

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2021 | 28.01.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.73)

УДК 331.108.2

*О. А. Сметанюк,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID ID: 0000-0001-5207-6451*

*А. В. Вітюк,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID ID: 0000-0001-5211-4948*

*Д. Д. Мукоїд,*

*Магістр спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2928-6490*

## **МІСЦЕ І ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНИХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПОБУДОВІ HR-БРЕНДУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*O. Smetaniuk*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University*

*A. Vitiuk*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University*

*D. Mukoid*

*Master's student of Management of Foreign Economic Activity,  
Vinnytsia National Technical University*

### **THE PLACE AND IMPORTANCE OF MODERN PERSONNEL TECHNOLOGIES IN BUILDING THE HR-BRAND OF DOMESTIC ORGANIZATIONS**

*В роботі узагальнено зміст поняття «HR-бренд» та значення HR-брендингу в забезпеченні загальної ефективності та динамічного розвитку сучасних організацій. Головним завданням HR-брендингу виділено свідоме системне формування іміджу роботодавця через використання унікальних HR-технологій, що забезпечить безперервний приріст вартості людських ресурсів, підвищення конкурентоспроможності компанії як роботодавця, високий рівень лояльності співробітників на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення). Обґрунтовано необхідність простійного розвитку та оновлення як системи управління персоналом, так і методів та інструментів, що використовуються. Звернено увагу на доцільності обрання внутрішньо орієнтованих заходів формування бренду роботодавця та необхідності використання сучасних персонал-технологій для підвищення ефективності формування, розвитку та реалізації трудового*

потенціалу підприємства. Визначено роль сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом, з'ясовано їх особливості та відмінності від кадрових технологій. На основі аналізу існуючих підходів систематизовано персонал-технології залежно від управлінських завдань, які вони вирішують при побудові HR-бренду.

*Based on the analysis of existing approaches, the content of the concept of Employer Brand and the importance of Employer Branding in ensuring of the overall efficiency and dynamic development of modern enterprises has been concluded. It has been proven that the concept of brand helps a company maintain its identity in three market positions: as a good employer for existing employees, as an attractive employer for potential employees, and as a supplier or partner for customers. Based on this, the main task of the employer branding has been defined as a conscious systematic formation of employer brand with the help of unique HR-technologies, which are proven to provide a continuous increase in human resource costs, company competitiveness as an employer, and a high level of employee loyalty at different stages (attraction, onboarding and development, retention and separation).*

*It has been proven that effective employer branding of an enterprise helps attract more highly qualified professionals, significantly reduce the cost and time of recruitment, speed up adaptation and training period for employees, reduce employee turnover, increase company value and strengthen its competitive advantage. Furthermore, a well-built employer brand includes the orientation towards informing public about the approach to employee management implemented in a particular enterprise, including such HR-technologies and processes as development and training of employees, motivation and incentives, information flow management, retention of employees and their potential, employment separation, personnel information, etc.*

*The necessity of constant development and updating of both the personnel management system and the methods and tools used has been explained. Extra attention has been paid to the level of expediency of certain internally oriented measures of employer brand building and the need to use modern personnel technologies to increase the efficiency of formation, development and labor potential of an enterprise.*

*The role of modern personnel technologies in the personnel management system has been determined, their features and differences from HR-technologies have been defined. Based on the analysis of existing approaches, personnel technologies have been systematized depending on the management tasks they solve in the process of building an employer brand. Prospects for further research on the systematic formation of employer brand of domestic enterprises have been determined towards the development of innovative personnel technologies.*

**Ключові слова:** HR-бренд; HR-брендинг; персонал-технології; кадрові технології; людські ресурси; управління персоналом.

**Keywords:** employer brand; employer branding; personnel technologies; HR-technologies; human resources; personnel management.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов потенціал будь-якої організації та її конкурентоздатність безпосередньо залежить від якості залучених людських ресурсів та ефективності методів управління ними. В свою чергу, в умовах висококонкурентного ринку праці, високого рівня мобільності співробітників, дефіциту кваліфікованого персоналу, зниження лояльності персоналу до роботодавця та надвисокої інформатизації набуває гострої необхідності пошук нових, більш ефективних інструментів залучення та утримання персоналу, що є необхідною умовою виживання і динамічного розвитку сучасних вітчизняних організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Постійна увага до питання формування та ефективного використання трудового потенціалу підприємства обумовлена стабільним зростанням ролі людського капіталу, від ефективності відтворення якого неодмінно залежить економічний розвиток конкретного підприємства та держави в цілому. Питанням розвитку трудового потенціалу присвячено роботи відомих зарубіжних та

вітчизняних вчених, таких як, Д. Богиня, О. Власюк, В. Геєць, О. Грішнова, Т. Заяць, Ю. Краснов, Е. Лібанова, А. Пастух, Г. Осовська, О. Крушельницька та багатьох ін.

В сучасних умовах, коли через епідеміологічну ситуацію та фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал та управління людськими ресурсами в цілому, на перший план виходять й інші (нецінові) способи залучення та утримання працівників. Одним з них є застосування сучасних персонал-технологій при створенні позитивного HR-бренду. Безсумнівно, що сильний HR-бренд робить підприємство більш привабливим для вже залучених працівників, утримує їх в організації, а результати їхньої праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію підприємства, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Термін «бренд роботодавця», або «HR-брендинг», увійшов у вітчизняну практику управління персоналом порівняно нещодавно. Питанням розгляду дієвості HR-технологій як складової бренду роботодавця приділяли увагу такі закордонні і вітчизняні науковці, як С. Берроу, Т. Емблер, О. Гетьман, Ф. Котлер, Р. Мансуров, С. Мокіна, О. Третяк, А. Цибулько, С. Цимбалюк та інші. Але незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються проблем формування іміджу роботодавця, питанням HR-брендингу, а головне потенціалу впровадження сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій відводиться недостатня увага, що й визначає актуальність дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження змісту та дієвості сучасних персонал-технологій у забезпеченні результативного HR-брендингу та побудові за їх допомогою сильного HR-бренду вітчизняних організацій

**Виклад основного матеріалу.** HR-брендинг є відносно новим, але достатньо перспективним напрямом діяльності у сфері управління персоналом та організацією в цілому, адже цілеспрямована і системна робота у сфері HR-брендингу однозначно дозволяє суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів.

Дослідження поняття «HR-бренда» та результативності HR-брендингу організації вимагає розкриття їх комплексного і системного характеру, що обумовлена формуванням концепції HR-бренда на стику маркетингу і управління людськими ресурсами. Початково поняття «бренд» асоціювалось виключно зі сферою маркетингу, у якій під цим терміном прийнято розуміти впізнаваний споживачем торговий знак або марку, а під «брендингом» – процес створення і розвитку (тобто управління) брендом. Іншими словами бренд є інструментом управління, за допомогою якого можна керувати діяльністю всієї організації.

Інтеграція поняття «бренду» у концепцію управління персоналом дозволило змінити погляди на людину, її місце в організації й оптимальні важелі впливу. Основоположники теоретичних пошуків у цій сфері Т. Емблер і С. Берроу [1] визначили бренд роботодавця як ряд економічних, функціональних та психологічних переваг, які працівник може отримати, приєднавшись до організації.

О. Гетьман та А. Цибулько [2] визначають HR-бренд як дзеркальне відображення позиціонування компанії на ринку, який спирається на місію, корпоративну культуру і сформовану філософію бізнесу та просувається компанією. Автори відмічають, що позитивне сприйняття загального бренду компанії на ринку позитивно позначається і на формуванні HR-бренду.

М. Татаревська, О. Сорока, О. Лосікова [3] розглядають HR-бренд як сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників. Саме таке визначення, на думку цих авторів, дозволяє відійти від однобокого розгляду HR-бренда як бренду роботодавця й урахувати в ньому місце і роль усіх працівників, HR-спеціалістів, що працюють в організації, HR-технологій та HR-проектів, котрі вони реалізують (одним з них є пошук і найм нових співробітників, до якого застосовується поняття «бренд компанії як роботодавця (employer brand)»).

І. Гонтарева та К. Тимошенко [4] звертають увагу, що поняття «бренд роботодавця» можна розглядати і як заходи, які проводить компанія з метою взаємодії з існуючими співробітниками і потенційними кандидатами для того, щоб робити її привабливим місцем роботи, і як активне управління іміджем компанії і побудову корпоративної культури, і як образ компанії, яка є комфортним місцем роботи з можливостями для кар'єрного росту та підвищення ефективності їх праці.

Заслугує уваги авторська позиція Р. Мансурова [5], що HR-брендинг – це процес формування чіткого уявлення про очікування найманих працівників, на основі чого здійснюється впровадження нових кадрових технологій, розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності компанії.

Узагальнюючи наведені підходи, варто зазначити, що концепція бренду допомагає компанії підтримувати свою ідентичність з трьох позицій на ринку: як гарного роботодавця для вже залученого персоналу, як привабливого роботодавця для потенційних працівників та як постачальника чи партнера для клієнтів. Отже, як зазначає С. Мокіна [6], бренд роботодавця – це процес позиціонування образу компанії як найкращого місця для роботи в думках цільової групи кандидатів.

Відповідно до вищезазначеного, головним завданням HR-брендингу доречно визначити свідоме системне формування іміджу роботодавця через використання унікальних HR-технологій, що забезпечить безперервний приріст вартості людських ресурсів, підвищення конкурентоспроможності компанії як

роботодавця, високий рівень лояльності співробітників на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення)

Однак, не можливо не визнати, що практично у кожній компанії вже існує свій стихійно сформований HR-бренд, який залежить від того, як компанія сприймається на ринку праці. Така репутація формується під впливом відгуків клієнтів, партнерів, постачальників і, головне, працівників компанії (як теперішніх, так і колишніх) як в доступному медіа-просторі (Інтернеті), так і з вуст в уста. При цьому А. Пасека, і В. Красномоєць [7] підкреслюють, що такі асоціації можуть бути різними, однак у більшості компаній, де HR-брендинг здійснюється стихійно, без свідомого управління, ці асоціації скоріше носять негативний або нейтральний характер.

Узагальнюючи вищеведене, можна стверджувати, що HR-брендинг в сучасних умовах – це, перш за все, внутрішньоорієнтовані заходи щодо забезпечення налагодженого зворотнього зв'язку із співробітниками, ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), дієвої системи оцінювання персоналу, ефективної системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної відкритості та залучення персоналу в «життя» організації та на цій основі формування його прихильності. Відповідно очікуваними ефектами результативного HR-брендинг є поліпшення трудових відносин, скорочення плинності кадрів, удосконалення організаційної культури, а також економія часових та фінансових ресурсів при підборі та відборі персоналу за рахунок залучення більшої кількості талановитих та більш кваліфікованих працівників.

О. Гетьман і А. Цибулько [2] пропонують авторську інтерпретацію набору детермінант побудови результативного (стійкого) HR-бренду, в якій передбачено, що HR-бренд – це продукт компанії, для забезпечення популярності якого у споживачів необхідно зробити його привабливим для цільової аудиторії (наявних і потенційних найманих працівників), тобто перетворити на улюблену марку. Базисом бренду є психологічна задоволеність найманих працівників, яка формується на рівні емоцій (корпоративна культура, ставлення керівництва до співробітників, стан психологічного клімату, об'єктивність в оцінці роботи, відсутність непотизму). Економічні параметри (оплата праці, наявність системи премій і бонусів, стабільні гарантії зайнятості, графік роботи) і функціональні характеристики (зміст роботи, можливості навчання, перспективи кар'єрного зростання, можливість реалізації знань і навичок) є підсилюючими позитивний емоційний ефект складниками. І, нарешті, надбудовою є високий рівень організації бізнес-діяльності (позиція компанії на ринку, історія компанії, впізнаваність споживчих брендів, популярність і репутація топ-менеджменту, стиль управління).

Не зважаючи на те, що провідну роль в побудові сильного HR-бренду фахівці відводять сучасним персонал-технологіям, на сьогодні серед вчених і практиків триває дискусія щодо змісту цього поняття.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [8].

У практиці управління людськими ресурсами виділяють такі технології:

- технології управління персоналом (підбір та розташування кадрів, оцінка бізнеса, принципи вивільнення робочих місць співробітників);
- технології управління розвитком персоналу (навчання, сертифікація, управління кар'єрою працівника, управління інноваціями у роботі з персоналом);
- технології управління поведінкою персоналу (мотивація персоналу, управління конфліктами, формування організаційної і корпоративної культури, етика ділових стосунків).

О. Третьяк [9] звертає увагу на необхідність уточнення змісту понять «кадрові технології» та «персонал-технології». Так під кадровими технологіями він пропонує розуміти професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності, а під персонал-технологіями – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «людського ресурсу» підприємства. Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології дають мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

Абрамов М.М., Бежовець О.О. [10] визначають персонал-технологію як стандартизований метод досягнення заздалегідь визначених результатів з використанням необхідних для цього ресурсів

Ми приєднуємося до думки О. Гетьман і А. Цибулько [2], що персонал-технології – це інструменти ефективного управління персоналом (впливу на персонал) організації, на основі застосування яких організація (бізнес-одинація) досягає поставлених стратегічних цілей.

За результатами опрацювання наукових публікацій [9,11,12] усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- маркетингові персонал-технології (event-інструментарій, реклама (самореклама, зовнішня, advice-реклама), особистий PR, соціальні мережі, Internet-маркетинг, web-презентації, прямі комунікації, семінари, навчальні симпозиуми, ярмарки вакансій, кар'єрні промоушени, підготовка презентаційних матеріалів);
- персонал-технології позикової праці (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг);
- навчальні персонал-технології (коучинг);
- персонал-технології підбору та найму персоналу (хедхантинг, рекрутинг, скрининг, «плетіння мереж» та прямий пошук, внутрішній маркетинг);
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу (реінженіринг);
- персонал-технології контролю праці персоналу (таємний покупець);
- інформаційні персонал-технології (автоматизована інформаційна система управління персоналом, АРМ працівника).

**Висновки.** Сучасні умови формують нові вимоги як до системи управління персоналом, так і до її методів і інструментів. Працівник (із його особистісними та професійними характеристиками) стійко змінює роль від об'єкта управління на об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які забезпечать оптимальні умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. Активізація використання сучасних персонал-технологій на забезпечення високого ступеню залученості персоналу сприяє підвищенню ефективності системи управління підприємством та його загальній результативності на ринку. Саме тому результативний HR-брендинг підприємства (реалізований із усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал) є надзвичайно актуальним завданням будь-якого підприємства, яке прагне завоювати увагу висококваліфікованих професіоналів, ідентифікувати та розвивати свої конкурентні переваги підприємства.

Використання сучасних персонал-технологій є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності. Вони є дієвим інструментом в управлінні персоналом, який допомагає організації не тільки формувати імідж привабливого роботодавця на ринку праці, а і значно підвищити лояльність і продуктивність його найманих працівників в конкретних умовах бізнес-середовища в інтересах суб'єкта господарювання. Сучасні технології управління також дозволяють виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства і потенціал працівників, тим самим забезпечуючи умови для результативного HR-брендингу. Тому актуальним для більшості вітчизняних підприємств є адаптація вже наявних персонал-технологій до умов бізнес-середовища та активне використання нових методів, спираючись на вдалий досвід зарубіжних колег.

#### **Список літератури.**

1. Ambler, T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*, Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3 – p.185 – 206
2. Гетьман О. О. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств / О. О. Гетьман, А. І. Цибулько // *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* – 2014. – № 2. – С. 5-15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_3) (дата звернення 4.12.2020).
3. Татаревська М.С. HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації/ М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова// *Економіка і регіон.* – 2014. – № 2. - С. 57-62. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11) (дата звернення 4.12.2020).
4. Гонтарева І.В. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній / І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко // *Соціальна економіка.* – 2019. – № 58. – С. 59-69
5. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала : монография / Р. Е. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 142 с.
6. Мокіна С.М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця / С.М. Мокіна // *Економіка харчової промисловості.* – 2014. – № 4 (24). – С. 57-62.
7. Пасека А.С. HR-брендинг у системі управління персоналом/ А.С. Пасека, В.А. Красномоєць // *Науковий вісник ЧДІЕУ.* – 2012. – № 4(16). – С. 132–137.
8. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. – 190 с.
9. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // *Науковий вісник НЛТУ України.* – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.
10. Абрамов Н. М. Антикризисное управление: учеб.-метод. пособ. [Електронний ресурс] / Н. М. Абрамов, А. А. Бежовец. — Барнаул : Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2006. — 48 с. — Режим доступу : <http://bookre.org/reader?file=807703>.
11. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія /М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 215 с.

12. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 9. – С. 37-41. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_9\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_10)

#### References.

1. Ambler, T. and Barrow, S (1996) “The employer brand”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, no. 3, pp. 185 – 206
2. Het'man, O. O. and Tsybul'ko, A. I. (2014), “Development of modern marketing personnel-technologies in the activity of domestic enterprises”, *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 2, pp. 5-15. available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_etsu\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_etsu_2014_2_3) (Accessed 4 Dec 2020).
3. Tatarska, M.S., Soroka, O.V. and Losikova, O.O. (2014), “HR-branding in the personnel management system of a modern organization”, *Ekonomika i rehion.*, [Online], vol. 2, pp. 57-62, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/etsonrig\\_2014\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/etsonrig_2014_2_11) (Accessed 4 Dec 2020).
4. Hontareva, I.V. and Tymoshenko, K.A. (2019), “ Methodical approach to the analysis of the employer's brand on the example of IT companies”, *Sotsial'na ekonomika.* – vol. 58, pp. 59-69
5. Mansurov, R.E. (2011), *HR-branding. Kak povisitiv effektivnost' personala* [HR-branding. How to rise personnel effectiveness], BHV-Peterburg, St. Petersburg, Russia.
6. Mokina, S.M. (2014), “ The evolution of the formation of the concept of the employer brand”, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 4 (24), pp. 57-62.
7. Pasiaka, A.S. and Krasnomovets', V.A. (2012), “HR-branding in the personnel management system”, *Naukovyj visnyk ChDIEU*, vol. 4 (16), pp. 132-137.
8. Ivankina, L.I.(2009), *Upravlenie personalom.* [Personnel management], Izd-vo Tomskogo politeh. un-ta, Tomsk, Russia.
9. Tret'iak, O. P. (2014) “Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise”, *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy.* vol. 24.4, pp. 389-397.
10. Abramov, N.M. and Bezhovets, A.A. (2006), *Antykryzysnoe upravleniye* [Anti-crisis management]: Izd-vo Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta, Barnaul, Russia, available at: <http://bookre.org/reader?file=807703> (Accessed 4 Dec 2020).
11. Novikova, M. M. and Mazhnyk, L. O. (2012). *Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty* [Personnel Management Technology: Theoretical and Methodological Aspects], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine
12. Dashko, I. M. (2016) “ Development of innovative technologies of personnel management at the enterprises in modern economic conditions”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu.* Seria : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. vol. 9, pp. 37-41, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevtsg\\_2016\\_9\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevtsg_2016_9_10) (Accessed 4 Dec 2020).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2020 р.