

Брич В.Я., Борисяк О.В.

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ОПТИМІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*Утвердження глобального характеру суспільних процесів в останні десятиліття передбачає мобільну переорієнтацію принципів конкурентного позиціонування підприємств у бізнес-середовищі. Впровадження інновацій у бізнес-процесах ґрунтується на засадах оптимізаційного розвитку. Відповідно трансформуються підходи до ролі людини на підприємстві, що, у свою чергу, свідчить про необхідність застосування інноваційних технологій формування персоналу. У статті детерміновано оптимізаційні чинники життєдіяльності сучасних підприємств загалом і системи управління персоналом зокрема. Проведено класифікацію технологій управління персоналом. Запропоновано трактувати формування персоналу як холістичну функцію у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку, сутність якої полягає у формуванні інноваційної команди. Виокремлено тенденцію використання віртуальних технологій, що свідчить про утвердження концептуальних засад економіки спільної участі. Проаналізовано та стратифіковано інноваційні технології формування персоналу за такими стратами: аналіз і планування; організація; мотивація.*

**Ключові слова:** інноваційні технології, система управління персоналом, формування персоналу, ринок праці, оптимізаційний розвиток, економіка спільної участі, віртуальні технології.

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття сенситивність швидкоплинності часу посилюється під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізації суспільних процесів та обумовлює систематичні трансформації у бізнес-середовищі, зокрема міжгалузевого характеру. Підтвердження конкурентності підприємств реалізовується на засадах інноваційної клієнтоорієнтованості – поєднання в товарі чи послуді креативності, комфортності, гнучкості, мобільності.

У свою чергу втілення такого вектору оптимізаційного розвитку стає можливим при системному і комплексному реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, що передбачає проведення ретельного аналізу і селекції найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій. У даному контексті на практиці чітко простежується тенденція автоматизації окремих операційних процесів підприємств або безпосереднє ведення бізнесу у віртуальному середовищі. Усе це свідчить також про зміну підходів до ролі персоналу у реалізації бізнес-стратегії та актуальність розгляду питання

використання інноваційних технологій формування персоналу підприємств на засадах оптимізаційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти функціонування та формування системи управління персоналом підприємств висвітлено у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як М. Армстронг (M. Armstrong), Л. Балабанова, Дж. Ввейнгардт (J. Vveinhardt), П. Друкер (P. Drucker), С. Калініна, Р. Коц'янова (R. Kocianová), Р. Мінкуте-Генріксон (R. Minkute-Henrickson), В. Нижник, М. Новікова, М. Романюк, О. Сардак, О. Стельмашенко та ін. Зокрема, аналізу різноманітності спектру технологій управління персоналом і рівня їхнього використання на сучасних підприємствах присвятили свої наукові дослідження Л. Балабанова, Т. Білорус, О. Борисюк, Дж. Булеца (J. Buleca), З. Йоніякова (Z. Joniaková), В. Давідавічене (V. Davidaviciene), М. Карлін, А. Каханьякова (A. Kachaňáková), М. Нагара, Г. Назарова, О. Нахтманова (O. Nachtmannová), Дж. Меркевічюс (J. Merkevičius), Г. Писаревська, Дж. Раунделюнене (J. Raudeliuniene), М. Сагайдак, О. Сардак, О. Третьяк, М. Ушева, С. Цимбалюк та ін.

Доречно відзначити, що при розкритті питань управління персоналом вченими враховуються особливості інноваційного розвитку економіки, що має важливе значення при виборі технологій, які сприяють формуванню вмотивованого і всебічно розвиненого працівника. Серед трендів в управлінні людьми на початку ХХІ століття Р. Коц'янова (R. Kocianová) [1] виділила у теорії

---

© **Брич Василь Ярославович**, д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи Тернопільського національного економічного університету, м. Тернопіль, тел.: +380352475057, e-mail: v.brych@tneu.edu.ua

**Борисяк Олена Володимирівна**, здобувачка, провідний спеціаліст Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету, м. Тернопіль, тел.: +380352475864, e-mail: olena.borysiak@gmail.com

і практиці розвиток факторів успіху організації, лідерство, управління змінами, організаційну культуру, “навчання в організації”, реінжиніринг (аутсорсинг), управління на основі компетенцій, управління знаннями, соціальну відповідальність організації, холістичний менеджмент, баланс між роботою і життям, управління різноманіттям, управління віком.

В епоху глобалізації, інтелектуалізації та швидкого поширення інноваційних виробничих технологій М. Нагара [2] звертає увагу на особливості розвитку ринку праці, зокрема появу нової форми організації виробничих відносин – дистанційна зайнятість (телеробота, телеком'ютинг), яка передбачає гнучкі соціально-трудова відносини між суб'єктами ринку праці безпосередньо у віртуальному середовищі з використанням інформаційних і комунікаційних технологій. Дж. Ввейнгардт (J. Vveinhardt) і Р. Мінкуте-Генріксон (R. Minkute-Henrickson) [3] наголошують на процесі трансформації організації, яка навчається, в розумну організацію, адже безперервність процесу навчання та розвитку персоналу безпосередньо впливає на впровадження більш високих корпоративних цілей.

Проведений огляд наукових публікацій свідчить про широкий спектр досліджуваних проблематик у сфері управління персоналом і посиленій інтерес до інноваційних технологій. Водночас при відстежуванні тенденцій нелінійного розвитку економічних процесів на макро-, мезо- і мікрорівнях важливе значення належить питанню ефективності використання інноваційних технологій управління персоналом, орієнтованих на формування персоналу (розкриття потенційних можливостей працівників), їхньої стратифікації, і, як наслідок, формування персоналу на засадах оптимізаційного розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є виокремлення чинників інноваційних трансформацій у системі управління персоналом підприємств, проведення аналізу і стратифікації інноваційних технологій формування персоналу в умовах оптимізаційного розвитку.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Сучасна система менеджменту підприємств функціонує на стику численних концептуальних засад економіки (креативної економіки, економіки спільної участі, глобалізації економіки, мережевої економіки, економіки сталого розвитку, інноваційної економіки, поведінкової економіки та ін.). Відповідно до цього виокремлюємо такі основні оптимізаційні

чинники життєдіяльності підприємства загалом і системи управління персоналом зокрема:

– динамічний розвиток інформаційних технологій (автоматизація процесу виконання завдань і прийняття рішень, віртуалізація і глобалізація інформаційно-комунікаційного простору, інтелектуалізація праці, “старіння” професій, безперервність самонавчання працівників);

– вхід та утвердження позицій на ринку праці нових поколінь персоналу “цифрове” або Z, “міленіум” або Y, які наділені здатністю швидко обробляти і здійснювати пошук інформації, критичним мисленням, є обізнані у сфері ІТ (цифрова грамотність), керуються принципом гнучкості в управлінні часом, володіють іноземними мовами, схильні до частих релокацій щодо місць праці і проживання у реалізації особистих і кар'єрних цілей;

– оптимізаційна флексибілізація в організаційній структурі управління (етнокультурна синергія команд фахівців, проактивна позиція керівництва, лідерство, делегування обов'язків, орієнтація на розвиток “м'яких” навиків працівників, персоніфікований підхід, рефреймінг).

Це, у свою чергу, породжує оптимізацію підходів до безпосереднього функціонування системи управління персоналом. Трансформаційні процеси відстежуються як в організаційній структурі (талант-центри, віртуальні HR-кабінети, аутсорсинг), функціональних напрямках (управління талантами, консолідована інформація, PR-менеджмент, кібернетична безпека, управління проектами), так і в персоніфікованому підході до інструментів і технологій розкриття потенціалу працівників (уберизація, нетворкінг, фріланс, баланс між роботою і життям, коворкінг, краудсорсинг, політика соціальної відповідальності).

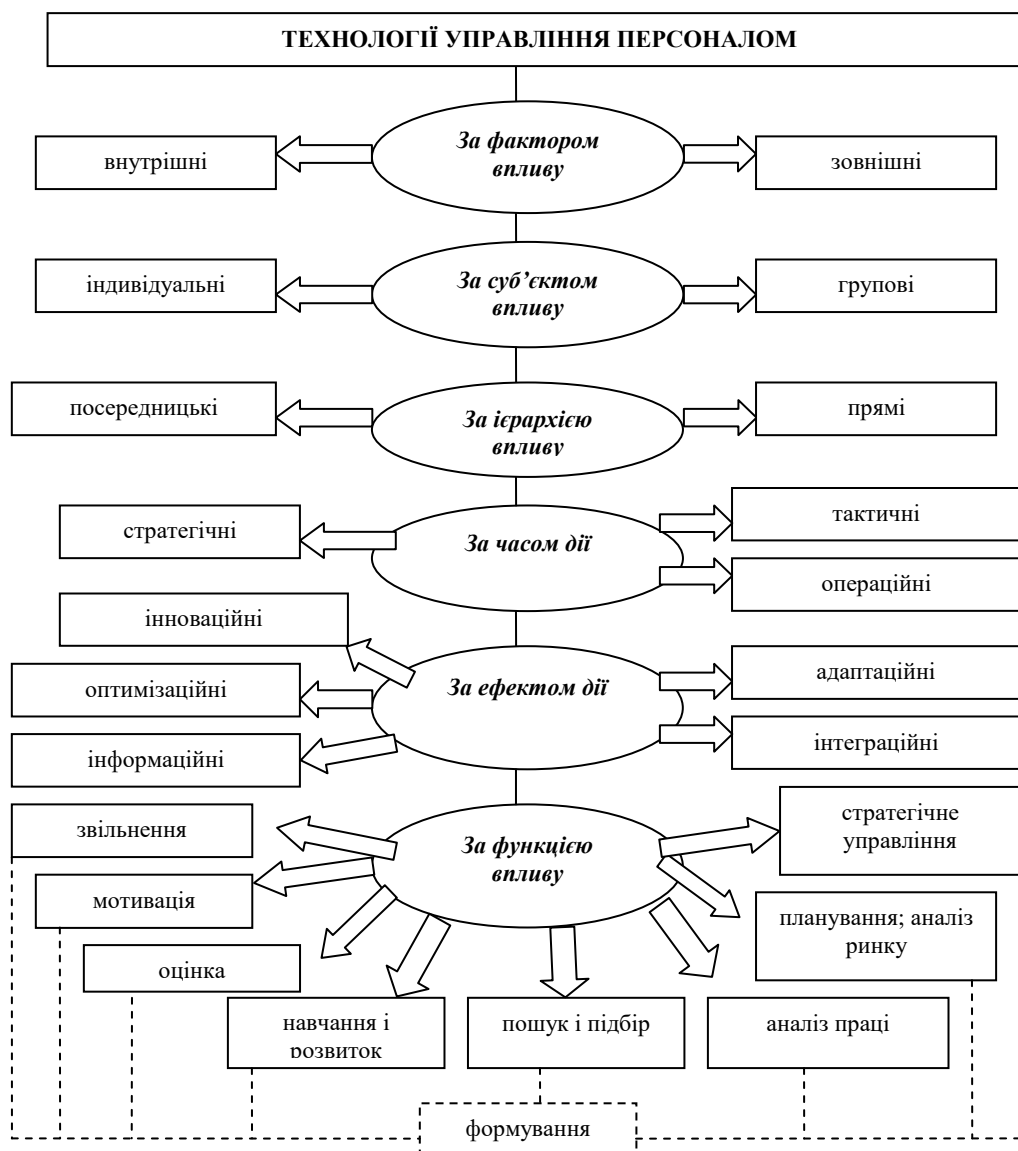
Такі інноваційні трансформації як у системі управління підприємств загалом, так і в системі управління персоналом зокрема, свідчать про утвердження засад оптимізаційного розвитку, сутність яких полягає в динамічному оновленні та флексибілізації корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства.

У розрізі даного питання формування персоналу слід розглядати як інтегрований бізнес-процес управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонійного розвитку кожного працівника як індивідуальності з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом цілісного аналізу усіх чинників, які впливають на нього. Фактично

формування персоналу можна трактувати як холістичну функцію у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку, сутність якої полягає у формуванні інноваційної команди.

Для реалізації цього напрямку діяльності на підприємствах слід використовувати відповідні інноваційні технології. Поняття “технологія управління персоналом” в науково-практичному середовищі трактується у двох контекстах: удосконалення системи управління підприємством та удосконалення системи управління персоналом (персонал-технологія). На рис. 1 запропоновано інтегрований підхід до класифікації технологій управління персоналом.

Сьогодні особливий інтерес на підприємствах становить впровадження автоматизованих і віртуальних (онлайн) технологій через встановлення відповідного програмного забезпечення, мобільних додатків, створення віртуальних HR-кабінетів (інтернет-платформ), які адаптовані для стаціонарної і дистанційної роботи на персональному комп’ютері, а також інших цифрових носіях (смартфонах, планшетах, ноутбуках). Використання таких технологій орієнтоване насамперед на оптимізацію функцій системи управління персоналом, створення сприятливого середовища для формування персоналу на шляху реалізації бізнес-стратегії.



**Рис. 1. Інтегрований підхід до класифікації технологій управління персоналом підприємств\***  
\* Авторська розробка

Автоматизовані та віртуальні (онлайн) технології допомагають оптимізувати робочі місця, виявити відхилення у плануванні та досягненні результатів, мотивувати працівників

до праці та саморозвитку. У рамках аутсорсингу для формування персоналу активно використовуються такі технології як уберизація рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг.

Це свідчить про утвердження концептуальних засад економіки спільної участі та, відповідно, про запуск процесу реінжинірингу структури управління персоналом підприємств на інноваційних та оптимізаційних засадах. На зміну традиційним соціально-трудовим відносинам, які ґрунтувалися на принципах ієрархічності та централізації, приходять інноваційні, спрямовані на оперативне реагування на зміни, а також розробку заходів з попередження кризових факторів. У результаті цього система управління персоналом підприємств набуває нових рис: делегування повноважень, децентралізація, поліфункціональність, формування командного духу, креативність, постійний інформаційно-комунікаційний зв'язок, безперервність навчання та ін.

Усе це стає можливим при перебудові управлінської структури на засадах мережі, тобто віртуалізації соціально-трудових відносин, при якій відбуваються оперативні процеси поширення інформації (явних знань) і декодифікації її людиною, як чинником впливу, в нові знання. Дж. Меркевічюс (J. Merkevicius), В. Давідавічене (V. Davidaviciene), Дж. Раунделюнене (J. Raudeliuniene), Дж. Булеца (J. Buleca) на основі узагальнення результатів наукових досліджень описують віртуальну організацію як форму співпраці об'єднаних робочих ресурсів з різних географічних місць для реалізації загальних цілей, які виконує персонал відповідно до наявної компетенції [4].

Водночас доречним, на нашу думку, є виокремлення такої ключової відмінності віртуальної організації від традиційної як відсутність фізичного контакту. За таких умов перед запуском віртуальної організації слід адаптувати функції управління персоналом під особливості програмного забезпечення технологічних систем, адже, як відзначають А. Каханьякова (A. Kachanǎková), О. Нахтманова (O. Nachtmannová), З. Йоніякова (Z. Joniaková), джерелом ідентифікації відділів, зокрема віртуального відділу управління персоналом, є медіальне підключення працівників, які знаходяться в інших відділах і на різних територіях. При цьому зберігається типове підпорядкування працівників віртуального відділу двом керівникам (лінійному і менеджеру з персоналу) [5, с. 24-25].

До того ж на шляху імплементації віртуальних технологій і формування персоналу в умовах оптимізаційного розвитку, слід звернути увагу на такі явища як асоціалізація, професійне вигорання, порушення балансу між роботою і життям (дозволяям) працівників, адаптація учасників бойових дій до цивільного життя. Як наслідок, на підприємствах важливо

вибудовувати алгоритм впровадження інноваційних технологій, які спрямовані також на мінімізацію таких негативних соціально-психологічних явищ і формування відповідних корпоративних цінностей. У даному контексті доречно згадати про застосування аутплейсменту, дауншіфтіngu, а також кар'єрного коучингу і гейміфікації у форматі особистих зустрічей (інтелектуальні і фізкультурно-оздоровчі батли, тренінги, екскурсії, сімейні барбек'ю та ін.).

Сьогодні світовий науковий доробок з технологій управління персоналом є численним і широкоспекторним. З метою прискорення процесу їхньої імплементації для фахівців-практиків актуальним питанням є систематизація інноваційних технологій за відповідними критеріями.

Відповідно до цього у табл. 1 узагальнено результати проведеного аналізу інноваційних технологій, які застосовуються у системі управління персоналом за критерієм "функція впливу" (рис. 1), а також стратифіковано за такими стратами: аналіз і планування; організація; мотивація. Плацдармом такої стратифікації є основні функції управління: аналіз, планування, організація, контроль. Водночас у розрізі інноваційних тенденцій розвитку ринку праці, зокрема появи нових поколінь персоналу Y і Z, функція контролю у системі управління персоналом інтегрується у функцію аналізу.

При впровадженні цих технологій на підприємствах необхідно враховувати особливості менталітету населення і рівня соціально-економічного розвитку відповідної держави. Зокрема, для вітчизняних топ-менеджерів хвилюючими є питання загрози вивільнення (скорочення) значної кількості персоналу, перебудови організаційної структури, оновлення принципів і перегляд методів досягнення цілей, зокрема їхнього адаптування під міжнародні стандарти.

В Україні ускладнюють процес імплементації інноваційних технологій формування персоналу фактори політичного, економічного, соціально-культурного характеру. Зокрема, централізований і бюрократичний принципи прийняття рішень, високий ступінь амортизованості виробничої техніки, дисбаланс на ринку праці, молодіжне безробіття, "тіньова" зайнятість, оплата праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів, "старіння" знань, умінь і навиків фахівців, стереотипність мислення населення щодо впровадження нових або удосконалення наявних підходів, високі податкові ставки, здійснення ротатії персоналу тільки за віком або стажем роботи, політичні кризи та ін.

## Аналіз і стратифікація інноваційних технологій формування персоналу підприємств\*

| ТЕХНОЛОГІЯ   |  |
|--|--|
| Назва  | Характеристика   |
| 1  | 2  |
| <i>Аналіз і планування</i>                                     |  |
| Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)          | Оцінка результатів на основі причинно-наслідкових зв'язків між складовими управління.  |
| Реінжиніринг (Reengineering)                                   | Перебудова управління персоналом як бізнес-процесу підприємства для отримання істотних ефектів.  |
| Вставити у нову рамку / Рефреймінг (Reframing)                 | Розгляд ситуації в іншому контексті, перегляд її змісту.   |
| Консалтинг (Consulting)  | Професійна допомога з боку фахівців-консультантів у сфері управління персоналом.   |
| Бенчмаркінг (Benchmarking)                                     | Оцінка наявного персоналу, порівняння якісних характеристик персоналу підприємства з конкурентами, визначення напрямів використання і розвитку персоналу з метою досягнення рівня підприємства-еталону.  |
| Таємний клієнт   | Приховане спостереження за виконанням функціональних обов'язків персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта, що спрямоване на детермінування кваліфікаційного рівня виконання працівниками своїх обов'язків.  |
| Центр оцінки / Асесмент-центр (Assessment center)              | Оцінюються характеристики, які стійко проявляються у поведінці працівника, що дозволяє зробити висновок про те, як працівник буде демонструвати їх у майбутньому.  |
| Внутрішній маркетинг   | Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства й працює з максимальною відданістю.  |
| <i>Організація</i>   |  |
| Уберизація   | Виконання поставлених завдань за допомогою відповідних онлайн-платформ з метою мінімізації витрат.   |
| Управління талантами   | Діяльність, спрямована на створення у компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних у досягненні високих результатів у бізнесі.   |
| Загальне управління якістю / TQM (Total Quality Management)    | Спрямована на виконання встановлених планів і показників, отримання якісної виробленої продукції чи надання послуг через ефективну роботу підприємства, у тому числі розвиток персоналу та його залучення до удосконалення.  |
| 1  | 2  |
| Автоматизована інформаційна система управління персоналом      | Набір певного програмного забезпечення і цифрових технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процес.   |
| Класичний підбір / Класичний рекрутинг (Selection Recruitment) | Підбір фахівців з урахуванням професійного досвіду, ділових та особистих якостей. Джерела пошуку: база резюме, засоби масової інформації, Інтернет, професійно-технічні та вищі навчальні заклади.   |
| Поверхневий підбір / Скрінінг (Screening)                      | Підбір фахівців за формальними ознаками (освіта, вік, стать, досвід роботи), в основному, за резюме.   |
| Тимчасовий персонал (Temporary staffing)                       | Пошук фахівців на 1-3 місяці зайнятості. Джерела пошуку: база резюме, засоби масової інформації, Інтернет, професійно-технічні та вищі навчальні заклади.  |
| Виконавчий пошук (Executive Search)                            | Пошук висококваліфікованого фахівця з досвідом роботи і спеціалізованими знаннями. Джерела пошуку: база резюме, знайомі, Інтернет, опитування фахівців відповідної галузі.   |
| Лізинг персоналу (Staff Leasing)                               | Форма тимчасового або строкового залучення (оренди) персоналу "зі сторони"; правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк – від 3-х місяців до кількох років. В основному це практикується в тих випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною регулярністю. |
| Виведення персоналу за штат / Аутстафінг (Outstaffing)         | Передача певного штату працівників підприємства рекрутинговому агентству, яке оформляє їх у свій штат. При цьому персонал продовжує працювати на колишньому місці й виконувати свої функції.   |

| 1  | 2  |
|--|--|
| Зовнішнє джерело / Аутсорсинг (Outsourcing)      | Передача підприємством однієї або кількох своїх функцій управління персоналом іншому підприємству.   |
| Фріланс (Freelance)                              | Застосовують для виконання проектних завдань. Під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом в певній галузі. Після виконання замовлення команда може працювати над новим проектом або ж припинити свою діяльність. Фрілансер – фахівець, який заробляє гроші на умовах вільної зайнятості. |
| Краудсорсинг (Crowdsourcing)                     | Передача частини функцій підприємством людям ззовні (натовпу) / волонтерам. Організація діяльності відбувається через застосування інформаційних технологій.   |
| Коворкінг (Co-working)                           | Працівники з різних підприємств виконують свої функціональні обов'язки на спільній території чи в одному офісі.  |
| Нетворкінг (Networking)                          | Вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.  |
| <i>Мотивація</i>                                 |  |
| Полювання за головами / Хедхантинг (Headhunting) | Пошук висококваліфікованих фахівців на вакансії середньої і високої ланки. Мінімальна кількість джерел пошуку (безпосереднє встановлення контакту з конкретним кандидатом, в якому є зацікавлені).   |
| Прямий пошук ("плетіння мереж")                  | Для пошуку кандидатів (зазвичай висококваліфікованих) використовують особисті зв'язки, визначається підприємство, на якому може працювати необхідний працівник.  |
| <i>1</i>   | <i>2</i>   |
| Коучинг  | Взаємодія між керівником і підлеглим, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності. Коуч допомагає реалізувати скритий потенціал людини працівника, спрямовуючи його до самонавчання і саморозвитку.                                     |
| Наставництво                                     | Професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.   |
| Менторство                                       | Професійна підготовка, за якої ментор, на відміну від наставника, спершу проводить із підопічним теоретичну підготовку, а після цього – практичну.   |
| Ігрофікація / Гейміфікація (Gamification)        | В основу процесу виконання завдань працівниками покладено модель гри (комп'ютерної гри), яка передбачає оперативний зворотній зв'язок, можливість внесення корективів для досягнення максимального результату. Спрямована на розвиток командного духу, прагнення до самовдосконалення.   |
| Грейдинг (Grading)                               | Упорядкування посад і розподіл функціональних обов'язків на основі критерію вагомості.   |
| Аутплейсмент (Outplacement)                      | Підприємство, в якому звільняється працівник, оплачує рекрутинговій агенції послуги за працевлаштування даного працівника.   |
| Дауншифтинг (Downshifting)                       | Перехід працівника з високооплачуваної роботи, але пов'язаної з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на більш спокійну роботу, хоча і з меншим рівнем заробітної плати.  |

\* Сформовано авторами на основі [5-10]

Попри такі суперечливі оптимізаційні чинники розвитку підприємств вагоме місце в розробці стратегії розвитку вітчизняних підприємств у напрямі реінжинірингу належить створенню та впровадженню інноваційних технологій на оптимізаційних засадах. Адже безумовним джерелом нових знань на глобальному рівні, у тому числі техніко-технологічного прогресу, сьогодні залишаються люди, а на рівні підприємства, відповідно, – персонал.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розвиток на оптимізаційних засадах, формування конкурентних переваг на

ринку, персоніфікований підхід у задоволенні запитів споживачів, а також впровадження і розробка інноваційних технологій використання наявних ресурсів, зокрема людських, – це одні із найпріоритетних стратегічних завдань сучасних підприємств. При побудові алгоритму вирішення цих питань доцільно враховувати концептуальні засади економіки спільної участі, а саме динамічний розвиток віртуальних технологій.

Встановлено, що сьогодні функціонує широкий спектр інноваційних технологій формування персоналу, покликаних на гармонізацію відносин між бізнесом і суспільством загалом і цінностей між найманим

працівником і підприємством зокрема. Доречним є проведення їхньої стратифікації за такими стратами: аналіз і планування; організація; мотивація. На основі аналізу системи функціонування віртуальних і традиційних організацій можна виділити пріоритетність такого зовнішнього чинника розвитку, як інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, які розглядаються як безпосередній оптимізаційний інструмент.

В умовах соціально-економічних і політичних змін актуальним питанням є оптимізація процесів на підприємствах. Це свідчить про необхідність дослідження оптимізаційних інструментів відбору технологій формування персоналу, розробки механізму впровадження інноваційних технологій у системі управління персоналом підприємств на засадах оптимізаційного розвитку.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*, Praha : Grata Publishing.
2. Нагара М. Б. Девелопментизаційні особливості ринку праці в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / М. Б. Нагара // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 25. – № 1. – С. 7-13. – Режим доступу : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8350/1/3.pdf> (дата доступу : 26.07.2017).
3. Vveinhardt, J., and Minkute-Henrickson, R. (2015). Transformation of a learning organization into a smart organization : expansion of human resource by intellectual capital. Proceedings of EDULEARN15 Conference 6th-8th July 2015. Barcelona, Spain, 172-181. Retrieved from [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt\\_Minkute\\_Henrickson\\_Transformation\\_of\\_a\\_learning\\_organization\\_into\\_a\\_smart\\_organization.pdf?](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?) (Access date : 26.07.17).
4. Merkevcicius, J., Davidaviciene, V., Raudeliuniene, J., and Buleca, J. (2015) Virtual organization : specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*, 18 (4), 200-211. Retrieved from [http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512\\_51e6/14\\_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf) (Access date : 26.07.17).
5. Kachaňáková, A., Nachtmannova, O, and Joniakova, Z. (2011). *Personálny manažment*, 2 vydanie, Bratislava : EKONÓMIA.
6. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 244. – С. 389-397. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2014_24) (дата доступу : 26.07.2017).
7. Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М. І. Карлін, О. В. Борисюк // Демографія та соціальна економіка. – 2011. – Вип.1 (15). – С. 96-102.
8. Ушева М. Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами [Електронний ресурс] / М. Н. Ушева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 2.— № 3. – С. 173-179. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_3\\_2/4\\_1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mimi/2011_3_2/4_1.pdf) (дата доступу : 26.07.2017).
9. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Білорус. – Режим доступу : [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf) (дата доступу : 26.07.2017).
10. Сагайдак М. П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу [Електронний ресурс] / М. П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9. – С. 119-124. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape\\_2013\\_9\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_9_19.pdf) (дата доступу : 26.07.2017).

## REFERENCES

1. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*, Praha : Grata Publishing.
2. Nahara, M. B. (2016). Developmentyzatsiini osoblyvosti rynku pratsi v umovakh hlobalizatsii [Development features of labor market in the context of globalization]. O. V. Yaroshchuk (Eds), *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis* : collection of papers, Vol. 25 (1), (pp. 7-13). Ternopil : Vydavnycho-polihrafichnyi centr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho univertsytetu “Ekonomichna dumka”. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8350/1/3.pdf> (Access date : 26.07.2017) [in Ukrainian].
3. Vveinhardt, J., and Minkute-Henrickson, R. (2015). Transformation of a learning organization into a smart organization : expansion of human resource by intellectual capital. Proceedings of EDULEARN15 Conference 6th-8th July 2015. Barcelona, Spain, 172-181. Retrieved from [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt\\_Minkute\\_Henrickson\\_Transformation\\_of\\_a\\_learning\\_organization\\_into\\_a\\_smart\\_organization.pdf?](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?) (Access date : 26.07.17).

4. Merkevičius, J., Davidavičienė, V., Raudeliūnienė, J., and Buleca, J. (2015) Virtual organization: specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*, 18 (4), 200-211. Retrieved from [http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512\\_51e6/14\\_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf) (Access date : 26.07.17).
5. Kachaňáková, A., Nachtmannova, O., and Joniakova, Z. (2011). *Personálny manažment*, 2. vydanie, Bratislava : EKONÓMIA.
6. Tretiak, O. P. (2014). Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern technology in human resource management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific herald of NLTU of Ukraine*, 244, 389-397. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24) (Access date : 26.07.2017) [in Ukrainian].
7. Karlin, M., and Borysiuk O. V. (2011) Mozhlyvosti zastosuvannia lizynhu personalu i outsorsynhu v Ukraini [Opportunities of applying of leasing personnel and outsourcing in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, 1 (15), 96-102 [in Ukrainian].
8. Usheva, M. N. (2011). Talant menedzhment v sovremenom upravlenii chelovecheskimi resursami [Talent management in contemporary human resource management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 2 (3), 173-179 Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_3\\_2/4\\_1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mimi/2011_3_2/4_1.pdf) (Access date : 26.07.2017) [in Ukrainian].
9. Bilorus, T. V. Innovatsiini tekhnologii v upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Innovative technologies in the management of personnel potential at the enterprise]. Retrieved from [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatsiyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatsiyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf) (Access date : 26.07.2017) [in Ukrainian].
10. Sahaidak, M. P. (2013). Rekrutment u zabezpechenni vnutrishnoho marketynhu [Recruitment in the providing of internal marketing]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of the Economy*, 9, 119-124 Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape\\_2013\\_9\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_9_19.pdf) (Access date : 26.07.2017) [in Ukrainian].

Одержано 11.09.2017 р.