

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Кушинова Н.Г., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет  
Україна, 69000, м.Запоріжжя, вул.Жуковського, 66*

Визначено підходи у вирішенні питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації національної економіки із застосуванням технологій ведення бізнесу та впливу етичних, культурних та соціальних чинників. Автором зазначено, що дослідження проблем з управління персоналом потребує розробки і запровадження принципово нових підходів до управління персоналом. З'ясовано, що швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробці принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. У процесі дослідження визначено вплив професійних якостей та кваліфікаційних характеристик персоналу на економічне зростання організації та зазначено, що сучасне виробництво характеризується збільшенням використання високотехнологічної комп'ютерної техніки та автоматизацією технологічних процесів, а це, своєю чергою, вимагає подальшого вдосконалення підготовки кадрів, їх професійного добору та використання. Обґрунтовано необхідність розвитку системи управління персоналом із застосуванням на сучасних підприємствах нових інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів. Автором досліджено різноманіття управлінської діяльності та специфіка застосування і розвитку персонал-технологій в менеджменті персоналу. Визначено, що процес запровадження в практику управлінської діяльності теорії управління людськими ресурсами є ключовою проблемою фахівців з управління персоналом. Обґрунтовано доцільність застосування персонал-технологій у менеджменті персоналу інноваційноорієнтованих підприємств, де основна увага має приділятися новаторським ідеям в управлінні персоналом, забезпеченню використання результатів творчої активності працівників у господарській діяльності.

*Ключові слова: управління персоналом, технологія управління, інноваційні технології управління, професійні якості, кваліфікаційні характеристики, персонал-технології, технологія блокчейн.*

### INTRODUCTION AND DEVELOPMENT OF MODERN PERSONAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT

Kushinova N.G., Ph.D. in Economics, Associate Professor

*Zaporizhzhya National University  
Ukraine, 69600, Zaporozhzhya, Zhukovsky str., 66*

The approaches to solving the issues of ensuring the competitiveness of enterprises in the context of the globalization of the national economy using the technology of doing business, the influence of ethical, cultural and social factors are defined. The author noted that the study of problems in personnel management requires the development and implementation of fundamentally new approaches to personnel management. The article found that the rapid introduction of new technologies, new forms of production organizations, the reduction and even disappearance of individual enterprises, the emergence of new areas of employment, the use of computers, electronic communication and the Internet are changing the ways of doing business and the interaction of people in the personnel management process in an enterprise. Modern conditions of a market economy necessitate the development of fundamentally new approaches to personnel management with the knowledge that employees are the main reserve of the enterprise, and consumers of products outside of which are those whose quality and competitiveness are provided by the staff. In the process of research, the influence of professional qualities and qualification characteristics of personnel on the economic growth of the organization was determined, and it is indicated that modern production is characterized by an increase in the use of high-tech computer equipment and automation of technological processes, and this, in turn, requires further improvement of personnel training, their professional selection of use. The article substantiates the need to develop a personnel management system for the application in modern enterprises of new innovative technologies and methods of using labor resources. The author investigated the diversity of management activities and the specifics of the use and development of personnel technologies in personnel management. It was determined that the process of introducing the theory of human resources management into the practice of management activity is a key problem for

HR specialists. The expediency of the use of personnel technologies in the management of personnel of innovative enterprises, where the focus should be on innovative ideas in personnel management, ensuring the use of the results of the creative activity of employees in economic activities is substantiated.

*Key words: personnel management, management technology, innovative management technologies, professional qualities, qualification characteristics, personnel technologies, blockchain technology.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Загальносвітові тенденції трансформації соціально-економічних систем і глобалізаційні процеси світової економіки супроводжуються глибокими соціальними суперечностями і загостренням масштабних соціальних проблем, що негативно позначається на системі управління кадровим забезпеченням діяльності підприємств усіх галузей, рівнів управління, організаційно-правових форм. Очевидним є факт, що питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств сьогодні, в умовах глобалізації національної економіки, зумовлюється не тільки технологіями ведення бізнесу, але й етичними, культурними та соціальними чинниками. Саме вони в сприятливих умовах дають якісний імпульс для розвитку економіки, забезпечують її інтенсивне зростання.

Актуальність дослідження проблем з управління персоналом потребує розробки й запровадження принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. Цю проблему можна і необхідно вирішувати за допомогою визначення, упровадження та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Управління персоналом як ресурсом є найбільш складним процесом у технології управління, що вимагає особливого ставлення і постійної уваги керівників і власників бізнесу, а також розуміння того, що ефективність процесів управління персоналом істотно впливає на ефективність компанії загалом. Тому для побудови вискоелективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення технології управління відповідної системи в нових умовах ринку.

Швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування необхідності розвитку такої системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах нових інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів.

Різноманіття управлінської діяльності вимагає й різноманіття засобів впливу на керовані об'єкти. Ці засоби впливу найчастіше ототожнюються з методами, технологіями механізмів управління. Для тих, хто вивчає та запроваджує в практику управлінської діяльності теорію управління людськими ресурсами, важливо знати ці засоби та технологію управління, вміти грамотно застосовувати їх на практиці. Ефективне управління людьми є ключовою проблемою фахівців з управління персоналом ХХІ ст.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зв'язку з тим, що концепції управління персоналом як людськими ресурсами розвивалися разом із різними школами управління, останні асимілювали кращі ідеї перших та запроваджували їх у технології управлінської діяльності. Більше, ніж за століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася, тому розвивалися, уточнювалися і теорії, і технології управління персоналом.

Дослідженнями методологічних, цільових і прикладних проблем управління персоналом активно займалися і науковці, і управлінці-практики.

Розвиток теоретичних та методичних основ управління персоналом досліджено в працях багатьох видатних вітчизняних учених: Н. Гавкалової, В. Гриньової, А. Кібанова, А. Колота, В. Хомякова та ін. Теоретичні та прикладні аспекти проблем формування управлінських

операцій, процедур та технологій управління відображено в працях А. Файоля, Т.Шульца і Г. Беккера та ін.

Представником європейського напрямку школи наукового управління є французький економіст А. Файоль, що розробив принципи нової системи організаційної раціоналізації управління, так званої концепції адміністративного управління, і докладно описав їх у книзі «Загальне й промислове управління» [1]. Він сформулював 14 принципів управління, зокрема: а) принципи структури (поділ праці, єдність мети й керівництва, співвідношення централізації й децентралізації, влада й відповідальність, скалярний ланцюг (ланцюжок владних повноважень, яка поєднує в коло всіх співробітників організації); б) принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, єдність команд, підпорядкування головному інтересові); в) принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива, корпоративний дух). При цьому А. Файоль розглядав управління як відкриту систему й стверджував, що принципів менеджменту може бути й більше [2].

Подальший розвиток пізнань у галузі управління персоналом сприяв становленню теоретичної бази цього наукового напрямку в контексті сучасної парадигми управління, яка розглядає персонал не тільки як ресурс і елемент структури, але й як основне джерело формування конкурентних переваг організації.

Сучасну теорію людського капіталу започаткували відомі американські вчені Т. Шульц і Г. Беккер, які визначають вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії [3, 4].

Істотний внесок у розвиток теорії управління персоналом з урахуванням специфіки трансформаційного періоду здійснили російські вчені: Ю. Одегов, В. Журавльов [5] й ін., а також вітчизняні: Д. Богиня, О. Грішнова [6], В. Гриньова [7], А. Колот [8], В. Колпаков, В. Дмитренко [9] та ін. В їхніх працях викладені теоретико-методичні аспекти кадрової політики, формування й розвитку персоналу в контексті радикальних перетворень вітчизняної економіки.

Найбільш вдалим визначенням «людського капіталу» є визначення, запропоноване О. А. Грішновою: «Людський капітал – це сформований або розвинутий у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації та інших продуктивних якостей, який цілеспрямовано використовуються в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника» [10]. Таке визначення підсумовує різні підходи до дослідження і визначення категорії «людський капітал».

А.М. Колот стверджує: «Інститути (партнери), що оточують бізнес-організацію, як і її працівники, очікують від неї не лише економічно відповідальних дій, а й участі у вирішенні соціальних, екологічних та інших проблем. Суспільство зацікавлене в тому, щоб кожна бізнес-структура набула статусу організації, орієнтованої на стійкий розвиток. І наука, і практика переконують, що на стійкий розвиток можуть розраховувати лише організації, здатні й готові до виконання своїх морально-духовних обов'язків і правових норм в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах, життєво важливих для розвитку економіки і суспільства» [8].

Зростанню ролі людського фактора в діяльності підприємств та пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу приділяється все більше уваги. Саме тому особливу роль учені відводять розвитку теоретичних і прикладних аспектів управління персоналом.

В економічній думці на теренах пострадянського суспільства одні автори вживають поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» як синоніми, інші автори вважають, що термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» переважно

характеризує оперативну роботу з кадрами. Вплив професійних якостей та кваліфікаційних характеристик персоналу на економічне зростання будь-якої організації полягає в тому, що працівники, які володіють необхідним обсягом знань, умінь і навичок, забезпечують більш високу продуктивність і якість праці при раціональному використанні економічних ресурсів. Крім того, сучасне виробництво характеризується збільшенням використання високотехнологічної комп'ютерної техніки та автоматизацією технологічних процесів, що, своєю чергою, вимагає подальшого вдосконалення підготовки кадрів, їх професійного добору та використання.

На сучасному етапі прикладними аспектами в управлінні персоналом визначалися забезпечення стимулювання працівників і створення конкурентоспроможних пакетів компенсації за використану працю, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість обирати місце роботи. Перед власниками бізнесу та керівниками підприємств гостро стоїть проблема винагороди за витрачену працю як дороговартісний ресурс, потім – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції і, нарешті, проблеми підвищення продуктивності й скорочення чисельності персоналу у відповідь на тиск конкуренції.

У сучасному зарубіжному підході до концептуального визначення «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» робиться акцент саме на внеску персоналу, задоволеного не лише роботою, а досягненням корпоративних цілей, – таких як лояльність і задоволеність споживачів, економія витрат і рентабельність. Це зумовлено переглядом концепції «управління персоналом» в останньому десятилітті ХХ століття. На зміну відносинам між роботодавцями та найманими працівниками, коли домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, яка має такі особливості:

- співпраця в невеликих робочих групах;
- орієнтація на задоволення споживачів;
- значна увага приділяється цілям організації та залученню персоналу в досягненні цих цілей;
- делегування відповідальності лідерам робочих груп.

У багатьох концепціях менеджменту персонал розглядається як один із ресурсів організації і об'єктів управління. Однак персонал-ресурс специфічний, має набір особливих характеристик, які відрізняють його від решти ресурсів компанії.

Персонал-ресурс – сучасна концепція управління персоналом, яка розглядає персонал як один з основних ресурсів організації, яким треба грамотно управляти. Основні характеристики цього підходу: доцільність всієї роботи з персоналом відповідно до стратегії розвитку організації, якісний і кількісний прогноз цього ресурсу, його оптимізація й розрахунок на тривалу перспективу, орієнтація на якісні показники діяльності працівників, їх гнучкість і участь в управлінні організацією, значний ступінь автономії і самостійності фахівців при виконанні робіт.

Але дослідження питань сучасної практики інноваційного управління персонал-ресурсом із застосуванням відповідних технологій у сучасних умовах господарювання вимагає дедалі більшої уваги.

Такий стан речей пояснюється тим, що сьогодні зростає науковий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом, недостатньо розкритим залишається питання щодо запровадження персонал-технологій, їхньої ролі та можливостей застосування в системі управління персоналом.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета роботи – дослідження аспектів запровадження та розвитку персонал-технологій в управлінні персоналом вітчизняних підприємств та визначення тенденцій розвитку сучасних

персонал-технологій у системі управління персоналом; доведення доцільності їх використання для підвищення ефективності управління персоналом.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна система менеджменту на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю. Її завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного трудового потенціалу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємства.

Технологія – це сукупність способів оброблювання матеріалів, інформації, виготовлення виробів, надання послуг тощо [11]. Сучасне виробництво, сфера послуг застосовують величезну кількість різноманітних технологічних процесів. Із розвитком науки поступово розвиваються і вдосконалюються технології.

У своїй праці П. Друкер [12] зауважує, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними. На думку А. Я. Кібанова [13], існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційних підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом.

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства загалом. Основою для побудови ефективного управління людським капіталом є системний погляд на всі процеси роботи з персоналом, зокрема розуміння їх взаємозв'язків і взаємовпливу (рис. 1).



Рис. 1. Модель системи процесів управління персоналом

У цій моделі усі процеси роботи з персоналом можна поділити на 4 групи:

- застосування персонал-технологій в управлінні персоналом, основне завдання яких полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій для реалізації цілей організації;
- група процесів забезпечення кадрами, мета яких – забезпечити компанії співробітниками відповідно до вимог посади і таких, що досягають потрібного результату;
- група процесів управління людськими ресурсами, призначення яких – задіяти

параметри, необхідні для забезпечення бізнесу кадрами (план по чисельності, система мотивації, набір компетенцій) і забезпечити оцінку ефективності роботи співробітників;

- процеси управління людським капіталом, спрямовані на планування та отримання максимальної віддачі від вкладень в персонал.

Вирішення завдань, пов'язаних з ефективним управлінням людським капіталом, вимагає оперативного отримання, обробки та аналізу великої кількості даних про персонал і застосування сучасних технологій. Ця галузь завдань, що отримала назву HR Digital, має на увазі:

- застосування сучасних інструментів збору, аналізу й обробки великого масиву даних як усередині компанії, так і на зовнішньому ринку, побудова роботи з різноманітною аналітикою;
- створення структурованої і регулярно оновлюваної інформаційної бази, де зберігалися б усі дані про всіх співробітників і події, які з ними відбуваються в компанії (досягнення, підвищення кваліфікації, набуття нових навичок, розроблені інновації і т. п.);
- автоматизацію всіх HR-процесів, використання інформаційних систем, інтернет-технологій для дистанційної взаємодії з кандидатами і співробітниками, ігрові технології в навчанні і розвитку.

Якщо розглянути навіть базовий процес роботи з персоналом (підбір – навчання – оцінка – стимулювання та розвиток) і дані, які необхідні для його виконання, можна побачити, що всі процеси роботи з персоналом об'єднані в єдину систему. Ці процеси взаємопов'язані і взаємозалежні через інформацію та її вплив на об'єктивну складову моделі. Частина цієї інформації формується як результат обліку та накопичення даних (наприклад, компетенція співробітників, витрати на персонал). Інша частина є результатом планування: бюджет, фонд оплати праці, структура компанії, вакансії, KPI (ключові показники ефективності), вимоги до посади і т. ін.

За даними останнього глобального дослідження, проведеного Британською компанією McGregor Boualy 2015 році, більшість HR-фахівців (72%) зазначають, що для успіху в бізнесі дуже важливо мати digital-стратегію в HR. При цьому 73% фахівців не мають такої стратегії, а 54% планують вже найближчим часом запустити digital-інструменти в сфері управління персоналом [14].

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та наймання персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології [15].

Значного поширення в практиці управління персоналом набули аут-технології, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [16]: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу). Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість.

До персонал-технології позикової праці автор І.Дашко [17] відносить лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг; до навчальних – коучинг; до персонал-технології підбору та найму персоналу – «плетіння мереж» та прямий пошук; до персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу – технологію реінжинірингу; до персонал-технології стимулювання персоналу – технологію внутрішнього маркетингу; до персонал-технології контролю праці персоналу – технологію «таємний покупець»; до інформаційних персонал-технологій – АРМ працівника та АІС управління персоналом.

Як зазначає автор, до специфічних технологій можна віднести і технології безконтактного аналізу психоемоційного стану працівників (система Vibralmage), технологію перевірки персоналу на лояльність (сучасна технологія Mystery Shopping).

У сучасній практиці технологій кадрової роботи із зовнішнього підбору персоналу використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Кадрові й консалтингові агенства успішно використовують методику Executive Search при підборі персоналу на керівні посади та фахівців рідкісних професій. Executive Search, на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи.

Сьогодні бізнес, який цікавиться практичним застосуванням технології в управлінні інноваціями, ставить питання, які капіталовкладення і в що саме можуть знадобитися при реалізації стратегії підприємства. Зацікавленість бізнесу переважно пов'язана з областю фінансів і отриманням прибутку. Але сфери застосування технології розподілених ресурсів не обмежуються тільки цим сегментом. Поряд із фінансовою складовою і фінансовими стартапами фахівці звертають увагу на технологію і шукають способи використання можливостей, які вона надає.

Якщо подивитися на *modus operandi* сучасних інтернет-гігантів, таких як Google, Facebook, Twitter, Uber або Airbnb, – ми помітимо, що в них є спільна риса: вони використовують внесок користувачів як засіб для створення цінності в межах їхньої власної платформи. За останні 20 років економіка поступово відійшла від традиційної моделі централізованих організацій, де великі оператори часто займають домінуюче становище, несуть відповідальність за надання послуг групі пасивних споживачів. Сьогодні ми рухаємося до нової моделі децентралізованих організацій, де великі оператори відповідають за агрегування ресурсів безлічі людей для надання послуг набагато більш активній групі споживачів.

Останнім часом з'явилася нова технологія, яка може змінити цей дисбаланс. Blockchain сприяє надійному і децентралізованому обміну цінностями, без посередника. Але найреволюційнішим аспектом технології блокчейн є те, що вона може запускати програмне забезпечення безпечно і децентралізовано.

Із blockchain програмні додатки більше не мають потреби в розгортанні на централізованому сервері: їх можна запускати в тимчасовій мережі, яка не контролюється якоюсь однією стороною. Ці додатки на основі блокчейн можуть використовуватися для координації дій великої кількості людей, які можуть організувати свою діяльність без допомоги третьої сторони. Технологія Blockchain – це засіб, за допомогою якого люди можуть координувати спільні дії, безпосередньо взаємодіяти один з одним і керувати собою більш безпечним і децентралізованим способом.

Це організації, у яких немає директора або CEO («Chief Executive Officer» – «головний виконавчий директор»), або будь-якої ієрархічної структури, і вони керуються колективно всіма особами, взаємодіючими в ланцюзі. Тому важливо не плутати їх з традиційною технологією «краудсорсингу», де люди вносять вклад в платформу, але не виграють від успіху цієї платформи. Технології Blockchain можуть підтримувати форму набагато більш тісних спільних взаємодій, яку іноді називають «платформним кооперативізмом», – де користувачі можуть претендувати на роль як вкладників, так і акціонерів платформ, у які вони здійснюють внесок.

Технологія блокчейн може удосконалити процес підбору персоналу. Тепер є всі передумови до того, що наступний прорив в HR Tech відбудеться саме за допомогою децентралізації. Зараз на ринку праці існують три серйозні проблеми при найманні людей і пошуку роботи, які може вирішити блокчейн:

- немає довіри до кандидатів, які приходять на співбесіду в нову компанію. Їхній професіоналізм можуть підтвердити тільки рекомендації колишніх роботодавців;
- рекомендації узагальнені або дуже суб'єктивні. Рекомендаційні листи не підтверджують реальних професійних компетенцій кандидата;
- ненадійні рекомендувачі або витрачений час. Бувають випадки, коли здобувачі обманюють потенційних роботодавців. Вони просять друзів назватися колишніми

керівниками, щоб ті дали позитивну характеристику, тому HR-менеджери перевіряють рекомендації по загальних телефонах компанії, а не за зазначеними в анкеті. Це суттєва втрата часу, іншими словами, це час, який HR-менеджер міг би витратити на більш важливі справи.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації економіки й посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інноваційних технологій у практику управління персоналом.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку збереженню конкурентних переваг підприємства найбільше сприяють інновації, що, своєю чергою, є процесом, похідним від здобутків праці, пов'язаною з отриманням нової інформації та застосуванням новітніх технологій в управлінні персоналом.

Тому основна увага кадрового менеджменту інноваційноорієнтованих підприємств має приділятися запровадженню і розвитку персонал-технологій, новаторських ідей в управлінні персоналом, забезпеченню використання результатів творчої активності працівників у господарській діяльності підприємства. Відповідність інноваційної стратегії та стратегії й політики менеджменту персоналу стає необхідним фактором інноваційного розвитку організації, а її пошук – основним завданням вищого менеджменту, що є перспективами подальших досліджень у цьому напрямі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Файоль А. Общее и промышленное управление / науч. ред. Е. А. Кочергина. Москва: Контроллинг, 1992. 112 с.
2. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2009. 434 с.
3. Schultz T. Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*. 1960. № 6. pp. 571-583.
4. Беккер Г. Человеческий капитал . Москва: Изд-во МГУ, 1997. С. 11.
5. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. Москва : Финстатинформ, 2007. 878 с.
6. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2000. 313 с.
7. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид.ХНЕУ, 2012. 300 с.
8. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_3) (дата звернення: 07.10.2018).
9. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособ. Киев : МАУП, 2005. 752 с.
10. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2006. 559 с.
11. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666, с.
12. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке : учеб. пособ. Москва : Вильямс, 2001. 272 с.
13. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2007. 638 с.
14. HR & The Digital Age, June 2015. URL: <https://www.mcgregor-boyall.com/our-thinking-library/2018/02/hr-and-the-digital-age/120> (дата звернення 24.10.2018)
15. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту. URL: [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html) (дата звернення 23.10.2018)
16. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
17. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_9\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_10) (дата звернення 23.10.2018)