

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM FORMATION FEATURES OF FINANCIAL SERVICES ENTERPRISES

УДК 331.103

<https://doi.org/10.32843/infrastuct39-27>

**Дуляба Н.І.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
і міжнародного підприємництва  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Озарчук К.С.**

студентка  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Duliaba Nataliia**

Lviv Polytechnic National University

**Ozarchuk Katerina**

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено теоретичні і прикладні аспекти обґрунтування особливостей формування системи управління персоналом господарюючих об'єктів та розроблення напрямів їх поліпшення. Виходячи із сутності поняття «управління», розглянуто його специфіку щодо персоналу підприємства. Проведено порівняльну характеристику систем управління персоналом на підприємствах із традиційними та сучасними підходами. Зроблено акцент на новітніх і сучасних підходах до управління персоналом: технологіях підбору кандидатів, методах розвитку персоналу, основних підходах до пояснення змісту поняття «управління персоналом», його видах та особливостях формування їхньої системи. Визначено основні проблеми у формуванні ефективної системи управління персоналом та їх вирішення. Також розглядається сучасна система управління персоналом, яка сформувалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та застосування зарубіжного досвіду.

**Ключові слова:** управління, система управління, персонал, методи розвитку персоналу, управління персоналом, технології підбору.

В статье исследованы теоретические и прикладные аспекты обоснования особен-

ностей формирования системы управления персоналом хозяйствующих объектов и разработки направлений их улучшения. Исходя из сущности понятия «управление», рассмотрена его специфика в отношении персонала предприятия. Проведена сравнительная характеристика систем управления персоналом на предприятиях с традиционными и современными подходами. Сделан акцент на новейших и современных подходах к управлению персоналом: технологиях подбора кандидатов, методах развития персонала, основных подходах к объяснению содержания понятия «управление персоналом», его видах и особенностях формирования их системы. Определены основные проблемы в формировании эффективной системы управления персоналом и их решение. Также рассматривается современная система управления персоналом, которая сложилась на ведущих отечественных предприятиях под влиянием введения прогрессивных зарубежных технологий управления персоналом и использования зарубежного опыта.

**Ключевые слова:** управление, система управления, персонал, методы развития персонала, управление персоналом, технологии подбора.

*The article deals with theoretical and practical aspects concerning the process of the personnel management system formation features of financial services enterprises and business entities and developing directions for their improvement. One of the totality of the components of an enterprise, as a complete production and economic system, along with the management of activities is personnel management. Basic approaches explain the meaning of the concept of «personnel management», its types and features of the formation of their system. Emphasis is placed on the latest and modern approaches in personnel management: candidate selection technologies, methods of personnel development. Based on the essence of the concept of «management», its specificity for the personnel of the enterprise is considered. The ability to develop adequate models and methods of managing them allows overcoming a large number of negative tendencies in the development of the enterprise and firm. Also, it allows entering the enterprise to a new level of production and economic activity. Key indicators are the general characteristics of the enterprise, analysis of its financial status and international economic activity. The process of formation of personnel management was investigated and problems of risk reduction during its implementation were identified. Considerable attention should be paid to strategic personnel management. In order to achieve this goal, it is necessary to carry out the following research tasks: to analyze the theoretical and practical features of forming a personnel management system; analyzing the situation at enterprises and their sufficient staffing; development of recommendations on improvement of processes of formation of the personnel management system. The process of improving the head of personnel is a combination of problematic issues of the economic situation with the training of practical actions of the manager and specialist in a market economy. Combining effective staff training, advanced training and work motivation to develop employees' capabilities and encourage them to perform higher-level jobs.*

**Key words:** formation, management system, personnel, enterprises, financial services, methods of personnel development, selection technologies.

**Постановка проблеми.** Основним стратегічним ресурсом підприємства є люди, персонал, його трудові ресурси, вмiле використання потенціалу яких є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку суспільних відносин. Умiння виробити адекватні моделі та методи управління ними дає змогу подолати велику кількість негативних тенденцій у розвитку підприємства, вийти підприємству на новий рівень виробничо-господарської діяльності. Отже, підприємства повинні намагатися сформувати таку систему управління персоналом, яка б сприяла забезпеченню їх ефективності, конкурентоспроможності.

Управління підприємством в умовах економічної глобалізації значною мірою пов'язане

з ефективною діяльністю його персоналу. Управління персоналом є складником соціального управління, що являє собою розуміння управління людьми та їх колективами. Особливе місце в загальній проблематиці управління персоналом посiдає формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві, адекватної умовам його функціонування та здатної забезпечувати досягнення цілей діяльності фірми як у коротко-строковій, так і в довгостроковій перспективі. Багато зарубіжних та вітчизняних учених досліджували теоретичні аспекти формування системи управління персоналом: О. Кузьмін, Б. Андрушків, В. Василенко, Л. Балабанова, М. Райсс, І. Петрова, П. Друкер, Т. Хохлова та ін. Вченими сформовано

теоретичне підґрунтя до дослідження такої проблематики: визначено поняття «управління персоналом», визначено основні складники такого управління, досліджено особливості застосування системного підходу до досліджуваної проблеми. Ураховуючи багатогранність досліджуваної проблеми, виникає необхідність детальнішого її вивчення з акцентуванням на прикладні дослідження та визначення основних напрямів формування дієвої системи управління персоналом у нинішніх умовах.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виробництво і просування продукції, яка має бути конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, великою мірою залежать не тільки від технічного оснащення підприємства, чітко поставленої системи контролю якості продукції, наявності сучасного обладнання, маркетингових діагностик та визначення сегментації ринку, а й від ефективності та професіоналізму співробітників підприємства, ефективної системи управління працівниками. Одним зі складників підприємства як цілісної виробничо-господарської системи поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. Зважаючи на різноманітні дослідження, зустрічаються різні варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадровий складник як найважливіша частина системи управління.

На думку колективу авторів під керівництвом д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна, персонал – це «весь склад колективу підприємства. Працівники організації – це основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства» [5, с. 24]. В Економічній енциклопедії визначення трактується так: «Персонал – особовий склад установи, організації, компанії та частина даного складу, що поділяється за особливістю виконуваної роботи» [4, с. 390]. О.О. Гетьман та В.М. Шаповал розглядають поняття «персонал» як сукупність працівників, що входять до його облікового складу [2, с. 488]. М. Уорнер і М. Пула вважають, що персонал – це люди зі складною сукупністю людських якостей: професійних, мотиваційних, управлінських, соціальних, психологічних та інших, за яким і відрізняється їх від значних факторів виробництва (сировини, енергії, капіталу) [14, с. 112]. Хоча А. Кібанов [6, с. 236] під поняттям «персонал» розуміє особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також власників, які працюють, і співвласників; основною ознакою персоналу він розглядає наявність трудових відносин із працедавцем, що формуються трудовим договором, а саме контрактом. Таким чином, «персоналом» люди стають під час формування трудових відносин із роботодавцем. Своєю чергою, роботодавець, користуючись послугами (знаннями,

вміннями, навичками) свого персоналу, націлений на максимізацію соціально-економічного ефекту діяльності підприємства від роботи такого персоналу. Це стає можливим лише за умови вмілого управління персоналом.

Л. Балабанова та О. Стельмашенко розглядають управління персоналом як «важливу сферу в управлінській діяльності, важливим об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання. Разом із тим управління персоналом – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями» [1, с. 238]. В. Горецька вважає, що управління персоналом – «це планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом» [3, с. 18]. І. Павлова стверджує, що «система управління персоналом удосконалює ефективність роботи в організаціях людських ресурсів і вирішує усунення недоліків, які виникають у процесі роботи» [5, с. 6]. Система управління персоналом на підприємстві повинна бути ефективною, спрямованою на задоволення потреб (інтересів) усіх учасників трудових відносин: забезпечити підприємство якісними кадрами, організувати їх продуктивне використання та створити умови для відтворення трудового потенціалу, забезпечуючи відповідну оплату праці.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стану та розроблення пропозицій щодо поліпшення процесів і формування системи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах. Для досягнення мети необхідним є виконання таких завдань дослідження: аналізування теоретичних та практичних особливостей формування системи управління персоналом; аналізування ситуації на підприємствах та їх ефективного кадрового забезпечення; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесів, які формують систему управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах ринкової економіки підприємства передбачають потребу в удосконаленні принципово новітніх заходів у системі управління персоналом із розумінням того, що першочерговим резервом організації є працівники, а також за його межами – споживачі, якість продукції чи послуги, а також конкурентоспроможність, яку забезпечує персонал. Технології, на яких базується ефективність управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється, тому для побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

Сучасна система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом впровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду, включає певні підсистеми: «аналіз та підбір персоналу; планування і наймання персоналу; оцінювання ефективності працівників; організація тренінгів та підвищення кваліфікації працівників; атестація персоналу; керування грошовою винагородою; мотиваційний процес; облік працівників організації; організування процесу трудових відносин на підприємстві; створення комфортних умов для праці; соціальна підтримка; безпека на робочому місці» [6, с. 38]. При цьому «той або інший засіб впливу, певна сукупність операцій і процесів у процедурі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом» [5, с. 456].

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу. Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення персоналу, яке давало б змогу підприємству йти в ногу з часом. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1).

Багато сучасних компаній проводять перевірку працівників на лояльність до компанії

з використанням технічних засобів. Система Vibralmage є новітньою розробкою вчених і забезпечує безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини. Ця технологія безконтактно проводить моніторинг емоційного рівня, визначає ступінь та рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також проводить детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи надає можливість перевіряти благонадійність працівників, не принижуючи їхньої власної гідності і не завдаючи працівникам ніякої шкоди [7, с. 22]. Зокрема, для перевірки працівників на лояльність можна застосовувати новітню технологію Mystery Shopping [7, с. 23]. Технологія припускає здійснення великої кількості агентів, метою яких імітація зовнішнього контакту й оцінка дій працівників у процесі здійснення операції. Можна дізнатися, наскільки лояльний працівник щодо свого роботодавця, наскільки працівники чесні і надійні.

Важливим складником системи управління персоналом є його формування, який включає його підбір та прийняття. Керівництво кожної компанії прагне забезпечити компанію персоналом найвищої кваліфікації. У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Найпростіший, «поверхневий підбір» персоналу – це скринінг. Він здійснюється за формальними ознаками: освітою, віком, родом, досвідом роботи. За його допомогою здійснюється пошук

Таблиця 1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	№ п/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідална та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція та «політична гра»	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Джерело: складено за [5, с. 25]

потрібної допоміжної та обслуговуючої ланки персоналу, включаючи формальні якості: досвід роботи, вік, стать, освіту тощо. Як показує дослідження О. Третяк, «рекрутингові компанії отримують резюме кандидатів і відправляють їх компанії-замовнику, яка сама приймає остаточне рішення щодо відбору працівників» [13, с. 389]. Таким чином, найбільш популярні вакансії переважно закриваються за допомогою скринінгу.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики й ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору працівників середньої ланки [10, с. 36]. Такий спосіб підбору персоналу найчастіше використовується із залученням рекрутингових агентств, які здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи існуючі бази кандидатів.

Різновидом рекрутингу можна вважати метод Executive Search, за яким підбираються персонал для керівних посад та фахівці рідкісних професій. «Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи» [12, с. 388].

Найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу, є хедхантинг. «За його допомогою рекрутингові компанії здійснюють ретельний пошук висококваліфікованих фахівців найвищої ланки, також ураховують особливості діяльності замовника, вимоги до працівника, використовуючи існуючі бази кандидатів» [11, с. 36].

У стратегії підбору персоналу організації особлива увага повинна приділятися менеджменту людських ресурсів. Пошук працівників із певними навичками, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими необхідними характеристиками грає важливу роль у процесі стратегічного управління кадрами. У зв'язку із цим керівництво компанії

приділяє особливу увагу формуванню бренду, значення якого полягає у репутації компанії як роботодавця, щоб бути більш привабливими як для претендентів, так і для власних співробітників.

Окрім підбору та прийняття персоналу, система управління персоналом включає підсистему стимулювання розвитку працівників. Для цього запроваджуються та використовуються на підприємствах різноманітні методи навчання. Реалізуючи різні методики розвитку працівників, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 2).

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у розробленні та використанні коштів юридичного впливу на роботодавців і найманих працівників із метою досягнення ефективної діяльності організації, а також дотримання прав і обов'язків сторін, забезпечених законодавством. Іншими словами, до правового забезпечення системи управління персоналом можна віднести нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини.

До правового забезпечення системи управління персоналом передусім відноситься трудове законодавство, а також нормативні акти суміжних областей, наприклад пенсійне законодавство, нормативні акти про захист соціальних і трудових прав окремих категорій громадян і т. д. Акти локального регулювання трудових відносин становлять нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом організації.

Окрім того, трудові відносини регулюються указами, нормативно-правовими актами (конституціями, законами), а також актами місцевого самоврядування, що містять норми трудового права. При цьому всі перераховані нормативно-правові акти не повинні суперечити Трудовому кодексу.

На основі законодавчих актів розробляються внутрішньофірмові документи, що створюють правові рамкові умови для управління персоналом. До числа таких документів можна віднести трудовий договір.

Таблиця 2

**Сучасні методи розвитку персоналу підприємства**

№ п/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Джерело: складено за [6, с. 25]

Таким чином, управління персоналом як одна з функцій управління організацією може розглядатися як частина стратегічного менеджменту. Вітчизняні автори відзначають: для того щоб отримати синергійний ефект, необхідно забезпечити такі умови: хороший розвиток системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринків праці; наявність гнучкої системи організації роботи використання платіжних систем на основі принципів комплексного обліку особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного співробітника (а тому особлива увага повинна приділятися оцінці та оплаті праці працівника); високий рівень участі працівників та робочих груп в обговоренні проблем та управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління персоналом; функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником у всій стратегічній моделі HR-менеджменту.

Співробітники компанії, як і її клієнти, вільні робити вибір на користь певної компанії, розділяти її цінності, стратегію та критерії успіху. Для довгострокового успішного розвитку організації важливе управління цим вибором на свою користь. Тільки так можна залучити необхідних компанії людей, забезпечити максимальний розвиток їхнього потенціалу та підтримання лояльності.

Система управління персоналом має визначати такі відношення, як взаємоповага, довіра і прозорість, як це вказано в «Кодексі ділової етики» (ООН ГД). Права людини у діловій практиці – один із головних принципів компанії. Підприємства мають підтримувати принципи Глобального договору ООН (ООН ГД) щодо прав людини і праці й прагнути слугувати добрим прикладом дотримання прав людини та добрих практик праці.

Під час пошуку кадрів підприємства в сучасних умовах звертають увагу в першу чергу на працівника як на людину-професіонала зі своїми здобутками та досвідом роботи. Не потрібно забувати про те, що працівник, маючи потенціал та знання, може мати вищу продуктивність праці та вмотивованість, аніж кандидат із великим досвідом. Для перспективних працівників ставляться нові вимоги до рівня їх професіоналізму, компетенції та кваліфікації. Дані вимоги базуються на певних позиціях, таких як: ініціативність, навички працювати довгий час у стресових ситуаціях, креативність, навички швидко обробляти й освоювати велику кількість інформації, адаптивність до змін, ініціативність, здатність швидко та якісно приймати рішення, працювати і переконувати співробітника, можливість продовжувати навчання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Загальним результатом реалізації системи управління персоналом повинні стати професійний ріст працівників (усіх відділів), прийняття якісно-нових

економічних рішень і на їх основі – невпинний приріст темпів випуску продукції і підвищення ефективності виробництва. На всіх рівнях суспільного виробництва система управління персоналом повинна ґрунтуватися виключно на новітніх, часто інноваційних методах підбору, навчання, стимулювання росту та мотивування персоналу.

Основними напрямками подальших досліджень повинні бути конкретизація формування системи управління персоналом для конкретних підприємств з урахуванням сфер господарювання, формування стратегічних засад управління персоналом, формування інноваційних методів управління персоналом підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. № 20/6.
2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навчальний посібник ; 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010.
3. Горецкая В. Роль и место управления персоналом в компании. Ужгород : Ранок, 2009.
4. Економічна енциклопедія / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ : Академія, 2002. Т. 3.
5. Управління персоналом / О. Кузьмін та ін. Львів : Львівська політехніка, 2011.
6. Кибанов А. Управление персоналом организации. Москва : ИНФРА-М, 2007.
7. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени. Киев : КНЭУ, 2007. № 2.
8. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ : КРОК, 2013.
9. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ : КНЕУ, 2018.
10. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ : Центр навчальної літератури, 2018.
11. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. № 5.
12. Хохлова Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. Київ : КРОК, 2018.
13. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.
14. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2002.

#### REFERENCES:

1. Balabanova L., Stelmashenko O. (2010) Strategic management of enterprise personnel in the conditions of market economy. Donetsk : Don NUET. № 20/6.
2. Het'man O. O., Shapoval V. M. (2010) Ekonomika pidpryyemstva: Navch. posib. 2-he vydannya. [Economics of Enterprise: Textbook, 2nd edition]. Kyiv: Center for Educational Literature.

3. Horetskaya V. (2009) Rol' y mesto upravlenyya personalom v kompanyy. [The role and place of personnel management in the company]. Uzhhorod: Ranok.
4. Mochernyy, S. V. (2002) Ekonomichna entsyklopediya. [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Academy Publishing Center.
5. Kuz'min O., Protsyk I., Peredalo Kh., Komarnyts'ka B. (2011) Upravlinnya personalom. [Personnel management]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.
6. Kybanov A. (2007) Upravlyenye personalom orhanyzatsyy. [Personnel management of the organization]. Moskva: INFRA-M.
7. Moyshev A. (2007) Sterzhnevyye tekhnolohyy novoho vremeny. [The core technologies of modern times]. Kyiv: KNEU № 2.
8. Pavlova I. (2013) Teoretychni aspekty upravlinnya personalom na pidpryyemstvi. [Theoretical aspects of personnel management at the enterprise]. Kyiv: «KROK».
9. Petrova, I. (2018) Stratehichne upravlinnya personalom: realiyi ta perspektyvy. [Strategic Personnel Management: Realities and Perspectives]. Kyiv: KNEU.
10. Pysarevs'ka H. (2018) Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukrayini. [Development of the Recruitment Services Market in Ukraine]. Kyiv: Center for Educational Literature.
11. Rayss M. (2014) Optymal'na skladnist' upravlyns'kykh struktur / Problemy teorii i praktyky upravlinnya. [Optimal complexity of management structures / Problems of management theory and practice]. Moskva : Polys#5.
12. Khokhlova T. (2018) Khedkhantynh: eksklyuzyvna tekhnolohyya podbora superkadrov. [Hedhanting: exclusive technology of selection of superframes]. Kyiv: «KROK».
13. Tretyak O.P. (2014) Suchasni personal-tekhnolohiyi u systemi upravlinnya personalom na pidpryyemstvi. [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine № 24.
14. Pula M., Uornera M. (2002) Upravlyenye chelovecheskymy resursamy. [Human Resource Management]. St. Petersburg: Peter.