

Лобза А. В., Бикова А.Л., Семенова Л.Ю.

## ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті висвітлено основні аспекти ефективної системи управління наймом персоналу, розкрито сутність актуальних персонал-технологій стосовно набору та відбору персоналу на вітчизняних підприємствах різних форм власності проаналізовано їх особливості та обґрунтовано необхідність їх застосування і комплексного використання. У матеріалах дослідження наведено приклади впровадження сучасних персонал-технологій із забезпечення ефективного найму.*

**Ключові слова:** набір та відбір персоналу, сучасні персонал-технології, управління наймом, профіль посади, executive search, хедхантинг, рекрутинг, скринінг.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку держави в цілому пов'язаний з необхідністю побудови ефективної економічної системи в умовах обмежених фінансових ресурсів. Результативність діяльності суб'єктів господарювання в національній економіці в першу чергу пов'язана з людськими ресурсами, які спроможні вирішувати не лише поточні виробничі завдання, а й професійно рухатися до стратегічних цілей.

Нові вимоги часу потребують від HR-менеджерів застосування сучасних персонал-технологій найму, які забезпечать підприємство компетентними, відповідальними, мотивованими та лояльними до організації працівниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблем формування ефективної системи найму персоналу у своїх працях займалися такі вчені, як М.Армстронг, Л.Балабанова, Ю.Одегов, А.Єгоршин, О.Бойко, І.Дуракова, С.Іванова, О.Борисова, І.Шпекторенко, Ф.Хміль, В.Веснін, А.Кібанов, Р.Мансуров, К.Лавлок, Л.Пашук, О.Третьяк, Дж.Уйтмор, Б.Шраванті та інші. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення системи найму працівників на основі впровадження сучасних персонал-технологій, що і обумовлює мету наукового дослідження.

### Опис основного матеріалу дослідження.

Ефективність управління організацією за будь-яких умов залежить від якісної системи найму персоналу. З моменту утворення і в процесі свого функціонування підприємства та організації постійно залучають нових працівників у зв'язку з оновленням або розширенням обсягів виробництва, забезпечують заміну звільнених з різних причин. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому доборі з використанням ефективних технологій.

На сучасному етапі розвитку та реформування економічної і соціально-трудової сфер вимоги до персоналу постійно зростають. Найм висококваліфікованого персоналу, здатного вирішувати проблеми сучасного господарювання у кризовій ситуації, став для багатьох підприємств важко вирішуваною задачею. Великого значення набувають не тільки високі ділові якості, але й широта стратегічного мислення, підприємливість, самостійність, стресостійкість. Вищезазначене вимагає при створенні системи найму персоналу враховувати всі ці якості, інакше підприємство втрачає значні фінансові ресурси на нескінченних прийомах і звільненнях співробітників, і це стає основною проблемою.

Твердження, що висока результативність управління пропорційна ефективності існуючої системи найму персоналу, є справедливим. Так, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядали ефективний добір кадрів як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Дж. Грейсонмол і К. О'Делл підкреслюють, що компанії, які збираються вкласти значні фінансові ресурси в освіту і професійний розвиток своїх співробітників, повинні дуже ретельно підходити до того, кого і як вони приймають на роботу. Відомий спеціаліст у галузі маркетингу Ф. Котлер вказує на важливість ретельного добору кадрів як умови успішного функціонування організацій [16].

Слід зазначити, що система найму персоналу є поняттям комплексним. Кібанов А.Я. визначає систему найму персоналу, як ряд дій,

© Лобза Алла В'ячеславівна, доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Університет митної справи та фінансів, м.Дніпропетровськ, тел.: +380669657337, e-mail: lavlan@i.ua

Бикова Аделъ Леонидівна, к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Університет митної справи та фінансів, тел.: +380975080765, e-mail: bal1963@mail.ua

Семенова Людмила Юрїївна, к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Університет митної справи та фінансів, тел.: +380960446603, e-mail: lddfa@mail.ru

спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору персоналу, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу[10].

Науковці пропонують у дослідженнях власні тлумачення даного терміну або деталізують його. Розмаїття термінів викликало необхідність структуризації основних понять, пов'язаних з процесом найму персоналу (табл.1).

Таблиця 1

## Термінологія, пов'язана з наймом персоналу

Автор	Термін	Визначення
Кібанов А.Я. Дуракова І.Б.[11]	Набір персоналу	Масове залучення на роботу персоналу в яку-небудь організацію. Набір кадрів передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних у рамках процесу найму персоналу
	Відбір персоналу	Процес виділення одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, що претендують на неї, за встановленими критеріями з використанням певних методів оцінки
Балабанова Л.Б.[1]	Підбір персоналу	Це прийняття кадрових рішень на основі вивчення та оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов'язків
Мурашко М.І.[14]	Відбір персоналу	Процес "відсіювання" кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце
Хміль Ф.І.[19]	Підбір персоналу	Процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні посади і робочі місця
Єгоршин О.П.[5]	Підбір персоналу	Процес відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на ринку праці та на підприємстві
Борисова О.А.[18]	Підбір персоналу	Процес, задачею якого є залучення кандидатів відповідної кваліфікації для визначеної позиції, з якої в подальшому можна буде відібрати й прийняти на роботу компетентних осіб
	Відбір персоналу	Процес, який включає застосування підходящих технік і методів для задачі відбору, затвердження й введення в посаду компетентної особи

Вищевикладене свідчить, що більшість авторів підходять до відбору як до процесу, в результаті якого виділяється людина, що відповідає вимогам до працівника на вакантне місце. Поняття підбір і набір можна розглядати як тотожні, вони характеризують ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють компетенціями, необхідними для досягнення завдань і цілей, поставлених організацією. Всі ці поняття є складовими частинами загального процесу найму та представляються у вигляді системи найму.

Таким чином, система найму персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на залучення і відбір претендентів з урахуванням відповідності його компетенцій до вимог вакантної посади та інтересів організації. Система найму персоналу є поняттям комплексним і передбачає ряд комплексних організаційних заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості та володіють компетенціями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією.

Визначення суб'єкта та об'єкта системи найму персоналу викликає ряд складнощів, тому що рівноправними сторонами відносин є роботодавець та кандидат на вакантну посаду. Таким чином, ми маємо, з одного боку, ринок робочої сили, з іншого - ринок робочих місць. Як товар робоча сила оцінюється роботодавцем і залежить від його вибору. Як покупець носій робочої сили оцінює і приймає рішення про вибір робочого місця в залежності від можливості реалізувати себе, задовольнити очікування від праці. З позиції підприємства кандидат на вакантну посаду - це керована підсистема, об'єкт системи підбору, а роботодавець виконує роль управляючої системи як суб'єкт системи найму.

Найм персоналу на підприємстві можуть здійснювати будь-які посадові особи залежно від специфіки і насамперед розмірів підприємства, наявності служби персоналу чи окремих фахівців з управління персоналом, категорій персоналу, специфіки професій і посад, їх місця в організаційній структурі, терміновості заповнення вакансії, наявності кадрового резерву

на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади.

Відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (далі – КП) на підприємствах у структурі служби персоналу наймом персоналу можуть займатися такі посадові особи, як: менеджер (управитель) з персоналу (код 1477.1 КП), фахівець з аналізу ринку праці, фахівець з питань зайнятості (хедхантер) (спільний код 2412.2 КП), практичний психолог, психолог (спільний код 2445.2 КП), фахівець з найму робочої сили (код 3423 КП), фахівець з інтерв'ювання (код 3439 КП), інтерв'юер (код 4190 КП)[12].

Також слід зазначити, що окремі функції або весь процес добору кандидатів на певні вакантні посади роботодавець може делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції.

В сучасних умовах найм персоналу розпочинається з визначення потреби у прийомі нових працівників та розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду. Правильна постановка завдання при пошуку персоналу організації є фактором, що визначає підбір методів оцінки. Це питання кадрової стратегії організації на багато років вперед. Інформація про вимоги до кандидата на вакантну посаду повинна бути структурована, зведена в єдину систему критеріїв та вимог (професійних і особистісних) до майбутнього співробітника, що враховує при цьому корпоративні установки компанії щодо персоналу, кадрової політики, особливості робочого місця.

Для забезпечення ефективності добору кандидатів на вакантну посаду постають два питання: де шукати потенційних співробітників і як сповістити їх про наявні робочі місця? Організація може проводити пошук кандидатів на внутрішньому чи зовнішньому ринку (у цьому випадку як власними зусиллями, так і через звернення до послуг посередників: служби зайнятості, рекрутингові та кадрові агенції).

На даному етапі розвитку національної економіки актуальним та слухним є використання таких методів залучення персоналу, як:

- лізинг персоналу (staffleasing) - це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк – від трьох місяців до кількох років;

- аутстафінг (outstaffing) - рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат уже існуючий персонал компанії – клієнта. Метод, що водночас вирішує проблему безболісного виведення персоналу зі штату організації;

- аутсорсинг (outsourcing) - компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії (підрозділу іншої компанії)[3]. Наведені методи ще й водночас можуть вирішувати проблему безболісного виведення персоналу зі штату організації.

На процес прийняття рішення щодо підбору й відбору персоналу впливає політика підприємства з просування своїх працівників або навпаки залучення фахівців ззовні.

Комплексні дослідження джерел комплектування підприємства ефективними працівниками постають у працях багатьох науковців. Дослідження показують, що зовнішні та внутрішні джерела мають свої переваги та недоліки (табл.2).

Отже, наведений аналіз дозволяє констатувати, що одного унікального джерела та засобу добору персоналу не існує, тому служба управління персоналом чи менеджер з персоналу повинні володіти усіма можливими прийомами для залучення претендентів і використовувати їх у залежності від конкретної задачі. Кожний етап може розглядатися як фільтр, який відсіює найменш кваліфікованих кандидатів.

Саме цього можна досягти завдяки такій сучасній персонал-технології, як створення профілю посади майбутнього кандидата. Профіль посади (компетенцій) - це детальне описання необхідних умінь, якостей, досвіду, а також анкетних даних, потрібних для виконання співробітником роботи в даній організації [7]. Наявність профілю посади дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість процесу підбору й відбору значно краще ніж в компаніях, де така робота не проводиться. Роботодавець, який розробляє опис і специфікацію посади, профіль компетенції демонструє намагання внести деяку об'єктивність в те, що інакше може опинитися дуже суб'єктивним процесом.

Досвід вітчизняного підприємства ВАТ «Віче консалтинг» - компанії, яка надає професійні послуги в сфері навчання і підбору персоналу (бізнес-тренінги) та управлінського консалтингу, свідчить що профіль посади - фундаментальний інструмент HR-професіонала. Компанія розробляє проекти з моделювання ключових компетенцій та побудови профілю посади, який включає: функціонал (опис посади, біографічні дані, функціональні обов'язки) та модель компетенцій [2].

До загальних правил складання профілю посади фахівці відносять наступне: кожна компетенція повинна бути сформульована конкретно; пріоритети у профілі повинні бути чітко розставлені; кожна компетенція, зазначена в профілі, повинна мати свій «вимірювач» [7].

Таблиця 2

## Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел найму[15],[4],[6],[18]

	Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
<b>ПЕРЕВАГИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження витрат на пошук та швидке заповнення вакансії</li> <li>• Формування політики просування в організації, і як наслідок підвищення мотивації і лояльності</li> <li>• Добре знання кандидата та можливість зваженої оцінки</li> <li>• Зменшення плинності кадрів</li> <li>• Претендент добре знає дану організацію - забезпечення легкої адаптації</li> <li>• Зростання та більш ефективна продуктивності праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більш широкі можливості вибору</li> <li>• Поява нових імпульсів для розвитку організації, привнесення кандидатом попереднього досвіду</li> <li>• Створення обстановки здорової конкуренції</li> <li>• Зниження загальної потреби в кадрах</li> <li>• Претенденти, залучені ззовні, мають неупереджену думку та можуть дати незалежну оцінку</li> <li>• Менша загроза виникнення інтриг всередині організації</li> <li>• Відсутність небажаних зав'язків у організації</li> </ul>
<b>НЕДОЛІКИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися необхідного кандидата</li> <li>• Можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію</li> <li>• Необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками</li> <li>• Не задовольняється кількісна потреба в кадрах, а якісна потреба вимагає додаткових витрат на підготовку кадрів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість тривалого пошуку кандидата</li> <li>• Значні фінансові витрати</li> <li>• Висока питома вага працівників, що приймаються зовні, сприяє росту плинності кадрів</li> <li>• Блокування можливостей службового зростання для працівників підприємства, що погіршує соціально-психологічний клімат в колективі</li> <li>• Ризик непроходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією</li> </ul>

Фахівці підтверджують, що впровадження профілю посад дозволяє:

1) визначити функції та цінності, до яких співробітник повинен бути адаптований (профіль містить чіткий опис функціоналу та компетенцій);

2) сформувавати заявку на відкриття вакансії;

3) нівелювати суб'єктивні чинники оцінки персоналу;

4) знизити ризик помилки при прийомі кандидатів та ротації кадрів;

5) збільшити швидкість закриття вакансій.

Пошук кандидата на вакантну посаду та перетворення його в ефективного працівника здійснюється також через створення сприятливого іміджу роботодавця або HR-брендинг, який набуває все більшого значення. HR-брендинг - це комплекс

цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй галузі[9].

Заходи по підвищенню привабливості компанії як роботодавця ставить перед своїми HR-департаментами керівництво більшості українських компаній. Про це свідчать результати дослідження, проведеного Міжнародним кадровим порталом HeadHunter серед українських HR. В опитуванні на тему «Чому ми працюємо або не працюємо з репутацією компанії як роботодавця?» взяли участь 53 представника HR-департаментів компаній, що працюють в Україні. Про те, що перед ними ставляться завдання по HR-брендингу, повідомили 80% опитаних (табл.3)[8].

Таблиця 3

## Цілі HR-брендинга в українських компаніях[8]

№ з/п	Ціль HR-брендинга	Частка респондентів
1	2	3
1	Залучення більш якісних співробітників і "рідкісних" фахівців	73%
2	Утримання співробітників в організації протягом тривалого часу	60%
3	Залучення співробітників в роботу і підвищення їх лояльності	53%
4	Мотивація співробітників на досягнення кращих результатів	53%
5	Збільшення загального репутаційного капіталу компанії	47%
6	Трансляція місії і цінностей організації	40%
7	Поліпшення іміджу компанії в очах цільової аудиторії	40%

Продовження табл. 3

1	2	3
8	Формування кадрового резерву	33%
9	Коригування відносин певних цільових груп до компанії	33%
10	Підвищення рівня професійних та особистих компетенцій співробітників	20%
11	Корекція рівня оплати (іноді - "нижче ринку")	13%
12	Зміна / супровід змін корпоративної культури та інших трансформацій в компанії (злиття та інше)	13%

Учасникам дослідження було запропоновано оцінити результати програм і проектів HR-брендингу, проведених в їхніх компаніях. Рейтинг найбільш значущих з точки зору

респондентів результатів, яким присуджені оцінки 4 («важливо») та 5 («дуже важливо») представлений нижче (табл. 4.).

Таблиця 4

**Найбільш значимі результати HR-брендингу [8]**

№ з/п	Найбільш значущі результати HR-брендингу	Частка респондентів
1	Ці проекти дають можливість HR-департаменту займати більш стратегічну роль в компанії	67%
2	Ці проекти підвищують репутацію HR-департаменту всередині компанії	67%
3	Ці проекти в цілому впливають на ріст показників ефективності роботи HR-департаменту	53%
4	Ці проекти, підвищуючи загальний репутаційний капітал компанії, збільшують вартість бізнесу	47%
5	Ці проекти якісно змінюють кадровий потенціал компанії (кращі кандидати, більш сильні)	47%
6	Це впливає на фінансові показники компанії	33%

Як бачимо, створення HR-бренду - це комплексна тривала робота, яка вимагає серйозних інвестицій. Але в результаті компанія отримує: по-перше, підвищення якості персоналу, зниження плинності і формування високої лояльності співробітників; по-друге, це отримання пропозицій кращих кандидатів на ринку праці.

Досвід показує, що сьогодні підприємства у пошуках ефективних працівників лише започатковують використання таких персонал-технологій, як: executivesearch, хедхантинг, рекрутинг, скринінг.

Дослідивши та узагальнивши визначення науковців сучасних технологій у різних джерелах, їх можна представити таким чином (табл.5.).

Таблиця 5

**Характеристика сучасних персонал-технологій [13],[20],[21]**

Executive Search (Екзекутив Сьоч)	Технологія добору персоналу за допомогою активного прямого пошуку рідкісних спеціалістів або менеджерів вищої ланки на ключові і керівні позиції, враховуючи особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділові та особисті якості кандидата
Хедхантинг	Технологія добору персоналу полягає у підборі («переманюванні») конкретного спеціаліста з конкретної компанії, який є рідкісним, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму (деякі автори вважають що це частина технології Executive Search)
Рекрутинг	Технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення в ЗМІ
Скринінг	Технологія швидкого добору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи тощо

Основною метою підбору персоналу є своєчасна комплектація підприємства ефективним і результативним персоналом. Він

здійснюється на нововведені в структуру підприємства посади або при заміні співробітника та знаходиться в компетенції

співробітників департаменту по роботі з персоналом. Інформація про претендентів носить конфіденційний характер.

Практика свідчить, що зарубіжні компанії широко використовують усі з перелічених вище технологій. В Україні ж їх використання лише набуває популярності. Прикладом може слугувати аналіз чинної системи підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «Агро-Союз», яке займається виробництвом сільськогосподарської продукції у Дніпропетровській області з 1997 року та

входить до складу агропромислового Холдингу «Агро-Союз». Товариство співпрацює з підприємствами районів і областей України, з компаніями Канади, Німеччини, США, Франції, Данії та з науковими закладами з питань отримання технологічної інформації.

З метою оцінки існуючої системи найму проведемо аналіз забезпеченості підприємства персоналом за певними напрямками[22]. Розглянемо зміни у чисельності й структурі персоналу за період 2012-2014 роках( табл.6).

Таблиця 6

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Агро-Союз» по категоріях зайнятих за 2012-2014 рр.\***

Найменування показника	2012	Питома вага,%	2013	Питома вага,%	2014	Питома вага,%	Відхилення			
							абсолютне +/-		відносне %	
							2013 До 2012	2014 До 2013	2013 до 2012	2014 До 2013
Середньо-облікова чисельність працівників	472	100	442	100	464	100	-30	22	-6,36	4,98
Робітники	334	70,76	318	71,95	327	70,47	-16	9	-4,79	2,83
Службовці	138	29,24	124	28,05	137	29,53	-14	13	-10,14	10,48
із них:										
Керівники	32	23,19	30	24,19	32	23,36	-2	2	-6,25	6,67
Спеціалісти	106	76,81	94	75,81	105	76,64	-12	11	-11,32	11,70

\* Розраховано на підставі звітності підприємства

Обсяг роботи з персоналом залежить від чисельності персоналу, як показує аналіз даних таблиці 6, основну частку в складі усього персоналу у 2014 році займають робітники 327 осіб - відповідно 70,77%. Чисельність службовців становить 137 осіб – відповідно 29,53 % усього персоналу, з них керівників 32 і їх частка становить 23,36 % ,а спеціалістів 105 – відповідно 76,64 %.

Необхідно зазначити, що склад працівників організації постійно змінюється у зв'язку з вивільненням персоналу, прийманням нових робітників, просуванням їх кар'єрними сходами.

За даними звітності підприємства розрахуємо коефіцієнти руху персоналу у період 2012-2014 рр. (табл.7.).

Таблиця 7

**Динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Агро-Союз» за 2012-2014рр.\***

Назва показників	2012	2013	2014	Відхилення +/-	
				2013 до 2012	2014 до 2013
Коефіцієнт обороту по прийому, %	10,59	3,39	12,72	-7,20	9,32
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	7,20	10,18	7,97	2,98	-2,21
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,66	7,24	6,25	2,58	-0,99
Коефіцієнт заміщення кадрів,%	147,06	33,33	159,46	-113,73	126,13

\*Розраховано на підставі звітності підприємства

Дані таблиці свідчать, що коефіцієнт обороту по прийому у 2014 році порівняно з 2013 роком збільшився на 9,32%, що характеризує збільшення питомої ваги прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій

чисельності. Коефіцієнт обороту по вибуттю у 2014 році порівняно з 2013 роком навпаки ж зменшився на 2,21 %, тому доцільно зазначити, що підприємство враховує причини вивільнення найбільш досвідчених та висококваліфікованих працівників.

Стосовно коефіцієнта заміщення кадрів, то у 2012 та 2014 рр. він був більше 100% , що свідчить про відшкодування робочої сили і створення нових робочих місць. У 2013 році відбулося вивільнення персоналу.

Співвідношення величини трудових ресурсів і їх якісних характеристик функціонування створює комплексне уявлення про ступінь використання робочої сили, допомагає визначити напрями оптимізації структури трудових ресурсів і шляхи їх подальшого нарощування й удосконалення. Пошук кандидата на вакантну посаду топ-менеджменту і рідкісних спеціалістів є дуже витратним з точки зору фінансової складової та витраченого часу, тобто на даному підприємстві доцільніше було б використати послуги рекрутингових агентств, які використовують технологію ExecutiveSearch.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від правильно підібраних працівників. Найбільш ефективно – застосування комплексу методів, вибираючи які слід спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки.

В умовах затяжної економічної кризи важливими питаннями для системи найму

персоналу є її вдосконалення за допомогою сучасних, нетрадиційних персонал - технологій, які б враховували зовнішні і внутрішні чинники, стратегічну спрямованість, могли пристосовуватись до природної реакції на надмірну стихійність ринку.

Важливого значення також набувають ефективні маркетингові персонал-технології - формування персонал - іміджу організації – HR-брендинг – формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих фахівців визначеної галузі.

Сутність таких персонал-технологій розкривається у сукупності прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Саме найсучасніші персонал-технології дають змогу мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства та сприяють підвищенню ефективності його використання. У подальших дослідженнях доцільним вбачається вивчення взаємозалежності та взаємовпливу наймання персоналу з його адаптацією.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Виче Консалтинг офіційний сайт [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://viche.com.ua>
3. Гаврилова О. Построение эффективной системы найма персонала: основные сложности и способы их преодоления / О. Гаврилова // Новости менеджмента .-2014.-№6-С.12-18
4. Гаран О. Формування кадрового резерву / О. Гаран // Праця і Закон. – 2013. – № 1. – С. 18-19.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие/ А.П.Егоршин.-, 3-е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2011. - 352 с.
6. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, Н.К. Маусов - М.: Экзамен, 2012. - 254 с.
7. Иванова С. Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации / Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. В. Иванова -8-е издание. – М.: Альпина Паблишер, 2014.-304с.
8. Исследование: HR-брендинг в украинских компаниях: цели и результаты [Электронный ресурс] - Режим доступу: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-brending-v-ukrainskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezultaty.htm>.
9. Караваева А. А. Модель построения бренда работодателя / А.А.Караваева // Молодой ученый. – 2012. – №. 5. – С. 229-232.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб.пособ. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: Инфра-М, 2010. — 301 с.
11. Кибанов А. Организация маркетинга персонала / А. Кибанов, И.Дуракова // Кадровик. Кадровый менеджмент.-2011-№11- С.14-19
12. Класифікатор професій ДК 003: 2010 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.dk003.com/>.
13. Метод быстрого отбора персонала — скрининг. Режим доступу - [Электронный ресурс]: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view &id=11142>.
14. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М. І. Мурашко. – 2-ге вид. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2011. – 311 с.
15. Самолюк Н. Аналіз джерел набору персоналу підприємств /Н.Самолюк [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/pdf1.pdf>.
16. Тени и друзья: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс] - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>.
17. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України, 2014. – Вип.24.4- С.389-395

18. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А.Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 445с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
19. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академ. видав., 2006. – 488 с.
20. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А. В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 1. - С. 61-64.
21. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента / Т. П. Хохлова // Сфера услуг: инновации и качество-2013.-№16- С.15-21.
22. Електронний ресурс звітності ПрАТ «Агро-Союз» Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/52506>

## REFERENCES

1. Balabanova L.V. (2011) Upravlinnia personalom: Pidruchnyk / L.V. Balabanova, O.V. Sardak. – K.: Tsentru uchbovoi literatury, 2011. – 468 s. [in Ukrainian]
2. Vyche Konsaltnyh ofitsiinyi sait / Retrieved from: <http://viche.com.ua> [in Ukrainian]
3. Havrylova O. (2014) Postroyenyie efektyvnoi systems naima personala: osnovnye slozhnomyi sposobi ykh preodoleniya / O. Havrylova // Novosty menedzhmenta. -2014. -#6-S.12-18[in Ukrainian]
4. Haran O. (2013) Formuvannia kadrovoho rezervu / O. Haran // Pratsia i Zakon. – 2013. – # 1. – С. 18-19. [in Ukrainian]
5. Ehorshyn A.P. Osnovi upravleniya personalom: Uchebnoe posobyе/ A.P.Ehorshyn.-, 3-e yzd. dop. y pererab. M.: YNFRA-M, 2011. - 352 s. [in Russian]
6. Zhuravlev P. V. (2012) Tekhnolohyia upravleniya personalom. Nastolnaia knyha menedzhera / P. V. Zhuravlev, N. K. Mausov - M.:Экзамen, 2012. - 254 s. [in Russian]
7. Yvanova S. (2014) Formyrovanye profylya dolzhnomyi na osnove stratezhicheskyykh y tekuchyykh tseli orhanyzatsyy / Yskusstvo podbora personala. Kak otsenyt cheloveka za chas / S. V. Yvanova -8-e yzdanye. – M.: Alpyna Pablysher, 2014.-304s. [in Ukrainian]
8. Yssledovanye: HR-breindykh v ukraynskyykh kompaniyakh: tsely y rezultaty Retrieved from: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-breindykh-v-ukraynskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezultaty.htm>. [in Ukrainian]
9. Karavaeva A. A. (2012) Model postroyeniya brenda rabotodatelia / A.A.Karavaeva // Molodoi uchenii. – 2012. – #. 5. – S. 229-232. [in Ukrainian]
10. Kybanov A. Ya. (2010) Upravlenye personalom orhanyzatsyy. Stratehiya, marketynh, ynternatsyonalizatsyia: Ucheb.posob. / A. Ya. Kybanov, Y.B.Durakova. — M.: Ynfra-M, 2010. — 301 s. [in Russian]
11. Kybanov A. (2011) Orhanyzatsyia marketynha personala / A. Kybanov, Y.Durakova // Kadrovyyk. Kadrovii menedzhment.-2011-#11- S.14-19[in Russian]
12. Klyasyfikator profesii DK 003: 2010 [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <http://www.dk003.com/>[in Ukrainian]
13. Metod bistroho otbora personala — skrynynh. Retrieved from: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view &id=11142>. [in Ukrainian]
14. Murashko M. I. (2011) Menedzhment personalu: navchalno-praktychnyi posibnyk / M. I. Murashko. – 2-he vyd. – K. : T-vo "Znannia", KOO, 2011. – 311 s. [in Ukrainian]
15. Samoliuk N. Analiz dzherel naboru personalu pidpryemstv /N.Samoliuk Retrieved from: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/pdf1.pdf>. [in Ukrainian]
16. Teny y druzia: metody obucheniya personala, kotorykh u nas poka net Retrieved from: <http://www.hrportal.ru/article/teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>. [in Russian]
17. Tretiak O.P. (2014) Suchasni personal-tekhnohii u systemi upravlinnia personalom na pidpryemstvi / O. P. Tretiak // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, 2014. – Vyp.24.4- S.389-395[in Ukrainian]
18. Upravlenye personalom dlia sovremennskh rukovodytelei / E.A.Borysova. – SPb.: Pyter, 2003. – 445s.: yl. – (Seryia «Teoriya y praktyka menedzhmenta»). [in Russian]
19. Khmil F. I. (2006) Upravlinnia personalom: pidruchnyk dlia studentiv vyschykh navchalnykh zakladiv / F. I. Khmil. – K. :Akadem. vydav., 2006. – 488 s. [in Ukrainian] [in Ukrainian]
20. Kholodnytska A. V. (2015) Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia / A. V. Kholodnytska // Naukovyi visnyk Polissia. - 2015. - Vyp. 1. - S. 61-64. [in Ukrainian]
21. Khokhlova T. P. (2013) Ynnovatsyionnye tekhnolohyi sovremennoho personal-menedzhmenta / T. P. Khokhlova // Sfera usluh: ynnovatsyy y kachestvo-2013.-#16- S.15-21. [in Ukrainian]
22. Elektronnyi resurs zvitnosti PrAT «Ahro-Soiuz» Retrieved from: <http://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/52506>[in Ukrainian]

Одержано 15.03.2016 р.