

УДК 331.108

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

<http://orcid.org/0000-0001-6798-425X>

Швець Галина Олексіївна, к. філол. н., доцент кафедри економічної теорії та підприємництва, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: shvetsvip28@gmail.com

Galyna Shvets, Candidate of Philology, Associate Professor of Economic Theory and Entrepreneurship, State Higher Educational Establishment «Pryazovskyi State Technical University», Mariupol, e-mail: shvetsvip28@gmail.com

G. Shvets. Modern tendencies of development of HR-management at domestic enterprises.

The necessity of development of HR-management in modern domestic enterprises is analyzed in the article. The difference between HR management and HR department is noted. Perspective practices in HR management within the framework of crisis management according to HR management are identified, for example: formation of a strong HR brand as a manifestation of the specificity of personnel and PR policies; application of social networks in recruitment; formation of the competencies of HR manager as a strategic business partner and more. The basic personal qualities required for a present-day HR-manager are given, namely: high moral standards; physical and mental health; internal and external culture, justice, honesty, responsiveness, optimism, care, benevolence. The main requirements for the personal qualities of the HR manager are presented and characterized, such as: honest work and job satisfaction; establishing strong and favorable relationships with employees. The complex of functions to be performed by a specialist in HR-management is revealed, namely: investigation of the labor market tendencies, keeping the company manager informed about the personnel situation in the market, monitoring the average level of salaries by the target industry and profession; analysis of work performed in the field of activity and preparation of reporting documents; development of local normative acts, regulations, instructions aimed at the description, systematization and clear regulation of the personnel management processes of the organization; creation of a multifunctional system of work motivation, etc. The list of HR indicators in such areas as: organizational efficiency, bonuses and privileges, efficiency of recruiting and adaptation of personnel, training and personnel development are given and the requirements for HR indicators are defined and described. The most probable trends that will be characteristic of changes in HR management are considered, namely. It is predicted that : the internal HR system will decrease and outsourcing will increase; strategic thinking will become a core internal competence of HR; the pendulum is likely to be directed towards a specialist (the general management will disappear); HR will look more like marketing.

Швець Г. О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

В статті проаналізовано необхідність розвитку HR-менеджменту на сучасних вітчизняних підприємствах. Зазначено різницю між HR менеджментом та відділом кадрів. Визначено перспективні практики у роботі з кадрами в рамках антикризового управління відповідно до HR-менеджменту, наприклад: формування міцного HR-бренду як прояв специфіки кадрової та PR-політик; використання соціальних мереж у підборі персоналу; формування компетенцій HR-менеджера як стратегічного бізнес-партнера та інше. Наведено основні особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру, а саме: високі моральні стандарти; фізичне та психічне здоров'я; внутрішня і зовнішня культура, справедливість, чесність, чуйність, оптимізм, дбайливість, доброзичливість. Представлено та охарактеризовано головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера, такі як: сумлінна праця та задоволення своєю роботою; встановлення міцних і сприятливих відносин із працівниками. Розкрито комплекс функцій, які повинен виконувати фахівець з HR-менеджменту, а саме: вивчення тенденцій ринку праці, інформування керівника компанії про кадрову ситуацію на ринку, моніторинг середнього рівня заробітної плати по цільовій галузі та професії; аналіз виконаної роботи за напрямом діяльності та складання звітної документації; розробка локальних нормативних актів, положень, інструкцій, спрямованих на опис, систематизацію та чітку регламентацію процесів управління персоналом організації; створення мультифункціональної системи мотивації праці, тощо. Наведено та охарактеризовано перелік HR-показників за такими напрямками як: організаційна ефективність, преміювання та пільги, ефективність рекрутингу та адаптації персоналу, навчання та розвиток персоналу, а також визначено вимоги до HR-показників. Розглянуто найбільш ймовірні тенденції, які будуть властиві змінам у HR-менеджменті, а саме: внутрішня система HR буде зменшуватися, а

аутсорсинг – збільшуватися; стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR; маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління); HR буде більше схожий на маркетинг.

Швец Г. А. Современные тенденции развития HR-менеджмента на отечественных предприятиях.

В статье проанализирована необходимость развития HR-менеджмента на современных отечественных предприятиях. Указана разница между HR-менеджментом и отделом кадров. Определены перспективные практики в работе с кадрами в рамках антикризисного управления в соответствии с HR-менеджментом, например: формирование прочного HR-бренда как проявление специфики кадровой и PR-политик; использования социальных сетей в подборе персонала; формирование компетенций HR менеджера как стратегического бизнес партнера и прочее. Приведены основные личностные качества человека, необходимые современному HR-менеджеру, а именно: высокие моральные стандарты; физическое и психическое здоровье; внутренняя и внешняя культура, справедливость, честность, отзывчивость, оптимизм, заботливость, доброжелательность. Представлены и охарактеризованы главные требования к личным качествам HR-менеджера, такие как: добросовестный труд и удовлетворение своей работой; установление прочных и благоприятных отношений с работниками. Раскрыт комплекс функций, которые должен выполнять специалист по HR-менеджменту, а именно: изучение тенденций рынка труда, информирование руководителя компании о кадровой ситуации на рынке, мониторинг среднего уровня заработной платы по целевой отрасли и профессии; анализ проделанной работы по направлению деятельности и составления отчетной документации; разработка локальных нормативных актов, положений, инструкций направленных на описание, систематизацию и четкую регламентацию процессов управления персоналом; создание мультифункциональной системы мотивации труда и тому подобное. Приведен и охарактеризован перечень HR-показателей по таким направлениям как: организационная эффективность, премирование и льготы, эффективность рекрутинга и адаптации персонала, обучение и развитие персонала, а также определены требования к HR-показателям. Рассмотрены наиболее вероятные тенденции, которые будут присущи изменениям в HR-менеджменте, а именно: внутренняя система HR будет уменьшаться, а аутсорсинг - увеличиваться; стратегическое мышление станет основной внутренней компетенцией HR; маятник направлен на специалиста (исчезнет генеральное управление); HR будет больше похож на маркетинг.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвиток та функціонування вітчизняних підприємств відбувається в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності. Тому все частіше виникає потреба у розробці програм та заходів щодо стратегічного удосконалення діяльності підприємства. Тому постає питання щодо ефективного управління не тільки матеріальними активами підприємства, але й управління персоналом. Складна економічна ситуація в країні призводить до трудової кризи, зокрема до нестачі кваліфікованих фахівців у багатьох галузях функціонування вітчизняних підприємств. Ця ситуація у першу чергу відбувається за рахунок значної трудової міграції українців за кордон. Таким чином, керівництво підприємств намагається сформувати більш ефективні механізми управління персоналом, заохочуючи до співпраці фахівців у сфері HR-менеджменту.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Сьогодні все більше з'являється наукових напрацювань вчених у галузі HR-менеджменту. Серед науковців, які розглядають проблематику даного питання, є: Н. С. Макарова [1], Ю. О. Терлецька [2], С. М. Хмелевський [3], Л. Л. Бунтовська [4], В. О. Москаленко [5], О. І. Іляш [6].

Виокремлення невирішених проблем. Сучасні науковці приділяють значну увагу вивченню загальних основ управління персоналом, яке розглядається переважно через функціонування таких структурних підрозділів, як відділу кадрів. Однак, сьогодні все більше виникає необхідність розвитку такого елементу управління, як HR-менеджменту, який не є відокремленим структурним підрозділом підприємства, а є невід'ємним елементом управління наряду з фінансовим управлінням, маркетинговим, виробничим тощо. Тому для ефективного використання інструментарію HR-менеджменту виникає потреба у більш детальному вивченні даного питання.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи складні соціально-економічні умови функціонування підприємств, керівництво намагається розробляти та впроваджувати

загальну антикризову політику. Окремим її елементом сьогодні є антикризова HR-політика, яка потребує наявності висококваліфікованих HR-менеджерів.

Маркова Н. С. у своїй науковій роботі «Реалізація антикризової політики в межах існуючої системи HR-менеджменту підприємства» зазначає, що антикризова HR-політика може бути направлена як на запобігання негараздам у різних сферах роботи підприємства, так і на діяльність в умовах кризи, коли необхідно вивести його з цього стану, забезпечити стаке докризове функціонування або здійснити ребрендинг як засіб перепрофілювання бізнес-діяльності на стадії оновлення в межах життєвого циклу підприємства. У цьому контексті Терлецька Ю. О. та Іванюк В. В. визначають, що управління в умовах кризи потребує особливих підходів, соціальних знань, досвіду, мистецтва. Антикризовий менеджмент — це керований процес недопущення або подолання кризи, що відповідає цілям підприємства та об'єктивним тенденціями його розвитку [1, 2].

Слідуючи теоретично-методичним аспектам та практичним питанням проактивного HR-менеджменту, до перспективних практик у роботі з кадрами в рамках антикризового управління слід віднести [1]:

- формування міцного HR-бренду як прояв специфіки кадрової та PR-політик, що побудований на широкому використанні соціальних мереж для створення поля внутрішніх (персонал) та зовнішніх клієнтів;

- використання соціальних мереж у підборі персоналу, особливо високої кваліфікації та за рідкими професіями;

- формування компетенцій HR-менеджера як стратегічного бізнес-партнера, метою діяльності якого виступає практична реалізація стратегічних цілей підприємства, тобто він виступає в якості буфера між топ-менеджерами та виконавцями;

- застосування практики аутплейсменту персоналу як способу "м'якого" вивільнення та збереження позитивного іміджу роботодавця;

- введення посади антикризового менеджера, до функцій якого входить здійснення моніторингу всіх сфер діяльності підприємства і при перших сигналах доведення їх сутності до відома топ-менеджерів, а також пропонувати заходи з уникнення негативних ситуацій;

- розробка принципів та підходів до складання HR-бюджету в умовах жорсткої економії та його практичне впровадження з максимально можливим дотриманням виконання строків і використання коштів;

- формування такої інформаційної політики, за якої підтримується позитивний морально-психологічний клімат у колективі при вивільненні більшої частини персоналу, а діяльність тих, хто залишається, не направлена на пошук нової роботи, адже їх зусилля необхідно направити на виведення підприємства з кризи;

- підвищення якості управлінських рішень завдяки командній роботі, роботі в проектах. Метод підтримки інновацій та ініціатив дозволяє винайти нестандартні шляхи виходу підприємства з кризи;

- чітка структуризація преміальної системи, не виплата премії у разі невиконання планів.

Отже, бачимо актуальність та необхідність розвитку HR-менеджменту на підприємстві. Можна стверджувати, що необхідність у таких фахівцях є не тільки на підприємствах вже з існуючою кризою, але й на будь-яких інших підприємствах, щоб мінімізувати ризики виникнення антикризових явищ. Тому розглянемо більш детально функціонал та особливості фахівця з HR-менеджменту.

Людські якості менеджера є основоположними. Вони формуються в процесі роботи на основі особистих якостей людини-менеджера, цінностей, принципів і норм, прийнятих на підприємстві, а також придбаних у процесі спеціальної підготовки. За допомогою наукової праці Хмелевського С. М. «Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера» визначимо, які основні особистісні якості людини необхідні сучасному HR-менеджеру (рис. 1) [3].



Рис. 1. Особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру

Сучасний HR-менеджер повинен мати знання у сфері психології, управління, економіки, права. Він повинен розуміти специфіку діяльності різних підприємств та динаміку функціонування ринку праці. У таблиці 1 наведемо головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера.

Таблиця 1

Головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера [3]

№	Ефективне управління	Отриманий результат (переваги порівняно з конкурентами)
1	Сумлінна праця та задоволення своєю роботою	Персонал більш схильний до високоякісної продуктивної праці та робить істотний внесок у розвиток підприємства
2	Встановлення міцних і сприятливих відносин із працівниками і сприяння отриманню ними акцій компанії	Залучення зовнішніх інвесторів, що, своєю чергою, полегшує компанії отримати додаткові фінансові кошти
3	Наявність загальної системи цінностей, яку підтримує персонал і керівництво компанії на всіх рівнях	Розроблення довгострокових планів і стратегій
4	Ефективне використання ресурсів	Економія коштів
5	У компанії повинна превалювати організаційна культура	Підтримка високої якості
6	Зміни повинні впроваджуватися з найменшими збоями і порушеннями робочого ритму підприємства	Зменшення витрат робочого часу
7	Залучення нових методів управління персоналом	Підтримка високої конкурентоспроможності

Враховуючи багатогранність особистісних якостей HR-менеджера, багато науковців досліджують у своїх працях актуальне питання функціональної складової HR-менеджменту. Так Бунтовська Л. Л. [4] у своїй праці «Нові напрямки діяльності служб персоналу в умовах конкурентної економіки» зазначає, що сьогодні на вітчизняних підприємствах сформовано комплекс функцій, які повинен виконувати даний фахівець, а саме:

– заходи по роботі з керівниками, які очолюють структурні підрозділи організації, а так само з керівниками рекрутингових компаній, рекламних і кадрових агентств;

– вивчення тенденцій ринку праці, інформування керівника компанії про кадрову ситуацію на ринку, моніторинг середнього рівня заробітної плати по цільовій галузі та професії;

– моніторинг динаміки зміни середніх заробітних плат по галузях і професіях;
– здійснення оперативного (цільового) пошуку і підбору персоналу (в тому числі, супровід відбору кандидатів за компетенціями). Створення планів в кадрах на найближчу (тактичну, оперативну) і більш (далеку) стратегічну перспективу. Створення, ведення та подальше управління резервом кадрів;

– аналіз виконаної роботи за напрямом діяльності та складання звітної документації;
– розробка локальних нормативних актів, положень, інструкцій, спрямованих на опис, систематизацію та чітку регламентацію процесів управління персоналом організації;

– створення мультифункціональної системи мотивації праці;
– створення правил корпоративної культури, їх підтримка і розвиток: заходи з формування згуртованого колективу однодумців, в ідеалі - вмотивованої і успішної команди (як міжособистісні, так і групові взаємини, психологічний клімат, орієнтованість на кінцеву мету, командна і особиста зацікавленість результатом праці);

– планування і проведення робіт по організації професійної та психологічної адаптації новоприбулих спеціалістів, навчання за відповідними компетенціями; проведення оцінки та атестації співробітників, психологічна допомога при необхідності регулювання взаємовідносин різних рівнів;

– розробка і подальше впровадження ефективних методів управління персоналом: допомога при вирішенні конфліктів, роботи щодо попередження впливу стресових ситуацій;

– участь у створенні комфортних умов праці; створення і ведення схем роботи з співробітниками, які прийняли рішення звільнитися;

– внутрішнє і зовнішнє навчання персоналу. Створення корпоративних навчальних програм для різних категорій фахівців; визначення потреби в зовнішньому навчанні (необхідність перепідготовки або підвищення кваліфікації, відвідування семінарів і тренінгів);

– консультування в галузі управління людськими ресурсами для керівників усіх підрозділів та рангів, ведення звітності [4].

Для успішної реалізації повного спектру функціональних завдань, які стоять перед HR-менеджером, необхідно використовувати показники, які характеризуватимуть основні HR-процеси на підприємстві. Ці показники виступають наочним інструментом для менеджера даної кваліфікації та дозволяють розробити механізми подальших дій та програми, реалізація яких дозволить ефективно управляти працівниками на підприємстві. Перелік HR-показників представлено у таблиці 2.

Відповідно до переліку HR-показників, Москаленко В. О. [5] зауважує, що для отримання позитивного ефекту від впровадження HR-показників, потрібно, щоб вони відповідали наступним вимогам:

- мали відношення до бізнесу в цілому (не тільки до HR -функції);
- ґрунтувалися на загальноприйнятих і зрозумілих для менеджерів показниках;
- склалися як із кількісних, так із якісних показників;
- не тільки фіксували результати, але й виявляли причини та наслідки;
- ранжувались за пріоритетністю;
- відкрито поширювалися усередині підприємства;
- дозволяли порівняння з аналогічними показниками інших організацій;
- допомагали менеджерам впливати на поведінку співробітників та спрямовувати їх на необхідні позитивні зміни;
- для збору даних використовувалися послідовні й зрозумілі методи;

— дозволяли зібрати дійсно корисну для прийняття рішень інформацію (якщо стає ясно, що показник "не працює", краще його вчасно виключити, щоб не проводити додаткових розрахунків й аналізу).

Таблиця 2

Перелік HR-показників [5]

Напрямок	Назва показника	Особливості застосування
Організаційна ефективність	Виручка на одного штатного працівника	Демонструє величину виручки на одного штатного працівника, дозволяючи при цьому в динаміці оцінити питоме екстенсивне зростання підприємства
	Показник прибутку від інвестування у людський капітал	Зазначає ефективність коштів, вкладених у персонал
	Відсоток ТОП - менеджерів від загальної кількості співробітників	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури
	Норма управління	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури (недопустимо відношення 1:1)
	Відсоток робітників від загальної кількості працівників	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури з урахуванням галузевої специфіки
Преміювання та пільги	Середня сума винагород на одного співробітника	Демонструє середнє значення винагород на одного співробітника в рік
	Відношення найбільш високого рівня заробітної плати до більш низького	Вказує на величину диференціації в системі оплати праці підприємства
	Відношення пільг до премій	Демонструє частку затрат на пільги в затратах на загальну суму винагород (премій)
Ефективність рекрутингу та адаптації персоналу	Відсоток внутрішнього найму до загальної кількості найманих працівників	Вказує, яку частку вакансій підприємство закриває за рахунок своїх працівників (рівень розвитку кадрового резерву)
	Вартість зовнішнього найму одного працівника	Демонструє динаміку вартості зовнішнього найму
	Відношення бюджету на рекрутинг до виручки підприємства	Демонструє, яку частку виручки підприємства складає рекрутинг
	Середня кількість кандидатів на одну посаду	Свідчить про масштаб обрання кандидатів при наявності вакансії (може відрізнятися в залежності від посади)
Навчання та розвиток персоналу	Відсоток співробітників, які пройшли навчання в звітному періоді до загальної кількості працівників, які пройшли навчання	Демонструє відсоток співробітників, які пройшли навчання у звітному періоді
	Відсоток затрат на тренінги від загального HR-бюджету	Демонструє частку затрат на навчання в загальному бюджеті з персоналу
	Відсоток тренінгів, доступних в on-line режимі, до загальної кількості навчальних програм	Свідчить про доступність, економічність та гнучкість існуючих навчальних програм

Отже, враховуючи велике значення розвитку HR-менеджменту для сучасних підприємств, нижче розглянемо декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR-менеджменті найближчим часом. Ці тенденції більш детально розглянуті у науковій праці Іляша О. І. «Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація» [6].

1. Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися. Так, промисловий аналітик Брайан Соммер, засновник TechVentive, заявляє, що перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом: «значна кількість підприємств намагатимуться отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та

самообслуговуванню». Елізабет Брашеарс, директор компанії Human Capital Consulting в HR TriNet, а також Баррі Холл та Стів Коко з Buck Consultants, вважають, що вплив адміністрації зникне внаслідок посилення регулювання та глобалізації робочої сили. Експерти в Buck Consultants зазначають, що сервісні компанії використовуючи моделі "вигоди-в-коробці", запропонують організаціям економічно ефективні комплексні програми охорони здоров'я та добробуту, благополуччя та виходу на пенсію працівників. Разом з тим, внутрішня функція HR департаментів залишатиметься.

2. Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR. Так, роль цієї стратегії не може бути передана стороннім організаціям. Прессер стверджує, що "стратегічне планування вимагає власного досвіду". Фактично, Brashears прогнозує тенденцію до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу.

3. Маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління). Тобто "ТОП менеджмент, у тій ролі, до якої ми звикли, зникне", відтак, виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців.

4. HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для компанії. Хоча HR вже використовує певні показники, такі як, наприклад, коефіцієнт оборотності та рівні взаємодії працівників. Також можна сподіватися на появу нових показників, в HR-оцінці, серед яких середній термін підготовки персоналу для просування або відсоток висококваліфікованих кандидатів, яких потрібно найняти.

5. Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою. Працювати віддалено - з дому, з кафе або звідки завгодно, де є Wi-Fi - це зростаюча тенденція у США. Так, за останні два десятиліття кількість співробітників, які хоча б частково працювали дистанційно, збільшилася у чотири рази і становила 37 %. Окрім того, HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця.

6. HR буде більше схожий на маркетинг. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю "талентів у бренд – компанії".

7. Гнучкість. В усіх аспектах діяльності гнучкість - важлива якість для компанії в 2018 році. Саме тому, більшість компаній починає впроваджувати Agile, створювати інноваційні осередки цифронізації управління людськими ресурсами та забезпечити більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень.

8. Співробітники майбутнього. Зауважимо, що у багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління і впливає на прийняття рішень. Відтак, компанії повинні забезпечити ідентифікацію персоналу та визначити для них найкращий спосіб зайнятості.

9. Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність. Загальновідомо, що протягом десятиліть компанії намагалися автоматизувати такі HR-процеси, як: розрахунок заробітної плати, облік та аудит персоналу, навчання, відбір резюме, проведення співбесід, підбір та оцінка персоналу. В сучасних умовах компанія, яка хоче бути успішною, повинна збільшити продуктивність використання працівників. В епоху Agile і становлення командно-центричних структур, професійного вигорання, розфокусування, значної кількості зобов'язань, неконтрольованого потоку повідомлень з електронної пошти та месенджерів важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію.

Висновки: Таким чином, HR-менеджмент сьогодні відіграє провідну роль у системі управління підприємством. Наряду з фінансовим, виробничим, маркетинговим та іншими елементами управління HR-менеджмент є невід'ємним елементом у системі стратегічного управління підприємством. Тому фахівці даної сфери повинні бути високо кваліфіковані та обізнані не тільки у галузі управління персоналом, але й розуміти загальні вимоги до успішного функціонування підприємства в цілому. В свою чергу, постійний моніторинг показників HR-менеджменту дозволить удосконалити процеси управління персоналом на підприємстві та запобігти виникненню критичних ситуацій, пов'язаних з неефективним використанням персоналу.

Список використаних джерел:

1. Маркова Н. С. Реалізація антикризової HR-політики в межах існуючої системи HR-менеджменту підприємства / Н. С. Маркова, О. В. Ярмак // *Економіка та держава*, 2013. - № 5. - С. 41 – 43.
2. Терлецька Ю. О. Антикризовий менеджмент: вимоги до системи, механізму і процесу управління / Ю. О. Терлецька, В. В. Іванюк // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. — Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2010. — Вип. II (38). *Економічні науки* — С. 181—188.
3. Хмелевський С. М. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера / С. М. Хмелевський, О. Г. Веремієнко // *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. - № 20. - С. 626-631.
4. Бунтовська Л. Л. Нові напрямки діяльності служб персоналу в умовах конкурентної економіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3501/1/175%20-%20186.pdf>
5. Москаленко В. О. HR-показники — інструмент вдосконалення системи оцінки персоналом / В. О. Москаленко // *Економіка АПК*, 2010. - № 19. - С. 45-47.
6. Ляш О. І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575>

References:

1. Markova N. S. Realizatsiya antykrizovoyi HR-polityky v mezhakh isnuuyuchoyi systemy HR-menedzhmentu pidpryyemstva / N. S. Markova, O. V. Yarmak // *Ekonomika ta derzhava*, 2013. - № 5. - S. 41 – 43.
2. Terlets'ka Yu. O. Antykrizovyy menedzhment: vymohy do systemy, mekhanizmu i protsesu upravlinnya / Yu. O. Terlets'ka, V. V. Ivanyuk // *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no ekonomichnoho instytutu*. — Chernivtsi: CHTEI KNTEU, 2010. — Vyp. II (38). *Ekonomichni nauky* — S. 181—188.
3. Khmelevs'kyu S. M. Osnovni kharakterystyky ta neobkhidni vymohy do profesiyi HR-menedzhera / S. M. Khmelevs'kyu, O. H. Veremiyenko // *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, 2017. - № 20. - S. 626-631.
4. Buntovska L. L. Novi napryamky diyal'nosti sluzhb personalu v umovakh konkurentnoyi ekonomiky. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3501/1/175%20-%20186.pdf>
5. Moskalenko V. O. HR-pokaznyky — instrument vdoskonalennya systemy otsinky personalom / V. O. Moskalenko // *Ekonomika APK*, 2010. - № 19. - S. 45-47.
6. Ilyash O. I. Maybutnye HR menedzhmentu: tendentsiyi, ryzyky, motyvatsiya [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575>

Keywords: HR-management; personnel management; crisis management; HR department; HR-indicators.

Ключові слова: HR-менеджмент; управління персоналом; антикризове управління; відділ кадрів; HR-показники.

Ключевые слова: HR-менеджмент; управление персоналом; антикризисное управление; отдел кадров; HR-показатели.

Рецензент: Хаджинова О. В., декан економічного факультету, д. е. н., професор кафедри «Фінанси і банківська справа», ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Перевірено на плагіат системою:

<https://corp.eu.unicheck.com/similarity/report/6d31491579624555b273f02de0353397>