

УДК 657.6

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: РЕКРУТИНГ, РОЗВИТОК ТА СОЦІАЛЬНІ СТАНДАРТИ

**Зінченко Олена Антонівна**, професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, д.е.н, проф, Державний вищий навчальний заклад «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг, e-mail: [nvo.alt@gmail.com](mailto:nvo.alt@gmail.com), тел: +380671185630  
**Зінченко Дмитро Сергійович**, студент, факультет менеджменту і маркетингу, «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського», м.Київ, email: [nvo.alt@gmail.com](mailto:nvo.alt@gmail.com), тел: +380671185630

**Zinchenko Olena**, Professor of Economic Theory, Ph.D., Professor, State Higher Educational Establishment «KRIVOROGSKYI NATIONAL UNIVERSITY», Krivoy Rog, e-mail: [nvo.alt@gmail.com](mailto:nvo.alt@gmail.com), тел: +380671185630

**Zinchenko Dmitry**, student, Faculty of Management and Marketing, "KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE BY SIKORSKYI", Kiev, email: [nvo.alt@gmail.com](mailto:nvo.alt@gmail.com), tel: +380671185630

*Zinchenko O., Zinchenko D. Innovative approaches to personnel management in industrial, recruiting, development and social standards.*

*This article is devoted to improvement of theoretical approaches to innovative HR industry by optimizing processes rekrutyntu and staff consider ways of improving social standards. The author vision of the concept of "recruiting" in view of the role of recruitment in shaping enterprise management system focused on achieving strategic goals. The approaches to the definition of "staff development". Determined that the choice of an innovative way as the main factor of influence on personnel management for economic development raises the problem of the mechanism. The basic elements of an innovative HR management in enterprises. The main stages of the administration. Given the increase of social standards of the enterprise, the mechanism of financial stimulation of enterprises personnel, which reveals the general principles of economic incentives and motivations regarding provision of personnel and allows to form the main components and stages of methods of the personnel material stimulation. This method includes: justification of urgency to stimulate the introduction of the professional activity, identify the source of material incentives; determine the parameters and terms of remuneration; development mechanism of formation of incentive fund, the calculation of the value of innovation factors in personnel development (calculation of the proportion of innovative factors in the total value factors of staff); take account of specific production system of material incentives for workers; formation mechanism of distribution of fund to encourage innovative development staff; determine the conditions under which may be reduced or canceled payments from the incentive fund for employees; compliance with terms of economic efficiency presented to the introduction of financial incentives for workers.*

**Зінченко О. А., Зінченко Д.С. Інноваційні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах: рекрутинг, розвиток та соціальні стандарти.**

*Стаття присвячена удосконаленню теоретичних підходів щодо інноваційного управління персоналом промислових підприємств шляхом оптимізації процесів рекрутингу та персоналу, розгляду засад підвищення соціальних стандартів. Запропоновано авторське бачення поняття «рекрутинг» з огляду на роль рекрутингу у формуванні системи управління підприємством, орієнтованої на досягнення стратегічної мети. Проаналізовано підходи до визначення поняття «розвиток персоналу». Доведено, що вибір інноваційного шляху діяльності як основного фактору впливу на управління персоналом з метою економічного зростання ставить проблему розробки відповідного механізму. Запропоновано основні елементи системи інноваційного управління персоналом на підприємствах. Визначено основні етапи такого управління. З орієнтиром на підвищення соціальних стандартів підприємства розроблено механізм матеріального стимулювання персоналу підприємств, який розкриває загальні основи економічних стимулів і мотивів відносно забезпечення розвитку персоналу і дозволяє сформувати основні складові і етапи методики матеріального стимулювання розвитку персоналу. Така методика включає в себе такі важливі елементи: обґрунтування актуальності впровадження системи стимулювання професійної активності, визначення джерела матеріального стимулювання; визначення показників і умов матеріального*

стимулювання; розробку механізму формування заохочувального фонду, розрахунок величини інноваційних факторів в розвитку персоналу (розрахунок питомої ваги інноваційних факторів в загальній величині факторів розвитку персоналу).

**Зинченко А. А., Зинченко Д.С. Инновационные подходы к управлению персоналом на промышленных предприятиях: рекрутинг, развитие и социальные стандарты.**

Статья посвящена совершенствованию теоретических подходов к инновационному управлению персоналом промышленных предприятий путем оптимизации процессов рекрутинга персонала, рассмотрению методики повышения социальных стандартов. Предложено авторское видение понятия «рекрутинг», учитывающее роль рекрутинга в формировании системы управления предприятием, ориентированной на достижение стратегической цели. Проанализированы подходы к определению понятия «развитие персонала». Доказано, что выбор инновационного пути как основного фактора влияния на управление персоналом в целях экономического роста ставит проблему разработки соответствующего механизма. Предложены основные элементы системы инновационного управления персоналом на предприятиях. Определены основные этапы такого управления. Ориентируясь на повышение социальных стандартов предприятия, разработан механизм материального стимулирования персонала предприятий, который учитывает общие экономические стимулы и мотивы относительно обеспечения развития персонала и позволяет сформировать основные составляющие и этапы методики материального стимулирования развития персонала. Такая методика включает в себя: обоснование актуальности внедрения системы стимулирования профессиональной активности, определение источника материального стимулирования; определение показателей и условий материального стимулирования; разработку механизма формирования поощрительного фонда, расчет величины инновационных факторов в развитии персонала (расчет удельного веса инновационных факторов в общей величине факторов развития персонала); учет специфики производства в системе материального стимулирования работников.

**Постановка проблеми.** Важливим аксіоматичним постулатом сучасної економіки є те, що інноваційні підходи в ринкових умовах господарювання і конкуренції є пріоритетом економічного розвитку будь – якого підприємства. Саме з цього витікає необхідність розробки інноваційних заходів у всіх сферах діяльності промислових підприємств. Конкурентоспроможне економічне зростання підприємств і їх структурних одиниць базується на впровадженні техніко – економічних, організаційно - управлінських і соціальних інновацій. Первинним і базовим при цьому є розробка і впровадження інноваційних підходів в організаційно-управлінській і соціальній сфері, оскільки саме від ефективного управління всіма сферами підприємства залежить загальний результат його діяльності. При цьому акценти на удосконаленні підходів щодо інноваційного управління персоналом є нагальною вимогою теперішнього часу. Темпи розвитку все підвищуються. І лише оптимально сформований та керований колектив, що складається з професіоналів, спроможних до чіткого виконання робочих функцій, потенційно готових до розвитку і зростання є основою формування інноваційно активного та ефективно працюючого організаційно - економічного механізму розвитку підприємства. Розвиток підприємств наразі відбувається за несприятливих умов. Ознаками та причинами цього є макроекономічні та геополітичні ускладнення, відсутність стабільності в країні, а також внутрішні причини: значна зношеність основних виробничих фондів, низький організаційно – технічний та фінансово- економічний рівень підприємств, дефіцит підготовлених високопрофесійних кадрів, відсутність відповідних економічних стимулів для кар'єрного розвитку персоналу, низький рівень соціальних стандартів на підприємстві тощо. В залежності від ринкової кон'юнктури і економічного стану промислового підприємства у його менеджменту існує певний спектр методів впливу на управління персоналом. Серед таких методів ключовим на теперішньому етапі є обґрунтовані інноваційні підходи до рекрутингу персоналу, мотивації його професійного розвитку, його цільове матеріальне стимулювання, а також підвищення соціальних стандартів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На даний момент питання трактування поняття рекрутингу є достатньо новим і практично всі дослідники [1-10 та ін.] сходяться на визначенні рекрутингу як процесу, дії, діяльності, процедури. Так, у роботі [1] він визначається як процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки,

розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної реалізації бажань працівника й підприємства [1]. З точки зору автора монографії [2] рекрутинг представляє собою процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою поставлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого [2]. Класики вивчення питання про управління людськими ресурсами у роботі [3] надають його наступне визначення. «Рекрутинг – перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами, отримання від них заповненої анкети вступника на роботу [3].

**Виокремлення невирішеної проблеми.** Аналіз літературних джерел щодо предмету дослідження дозволяє стверджувати, що існує значне коло питань, пов'язаних з теоретичними основами вивчення рекрутингу, яке потребує подальшого дослідження та уточнення. І питання вивчення взаємозв'язку та взаємного впливу рекрутингу, розвитку та підвищення рівня соціальних стандартів промислових підприємств на інноваційній основі з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності є актуальним для сучасних умов господарювання.

**Метою роботи** є удосконалення теоретико - методичної бази щодо уточнення і систематизації понять рекрутинг персоналу, розвиток персоналу, а також визначення взаємозв'язку між цими поняттями з огляду на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства на основі впровадження інноваційних заходів організаційно-управлінського і соціального спрямування.

**Результати дослідження.** Серед проблем, від розв'язання яких залежать тенденції динаміки економічного розвитку підприємств у кризовий та післякризовий період, одне з ключових місць посідають проблеми, пов'язані з оптимізацією управління персоналом. Різні дослідження свідчать, що саме активізація інноваційного кадрового та організаційного управління є важливою засадою економічного зростання. Це підтверджують багато економічних теорій, розбіжності полягають тільки у тому, які саме методи мають відігравати основну роль у виведенні підприємств на якісно новий рівень розвитку. Однак усі вони розглядають інноваційне кадрове управління як фундамент економічного зростання. Вибір інноваційного шляху діяльності як основного фактору впливу на управління персоналом з метою економічного зростання ставить проблему розробки відповідного механізму. З точки зору сучасних досліджень кадрового менеджменту доцільно акцентувати увагу на таких важливих чинниках кадрового управління як: рекрутинг персоналу, розвиток персоналу, розробка заходів соціально-спрямованого характеру. З урахуванням вищевикладеного доцільно розглядати наведені три чинника як основу механізму інноваційного управління персоналом підприємства.

Велике значення для зниження витрат на рекрутинг, а отже, і для зростання економічної ефективності всього процесу залучення кваліфікованих кадрів має використання інноваційних підходів організаційно - управлінського спрямування. Інвестиції у інновації, пов'язані з удосконаленням рекрутингу і розвитку персоналу, а також із підвищенням на підприємстві соціальних стандартів загальноприйнято відносити до найбільш прогресивних та стратегічно важливих. Пов'язане це з тим, що такі інвестиції у основній своїй масі мають доволі довгий термін окупності, а отже і економічну ефективність відповідного рівня в короткотерміновому періоді не завжди вдається сформувати. Однак, ті стратегічні конкурентні переваги, які принесуть інвестиції такого спрямування, матимуть значний економічний ефект для підприємства.

На початку дослідження вважаємо за доцільне визначитись з теоретичними аспектами трактування понять рекрутинг персоналу і розвиток персоналу в ракурсі орієнтиру на формування персоналу такого рівня, який сприятиме максимально

ефективному використанню всіх наявних у підприємства застосованих і споживаних ресурсів.

Нам є близьким визначення рекрутингу авторами дослідження [3] як фундаменту створення персоналу, а також підґрунтя інноваційного потенціалу персоналу та його подальшого нарощування [3].

Ми вважаємо, що рекрутинг у системі інноваційного управління персоналом підприємства, дійсно, є першим етапом. Цей етап є вельми значимим і впливовим. Саме в цей час закладаються основи таких процесів на підприємстві і професійних характеристик працівників, як:

- взаємовідносини ланцюжка «власник - топ-менеджмент – менеджмент-працівник»;
- рівень інноваційності персоналу;
- рівень вмотивованості персоналу;
- базові засади формування максимальної віддачі працівника з метою досягнення системної мети створення підприємства (системною метою ми вважаємо орієнтири на досягнення підприємством таких цілей як підвищення доходів власників та зростання ринкової вартості підприємства шляхом підвищення ефективності діяльності і отримання більшої величини та якості прибутку);
- перманентного підвищення здатності до виконання виробничо – професійних функцій персоналом;
- здатність персоналу до розвитку.

Наразі здатність персоналу до розвитку та інноваційність персоналу ми вважаємо найбільш важливими характеристиками у процесі рекрутингу.

Покажемо цей взаємозв'язок наочно.

Так, рекрутинг, що є первинним і базовим етапом взаємовідносин у ланцюжку «власник-менеджер-працівник» закладає основи подальшого формування на базі таких взаємовідносин конкурентного розвитку персоналу, і далі на цій основі- конкурентного розвитку відповідних структурних підрозділів підприємства, потім- підприємства в цілому.

Підсумовуючи наведені вище положення та виходячи із сучасних вимог ринку до якості всіх факторів, що впливають на формування загального рівня ефективності економічного розвитку підприємства пропонуємо наступне удосконалене авторське визначення поняття «рекрутинг персоналу». З нашої точки зору, рекрутинг персоналу представляє собою перманентний методично обґрунтований процес відбору та працевлаштування потенціальних працівників підприємства з врахуванням необхідності досягнення максимальної відповідності вимогам підприємства до таких працівників (у тому числі здатність до подальшого професійного розвитку) з метою формування організаційно-управлінських та соціально економічних засад досягнення стратегічної мети діяльності підприємства (зростання ринкової вартості підприємства та підвищення доходів його власників шляхом підвищення ефективності економічного розвитку підприємства.)

Отже, наше визначення доповнює з концептуальної точки зору функціональний підхід до трактування даного поняття авторами роботи про управління людськими ресурсами у роботі [3].

Далі на основі сформованої таким чином бази починається процес розвитку персоналу з метою зростання його якості.

Щодо теоретичних основ визначення розвитку персоналу також немає єдності авторів [1-10 та ін.]. Так у роботі [4] визначається, що розвиток персоналу є системним процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [4, С. 148–149].

У джерелі [5] розвиток персоналу трактується як вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції.

З точки зору [6] розвиток персоналу підприємства - це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом підприємства в області навчання працівників, підвищення кваліфікації і розвитку кар'єри. Ці заходи охоплюють питання навчання персоналу, роботу з кадровим резервом, планування та розвиток ділової кар'єри. Автор дослідження [4] наводить таке бачення даного терміну. Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем.

Нам є близьким визначення, наведене у роботі [7]: розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Як і для будь-якої іншої галузі управління, для інноваційного управління персоналом необхідні, в першу чергу, чітко поставлена мета і вірно вибрана стратегія.

Стратегія інноваційного управління персоналом промислового підприємства визначається двома важливими його характеристиками:

- 1) обсягом, характером і умовами використання його фінансових, кадрових та інших ресурсів, якістю (а отже - і інноваційністю механізмів управління такими ресурсами);
- 2) ринковою позицією і організаційно – управлінською і соціальною стратегією.

Політика інноваційного управління персоналом промислового підприємства представляє собою науку і систему практичного управління ним. Політика інноваційного управління персоналом промислового підприємства є складовою загальної стратегії комбінату і водночас сприяє впровадженню в практику основних вимог цієї стратегії.

Основною метою політики інноваційного управління персоналом промислового підприємства є впровадження інноваційних методів у процеси управління персоналом (його рекрутинг, розвиток, формування соціальних стандартів) для підвищення рівня конкурентоспроможності і ефективності підприємства.

Важливу роль при виборі політики інноваційного управління персоналом промислового підприємства відіграють такі зовнішні і внутрішні фактори:

- 1) організаційно – управлінські і соціальні засади;
- 2) виробничий і технологічний цикл;
- 3) умови рекрутингу і розвитку персоналу;
- 4) шляхи підвищення соціальних стандартів тощо.

Інноваційне управління персоналом промислового підприємства має свої особливості і містить у собі такі стадії:

1. Оцінка і аналіз існуючого кадрового рівня.
2. Планування заходів (Складання плану реалізації мети і стратегії).

3. Організація (Визначення умов і виявлення потреби в ресурсах для реалізації фаз управління персоналом промислового підприємства, впровадження відповідного науково обґрунтованого організаційно – економічного механізму).

4. Мотивація (Постановка задач перед співробітниками, мотивація їх виконання, розробка та застосування механізму матеріального стимулювання).

5. Оцінка і економічне обґрунтування управлінських рішень, що приймаються.

6. Розробка заходів щодо управління персоналом та їх реалізація.

7. Контроль (Контроль і аналіз, коригування дій, нагромадження досвіду, оцінка ефективності використання заходів, управлінських рішень).

На даний момент управління персоналом більшості промислових підприємств є несистемним, в процесі його планування відсутня науково обґрунтована методика. Так, важливим її елементом є орієнтир на підвищення соціальних стандартів шляхом

матеріального стимулювання розвитку персоналу. Ми вважаємо, що стимулювання персоналу повинно відповідати інтересам власників підприємства, враховувати інвестиційні можливості перспективного і поточного розвитку підприємства в цілому і його структурних підрозділів і забезпечувати необхідне зростання соціальної захищеності і економічної ефективності в контексті поставленої мети і завдань економічного розвитку підприємства. Система матеріального стимулювання – це ключовий елемент організаційно – економічного механізму інноваційного управління персоналом. Нами розроблено механізм матеріального стимулювання персоналу підприємств. Даний механізм розкриває загальні основи економічних стимулів і мотивів відносно забезпечення розвитку персоналу і дозволяє сформулювати основні складові і етапи методики матеріального стимулювання розвитку персоналу. Така методика включає в себе: обґрунтування актуальності впровадження системи стимулювання професійної активності, визначення джерела матеріального стимулювання; визначення показників і умов матеріального стимулювання; розробку механізму формування заохочувального фонду, розрахунок величини інноваційних факторів в розвитку персоналу (розрахунок питомої ваги інноваційних факторів в загальній величині факторів розвитку персоналу); врахування специфіки виробництва в системі матеріального стимулювання працівників; формування механізму розподілу фонду заохочення інноваційного розвитку персоналу; визначення умов, за яких може бути зменшено або відмінено виплати із заохочувального фонду для працівників; додержання умови економічної ефективності представленої до впровадження системи матеріального стимулювання працівників. Головна мета матеріального стимулювання інноваційного управління персоналом полягає в забезпеченні поточної і довгострокової конкурентоспроможності і ефективності економічного розвитку підприємств.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, виходячи із актуальності перенесення акцентів в методиці управління персоналом на інноваційні підходи, нами розглянуто базові теоретичні аспекти щодо рекрутингу персоналу, розвитку персоналу та підвищення соціальних стандартів з огляду на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. На цій основі в подальших дослідженнях можливо сформулювати відповідну методико – прикладну базу.

#### Список використаних джерел:

1. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Жилияєва І. Ю. // Торгівля і ринок України. – 2011. – Вип. 31. – Т. 1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Zgilyaev.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf)
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 2001. – 496 с.
3. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами / Х. Грэхем Х., Р. Беннетт ; [пер. с англ. Т. Базаров]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
4. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 397 с.
5. Завіновська Г.Т. Економіка праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/319/39/1/2/>
6. Економіка підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studme.com.ua/1584072013202/ekonomika/ekonomika\\_predpriyatiya.htm](http://studme.com.ua/1584072013202/ekonomika/ekonomika_predpriyatiya.htm)
7. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
8. Колпаков В. Управление развитием персонала: теория и практика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. - № 11. – С. 64-69.
9. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К. Г. Наумік, І. Ю. Жилияєва // Проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 56 – 60.
10. Управление персоналом в условиях экономики знаний / [за ред. Л. К. Семів]. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.

#### References

1. Zhiljaeva I. (2011), "Place the recruitment of staff in the process of production of the company", [Miscellaneous recruitment in the process of industrial digitalization of the enterprise], *Torgivlja i rinhok Ukraïni*, N 31, V. 1. – , available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Zgilyaev.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf)
2. Vesnin V. (2001), «Almost management personnel», [Prakticheskij menedzhment personala], *Jurist*, 496 p.
3. Grjehem H. (2003), «Resource Management chelovecheskymy», [Upravlenie chelovecheskimi resursami], M., JuNITI-DANA, 598 p.
4. Danjuk V. (2006), «Management personnel», [Menedzhment personalu], K, KNEU, 2006, 397 p.
5. Zavinovs'ka G. (2006), «Labor Economics», [Ekonomika praci], , available at: <http://studentbooks.com.ua/content/view/319/39/1/2/>
6. Studmy (2014), «Business enterprises», [Ekonomika pidpriemstva], available at: [http://studme.com.ua/1584072013202/ekonomika/ekonomika\\_predpriyatiya.htm](http://studme.com.ua/1584072013202/ekonomika/ekonomika_predpriyatiya.htm)
7. Kibanova A. (2005) «Personnel Management organization», [Upravlenie personalom organizacii], -e izd., dop. i pererab., M.: INFRA-M, 638 p.
8. Kolpakov (2004) «Management personnel development: theory and practice», [Upravlinnja rozvitkom personalu: teorija i praktika], *Personal*, № 11, pp. 64-69
9. Naumik K.. (2010), «Clarifying meaning of "recruiting" as a tool for harmonization of communication processes in organizations», [Utochnennja zmistu ponjattja «rekruting» jak instrumentu garmonizacii komunikacijnih procesiv v organizacii], *Problemi ekonomiki*, № 2. –p. 56 – 60.
10. Semiv L. (2011), «Personnel management in terms of the knowledge economy [Upravlinnja personalom v umovah ekonomiki znan']», K.: UBS NBU, 406 p

**Ключові слова:** рекрутинг, розвиток персоналу, інноваційне управління персоналом

**Ключевые слова:** рекрутинг персонала, развитие персонала, инновационное управление персоналом

**Keywords:** staff recruitment, staff development, innovative HR

Рецензент: Турило А.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу і фінансів Криворізького технічного університету