персоналу різних вікових категорій, хоча спостерігаємо на деяких підприємствах позитивну динаміку омолодження персоналу. Зокрема, це стосується «Леоні Ваерінг Система УА ГмбХ», де переважає персонал віком 42–50 років, причому, із навколишніх місцевостей (Стрийщина, Сколівщина Львівської області). Але існує інша проблема – наявність нефор-

мальних груп, що породжує додаткову проблему для лідерства і згуртованості колективу. Вікова структура підприємства ВАТ «Електрон» за останні три роки (2012–2015 рр.) зазнала також позитивних змін, оскільки пошуки нових організаційних форм і впровадження інноваційних процесів вплинули на приплив молодшого покоління у віці до 40 років (35–40% від загальної чисельності персоналу), але залишаються проблеми мотивування персоналу для того, щоб зберегти цю позитивну вікову тенденцію. Переважають працівники старшого віку (50 і більше років) на ВАТ ДМЗ «Карпати», частка яких становить більше 50% і не змінюється протягом 2009–2015 років. Аналогічна ситуація спостерігається на Львівському заводі фрезерних верстатів – підприємстві, яке зуміло зберегти свій науково-виробничий і технологічний потенціал при віковій структурі персоналу більше 50 років (частка таких працівників становить понад 54%). Домінування персоналу старшої вікової категорії на підприємствах машинобудування Львівщини частково пояснюється значним виїздом молодого покоління за кордон та відсутністю мотиваційного важеля реалізувати свій потенціал саме на підприємствах цієї галузі, оскільки інші сфери діяльності мають краще вікове наповнення. Наведені дані свідчать про те, що вищому менеджменту тих підприємств, в структурі яких спостерігається вікове різномаяття, доведеться здійснювати хронологію поколінь і докладати чимало зусиль для гармонізації інтересів, відносин та пошуку технології ефективного управління персоналом на основі синтезу традиційного й інноваційного. Ця проблема присутня як на рівні підприємств, так і на макрорівні, створюючи соціальну напругу, отже, потрібні програми на державному рівні, які б забезпечували зайнятість старшого працездатного покоління і давали можливість працювати кожній молодій людині.

Інформаційний «вибух», наслідком якого є інформатизація всіх сфер життєдіяльності суспільства, суттєво змінює систему відносин, знеособлюючи комунікаційні процеси, водночас розширюючи соціальну мережу в інформаційному просторі. Тому перед менеджерами стоїть завдання переглянути правове й інформаційне забезпечення управління персоналом на основі інших принципів та досліджувати структуру соціальних взаємозв'язків.

Динамічність розвитку інформаційного суспільства та інтелектуалізації праці спонукають розвивати науку управління часом (хронологічний менеджмент), в рамках якого доцільно розвивати культуру ділового впорядкування (створення типових форми для кореспонденції, оформлення запитів, заявок, формалізація обліку). Необхідно ретельніше аналізувати всіх «крадіїв часу», встановлювати чіткі графіки проведення оперативних нарад і складати хронологічні звіти, а також повернутися до практики нормування у сучасному сенсі, особливо це стосується виробничого персоналу і виробничих функцій. Зрозуміло, що максимальна автоматизація виробничих і управлінських процесів значно спрощує процедуру нормування і обмежує функціональні обов'язки людини. Однак без нормування трудових процесів, зокрема, норм праці, витрат виробництва, робочого часу, інтенсивності праці, складно досягнути бажаного ефективного результату. Сьогодні нормування праці поєднує економічну й соціальну функції, а в умовах загострення професійної конкуренції нормування праці стає певним соціальним захистом для найманих пра-

цівників. Нормування, де воно доречно, раціоналізує процеси й поняття, надаючи смислу та цілеспрямованості конкретній дії, виробничій функції чи поведінці, тобто, увесь процес управління стає більш раціональним.

Поширення тенденції поліфункціональності праці стимулює нові технології управління персоналом, які стосуються, насамперед, альтернативних форм зайнятості. Дедалі популярнішими стають гнучкі форми зайнятості – робота за тимчасовими контрактами, зайнятість у режимі неповного робочого часу, альтернативний робочий тиждень, поділ робочого місця, стислий робочий тиждень, дистанційна зайнятість. Ці форми зайнятості створюють передумови для вивільнення робочого часу, пов'язаного з одним видом діяльності або їх чергування чи поєднання [7, 3Л]. Для багатьох категорій персоналу альтернативні чи нетрадиційні форми зайнятості можуть стати мотиватором, оскільки дають змогу поєднувати працю як вимушений обов'язок із працею, що приносить задоволення і наповнює людину творчими імпульсами. Крім того, гнучкий графік зайнятості збалансовує роботу і життя людини, сприяючи гармонізації особистості, її творчому розвитку, що, своєю чергою, вплине на професійну ефективність.

Популяризація маркетингу персоналу поки що має ситуаційний, некомплексний, характер з огляду на неоднозначне трактування цієї категорії, яку тлумачать у вузькому й широкому розуміннях. Широке трактування має певне філософське підґрунття, відповідно до якого маркетинг персоналу розглядається відносно внутрішніх та зовнішніх клієнтів організації, формуючи таким чином ринкове мислення і єдиний контекст стратегії управління людськими ресурсами. У вузькому розумінні, маркетинг персоналу трактують як особливу функцію служби управління персоналом, спрямовану на виявлення і покриття потреб підприємства в людських ресурсах [12]. Поширення практики маркетингу персоналу спонукатиме до тіснішої співпраці служби маркетингу із службою управління персоналом, і не тільки для планування потреби в різних категоріях персоналу на основі дослідження ринку праці, але й задля оцінювання персоналу, визначення вартості його праці. Співпраця цих відділів дасть змогу вирішити ще одне важливе завдання управління персоналом – оцінювання ефективності діяльності персоналу. З огляду на різноплановість функцій, які виконує персонал, доцільно створювати модель підвищення ефективності виробничого персоналу, маркетингового персоналу і окремо – модель підвищення ефективності офісних співробітників. Такий диференційований підхід дозволить об'єктивніше врахувати специфіку діяльності різних категорій персоналу. Як інструмент оцінювання ефективності персоналу доречно, на думку практиків [1], використовувати модель корпоративних компетенцій, змістове наповнення якої визначатиметься специфікою кожного підприємства, але обов'язково включатиме корпоративні, управлінські, функціональні компетенції. Оцінювання на основі компетенцій «дозволяє відібрати пул кращих співробітників (категорія «А»), яких можна зарахувати в кадровий резерв. Крім того, дає змогу виявити сформовані особливості поведінки кращих співробітників і зафіксувати їх, та описати нові стандарти поведінки» [1, 7]. Ефективність цієї моделі визначатиметься максимальним наближенням до реальних ситуацій та вибраною шкалою оцінювання, диференці-

йованою для різних категорій персоналу. Згадані вище підприємства машинобудування стовідсотково визнають необхідність розвитку персоналу та підвищення компетентності персоналу, однак тільки 38% з них приділяють належну увагу цьому важелю підвищення ефективності підприємства і ще половина із них (16%) мають програми розвитку персоналу. Це, зокрема, ТЗОВ «Леоні Ваерінг Система УА ГмБХ», ВАТ ДМЗ «Карпати», ВАТ «Електрон», на яких програми розвитку персоналу стосуються всіх категорій персоналу – виробничого, обслуговуючого, управлінського, адміністративного. Зауважимо, що професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників є актуальною проблемою всієї економіки України, оскільки, за даними статистичного щорічника України за 2014 р. [13], навчались новим професіям тільки 1,8% від облікової кількості штатних працівників, хоча в промисловості цей показник був вищим – 4,9%, а підвищували свою кваліфікацію 9,4% працівників від облікової чисельності штатних працівників, а в промисловості – 14,4%, що не повною мірою відповідає тенденціям поширення поліфункціональності праці та інтелектуалізації суспільства.

Залишається вельми актуальною проблема пошуку і залучення якісного кадрового персоналу, використовуючи різні форми й методи залучення персоналу, беручи до уваги різну ефективність альтернативних форм залучення з огляду на часові й вартісні параметри. Часові параметри визначають тривалість пошуку, вартісні – затрати на підбір й адаптацію персоналу. Якщо прями́й пошук персоналу, відстежування інформації у віртуальному просторі на спеціалізованих сайтах характеризується середньою ефективністю, то пошук за сприяння рекрутингових посередників має низьку ефективність через високу вартість послуг. Високою ефективністю характеризується формування власного кадрового резерву, а співпраця із закладами освіти приносить середню ефективність. У цьому зв'язку пошук талантів стає особливою функцією служби управління персоналом та маркетингу в контексті маркетинг персоналу, а розвиток талантів – стратегічним завданням підприємства. Незважаючи на те, що на багатьох підприємствах у віковій структурі переважають працівники старшого покоління, що вже було зазначено вище, вищий менеджмент цих підприємств недостатньо працює над формуванням кадрового резерву, що наврядчи сприятиме подальшому розвитку цих підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управління персоналом поєднує економіко-соціологічну, культурологічну, філософсько-психологічну та правову складові, оскільки відображає відносини суб'єкта і об'єкта управління у всій багатогранності. В різні історичні періоди розвитку менеджменту домінували ті чи інші складові. Сьогодні до управління персоналом необхідно підходити комплексно, з огляду на сучасні виклики та якісно інше розуміння категорії «персонал». Актуальність досліджуваної проблематики підсилюється різноплановим впливом багатьох факторів сьогодення, які стають викликами для переосмислення концептуальних, методологічних, технологічних аспектів управління персоналом. Концептуальний аспект знаходить своє відображення в теоріях людського капіталу, згідно з якими персонал набуває нових якостей і вимагає радикально інших форм і методів управління. Важливим методологічним аспектом є інтеграція маркетингу персоналу в єдину систему

управління персоналом, що знаходить своє продовження у взаємодії й співпраці служби маркетингу і управління персоналом щодо визначення вартості персоналу, необхідних компетенцій та збалансування ринку праці. Технологічний аспект відображає необхідність формування нових HR-стратегій на рівні кожного підприємства, розробки корпоративних моделей компетенцій для різних рівнів управління й функціональних блоків, цільових програм розвитку персоналу та формування внутрішнього кадрового резерву, впровадження організаційної культури, складовою якої є культура ділового впорядкування, перегляд системи мотивування й постійне відстежування тенденцій на ринку праці.

Подальші дослідження повинні спрямовуватися на поглиблення і розвиток окреслених аспектів у напрямку формування механізму практичної їх реалізації та розробки нових моделей оцінювання ефективності діяльності персоналу та служби управління персоналом зокрема.

1. *Адам А.* Роль моделі корпоративних компетенцій в формуванні HR-стратегії компанії // Менеджер по персоналу.– 2015.– №1–2. – С. 7–14.

Adom A. Rol modeli korporativnykh kompetencii v formirovanii NR-strategii kompanii // Menedzher po personalu.– 2015.– №1–2. – С. 7–14.

2. *Башук Т.О., Хижняк М.О.* Стимулювання та розвиток креативності персоналу // Маркетинг і менеджмент інновацій.– 2013.– №1. – С. 150–160.

Bashuk T.O., Khyzhniak M.O. Stymuliuvannya ta rozvytok kreatyvnosti personalu // Marketynh i menedzhment innovatsii.– 2013.– №1. – С. 150–160.

3. *Бідак В.Я.* Міграційно-трудова мотивація носіїв духовно-інтелектуального потенціалу в регіональних суспільних системах // Регіональна економіка.– 2011.– №1. – С. 109–117.

Bidak V.Ia. Migrantsiino-trudovi motyvatsii nosiiiv dukhovno-intelektualnoho potentsialu v rehionalnykh suspilnykh systemakh // Rehionalna ekonomika.– 2011.– №1. – С. 109–117.

4. *Буковинська М.П., Нечаєв О.Л.* Креативність персоналу як необхідна якість формування соціального капіталу // Наукові праці НУХТ.– 2013.– №51. – С. 122–128.

Bukovynska M.P., Nechaiev O.L. Kreatyvnist personalu yak neobkhdidna yakist formuvannya sotsialnoho kapitalu // Naukovi pratsi NUKhT.– 2013.– №51. – С. 122–128.

5. *Вдовиченко Р.П.* Особливості сучасного управління персоналом // Ефективна економіка.– 2012.– №2. – С. 13–15.

Vdovychenko R.P. Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom // Efektyvna ekonomika.– 2012.– №2. – С. 13–15.

6. *Вієвська М., Красовська Л.* Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій // Вища школа.– 2010.– №3–4. – С. 89–103.

Viiivska M., Krasovska L. Motyvatsiia profesiinoho samorozvytku u realizatsii stratehii formuvannya upravlinskykh kompetentsii // Vyshcha shkola.– 2010.– №3–4. – С. 89–103.

7. *Лебедева В.К.* Економіко-теоретичні аспекти зміни діяльності // Економіка України.– 2015.– №2. – С. 24–35.

Lebedieva V.K. Ekonomiko-teoretychni aspekty zminy diialnosti // Ekonomika Ukrainy.– 2015.– №2. – С. 24–35.

8. *Маличевський В., Марчек Ж.* Школа внутрикorporативних консультантов по управленію // Менеджер по персоналу.– 2016.– №3. – С. 52–59.

Malichevskii V., Marchek Zh. Shkola vnutrikorporativnykh konsultantov po upravleniiu // Menedzher po personalu.– 2016.– №3. – С. 52–59.

9. *Пащук Л.В.* Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі // Вісник Хмельницького національного університету.– 2006.– №6, Т. 3. – С. 58–64.

Pashchuk L.V. Marketynh personalu v innovatsiino-investytsiinomu sere dovyschi // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.– 2006.– №6, Т. 3. – С. 58–64.

10. *Романенко Я.* Роль HR-директора в реструктуризації компанії // Менеджер по персоналу.– 2015.– №12. – С. 6–15.

Romanenko Ia. Rol HR-direktora v restrukturyzatsii kompanii // Menedzher po personalu.– 2015.– №12. – С. 6–15.

11. *Савельєв Є.В., Куриляк В.Є.* Пріоритети у реформуванні української економіки // Економіка України.– 2015.– №5. – С. 79–88.
Saveliev Ye.V., Kuryliak V.Ie. Priorytety u reformuvanni ukrainskoï ekonomiky // Ekonomika Ukrainy.– 2015.– №5. – S. 79–88.
12. *Сардак О.В.* Види персонал-маркетингу підприємств // Вісник соціально-економічних досліджень.– 2012.– Вип. 2. – С. 171–175.
Sardak O.V. Vidy personal-marketynhu pidpriemstv // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen.– 2012.– Vyp. 2. – S. 171–175.
13. Статистичний щорічник України за 2014 рік / Державна служба статистики України. – К., 2015. – 585 с.
Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2014 rik / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. – K., 2015. – 585 s.
14. *Шумакова І.С.* Кадровий потенціал та його вплив на ефективність діяльності організацій // Вестник НТУ «ХПИ».– 2010.– №22. – С. 12–20.
Shumakova I.S. Kadrovyi potentsial ta yoho vplyv na efektyvnist diialnosti orhanizatsii // Vestnyk NTU «KhPU».– 2010.– №22. – S. 12–20.