ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 330.341.1:005.95:331.5(477.51)

Ірина Кичко, Марина Горбаченко

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА СУЧАСНИЙ РИНОК ПРАЦІ: АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ

Ирина Кичко, Марина Горбаченко

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК ТРУДА: АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Iryna Kychko, Maryna Horbachenko

HR INNOVATIONS AND CURRENT LABOR MARKET: ASPECTS OF INTERACTION

Розглянуто необхідність впровадження інновацій у сфері управління персоналом. Визначено сучасні методи підбору, навчання та мотивації персоналу в організації на основі світових тенденцій у менеджменті персоналу. Проведено комплексний аналіз ринку праці м. Чернігова. Визначено показники безробіття на місцевому рівні. Обґрунтовано необхідність впровадження новітніх персонал-технологій з метою зменшення рівня безробіття.

Доведено, що інновації в системі управління персоналом вимагають від організації змін у різних аспектах: у навчанні та підготовці, у системі найму, у технологіях матеріального та технічного забезпечення, у соціальній підтримці. Аргументовано, що комплексна система управління персоналом поєднує як ретельний підбір кандидатів, так і ефективне навчання, адаптацію та мотивацію персоналу всередині компанії. Методи управління персоналом, політика держави на ринку праці, розвиток виробничих процесів не стимулюють зростання рівня зайнятості. Про це свідчать і показники на ринку праці, зокрема в місті Чернігові.

Ключові слова: *трудові ресурси; менеджмент персоналу; персонал-технології; методи управління персоналом; інновації в управлінні персоналом; рівень безробіття; ринок праці.*

Табл.: 3. Бібл.: 16.

Рассмотрена необходимость внедрения инноваций в сфере управления персоналом. Определены современные методы подбора, обучения и мотивации персонала в организации на основе мировых тенденций в менеджменте персонала. Проведен комплексный анализ рынка труда г. Чернигова. Определены показатели безработицы на местном уровне. Обоснована необходимость внедрения новейших персонал-технологий с целью уменьшения уровня безработицы.

Доказано, что инновации в системе управления персоналом требуют от организации изменений в различных аспектах: в обучении и подготовке, в системе найма, в технологиях материального и технического обеспечения, в социальной поддержке. Аргументировано, что комплексная система управления персоналом объединяет как тщательный подбор кандидатов, так и эффективное обучение, адаптацию и мотивацию персонала внутри компании. Методы управления персоналом, политика государства на рынке труда, развитие производственных процессов не стимулируют рост уровня занятости. Об этом свидетельствуют и показатели на рынке труда, в частности, в городе Чернигове.

Ключевые слова: *трудовые ресурсы; менеджмент персонала; персонал-технологии; методы управления персоналом; инновации в управлении персоналом; уровень безработицы; рынок труда.*

Табл.: 3. Библ.: 16.

Necessity of innovations implementing in HR sphere is considered in the article. Modern methods of the staff selecting, training and motivation in the company on the base of the world tendencies in HR are determined. Classical complex analysis of the labor market of Chernihiv is conducted. Unemployment indexes on the local level are determined. Necessity of introducing the newest staff-technologies with the purpose of decreasing the unemployment level are grounded.

It was proved in the article that innovations in the HR system require from organization changes in different aspects: in teaching and training; in the system of hiring; in technologies of material and technical provision, in social support. It was satetd that the complex HR system combines both careful selecting of the candidates, and efficient teaching, adaptation and motivation of the staff within the company. HR methods, state policy on the labor market, development of the production processes don't stimulate the growth of the employment level. Indexes on the labor market, in particular, in the city of Chernihiv, also certify about that.

Key words: *labor resources; HR, staff-technologies; HR methods; HR innovations; unemployment level; labor market.*

Tabl.: 3. Bibl.: 16.

JEL Classificstion: O31; M12; J21

Постановка проблеми. Економічна ситуація у країні насамперед залежить від результативності діяльності суб'єктів господарювання. Ефективність роботи підприємства, безсумнівно, спирається на трудові ресурси, а саме їхню компетентність, кваліфікацію, спроможність до навчання та розвитку всередині організації. Проте сучасні показники безробіття на ринку праці України говорять про те, що діюча система організації суспільного виробництва, зокрема управління персоналом, потребує вдосконалення.

Досвід роботи закордонних корпорацій підтверджує, що впровадження у практику новітніх технологій в управлінні персоналом збільшує результативність роботи персо-

© Кичко І. І., Горбаченко М. А., 2017

налу, покращує показники роботи в команді, зменшує плинність кадрів та збільшує активність підприємств на різних рівнях господарювання. Безпосередньо позитивні результати в роботі вітчизняних підприємств будуть приваблювати і закордонний капітал у науково-технічну та інноваційну сфери господарювання України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду теоретичних та практичних аспектів впровадження інновацій у сфері управління персоналу присвячено значну кількість вітчизняних та закордонних праць відомих науковців у сфері менеджменту персоналу, зокрема Д. Богині, О. Віханського, В. Дятлова, П. Друкера, Г. Деслєра, В. Єгоршина, Дж. Лафти, А. Пула, А. Шегди, С. Шекшні та ін. Однак недостатній розгляд специфіки новітніх методів управління персоналом вимагає значно детальнішого та інформативнішого розгляду.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні наукові праці у сфері інновацій в управлінні персоналом, потребує удосконалення процес впровадження новітніх технологій у практику ринку праці.

Мета та завдання статті. Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження інновацій в управління персоналом на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан економіки України безпосередньо залежить від рівня життя, показників зайнятості та працездатності населення. Новітні методи управління персоналом безпосередньо формують ступінь ефективності праці персоналу, від чого залежить кількість безробітних на ринку трудових ресурсів.

Менеджмент персоналу в сучасних умовах є одним з найбільш впливових інструментів формування конкурентоспроможності, фінансової незалежності та розвитку підприємства. Саме тому нині виникає гостра необхідність розроблення та впровадження таких управлінських важелів, які могли б відповідати вимогам ринкової економіки [7].

Темпи розвитку країни нині визначають досягнення у науці і технологіях, що підвищує важливість інновацій у всіх сферах життєдіяльності. Нині на регіональному рівні спостерігається стійка тенденція до зменшення активності в науково-технічній сфері та інноваційній діяльності (табл. 1). Так, у м. Чернігові кількість виконавців науково-технічних робіт за 2011–2015 рр. зменшилась на 105 осіб. Кількість інноваційно активних підприємств за цей період зменшилась на 12 штук, а обсяг реалізованої продукції – на 21,4 млн грн.

Таблиця 1

Наука, технології, інновації в м. Чернігові у 2011–2015 роках

Назва показника	Рік				
	2011	2012	2013	2014	2015
Загальний обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами, млн грн	16,8	18,8	18,1	17,8	16,9
Кількість виконавців наукових та науково-технічних робіт, осіб	293	324	240	235	188
Кількість інноваційно активних підприємств, шт.	20	22	22	15	8
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	68,9	49,7	35,7	83,8	47,5
Кількість впроваджених нових технологічних процесів, шт.	2	11	13	9	22
Кількість впроваджених інноваційних видів продукції, шт.	16	15	48	354	45
Придбано нових технологій, шт.	0	0	0	0	1

Джерело: [12].

Основними причинами, що затримують розвиток інноваційної діяльності, є відсутність дієвих стимулів до оновлення засобів виробництва, відтік інтелектуального капіталу, неефективність трансферу технологій, недостатня кількість кваліфікованих трудових ресурсів.

Що стосується інновацій в управлінні персоналом, то ми їх розуміємо як впровадження змін до процесу трудової діяльності персоналу, клімату міжособистісних відносин, систему розподілу праці, та мотиваційні чинники роботи в організації. Їх впровадження передбачає економічний та соціальний ефект через підвищення матеріального та морального добробуту кадрів [14, с. 456].

Інновації в системі управління персоналом вимагають від організації змін у різних аспектах: у навчанні та підготовці; у системі найму; у технологіях матеріального та технічного забезпечення, у соціальній підтримці.

Сучасні вимоги до кадрового складу визначають компетентності, якими повинні володіти працівники, а саме: загальна відповідність кваліфікаційним вимогам у сфері соціально-економічного напряму; комунікативна досвідченість, що проявляється у можливості колективної результативної співпраці; цілеорієнтованість; відкритість змінам та інноваціям; вузькоспеціалізована відповідність вимогам працедавця; наявність бажання до навчання та підвищення кваліфікації.

Формування оптимального кадрового складу здійснюється на основі якісного підбору, аналізу професійної придатності, розміщення та ротації правників в організації. Новітні технології в підборі працівників – запорука успіху роботи всієї компанії. Жодна компанія, що дбає про економію часових, трудових і фінансових ресурсів, не повинна дозволяти найм абияких працівників.

Пошук найбільш кваліфікованих кадрів технічно дуже складний через обмеженість трудових ресурсів цього типу. Підбір таких фахівців здійснюється за допомогою хедхантингу. Це метод пошуку кадрів, які цінні як у фаховому профілі, так і за професіоналізмом праці [15]. Частіше за все, це працівники юридичного, бухгалтерського, управлінського профілів або вузьконаправлених спеціальностей.

Використовують хедхантинг у двох напрямах:

1. Коли потрібні навички дипломатії (нетворкінг). За допомогою рекрутингових агентств підприємство виходить на тих працівників, що цікаві для організації, але яких напряму неможливо зацікавити до роботи.
2. Через прямий пошук. У цьому випадку і рекрутингове агентство, і підприємство з вакантною посадою визначають організації, де можливо знайти підходящі трудові ресурси. Далі через рекрутерів здійснюється пропозиція цікавим кандидатам.

Використання у пошуку послуг рекрутингового агентства хоча й витратна послуга (комісія сягає близько 50 % річного окладу працівника), але максимально ефективна [10].

Через те, що представники деяких професій рідко зустрічаються на ринку, пошук такого виду кадрів вимагає значних часових та фінансових витрат. Підбір кадрів такого рівня здійснюється в межах регіону або місця розташування підприємства. Основним методом пошуку в такому випадку є рекрутинг. Цей бізнес-процес відноситься до зобов'язань менеджера з персоналу на підприємстві. Проводиться пошук або безпосередньо самим підприємством, або рекрутинговим агентством. Підбір кандидатів здійснюється на основі сучасних баз працівників або через сайти працевлаштування. Нині це найбільш поширений метод через наповненість кандидатами баз даних [13, с. 389].

Підбір кандидатів нижчої ланки здійснюється на місцевому рівні, здебільшого, через центри зайнятості [15]. Пошук персоналу цієї ланки здійснюється за допомогою «скринінгу», тобто поверхневого підбору. Виділяються характерні критерії підбору за віком, статтю та досвідом роботи.

Теперішній стан ринку праці в Україні передбачає відповідний рівень підготовки вже працевлаштованого кадрового складу. Інформаційне суспільство влаштоване таким чином, що знання, вміння та навички швидко застарівають, а професійна придатність персоналу залежить від того, наскільки вміння відповідають ринковій ситуації. Саме тому кожне підприємство повинно постійно проводити розвиток існуючого персоналу.

Це реалізується через формування компетентності у процесі безперервного навчання. Управління персоналом у цьому випадку дає можливість максимально розкрити потенціал кожного працівника з істотним внеском у соціально-економічні результати роботи підприємства.

Досвід економічно розвинених країн дає можливість виділити декілька методів навчання, які дають можливість удосконалити кваліфікаційні характеристики персоналу, не звільняючи його:

– Тренінгові заняття. Цей метод дає можливість здійснити розвиток невеликої групи людей. У процесі навчання використовується мінімум інформації, «очищеної» від непотрібних деталей. Навички та компетентності формуються за рахунок вправ на основі отриманих даних.

– Метод кейсів (англ. Case study) – спосіб розвитку персоналу на основі інтерактивних технологій. Завданням цього методу є навчитися оброблювати велику кількість інформації, виділяти ключові елементи з інформаційного потоку відповідно до поставлених завдань та виявляти найоптимальніше рішення.

– Коучинг (англ. Coaching) – одна з форм тренінгу, де за допомогою наставництва працівник самостійно знаходить вирішення проблеми та виходи зі складних ситуацій із закріпленням їх на практиці.

– Електронне навчання (E-learning) – система дистанційного навчання за допомогою інформаційних та електронних технологій: відеоуроків, електронних книг, спеціальних програм. Перевагою використання цього методу є масовість одночасного використання.

– Самонавчання. Метод розвитку персоналу з використанням реальних носіїв інформації: баз даних, архіву документообігу, посадових інструкцій або профільованого програмного забезпечення [5, с. 25].

Проте для навчання та розвитку в організації працівник повинен мати певні стимули, що базуються на індивідуальних мотивах.

Нині виділяють декілька груп методів стимулювання до роботи:

1. Економічні. Форми прояву цього стимулу різні: заробітна плата залежно від способу її розрахунку, премія, безпроцентне кредитування, страховка та інше. Результативність визначається залежно від розуміння адекватності та справедливості використання стимулів кадровим складом.

До інноваційної системи оплати праці в цьому випадку можна віднести аналітичну систему та метод непрямих профільних таблиць Хея. Аналітична система оплати праці базується на бальних диференційних оцінках складності роботи відповідно до кваліфікації, навичок та вмінь працівника [1]. Метод непрямих профільних таблиць Хея найбільш популярний на Заході. Його суть полягає у визначенні ринкової цінності кожної професії, на основі чого формується система оплати праці на обраній посаді. Це дає змогу знизити плинність кадрів та оптимізувати чисельність робітників [16].

2. Методи управління за цілями. Використовуються ці методи у більшості західних корпорацій. Суть полягає у використанні правильного співвідношення потреб робітників до цілей діяльності підприємства. Працівники організовуються у групи, для яких встановлюються цілі у кількісних або якісних показниках для діяльності організації. У разі досягнення поставлених завдань група працівників отримує необхідний стимул. До новітніх методів цієї групи можна віднести:

– компенсацію за системою Скенлон – грошова винагорода за результати в роботі або освоєння нових навиків;

– преміювання за системою Ракера – преміювання за збільшення обсягів чистої продукції у співвідношенні до одиниці заробітної плати;

– преміювання за системою Іпрошеар – винагорода за економію робочого часу (в людино-годинах), що витрачається на випуск заданого обсягу готової продукції;

– винагорода за раціоналізаторські пропозиції працівників, проходження курсів підвищення кваліфікації, другу вищу освіту тощо.

Стимулювання працівників за цими методами дає можливість підвищити продуктивність праці через індивідуальну матеріальну зацікавленість [6].

3. Збагачення праці. Такі методи полягають у збільшенні рівня морального задоволення працею через підвищення перспективності роботи, розвиток трудових процесів, надання самостійності у прийнятті рішень, використанні ресурсів або встановленні режиму роботи. Інноваційною технологією, що нині користується популярністю у цій групі методів, є залучення декількох працівників одного фаху на виконання завдання, встановленого для одного робітника. Це дає можливість оптимально виконати поставлене завдання з усебічним розглядом проблеми, коли робітник не може працювати повний робочий день. Ще одним цікавим підходом за цією методологією є виділення робочого часу на розробку власних проектів у межах специфіки роботи компанії. Це дає можливість викликати більший інтерес для саморозвитку з можливістю преміювання за позитивні результати роботи після реалізації проекту [2].

4. Методи співучасті. Вони можуть проявлятися як у вигляді колегіального вирішення проблем з розглядом думок робітників, так і у вигляді участі у прибутку фірми через придбання акцій. У цьому разі працівники прагнуть збільшити економічні результати діяльності компанії, прагнуть до розвитку та процвітання, а отже, збільшують і відсоток власної винагороди за роботу [6].

Спираючись на ці методи, сьогодні великі корпорації розробляють власні технології управління персоналом, комбінуючи різні підходи та стимули. Але кожна компанія повинна спиратись на власну місію, мету та цілі діяльності, і все від цього будувати стратегію менеджменту персоналу.

Комплексна система управління поєднує як ретельний підбір кандидатів, так і ефективне навчання, адаптацію та мотивацію персоналу всередині компанії. Ефективність впровадження інноваційних методів підтверджена результатами діяльності закордонних підприємств і країн з розвиненою економікою. Однак Україна не може похвалитися такими результатами. Наші методи управління, політика держави на ринку праці, розвиток виробничих процесів не стимулюють зростання рівня зайнятості. Про це свідчать і показники на ринку праці, зокрема в місті Чернігові.

Станом на 1 січня 2016 року у місті налічувалось одне велике (ПАТ «Чернігівобленерго»), 121 середнє, 2677 малих підприємств та 15,5 тис. фізичних осіб-підприємців. Малий та середній бізнес є основою економіки міста. У ньому зайнято 66 % штатних працівників міста [12]. За 2011–2015 роки чисельність зайнятих у сфері малого та середнього підприємництва м. Чернігова зросла з 42 921 до 48 522 осіб (табл. 2).

Якщо брати до уваги, що малий та середній бізнес є основою економіки міста, то рівень трудових ресурсів на початок 2016 року впав на 6,6 % у порівнянні з аналогічним періодом 2015 року та збільшився на 13,1 % у порівнянні з 2012 роком.

Таблиця 2

Чисельність зайнятих у сфері малого та середнього підприємництва м. Чернігова, осіб

Назва показника	**Роки**				
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Чисельність зайнятих у сфері малого та середнього підприємництва	42 921	42 089	64 424	51 997	48 522

Джерело: [12].

Середньооблікова кількість штатних працівників по області у грудні 2016 року становила 188,0 тис. осіб та, у порівнянні з відповідним періодом 2015 року, скоротилася на 1,2 тис. осіб [11]. Середньомісячна номінальна заробітна плата одного штатного працівника м. Чернігова за підсумками 2015 року зросла порівняно з 2010 роком на 80,4 % та становила 3298 грн, що на 0,1 % більше, ніж у Чернігівській області (3295,0 грн) та на 21,4 % менше, ніж в Україні (4195,0 грн).

За даними Державної служби статистики України, внаслідок інфляційних процесів реальна заробітна плата в Україні за підсумками 2015 року зменшилась щодо рівня 2011 року на 7,6 %, у Чернігівській області – на 4,5 %. Серед обласних центрів України м. Чернігів за рівнем заробітної плати продовжує посідати одне з останніх місць. Найближчі до Чернігова за рівнем заробітної плати є міста Чернівці (3224 грн), Тернопіль (3277 грн) [12].

Протягом 2011–2015 років спостерігається збільшення кількості мешканців міста, що перебували на обліку в міському центрі зайнятості (далі – ЦЗ). За результатами до 01.01.2016 на обліку перебувало 16 050 незайнятих громадян, що порівняно з 2014 роком більше на 7,2 %, з 2011 роком – на 26,8 % (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка кількості осіб, які перебувають на обліку незайнятих громадян у Центрі зайнятості, тис. осіб

Рік	**Показник, тис. осіб**
2011	12,7
2012	13,2
2013	15,3
2014	15,0
2015	16,1

Джерело: [11].

У той же час кількість вакансій, що надавались Центром зайнятості починаючи з 2014 року, зменшується. За результатами на 01.01.2016 у наявності було 7283 вакансії, що на 4,0 % менше, ніж у 2011 році.

Однак ефективність роботи з працевлаштування підвищується. Так, станом на 01.01.2016 за направленням Центру зайнятості за рік працевлаштовано 5301 незайнятий громадянин, що на 20,5 % перевищує показник 2011 року [11].

Усі наявні у Центрі зайнятості вакансії не вдається укомплектувати у зв’язку з невідповідністю спеціалізації або кваліфікації осіб, що перебувають на обліку, заявленим вимогам. Це свідчить про неправильну систему навчання та підвищення кваліфікації робітників на місцях працевлаштування та неефективну політику держави у сфері підготовки кваліфікованих кадрів у вищих навчальних та спеціалізованих закладах освіти.

Висновки і пропозиції. Отже, за проведеним аналізом інновацій в управлінні персоналом на ринку праці Чернігова можна зробити висновки, що відсоток безробітних громадян зростає з кожним роком. Загалом у порівнянні з показниками 5-річної давнини цей показник збільшився більше ніж на чверть. При цьому рівень середньомісячної індексованої заробітної плати за цей же період впав майже на 8 %. Така ситуація на ринку праці підтверджує неефективність діючих методів управління персоналом на підприємствах. Вирішення проблеми з безробіттям як на місцевому, так і на державному рівні можливе за умови збільшення обсягів виробництва товарів з високим вмістом доданої вартості, впровадження закордонного досвіду у сфері менеджменту персоналу. Реалізація персонал-технологій на підприємствах дасть змогу зменшити рівень плинності кадрів, покращити рівень життя населення та зменшити показники безробіття, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальноекономічну ситуацію у країні.

Список використаних джерел

1. *Андреев В. В.* Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В. В. Андреев // Управление персоналом. – 2005. – № 10. – С. .21–23.

2. *Гребенюк Н.* Приемы мотивации персонала в компаниях [Электронный ресурс] / Н. Гребенюк. – Режим доступа : http://blog.poligrafi.com/post_1483.

3. *Друкер П.* Менеджмент в XXI веке : [учебное пособие] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.

4. *Егоршин А. П.* Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.

5. *Киселев Э. В.* Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала / Э. В. Киселев, И. А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – № 7. – С. 20–26.

6. *Курбатова М.* Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Курбатова, М. Магура. – М. : Управление персоналом, 2007. – 205 с.

7. *Лели Ю. Г.* Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / Ю. Г. Лели // Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету. – Режим доступу : http://eir.pstu.edu/.

8. *Масхма М. Б.* Сучасні зовнішні технології підбору кадрів [Електронний ресурс] / М. Б. Масхма. – Режим доступу : http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3011/1/Mahsma.pdf.

9. *Писаревська Г. І.* Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.

10. *Ситник Н. І.* Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. І. Ситник. – Режим доступу : http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60.

11. *Статистична* інформація Чернігівського регіонального центру зайнятості [Електронний ресурс] / Чернігівський регіональний центр зайнятості. – Режим доступу : http://www.dcz.gov.ua/chg/control/uk/statdatacatalog/list.

12. *Стратегія* розвитку міста до 2020 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-портал Чернігівської міської ради. – Режим доступу : http://www.chernigiv-rada.gov.ua/rozvitok/rozvitok-strategy.

13. *Третяк О. П.* Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24 (4). – С. 389–396.

14. *Управление* персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

15. *Хохлова Т.* Хедхантинг : эксклюзивная технология подбора суперкадров / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управление персоналом. – 2007. – № 17 (171). – С. 35–40.

16. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации : [учебно-практическое пособие] / С. В. Шекшня. – [Изд. 5-е, перераб. и доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2002. –368 с.

References

1. Andreev, V.V. (2005). Problemy stimulirovaniia rukovoditelei i spetsialistov na promyshlennykh predpriiatiiakh [Problems of stimulating managers and specialists in industrial enterprises]. *Upravlenie personalom – Personnel Management*, no. 10, pp. 21–23 (in Russian).

2. Grebeniuk, N. Priemy motivatsii personala v kompaniiakh [Methods of motivating staff in companies]. Retrieved from http://blog.poligrafi.com/post_1483.

3. Druker, P. (2001). *Menedzhment v XXI veke [Management in the 21st century]* (Trans). Moscow: Viliams (in Russian).

4. Egorshin, A.P. (2001). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. N. Novgorod: NIMB (in Russian).

5. Kiselev, E.V., Shcherbakova, I.A. (2007). Obshchie podkhody k formirovaniiu obuchaiushcheisia organizatsii na osnove kompetentnostnogo podkhoda k razvitiiu personala [General approaches to the formation of a learning organization based on the competence approach to the development of personnel]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie – Quality. Innovation. Education*, no. 7, pp. 20–26 (in Russian).

6. Kurbatova, M., Magura, M. (2007) *Sekrety motivatsii ili motivatsiia bez sekretov [Secrets of motivation or motivation without secrets]*. Moscow: Upravlenie personalom (in Russian).

7. Lely, Yu.H. Suchasni systemy upravlinnia personalom ta yikh vplyv na efektyvnist roboty pidpryiemstva [Modern personnel management system and their impact on the effectiveness of the company]. *Elektronnyi instytutsionalnyi depozytarii Priazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. Retrieved from http://eir.pstu.edu/.

8. Maskhma, M.B. Suchasni zovnishni tekhnolohii pidboru kadriv [Modern technology external recruitment]. Retrieved from http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream /2010/3011/1/Mahsma.pdf.

9. Pysarevska, H.I. (2013). Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Developing the recruiting services in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 227–231(in Ukrainian).

10. Sytnyk, N.I. *Upravlinnia personalom [Human Resources]*. Retrieved from http://inkos.com.ua/article_ info.php?articles_id=60.

11. Statystychna informatsiia Chernihivskoho rehionalnoho tsentru zainiatosti [Statistical information Chernihiv Regional Employment Center]. *Chernihiv Regional Employment Center*. Retrieved from http://www.dcz.gov.ua/chg/control/uk/ statdatacatalog/list.

12. Stratehiia rozvytku mista do 2020 roku [Development Strategy of 2020]. *Ofitsiinyi veb-portal Chernihivskoi miskoi rady [Official web-portal of Chernihiv City Council]*. Retrieved from http://www.chernigiv-rada.gov.ua/rozvitok/rozvitok-strategy.

13. Tretiak, O.P. (2014). Suchasni personal-tekhnolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpryiemstvi [Modern technology staff in the personnel management system in the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNTU*, no. 24(4), pp. 389–396 (in Ukrainian).

14. Kibanova, A.Ia. (eds.) (2007). *Upravlenie personalom organizatsii [Human Resource Managemen]*. Moscow: INFRA-M (in Russian).

15. Khokhlova, T., Mashketova, A. (2007). Khedkhanting: ekskliuzivnaia tekhnologiia podbora superkadrov [Hedhanting: exclusive technology of superframe selection]. *Upravlenie personalom – Personnel Management*, no. 17(171), pp. 35–40 (in Russian).

16. Shekshnia, S.V. (2002). *Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii: uchebno-prakticheskoe posobie [Personnel management of a modern organization: a practical training manual]*. Moscow: ZAO “Biznes-shkola “Intel-Sintez” (in Russian).

Кичко Ірина Іванівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Кичко Ирина Ивановна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

Kychko Iryna – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).
E-mail: ira41215@rambler.ru

Горбаченко Марина Анатоліївна – магістр зі спеціальності «Менеджмент» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці»), Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Горбаченко Марина Анатольевна – магистр по специальности «Менеджмент» (специализация «Управление персоналом и экономика труда»), Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

Horbachenko Maryna – Master on specialty "Management" (specialization "Personnel Management and Labor Economics"), Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

Кичко І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії / І. Кичко, М. Горбаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 1 (9). – С. 7-14.