

Ю. В. Майстренко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Київський університет ринкових відносин, м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

*Yu. Maistrenko,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management
and Marketing Department, Kiev University for Market Relations, Kiev, Ukraine*

INNOVATIVE APPROACHES IN PRACTICE OF MANAGEMENT OF PERSONNEL OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Дослідження, які виконані в рамках статті, присвячені аналізу низки теоретичних і практичних аспектів інноваційних перетворень у сфері управління персоналом вищого навчального закладу. У статті розглянуто різні погляди і думки вчених щодо управління персоналом. Визначено, що управління персоналом — сукупність механізмів, принципів і методів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу й максимальне використання його можливостей для реалізації цілей навчального закладу. Доведено, що осучаснені знання науково-педагогічних працівників, їх інтелектуальний потенціал, займає особливо важливе місце в розвитку системи вищої освіти.

Основну увагу у роботі акцентовано на проблемі оцінки працівників, показники якої зводяться до оцінки загальної ефективності діяльності вищого навчального закладу. Тому, з метою підвищення ефективності і якості роботи науково-педагогічних працівників, у статті науково-обґрунтовано методичні рекомендації з розробки показників (критеріїв оцінки ефективності та особистого внеску) діяльності працівників розвитку вищого навчального закладу. Практичне застосування цієї методики дозволяє оцінювати показники роботи працівника і одночасно розвивати його потенціал.

Як додаткову методику оцінки автором запропоновано анкетування "Викладач очима студентів", що допоможе виявити не тільки результати роботи науково-педагогічних працівників, але й ужити заходів з підвищення ефективності та якості запропонованих заходів, роботи вищого навчального закладу в цілому.

The studies carried out within the framework of this article are devoted to the analysis of a number of theoretical and practical aspects of innovative transformations in the field of personnel management at a higher educational institution. The article deals with different views and opinions of scientists on personnel management. It has been determined that personnel management is a set of mechanisms, principles and methods aimed at optimal quantitative and qualitative formation of personnel and maximizing the use of its capabilities for the purposes of the educational institution. It is proved that up-to-date knowledge of scientific and pedagogical workers, their intellectual potential, is of particular importance in the development of the system of higher education.

The main attention in the work is focused on the problem of assessment of employees, whose performance is reduced to the assessment of the overall efficiency of the higher education institution. Therefore, in order to increase the efficiency and quality of the work of scientific and pedagogical workers, the methodological recommendations for the development of indicators (criteria for assessing the effectiveness and personal contribution) of employees' activities in the development of a higher educational institution are scientifically substantiated. The practical application of this technique allows you to evaluate the performance of an employee and at the same time develop his potential.

As an additional method of evaluation, the author proposed a questionnaire "Teacher by the eyes of students", which will help to identify not only the results of the work of scientific and pedagogical workers, but also take measures to improve the efficiency and quality of the proposed activities, and the work of the higher education institution as a whole.

Ключові слова: управління персоналом, науково-педагогічні працівники, вищий навчальний заклад, інновації, оцінка працівників, ефективність діяльності, мотивація.

Key words: personnel management, scientific and pedagogical workers, institution of higher education, innovation, evaluation of workers, efficiency of activity, motivation.

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

Соціально-економічні трансформації в Україні вимагають від системи вищої освіти не лише модернізації матеріально-технічної бази вищого навчального закла-

ду (далі — ВНЗ), але й формування інноваційного кадрового складу, професійних науково-педагогічних працівників, здатних змінювати стратегію і тактику професійної діяльності, відповідаючи на виклики часу.

Глобальні структурні й технологічні зміни в освітньому просторі, перехід традиційного суспільства до інформаційного, зумовлюють зміни у процесі трудової діяльності ВНЗ. Формування працездатної і ефективно функціонуючої команди вимагають не лише обліку кадрів, контролю за дотриманням законодавства і документообігу, але й визначення основних напрямлень, цілей, задач і принципів роботи з кадрами, які забезпечать динамічний розвиток кадрового потенціалу, його соціальну активність, морально-етичну відповідальність і мобільність.

Тому назріла необхідність поглибленого аналізу управління персоналом ВНЗ, метою якого є пошук принципово нових підходів і механізмів ефективного використання кадрового потенціалу, що активізує продуктивність праці, породжуватиме мотиви до творчості, ініціативності, підвищить соціальний статус працівників та забезпечить галузь висококваліфікованими фахівцями. Тільки правильно обраний підхід до управління персоналом може вирішити питання конкурентоздатності, економічного зростання й забезпечення ефективної роботи ВНЗ.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам теорії, методології та практики багатобачкової проблеми інноваційних перетворень у сфері управління персоналом були і залишаються об'єктом підвищеної уваги в роботах провідних вітчизняних й зарубіжних науковців, серед яких варто назвати праці таких дослідників: Армстронг М. [1], Балабанова Л.В. [2], Беккер Г. [3], Богиня Д.П. [4], Боумен К. [5], Голікова Н.В. [6], Грішнова О.А. [7], Дейнека А.В. [8], Костюк О.Д. [9], Крушельницька О.В. [10], Міль Дж. [11], Никифорова В.Г. [12], Опанасюк Ю.А. [13], Передугова Т.В. [14], Продан І.О. [15], Сівашенко Т.В. [16], Сміт А. [17], Шульц А. [18] та інші.

Аналізуючи досягнення вищезазначених науковців, можна зазначити, що наукова думка з обраної теми розвинена досить глибоко та всебічно. Проте варто наголосити на тому, що на сьогодні економічна наука і практика України не має ґрунтовних наукових досліджень щодо управління персоналом саме для ВНЗ. Тож зміни, які відбуваються в сучасному економічному і соціальному житті суспільства, вимагають нового концептуального підходу.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження інноваційних підходів до управління персоналом як можливостей їх застосування саме у ВНЗ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний стан розвитку економіки України, значні трансформації ринкового середовища, конкуренція, глобальні структурні і технологічні зміни, процеси інформатизації призводять до глибоких змін в принципах, методах і формах управління персоналом з усвідомленням того, що ключовим ресурсом ефективності і продуктивності діяльності ВНЗ є якість персоналу і його професіоналізм. Саме персонал відіграє вирішальну роль у життєдіяльності і процвітанні ВНЗ. Економісти слушно зазначають, що інвестиції в розвиток персоналу не менш важливі, ніж прямі капіталовкладення у виробництво.

У літературі застосовується значна кількість термінів: "трудова ресурси", "кадри", "персонал". Термін "трудова ресурси" було введено у науку в 20-ті роки ХХ ст. академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що

є значно ширшим. Термін "кадри" запозичений управлінняською наукою з армійського лексикону, де він означав професійних військових — рядових, командний склад, резерв. У сучасному світі під кадрами розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації [12]. На думку Л.В. Балабанової та О.В. Сердак, персонал — це "сукупність працівників підприємства (професійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем" [2].

У свою чергу, формування наукових основ управління персоналом почалося в останніх десятиліттях ХІХ ст. Найбільш сприятливі умови для розвитку наукової думки склались в Америці, однак знання, пов'язані з наукою управління, накопичувались задовго до цього в рамках різноманітних наук, працях політичних діячів, вчених і навіть в найдревніших рукописних пам'ятках. Значний внесок у розробку наукового пізнання та практичного застосування в управлінні персоналу зробив А. Маслоу, який розділив потреби на базові (фізіологічні потреби та потреби в безпеці) та зумовлені розвитком цивілізації (соціальні потреби; потреби у визнанні, повазі; потреби самореалізації). Запропонована ним "піраміда потреб", користується великою популярністю і у сучасному світі [8, с. 161].

На думку К. Келланда, існують й інші варіанти групування потреб, він їх зводить до бажання влади (впливу на інших людей), успіху (успішного завершення роботи) та прийняття участі у важливих рішеннях. А.Ф. Герцберг виділив в системі потреб гігієнічні норми, пов'язані з навколишнім середовищем, і мотиваційні, пов'язані з характером й суттю роботи. Так, в основі теорії А.Ф. Герцберга є теза про те, що праця повинна приносити людям задоволення, сприяти зміцненню психологічного здоров'я.

З часом концепції і погляди, доповнюючи одна одну, вдосконалювались. Персонал почали розглядати як основу для підвищення ефективності роботи. Доля інвестицій, вкладених у персонал, навіть перевищувала капіталовкладення в інші ресурси. Ця думка стала фундаментом для створення теорії людського капіталу, яка розглядала можливості людини в економічних поняттях. Розробники цієї теорії Т. Шульц (1979) і Г. Беккер (1992) були нагороджені Нобелівською премією в області економіки. Людський капітал Т. Шульц розглядав як сукупність знань, вмій, навичок, які використовуються для задоволення всебічних потреб людини та суспільства [18, с. 28].

Більш ґрунтовно дослідив категорію людського капіталу послідовник Г. Беккер, який стверджував, що "Один з способів інвестування в людський капітал — покращення фізичного і емоційного стану людини" [3]. Під людським капіталом Г. Беккер вважав — наявний у кожного запас знань, навичок та мотивацій, правильне використання яких збільшує прибуток.

Дж. Міллє писав, що "Саму людину... я не розглядаю як багатство. Але її здобуті навички, котрі існують лише як засіб і породжені працею, на повній підставі, я вважаю, потрапляють в цю категорію" [11, с. 139]. А. Сміт зазначав, що "збільшення продуктивності корисної праці залежить перш за все від підвищення спритності та вмій працівника, а не від покращення машин і інструментів, за допомогою яких він працював" [17, с. 490].

Вчення і праці цих науковців, звісно заслуговують уваги, проте, частина досліджень в науковому розумінні, просто застаріла, адже зміни, які відбуваються в сучасному економічному і соціальному



Рис. 1. Формування системи мотивації праці у ВНЗ на основі бальної оцінки діяльності працівника

Джерело: складено автором.

житті суспільства вимагають нового концептуального підходу.

Вирішенню проблем, які стосуються розвитку управління персоналом, присвячено чимало досліджень науковців. Питання розвитку людського капіталу досліджувала О.А. Грішнова. На її думку, "людський капітал — це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають в їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу" [7, с. 36].

Так, Д. П. Богиня акцентує увагу на соціально-трудовах відносинах у контексті оплати праці та регулюванні доходів [4, с. 3—8]. Н.В. Голікова розглядає персонал з точки зору економіки, вважаючи, що людський капітал — це вартість запасу здібностей, досвіду, знань, які залучені до процесу господарювання і капіталізовані на основі найму та приносять прибуток [6, с. 9].

Отже, управління персоналом — сукупність механізмів, принципів і методів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу й максимальне використання його можливостей для реалізації цілей ВНЗ. Управлінський апарат ВНЗ як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує функції планування, організації, мотивації та контролю. Важливими критеріями ефективності управління персоналом є оцінка персоналу і його мотивація. Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці та розвиток в кожному працівнику партнерського ставлення до ВНЗ, сприяє підвищенню продуктивності праці та наданню більш якісних освітніх послуг. Важливо визначити індикатори прогресу роботи ВНЗ, тобто об'єктивні показники, що дозволяють визначити ефективність діяльності як конкретно узятого працівника, так і весь колектив у цілому. Для того, щоб визначити, наскільки ефективна система управління персоналом, необхідно, перш за все, розробити критерії, які дозволяють це зробити.

Вже існуюча система оцінки результатів зводить оцінку діяльності працівників до одних показників — оцінки загальної ефективності діяльності ВНЗ, без врахування внеску кожного працівника. Тому, з метою підвищення ефективності та якості роботи працівників, керівник ВНЗ повинен справедливо оцінювати кожного. Для цього необхідно розробити показники і критерії оцінки діяльності, котрі будуть об'єктивними, прозорими, юридично доступними, умови і розмір отримання винагороди повинні бути зрозумілими як для керівництва, так і для працівників.

Отже, пропонуються методичні рекомендації по розробці показників (критеріїв оцінки ефективності та особистого внеску) діяльності працівників у розвиток ВНЗ, що в результаті дозволить оцінювати показники роботи працівника і одночасно розвивати його потенціал. У розробці запропонованої методики (бальної оцінки особистого внеску працівника), для фундаментальної основи, використані саме ті критерії та показники оцінки, які представлені різноманітним набором можливих якісних характеристик, розкривають певні кількісні показники та більш-менш об'єктивно дозволяють оцінити ефективність діяльності працівника, його професіоналізм, компетентність, творчу активність та індивідуально-професійні якості, що в результаті стане підґрунтям для системи мотивації праці у ВНЗ.

Під час здійснення оцінювання працівників ВНЗ необхідно враховувати такі критерії: успішне, якісне і своєчасне виконання науково-педагогічним працівником своїх посадових обов'язків у зазначеному періоді; ініціативність, творчість, застосування у роботі інноваційних методів; працьовитість, чесність, самостійність у прийнятті рішення та безпосередня участь працівника у розвитку самоосвіти. Критерії вимірювання бальної системи оцінки повинні бути згруповані за різними показниками (рис. 1).

Для оцінки кожної з цих якостей прийнятий досить широкий діапазон, який коливається в межах від найнижчого рівня — якісного виконання своїх посадових обов'язків (від 1 балу), до найвищого рівня — творчої активності (до 20 балів). Загальні показники повинні бути конкретизовані та враховувати міру ви-

Таблиця 1. Анкета "ВИКЛАДАЧ ОЧИМА СТУДЕНТІВ"

Просимо Вас оцінити професійні та особисті якості викладача
в ___ семестрі _____ навчального року за наступною шкалою:
«1» - якість практично не проявляється.
«2» - якість швидше не проявляється, ніж проявляється.
«3» - якість швидше проявляється, ніж не проявляється.
«4» - якість проявляється в повній мірі.
«5» - зразок для наслідування.

№	Якості викладачів	ПІБ викладачів				
I. Професійні якості		Оцінка в балах				
1	Вільне володіння дисципліною					
2	Уміння зацікавити студентів вивчати дисципліну					
3	Уміння пояснити студенту вимоги, що пред'являються з дисципліни					
4	Уміння навчити, донести знання до студентів					
5	Рівень культури мовлення викладача					
6	Уміння показати важливість цієї дисципліни для професійного становлення студента					
7	Рівень використання навчально-методичних, інформаційних ресурсів, кредитно-модульної технології навчання в цілому					
II. Особисті якості		Оцінка в балах				
8	Уміння встановити контакт зі студентською аудиторією і з кожним студентом окремо					
9	Уміння створити доброзичливу атмосферу під час прийому іспитів і заліків					
10	Об'єктивність в оцінюванні знань студентів					
11	Готовність викладача вирішувати ті чи інші проблеми, з якими стикаються студенти					
12	Коректна поведінка, тактовність, стриманість у прояві негативних емоцій					
III. Ваші пропозиції щодо вдосконалення навчально-виховного процесу в університеті						

Джерело: складено автором.

конаної роботи в рамках встановлених посадових обов'язків (своєчасне виконання, несвоєчасне виконання; порушення відсутні, порушення присутні; ефективність, неефективність; виконання, невиконання).

Кількісна оцінка "Дисциплінарної та трудової ефективності" дозволяє перевірити показники роботи працівника ВНЗ, якості виконання поставлених завдань і одночасно розвивати його професійний потенціал. Адаже, при однаковій кваліфікації і однакових затратах робочого часу, працівники показують різну результативність та працюють з різною мірою ефективності. Оцінка якості кадрів повинна проводитися за наявності стандартів якості на кожну виконану роботу, що повинні мати характер звичайних вимог до завдання та завчасно бути відомими виконавцю. Критерій оцінювання "Організаторські здібності та творча активність" у першу чергу зорієнтований на працівників, від трудових функцій котрих залежить виконання встановленого плану і одночасно впровадження нових інноваційних методів роботи, направлених на більш високий рівень як надання послуг, так і організації робочого процесу. Діяльність науково-педагогічних працівників потребує не лише певної трудової ефективності та творчої активності, але й відповідних індивідуальних якостей, без яких багатом робота може здаватися рутинною та надто обтяжливою. При цьому компетенція працівників залежить від рівня їх освіти (знань), досвіду роботи (навичок) і особистих здібностей (умінь).

Практичне застосування такої методики дозволяє запровадити системний підхід до оцінки, сформулювавши нові вимоги до працівників ВНЗ. Більша система оцінювання призначена для побудови якісного механізму стимулювання праці та регулювання подальшого розвитку персоналу.

Оскільки споживачем освітніх послуг є студенти, необхідно орієнтуватись на їх інтереси та потреби. Зважаючи на це, доцільно запропонувати анкетування "Викладач очима студентів" як додаткову методику оцінки ефективності роботи працівників. Чому саме анкетування? Тому, що всі показники, які визначаються під час оцінки працівників за іншими методами, на нашу думку, не відображають всієї повноти інформації. Ми не бачимо, наскільки викладач задовольнив наукові потреби студентів, чи є сприятливі умови для науково-творчого розвитку, чи є зауваження або скарги. Тому пропонуємо форму анкети з проблемними питаннями, які б допомогли зробити певні висновки, прийняти відповідні рішення, виявити недоліки та скорегувати прогнози на майбутнє, враховуючи побажання та переваги студентів (табл. 1).

Аналіз анкетування допоможе виявити не тільки результати роботи науково-педагогічних працівників, але й ужити заходів з підвищення ефективності та якості запропонованих заходів, і роботи вищого навчального закладу в цілому. До того ж, анкетування дає змогу швидко опитати велику кількість студентів, регламентація процедури дозволяє зібрати точні дані, анонімність підвищує відвертість та зібрані дані можна легко проаналізувати.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що процеси глобалізації і структурне реформування вищої школи вимагають від ВНЗ запровадження інноваційних підходів і активізації використання сучасних персонал-технологій, які відповідають тим тенденціям, які сьогодні існують у даній сфері, а також сприятимуть підвищенню результативності управління персоналом.

Таким чином, інноваційна діяльність в управлінні науково-педагогічним персоналом має на увазі правильно спроектований та реалізований якісно новий підхід до оцінки та мотивації персоналу ВНЗ. Механізм бальної оцінки особистого внеску працівника надає стратегічні засоби, що допомагають виявити кращих фахівців, здатних генерувати нові ідеї, діагностувати проблеми в управлінні персоналом й виявити методи їх вирішення.

Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на підвищення рівня мотивації персоналу, а також підвищення ефективності роботи ВНЗ у рамках бальної оцінки особистого внеску працівника.

Література:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. — 10-е изд. М.: Питер, 2012. — 824 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
3. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / G. Becker. — New York: Columbia University Press for NBER, 1975. — 252 p.
4. Богиня Д.П. Соціально-трудові відносини в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів / Д.П. Богиня. — Україна: аспекти праці. — 2008. — № 7. — С. 3—8.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. — М.: ЮНИ-ТИ, Банки и биржи, 1997. — 365 с.
6. Голикова Н.В. Людський капітал як фактор зростання та розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.01 — "Економічна теорія та історія економічної думки" / Н.В. Голикова. — К., 2004. — 24 с.
7. Грیشнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грیشнова. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. — 254 с.
8. Дайнека А.В. Управление персоналом / А.В. Дайнека. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. — 292 с.
9. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. — Полтава: ПДАА. — Вип. 1 (6). — Т. 1. — 2013. — С. 143—147.
10. Крушельницька О.В. Управление персоналом / О.В. Крушельницька, Н.Д. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
11. Милль Дж.С. Основы политической экономики / Дж.С. Милль. — М.: Прогресс, 1980. — Т. 1. — С. 139.
12. Никифорова В.Г. Управление персоналом / В.Г. Никифорова. — Одеса: Атлант, 2013. — 275 с.
13. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Економіка. — 2012. — № 1. — С. 134—140.
14. Передугова Т.В. Оцінка інноваційного потенціалу працівників при впровадженні інновацій в організації: теоретико-методичний аспект / Т.В. Передугова, А.Г. Бистров // Економіка. — 2014. — № 3 (50). — С. 78—87.
15. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом на інноваційних засадах / І.О. Продан // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи створення і проблеми розвитку. — 2013. — № 776. — С. 61—66.
16. Сіващенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т. В. Сіващенко // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 8. — Ч. 2. — С. 315—317.
17. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Соцэкгиз, 1956. — С. 490.

18. Schultz T. Investment in Human Capital: the Role of Education and of Research / T. Schultz. — N. Y., 1971. — 62 p.

References:

1. Armstrong, M. (2012), *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Practice of Human Resources Management]. (Trans. In Eng.). M.: Peter (in Russ).
2. Balabanova, L.V., & Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnya personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Ukr.).
3. Becker, G. (1975), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press for NBER.
4. Bohynya, D. P. (2008), *Sotsial'no-trudovi vidnosyny v Ukraini v konteksti orhanizatsiyi oplaty pratsi ta rehulyuvannya dokhodiv* [Social-labor relations in Ukraine in the context of the organization of wages and income regulation]. *Aspekty pratsi* [Aspects of labor], 7, 7—8 (in Ukr.).
5. Boumen, K. (1997), *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management]. (Trans. in Eng.). M.: YUNI-TI (in Russ.).
6. Holikova, N. V. (2004), *Lyuds'kyy kapital yak faktor zrostannya ta rozvytku ekonomiky* [Human Capital as a Growth and Economic Growth Factor]. *Avtoreferat kandydats'koi dysertatsii* [Abstract of thesis candidate's dissertation]. Kyiv (in Ukr.).
7. Hrishnova, O. A. (2001), *Lyuds'kyy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and training]. Kyiv: "Znannya" (in Ukr.).
8. Dayneka, A. V. (2013), *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moskva: "Dashkov i K" (in Russ.).
9. Kostyuk, O. D. (2013), *Innovatsiyni instrumenty upravlinnya personalom* [Innovative tools of personnel management]. *Naukovi pratsi Poltavskoyi derzhavnoyi ahrarynoi akademiyi* [Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy], 1, 143—147 (in Ukr.).
10. Krushel'nyts'ka, O. V. (2003), *Upravlinnya personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Kondor (in Ukr.).
11. Mill', Dzh. S. (1980), *Osnovy politicheskoy ekonomii* [Fundamentals of political economy]. Moscow: Progress (in Russ.).
12. Nykyforenko, V. H. (2013), *Upravlinnya personalom* [Personnel Management]. Odesa: Atlant (in Ukr.).
13. Opanasyuk, Yu. A. & Rud', A. V. (2012), *Udoskonalennya systemy otsinky personalu na pidpryyemstvi* [Improvement of the personnel assessment system at the enterprise]. *Ekonomika* [Economy], 1, 134—140 (in Ukr.).
14. Pereduhova, T. V. & Bystrov, A. H. (2014), *Otsinka innovatsiynoho potentsialu pratsivnykiv pry vprovadzheni innovatsiy v orhanizatsiyi: teoretyko-metodychnyy aspekt* [Estimation of innovative potential of employees in the implementation of innovations in the organization: theoretical and methodical aspects]. *Ekonomika* [Economy], 3, 78—87 (in Ukr.).
15. Prodan, I. O. (2013), *Stanovlennya systemy upravlinnya personalom na innovatsiynykh zasadakh* [The formation of the personnel management system on an innovative basis]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lviv's'ka politekhnika"* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], 776, 61—66 (in Ukr.).
16. Sivashenko, T. V. (2011), *Suchasni pidkhody do otsinky personalu* [Modern Approaches to Personnel Assessment]. *Ekonomichnyy analiz* [Economic Analysis], 8, 315—317.
17. Smit, A. (1956), *Issledovaniye o prirode i prichinakh bagatstva narodov* [Study on the Nature and Causes of the Bagatness of Peoples]. Moscow: Sotsekgiz (in Russ.).
18. Schultz, T. (1971), *Investment in Human Capital: the Role of Education and of Research*. New York: Free Press.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2018 р.