

Л. О. Кустріч,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5048-4053>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.20

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТРЕНДИ ТА ІННОВАТИКА

L. Kustrich,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management, Uman National University of Horticulture

HR-MANAGEMENT: TRENDS AND INNOVATIONS

У статті проведено аналіз дефініцій "управління персоналом" та "HR-технології". Окреслено основні тренди кадрової політики на підприємстві. Відмічено, що система кадрового менеджменту — це напрямок управлінської діяльності, який потребує постійного перегляду та удосконалення на основі розробки та упровадження інноваційних рішень. Зазначено, що персонал підприємства є вагомим складовим розв'язком та життєдіяльністю підприємства. З'ясовано, що під час підбору кадрів застосовують різні методики, які спрямовані на аналіз ефективності потенційного співробітника при досягненні завдань підприємства. Зауважено, що інноваційні методики у сфері HR-технологій зазнають постійних змін. Встановлено, що наразі потенціал використовуваних методів кадрового підбору персоналу та способів й інструментів кадрового менеджменту майже вичерпано, тому виникає проблема щодо винайдення інноваційних методик щодо HR-технологій. З метою підвищення ефективності реалізації політики кадрового менеджменту запропоновано інноваційну адаптивну методику HR-менеджменту. Пропонована адаптивна методика в системі HR-менеджменту передбачає інноваційний підхід до політики управління персоналом в умовах невизначеності та ґрунтується на аналізі особливостей сучасних методів управління кадровим потенціалом і може бути використана при удосконаленні системи кадрового менеджменту на підприємстві.

In the context of constant institutional changes and crisis phenomena caused by the political and economic instability of the global economy, some problems in the field of enterprise management, in particular in the HR-management system, are becoming more acute, so there is a need to analyze the features of modern methods of human resources management and develop innovative methodology of human resources management techniques. Nowadays, when the company's profitability and competitiveness directly depend on the economy and political situation in the country, management needs to use versatile tools to increase the company's profitability. In order to operate fully and efficiently, an enterprise must possess not only financial, raw stock, material and information resources, but it also requires human labor. Therefore, human resources, in particular highly educated and qualified personnel, are essential for the development and maintenance of an enterprise.

The article analyzes the definitions of "human resources management" and "HR-technologies". The main trends in HR policy of an enterprise are outlined. It is specified that the system of personnel management is a direction of managerial activity that requires constant review and improvement on the basis of development and implementation of innovative solutions. It was determined that during

the recruitment process, a number of different methods are being applied in order to analyze the effectiveness of a potential employee while achieving the company's objectives and targets. It is mentioned that innovative methods in the field of HR-technologies are constantly changing. It is established that currently the potential of the used methods of HR recruitment and methods and tools of HR-management is almost exhausted, so there is a problem of inventing innovative methodologies for HR-technologies.

In order to increase the efficiency of implementation of the HR-management policy, an innovative adaptive methodology of HR-management has been proposed. The proposed adaptive methodology in the HR-management system envisages an innovative approach to the HR-management policy in conditions of uncertainty and is based on the analysis of the features of modern methods of human resource management and can be used during the improvement of the HR-management system of the enterprise.

*Ключові слова: менеджмент, HR-технології, персонал, підприємство, працівник, кадровий потенціал.
Key words: management, HR-technologies, personnel, enterprise, employee, personnel potential.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сьогодення, коли прибутковість та конкурентоздатність підприємства безпосередньо залежить від економіки та політичної ситуації в країні, керівництву необхідно застосовувати різнопланові інструменти підвищення рентабельності підприємства. Підприємству для його повноцінної діяльності, потрібні не тільки фінансові, сировинні, матеріальні та інформаційні ресурси, а й людська праця. Отже, кадровий склад, зокрема висоосвічений та кваліфікований персонал, відіграє важливу роль у розвитку та життєдіяльності підприємства.

Кадровий менеджмент є вагомим чинником розвитку підприємства. Під час підбору кадрів застосовують різні методики, які спрямовані на аналіз ефективності потенційного співробітника при досягненні завдань підприємства.

Варто зазначити, що наразі потенціал використовуваних методів кадрового підбору персоналу та способів й інструментів кадрового менеджменту майже вичерпано, тому виникає проблема винайдення інноваційних методик щодо HR-технологій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питання кадрової політики та управління персоналом займалися багато вчених-науковців. Зокрема, серед зарубіжних дослідників варто виокремити праці Novo M., Feliciano M. та Brewster Ch., у працях яких проведено емпіричні дослідження щодо використання моделей ефективності управління людськими ресурсами на підприємствах [1, с. 82—100]. Вчені-дослідники Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. вивчали питання стосовно управління людськими ресурсами в малому бізнесі [2, с. 82—100].

Активною науковою діяльністю з даного питання займаються й дослідники з України. Так, Клецьор Т. вважає, що "Кадрова політика є частиною політики компанії та повинна повністю відповідати концепції її роз-

витку. Кадрова політика тісно пов'язана з усіма галузями господарської політики компанії. Водночас кадрова політика компанії представляє основні напрями та підходи в управлінні персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей [3]. Як зазначає Шкробот М. "Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом" [4, с. 12]. На думку Ковальчук С. та Голюк В. "Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал — це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проектів, інновацій, технологій, тощо. Від того, як буде працювати персонал, буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства" [5, с. 82]. Автори Волошенко О. та Скряга Н. вважають, що "Управління персоналом підприємства є необхідною функціональною стратегією, успіх якої є запорукою конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємства. Стратегічне управління персоналом базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління організацією загалом, бо є його невід'ємною частиною" [6, с. 36]. Гонська М. зазначає, що проблеми в кадровій роботі підприємств полягають у тому, що вони проводять тільки поточну кадрову роботу, недостатньо мотивують працівників, недостатньо заохочують працівників до навчання [7, с. 72].

Серед методів, які надають можливість підприємству покращувати якість своєї роботи, постійно наро-

щувати продуктивність, враховуючи зміни зовнішнього середовища і запити персоналу компанії — на думку Кутідзе Л. — варто використовувати бенчмаркінг [8, с. 99]. "Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу — формування працездатної і ефективно функціонуючої команди" — зазначають Волянська-Савчук Л. і Мацішина М. [1, с. 34].

НЕВИРШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Провівши аналіз наявної науково-популярної та дослідницької літератури, в якій розглядалися питання щодо управління кадровим потенціалом, варто зауважити, що ефективна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з правильною вибудованою системою кадрового менеджменту.

Незважаючи на значну кількість методів кадрового менеджменту, які наразі існують у системі управлінської діяльності, підприємства зіштовхнулися з тим, що їх застосування не приносить бажаних результатів. Тому перед підприємствами при удосконаленні процесів їх економічної діяльності постає питання у виборі моделей та методів управління кадрами, зокрема щодо формування ефективної працездатної команди, яка ефективно та злагоджено функціонує.

Отже, питання впровадження інноваційних методів управління персоналом набуває особливої актуальності.

МЕТА СТАТТІ

Ціль статті полягає в аналізі особливостей сучасних методів управління кадровим потенціалом та розробці інноваційної методики, яка може бути використана при реалізації ефективної політики кадрового менеджменту на підприємстві.

Зважаючи на ціль статті, основними завданнями дослідження є: аналіз дефініцій "управління персоналом" та "HR-технології"; окреслення основних трендів кадрової політики на підприємстві; розробка інноваційної адаптивної методики в системі HR-менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

"У сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що обумовлює необхідність формування ефективної системи управління персоналом підприємств. Адже в управлінні підприємством далеко не останнє місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси його членів. Мистецтво керівництва й полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві й спонукали його працівників до продуктивної праці. У таких умовах управління трудовим потенціалом є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання" [10, с. 171].

"Управління персоналом — це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробіт-

ників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності. Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство будь-якої організації, яке потрібно добирати, розміщувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації. Отже, основними характеристиками, які відрізняють управління персоналом від традиційної роботи з людьми в організаціях є, по-перше, те, що витрати на співробітників організацій розглядаються як стаття інвестицій, вкладання їх у людей як в нематеріальне багатство організації; по-друге, здійснюється інтеграція функцій управління персоналом з загальною стратегією, тобто кінцевою метою є продуктивність організації та задоволення потреб її співробітників" [4, с. 9].

На нашу думку, під терміном "управління персоналом" варто розглядати множину фінансових, психологічних та інших мотиваційних чинників, які направлені на управління поведінкою працівника, і які стимулюють його до розвитку та активізації власних знань та професійних можливостей у процесі здійснення діяльності, що пов'язана з виконанням певних завдань на підприємстві чи в організації.

"Успіх реалізації кадрової політики неабияк залежить від визнання на всіх рівнях управління компанією високої економічної значущості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу" [3].

"Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей компанії та втілюється бачення в галузі управління персоналом:

1. Підвищення результативності роботи на всіх рівнях.
2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу.
3. Створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу.
4. Формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників.
5. Формування та зміцнення корпоративної культури компанії" [3].

Ефективне управління персоналом є одним з найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал є рушійною силою вирішення проблем, які у свою чергу пов'язані з економічним розвитком підприємства, його ефективним функціонуванням та конкурентоспроможністю. Для того, щоб правильно та раціонально управляти співробітниками, потрібні інноваційні методи управління персоналом. Висококваліфікованому управлінцю потрібно обирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними та найменш затратними [11, с. 261].

"Кадрова політика формується керівництвом компанії, реалізується кадровою службою під час виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в таких локальних документах, як: корпоративна культура компанії, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку. Тому всі заходи щодо роботи з кадрами — добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування — мо-

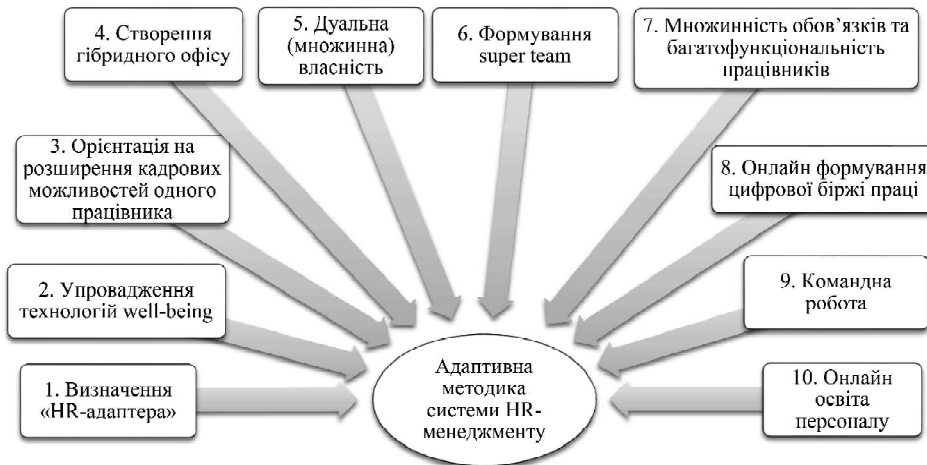


Рис. 1. Принципові засади адаптивної методики в системі HR-менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

жуть заздалегідь плануватися й узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними завданнями компанії" [3].

Сфера HR-технологій продовжує розвиватися й активно реагувати на всі зміни, які відбуваються у світі. Здається, що пандемія коронавірусу не те що не змогла зіпсувати процеси роботи з персоналом, а тільки відкрила нові горизонти й інструменти для продуктивної роботи HR-менеджерів.

Під HR-технологіями слід розуміти специфічну множину методів, засобів і прийомів щодо ефективного управління ресурсами праці на підприємстві.

За умов мінливого середовища та кризових явищ, що викликані політичною та економічною нестабільністю світової економіки, деякі проблеми у сфері управління підприємствами загострюються, зокрема у системі HR-менеджменту, тому виникає потреба в аналізі особливостей сучасних методів управління кадровим потенціалом та розробці інноваційної методики, яка може бути використана при реалізації ефективної політики кадрового менеджменту.

З метою вирішення зазначеної проблематики нами пропонується до розгляду так звана "адаптивна методика HR-менеджменту (рис. 1).

Основними аспектами пропонованої адаптивної методики є:

1) визначення "HR-адаптера" — особи, яка володіє високим рівнем адаптаційних здібностей, може швидко перейти з офлайн-режиму в онлайн-формат роботи та скоординувати дистанційну роботу відділу чи підприємства.

2) Упровадження технологій well-being. Головне завдання технологій well-being полягає у підвищенні рівня комфорту і благополуччя співробітників під час виконання ними професійних обов'язків.

Ефективність застосування технологій well-being досягається завдяки таким факторам:

- самостійний вибір працівником методів виконання робочих завдань;
- використання цифрових платформ для організації колективної діяльності;
- наявність швидкісного інтернету вдома у віддаленого співробітника;

— самостійне складання працівником зручного йому графіка роботи і можливість віддаленого відстеження його дотримання HR-адаптером;

— надання допомоги з облаштування робочого місця вдома;

— надання корпоративних пільг та додаткових преференцій для працівників;

— навчання нових співробітників, підвищення рівня професійних компетенцій вже діючих працівників за рахунок підприємства (оплачувані фахові курси, практики, стажування, відвідування майстер-класів тощо).

Well-being технологія стала популярною в умовах пандемії, коли багатьом фахівцям довелося перейти на віддалену роботу. Щоб правильно проводити паралель між особистим життям і професійною діяльністю, працівникові потрібно забезпечити оптимальні умови праці, в яких усі сили й увагу він би спрямовував на бізнес-проекти з розвитку підприємства, на якому працює.

3) Орієнтація на розширення кадрових можливостей одного працівника. Сьогодні HR менеджмент — це не просто відстеження виконання стандартних завдань фахівцями та управління їхніми ресурсами, а й можливість виявити універсалів, здатних працювати в різних умовах і виконувати широкий спектр обов'язків. Пов'язана тенденція все з тією ж пандемією. Наразі керівники підприємств пропонують співробітникам виконувати завдання, які раніше не входили до їх посадових обов'язків. У період карантину багато працівників і команд прийняли такий виклик і довели, що здатні робити проекти навіть у тих сферах діяльності, які для їхнього фаху виявлялися досить незвичними.

Подібне управління HR-процесами дало змогу підприємствам:

- вибудувати міцний фундамент для подальшої діяльності на ринку та утримання конкурентних позицій;
- визначити у своїх співробітників нові професійні можливості й потенціал та додати їм нових обов'язків, які раніше не входили до кола їх відповідальності.

4) Створення гібридного офісу. З переходом на віддалену роботу гнучкий графік роботи став уже звичною справою як для керівників підприємств, так і для їх співробітників. Водночас такий режим роботи підвищив

рівень комфорту працівників, а паралельно і продуктивність їх праці. Залишається лише один момент для того, щоб трудові обов'язки вдома виконувалися з не меншою віддачею, ніж в офісі: створення гібридної моделі роботи офлайн та онлайн. Це допоможе поліпшити показники продуктивності та прибутковості організації.

5) Дуальна (множинна) власність. Незвичайне рішення системи HR менеджменту, коли кілька або одна людина створює власне підприємство, наймає людей і робить кожного з них співвласником. Ці працівники так само як і той, хто перший створив підприємство — ідейний керівник, можуть ухвалювати важливі рішення щодо його продажу або щодо найму нових людей. Така система є ефективною, оскільки кожен працівник виконуватиме одразу кілька обов'язків, а також буде особисто зацікавлений у тому, щоб робота виконувалася максимально якісно та ефективно, її результати були високими, а підприємницька діяльність приносила максимальний прибуток.

б) Формування super team (суперкоманди). Сучасний HR менеджмент ґрунтується на поєднанні людських ресурсів із цифровими технологіями. Стрижень будь-якої організації — в її колективі. Тепер керівники здатні створювати надколективи. Це такі команди, в яких інтелект і професійні навички співробітників доповнюються інноваційними технологіями. Щоб сформувати таку команду, необхідно врахувати такі моменти:

- застосування абсолютно нових методів з організації та контролю роботи персоналу;
- впровадження сучасних стимулів для підвищення ефективності праці, наприклад, програми для обліку часу — тайм-трекер Checkiant;
- зміна структури підприємства (якщо такий крок буде доцільним);
- створення такого відділу (структури), працівники якого відповідали б за підвищення адаптаційних навичок персоналу, а також емоційної стійкості підлеглих;
- підвищення кваліфікації та регулярне навчання працівників з метою підвищення потенціалу трудового колективу.

7) Множинність обов'язків та багатофункціональність працівників. Управління персоналом та HR-менеджмент сьогодні стрімко змінюються, але ще більших трансформацій вони зазнаватимуть у майбутньому. Тут мова йде про специфіку схеми найму співробітників. Якщо раніше працівник "приходив" на конкретну посаду, то тепер керівник шукає взаємозамінних і багатозадачних фахівців. За таких умов працевлаштовуватимуть людину для розв'язання конкретного завдання або виконання певного проєкту. Один співробітник може мати десятки контрактів, виконуючи їх по черзі або у вільному графіку. Такий працівник при пропозиції від керівника взяти участь у проєкті після його розгляду може або відхилити, або прийняти його в роботу. Цікавим є той факт, що обов'язки працівника можуть змінюватися (варіюватися) для кожного проєкту по-різному. Тому можна сказати, що множинність обов'язків та багатофункціональність завдань для одного працівника породжує такий тип працівника як фахівець-універсал.

8) Онлайн формування цифрової біржі праці. Наразі виникла потреба у формуванні цифрової біржі праці,

оскільки дедалі менше співробітників офіційно рахується в штатному розписі підприємства. За певну вартість така інституція буде знаходити працівників на запит підприємств, і навпаки, особа, яка цікавиться певним видом роботи, може зайти в базу і переглянути наявні офери праці. Подібні структури у віртуальному світі існують тільки для фрілансерів. Надалі, можливо, за розвиток цифрових бірж візьмуться і державні органи. Передумови до цього є вже сьогодні.

9) Командна робота. Під час досліджень у системі управління персоналом було встановлено, що завдання виконуються ефективніше і швидше, а результати виявляються вищими, якщо за них береться колектив, а не фахівці в межах підрозділу. Отож, на нашу думку, формування команд та реалізація принципів командної роботи — це майбутній тренд, який підтримуватимуть багато підприємств.

10) Онлайн освіта персоналу. Підвищувати кваліфікацію, стимулювати працівників до участі у додаткових курсах підвищення кваліфікації та оплачувати їх проходження є важливим завданням та обов'язком відповідального керівника. Такий підхід дає змогу здійснювати управління ефективною HR-діяльністю, адже всі члени колективу будуть висококваліфікованими фахівцями у тій сфері, в якій працюють. У випадку підвищення кваліфікації в онлайн форматі працівнику не обов'язково "відриватися" від його прямих обов'язків, він може одночасно паралельно працювати і навчатися, що позитивно відображається на роботі підприємства

ВИСНОВКИ

Отже, управління персоналом — це множина фінансових, психологічних та інших мотиваційних чинників, які направлені на управління поведінкою працівника, і які стимулюють його до розвитку та активізації власних знань та професійних можливостей у процесі здійснення діяльності, що пов'язана з виконанням певних завдань на підприємстві чи в організації.

Основні HR-технології, що використовуються у процесі реалізації ефективної політики кадрового менеджменту, є тим інструментарієм, за допомогою якого забезпечується виконання тих чи інших кадрових функцій і обумовлюється досягнення поставлених завдань.

Інноваційні методики у сфері HR-технологій знають постійних змін. А тому всім, хто так чи інакше пов'язаний із бізнес-сферою і чийми обов'язками є підбір кадрів та управління колективом підприємства, варто відстежувати ці тенденції та вживати заходів з адаптації HR-технологій до вимог сучасності. Пропонована нами адаптивна методика в системі HR-менеджменту передбачає інноваційний підхід до політики управління персоналом в умовах невизначеності та ґрунтується на аналізі особливостей сучасних методів управління кадровим потенціалом і може бути використана при удосконаленні системи кадрового менеджменту на підприємстві.

Саме сучасні технології допомагають HR-менеджерам створювати фахові, готові до змін та міцні команди, які утримуватимуть конкурентні позиції підприємства. Тому перспективи подальших розвідок вбачаються нами саме в напрямі більш ґрунтовного вивчення з вищезазначеної тематики.

Література:

1. Novo M., Feliciano M., Brewster Ch. Human resource management in small and medium-sized enterprises: A performance model definition. *Strategic Management*. 2022. P. 82—100. DOI:10.5937/StraMan2200024N
2. Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. It's a small world: Managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*. 1996. №7. P. 82—100. DOI:10.1080/09585199600000119
3. Клезор Т. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення. Інтерактивна бухгалтерія. 2018. № 181/31. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/120792>
4. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 194 с.
5. Ковальчук С.Є., Голюк В.Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління. 2018. Вип. 12. С. 81—91.
6. Волошенко О.О., Скрыга Н.В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 35—38.
7. Гонська М.Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. Вісник Одеського національного університету. Сер.: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 1 (2). С. 69—74.
8. Кутідзе Л.С. Методика застосування бенчмаркінгу для удосконалення процесу управління персоналом торговельних підприємств. Приазовський економічний вісник. Сер.: Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 6 (23). С. 97—102.
9. Волянська-Савчук Л.В. та Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33—42.
10. Гарват О.А., Бець Ю.О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету Сер.: Економічні науки. 2018, № 2. С. 171—175.
11. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257—262.
4. Shkrobot, M.V. (2022), *Suchasni tekhnologii upravlinnia personalom* [Modern technologies of personnel management], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine.
5. Koval'chuk, S.Ye. and Holiuk, V.Ya. (2018), "Peculiarities of personnel management of a trading enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky i upravlinnia*, vol. 12, pp. 81—91.
6. Voloshenko, O.O. and Skriaha, N.V. (2016), "Features of strategic personnel management in trade", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 35—38.
7. Hons'ka, M.R. (2015), "Improving the HR strategy of retail chains", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu*. Ser.: *Ekonomika*, vol. 20, no. 1 (2), pp. 69—74.
8. Kutidze, L.S. (2020), "Methods of applying benchmarking to improve the process of personnel management of trade enterprises", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*. Ser.: *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, vol. 6 (23), pp. 97—102.
9. Volians'ka-Savchuk, L.V. and Matsyshyna, M.V. (2019), "The use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1 (33), pp. 33—42.
10. Harvat, O.A. and Bets', Yu.O. (2018), "Modern personnel technologies in the enterprise management system", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* Ser.: *Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 171—175.
11. Yakovenko, I.V. and Petriaiev, O.O. (2020), "Innovative methods of enterprise personnel management", *Zbirka nauk. prats za materialamy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsijnomu suspil'stvi* [Conference Proceedings of the International scientific-practical Conference. Modern problems of development of law and economics in an innovative society], *Velyko-Tyrново, Bulgaria*, pp. 257—262.

Стаття надійшла до редакції 08.06.2023 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663