

## ВПЛИВ СУЧАСНИХ ЗМІН У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### INFLUENCE OF MODERN CHANGES IN PERSONNEL MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVITY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

УДК 651.01(075.8): 658:331.108(045)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infract46-7>

**Драган О.І.**

д.е.н., професор кафедри економіки праці та менеджменту Національний університет харчових технологій

**Тертична Л.І.**

к.е.н., доцент кафедри економіки праці та менеджменту Національний університет харчових технологій

**Dragan Olena**

National University of Food Technology  
**Tertychna Liubov**  
National University of Food Technology

У статті розглянуто світові тренди у розвитку менеджменту продуктивності. Об'єктом дослідження є взаємовплив і взаємозв'язок менеджменту продуктивності із перспективними змінами у розвитку менеджменту персоналу підприємства. Досліджено традиційний підхід до управління продуктивністю операційної системи. Обґрунтовано алгоритм процесу управління продуктивністю операційної системи за 9 етапами. Охарактеризовано види продуктивності залежно від отриманого результату та витрачених ресурсів. Запропоновані показники продуктивності з урахуванням сфери діяльності в натуральних одиницях виміру. Досліджені резерви продуктивності операційної системи і резерви підвищення продуктивності праці. Обґрунтовано взаємодію і взаємовплив процесів менеджменту продуктивності з процесами менеджменту персоналу підприємства, тому що більшість цих HR-процесів є спільними для менеджменту персоналу і менеджменту продуктивності.

**Ключові слова:** тренди, удосконалення, продуктивність, менеджмент персоналу, менеджмент продуктивності.

В статье рассмотрены мировые тренды в развитии менеджмента продуктивности. Объектом исследования является взаимовлияние и взаимосвязь менеджмента продуктивности с перспективными изменениями в развитии менеджмента персонала предприятия. Исследован традиционный подход к управлению продуктивностью операционной системы. Обоснован алгоритм процесса управления продуктивностью операционной системы по 9 этапам. Охарактеризованы виды продуктивности в зависимости от полученного результата и использованных ресурсов. Предложены показатели продуктивности с учетом сферы деятельности в натуральных единицах измерения. Исследованы резервы продуктивности операционной системы и резервы повышения продуктивности труда. Обосновано взаимодействие и взаимовлияние процессов менеджмента продуктивности с процессами менеджмента персонала предприятия, так как большинство данных HR-процессов являются общими для менеджмента персонала и менеджмента продуктивности.

**Ключевые слова:** тренды, усовершенствование, продуктивность, менеджмент персонала, менеджмент продуктивности.

*The modern trends of development of management productivity as increase of business processes efficiency; increase of application of IT- technologies; investments in human capital; grant of high level of autonomy and personnel motivation are considered in the article. The object of the research is interinfluence and intercommunication of management of productivity with perspective changes in the development of personnel management of the enterprise. The objectives of increases of productivity development of society are analyzed in the cut: strategic and the nearest. The traditional approach to the productivity management of the operating system (enterprises). The algorithm of the process of management of the operating system (enterprises) the productivity after 9 stages is described. The types of the productivity are described depending on the got result and spent resources. The indexes of productivity taking into account the sphere of activity in natural units of measuring are offered. Backlogs of productivity operational of system and backlogs of increase of the labour productivity are investigated. Co-operation and interrelation of management processes of productivity with the processes of personnel management of the enterprise are explained. It is proved that for successful development of productivity management it is needed to take into account the trends of modern changes in the personnel management of the enterprises that take place under the act of changeable environment. Modern changes in the development of personnel management are connected with the work of different generations, requirements of flexible chart of work, by technologies of outsourcing, unique suggestions for hiring talented specialists, digitalization and automation of HR processes. Majority of these HR - processes is similar for the management of personnel and productivity management. Thus, for successful realization of productivity management it is needed to take into account the modern trends of development of personnel management with the aim of increasing the productivity and labour effectiveness.*

**Key words:** trends, improvements, productivity, personnel management, productivity management.

**Постановка проблеми.** В економічно розвинених країнах упровадження та використання менеджменту продуктивності суттєво впливає на формування принципово нових підходів до бізнес-процесів і створення нових робочих місць. Сучасні тренди розвитку менеджменту продуктивності у світі: підвищення ефективності бізнес-процесів, їх інноваційне оновлення; зростання застосування IT-інструментів необхідних для досягнення максимальних результатів із найменшими часовими та фінансовими витратами; дотримання високої якості продукції та послуг відповідно до міжнародних стандартів; практика вкладання інвестицій в особисте зростання співробітників підприємств за рахунок гнучкого графіку, надання високого

рівня автономії й мотивації та стимулювання праці. Водночас мотивація, нормування, стимулювання – це функції менеджменту персоналу, які постійно удосконалюється під впливом мінливих факторів зовнішнього середовища. Тому актуальним є дослідження взаємовпливу і взаємозв'язку менеджменту продуктивності із перспективними змінами у розвитку менеджменту персоналу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню комплексного підходу до менеджменту продуктивності приділено увагу у працях науковців: В.Я. Гуменюка [1], О.І. Жиліна [2], А.В. Калини [3], О.М. Коваленко [4], А.О. Ласкавого [5], І.А. Рощика [1], С.І. Сергійчука [6], В.М. Ско-

чилися [7], Л.М. Черчик [8] та інших. Водночас не вирішеними залишилися питання розвитку менеджменту продуктивності у взаємозв'язку із перспективними змінами у менеджменті персоналу підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в розгляді таких питань, як: 1) тенденції у розвитку менеджменту продуктивності підприємства; 2) сучасні зміни, що відбуваються у розвитку менеджменті персоналу; 3) взаємозв'язок процесів у менеджменті продуктивності і менеджменті персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досвід зарубіжних країн свідчить, що вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей суспільства – економічних, соціальних, демографічних, екологічних – відіграє продуктивність. Підвищення продуктивності є вираженням загального економічного закону, економічною необхідністю розвитку суспільства і має такі цілі:

- *стратегічну* – підвищення життєвого рівня населення. За рахунок зростання продуктивності в країнах, що переходили до ринкової економіки, досягалося підвищення життєвого рівня населення від 40% до 90%;

- *найближчу* – підвищення ефективності діяльності галузей і підприємств, а також реальне зростання особистих доходів працівників.

Продуктивність можна розглядати в різних аспектах. Традиційний підхід – це вимірювана продуктивність праці, яка характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві. Класичне поняття продуктивності операційної системи зображено на рис. 1.

Підвищення продуктивності – результат управління і втручання в кінцеві результати. Воно відбувається за дотримання будь-якої з нижчезазначених умов [3, с. 23]:

- обсяг продукції зростає, витрати зменшуються;
- обсяг продукції зростає, витрати залишаються постійними;
- обсяг продукції зростає, витрати зростають, але повільнішими темпами;
- обсяг продукції залишається незмінним, витрати зменшуються;

- обсяг продукції скорочується, витрати скорочуються, але швидшими темпами.

Алгоритм процесу управління продуктивністю операційної системи підприємства охоплює такі етапи:

- чітке встановлення межі системи;
- визначення організаційного оточення;
- ухвалення цілей операційної системи;
- виокремлення основних груп ресурсів, які споживає операційна система;
- визначення основних видів перетворень, які мають місце в операційній системі з метою перетворення ресурсів у продукцію;
- планування бажаних результатів, які сподіваються отримати від реалізації продукції;
- розроблення критеріїв чи вимірювачів результативності і їхніх пріоритетів;
- визначення видів і пріоритетів коефіцієнтів продукції, витрат, які забезпечують менеджера допомогою корисною інформацією про продукування системи;
- розроблення критеріїв оцінювання, регулювання зворотного зв'язку та планування поліпшень.

Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП), розрізняють поняття «продуктивність» і «продуктивність праці».

*Продуктивність* – це найбільш загальний критерій ефективності використання галуззю чи підприємством своїх ресурсів.

У найбільш широкому розумінні продуктивність визначається таким співвідношенням [6, с. 87]:

$$\text{СУМАРНИЙ ВИХІД} \\ \text{Продуктивність} = \frac{\text{СУМАРНИЙ ВХІД}}{\text{...}} \quad (1)$$

Показник продуктивності є багатofакторним, тому що на нього впливають усі чинники виробництва. У довгостроковому періоді зростання по-казника продуктивності означає краще використання трудових, фінансових, матеріальних, енергетичних, технологічних і всіх інших ресурсів для ефективного функціонування операційної системи. Продуктивність дає змогу порівнювати виробництво на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі, держави) з використанням ресурсів.

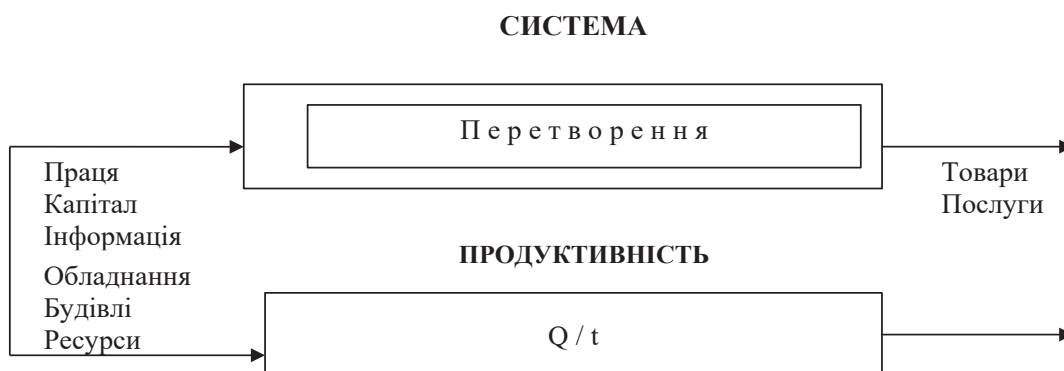


Рис. 1. Загальна сутність продуктивності операційної системи [5, с. 190]

Показники продуктивності допомагають ставити реальні цілі та встановлювати орієнтири для діагностичної діяльності, вказуючи на вузькі місця та перешкоди на шляху досягнення очікуваної ефективності, а загалом і конкурентоспроможності. Види продуктивності залежно від отриманого результату і витрачених ресурсів наведені в табл. 1.

Водночас менеджерам буває простіше зрозуміти, наскільки ефективно працює їхнє підприємство, якщо вони використовують показники продуктивності не у вартісному вираженні, а в натуральних показниках (одиницях виміру). Приклади найбільш типових окремих показників продуктивності наведені в таблиці 2.

Значення показника продуктивності полягає ще й у тому, що країни з вищою продуктивністю стають світовими лідерами, на відміну від країн, орієнтованих на найбільші матеріальні й енергетичні ресурси.

Важливим етапом аналітичної роботи на підприємствах є пошук резервів продуктивності та продуктивності праці, розроблення організаційно-технічних заходів їх реалізації.

*Резерви продуктивності операційної системи:*

– *оперативне управління операційної системи:* вироблення координуючих впливів на виробничий процес; суворий розподіл робіт на короткі проміжки часу в підрозділах;

– *технічне обслуговування і ремонт обладнання:* удосконалення програми ремонту обладнання; вибір одного або комбінації кількох основних підходів щодо налагодження спрацьованого обладнання; визначення доцільності використання обладнання чи його заміна більш сучасним;

– *управління персоналом:* визначення змісту функціональних повноважень як окремої особи,

так і структурного підрозділу загалом; створення ефективної інформаційної системи; підготовка універсальних спеціалістів із застосуванням системи ротації працівників; створення ефективної організаційної структури з погляду чіткості структуризації й завершеності підрозділів; поліпшення умов праці;

– *управління якістю:* створення системи управління якістю і впровадження її на підприємстві відповідно до вимог міжнародних стандартів; створення нової оптимальної організаційної структури управління якістю та у відповідних службах; створення інформаційної системи управління якістю з вибором технічних і технологічних параметрів, необхідних для стабілізації виробничих процесів; підвищення рівня культури управління якістю; підвищення мотивації працівників;

– *управління матеріальними ресурсами:* створення або вдосконалення методів планування необхідних ресурсів; побудова логістичної системи на рівні підрозділу; удосконалення оперативного управління запасами.

*Резерви підвищення продуктивності праці:*

– *підвищення технічного рівня:* механізація й автоматизація виробництва; запровадження нових видів устаткування, інструментів, засобів праці; упровадження нових технологічних процесів; поліпшення конструкторських властивостей виробів; поліпшення якості сировини, матеріалів, пакування; скорочення ремонтних робіт тощо;

– *поліпшення організації виробництва і праці:* удосконалення організації й нормування праці; освоєння нових прийомів праці; спрощення структури управління операційною системою; автоматизація облікових та обчислювальних робіт;

Таблиця 1

**Види продуктивності залежно від отриманого результату та витрачених ресурсів**

Складники	Результати	
	Продукція	Прибуток
Праця (людський капітал)	Продуктивність праці	Рентабельність праці
Земля (природні ресурси)	Продуктивність землі (природних ресурсів)	Рентабельність землі (природних ресурсів)
Фізичний капітал	Продуктивність капіталу	Рентабельність капіталу
Інформація (знання)	Продуктивність інформації	Рентабельність інформації
Усі виробничі ресурси	Продуктивність виробництва	Рентабельність виробництва

Узагальнено на підставі [1–8]

Таблиця 2

**Окремі показники продуктивності з урахуванням сфери діяльності**

Сфера діяльності	Показники продуктивності
Ресторан	Вартість поданих страв за одну робочу годину
Магазин	Обсяг продажу із розрахунку на один квадратний метр площі
Птахоферма	Кілограм м'яса птиці із розрахунку на кілограм кормів
Ковбасна фабрика	Обсяг продукції в діючих цінах із розрахунку на одного працівника
Бібліотека	Обсяг бібліотечного фонду у вартісному виразі із розрахунку на одного відвідувача
Виставка	Витрати на проведення виставки із розрахунку на одного відвідувача

зменшення тривалості виробничого циклу; підвищення спеціалізації виробництва;

– *структурні зміни у виробництві*: зміна частки окремих видів продукції; зміна трудомісткості виробничої програми; зміна частки напівфабрикатів і комплектуючих; зміна частки нової продукції в асортименті підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно впроваджувати на підприємстві програми управління продуктивністю.

Програма управління продуктивністю праці на підприємстві складається з таких етапів, як [1–8]:

– визначення досягнутого рівня продуктивності на підприємстві загалом та за окремими видами праці;

– пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, отриманої в процесі вимірювання й оцінювання;

– розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен містити конкретні заходи та строки їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначити відповідальних виконавців;

– розроблення систем мотивації працівників для досягнення запланованого рівня продуктивності;

– контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, регулювання їх виконання;

– вимірювання й оцінювання реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Розглянемо спільні і відмінні процеси у менеджменті продуктивності і менеджменті персоналу, рис. 2.

Отже, менеджмент продуктивності підприємства – це фактично частина від загального процесу менеджменту підприємства, що складається

з планування, організації, мотивації, керівництва, контролю та регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність – з іншого.

Менеджмент продуктивності є складною, багатогранною наукою, яка використовує результати дослідження з різних напрямів, у тому числі і з менеджменту персоналу. Велике значення для подальшого розвитку менеджменту продуктивності має удосконалення нормування, управління персоналом, техніки безпеки й охорони праці, трудового законодавства. Так, менеджмент продуктивності підприємства тісно пов'язаний із нормуванням. Норми є вихідною базою для планування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів продуктивності, чисельності персоналу, використання обладнання і машин, застосування нових технологій, рівня використання виробничих потужностей, вдосконалення методів організації праці. Нормування праці є основою формування кількісних пропорцій між якісно різними виробничими процесами й окремими технологічними операціями, що є обов'язковою умовою оптимального зростання продуктивності. Як відомо, максимальна продуктивність досягається тільки за умови найбільш раціональної взаємодії творчої діяльності людини із всіма матеріальними елементами виробництва.

Менеджмент продуктивності підприємства пов'язаний з охороною праці та технікою безпеки, дотримання норм і нормативів яких враховується під час організації виробничих процесів. Однією із найважливіших передумов зростання продуктивності є ефективне управління виробничими ресурсами, яке передбачає безперервне підвищення їхніх кількісних і якісних параметрів, що є чинником підвищення продуктивності. А підвищення



Рис. 2. Схема взаємодії та взаємовпливу менеджменту продуктивності та менеджменту персоналу підприємства



кількісних і якісних параметрів не тільки трудових, а всіх людських ресурсів може бути забезпечене тільки за рахунок зростання продуктивності.

Тому для успішного розвитку менеджменту продуктивності потрібно враховувати тренди сучасних змін у менеджменті персоналу [9–10]:

*I. Праця різних поколінь на одному підприємстві.* Теорія поколінь сьогодні є актуальною. Представники наймолодшого покоління Z (вік до 22 років) уже шукають перше місце роботи, хочуть отримувати досвід і здатні працювати в режимі багатовзаємодії. Водночас покоління Y (вік від 23 до 38 років), яке вже працює на підприємстві, вимагає впровадження нових способів утримання талантів, відповідної статусної мотивації. Представники покоління X (вік від 39 до 55 років) беруть безпосередню участь у розвитку бізнесу і потребують розширення повноважень, яке підвищить ефективність як самого співробітника, так і усєї команди.

*II. Впровадження гнучкого графіку роботи.* Рушійна сила підприємства – це покоління Y, працьовиті й амбітні молоді люди, які розвиваються разом з інформаційними технологіями. Найбільш продуктивними вони будуть у тому режимі роботи, який вибирають для себе самостійно. Залишаючись онлайн 24/7, представники покоління Y можуть спокійно працювати поза офісом і досягати потрібних високих результатів. Отже, обов'язковий режим роботи з 9:00 до 18:00 втрачає свою актуальність. Світові організації вже давно та успішно впроваджують таку практику. За даними дослідження SHRM, за останнє десятиріччя кількість компаній, що пропонують віддалену роботу, збільшилася втричі [10].

*III. Робота для працівників-фрілансерів.* За результатами дослідження Intuit, з 2020 року 40% робочих процесів компаній реалізується фрілансерами. Так, Україна в 2019 році увійшла в топ-10 країн з найбільш оплачуваними фрілансерами і зайняла там 5-е місце. Найчастіше фрілансерами стають люди у віці 25–34 років (54%). Для підприємства це має низку переваг :

- аутсорс є фінансово вигідним і істотно заощаджує кошти;
- є можливість працювати з талантами з будь-якої точки Землі, не прив'язуючись до територіального розташування;
- на фрілансера не потрібно витратити додаткові кошти у вигляді офісних витрат, навчальних курсів, корпоративних заходів;
- працівника на фрілансі не потрібно контролювати, оскільки виконати завдання якісно і вчасно в його ж інтересах;
- не витрачаються час і сили на підбір і хантинг кандидатів, а можна самостійно вибрати за портфоліо відповідного виконавця.

*IV. Орієнтація на EVP (Employee Value Proposition) – ціннісна пропозиція співробітнику –*

це певні переваги, які отримує співробітник від конкретного роботодавця. Компанії використовують HR-маркетинг та HR-брендинг для підвищення привабливості компанії (іміджу) для майбутніх фахівців, застосовуючи соціальний рекрутинг, сторітеллінг, контекстну рекламу як інструменти, які впливають на вибір роботи на користь підприємства за рахунок унікальних пропозицій (зон відпочинку в компанії, гнучких графіків або бонусів у вигляді безкоштовних послуг) для майбутніх фахівців.

*V. Діджиталізація рекрутингу* передбачає проведення співбесіди (інтерв'ю) без фізичної присутності рекрутера. На спеціальній платформі кандидат відповідає на поставлені питання, а представники компанії потім оброблюють результати і запрошують найкращих. Поширюється практика застосування діджиталізованих програм стажування, проведення відеореєстру, написання мотиваційних листів кандидатами. І тільки на останніх етапах – запрошення на співбесіду з майбутнім роботодавцем.

*VI. Автоматизація HR-процесів* передбачає перехід до зручних і організуючих процеси HR-систем. За даними дослідження IBM, більше 66% керівників компаній вважають, що автоматизація HR-процесів ефективно підвищує якість роботи фахівців із персоналу [10].

Більшість цих HR-процесів (рис. 2) є спільними для менеджменту персоналу і менеджменту продуктивності. Означені зміни у менеджменті персоналу повинні бути враховані для оптимізації та реінжинірингу процесів менеджменту продуктивності під час проектування або удосконалення технологічних процесів та раціоналізації режимів праці.

**Висновки з проведеного дослідження.** Зміни у менеджменті персоналу, що впливають на розвиток менеджменту продуктивності, вимагають внесення коригування, тому що одними з основних процесів у менеджменті продуктивності є процеси управління персоналом. Сучасні зміни у розвитку менеджменту персоналу пов'язані з роботою різних поколінь, вимогами гнучкого графіку роботи, технологіями аутсорсингу, унікальними пропозиціями для залучення талановитих фахівців, діджиталізацією й автоматизацією HR-процесів. Тому для успішної реалізації менеджменту продуктивності потрібно враховувати сучасні тренди розвитку менеджменту персоналу з метою підвищення продуктивності і результативності праці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гуменюк В.Я., Роцький І.А. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Рівне: [НУВГП], 2010. 203 с.
2. Жилін О.І. Менеджмент продуктивності : конспект лекцій Харків : ХНЕУ. 2005. 131 с.
3. Калина А.В., Калина С.П., Лук'яненко Л.П. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : МАУП. 2005. 232 с.

4. Коваленко О.М. Менеджмент продуктивності: конспект лекцій для студентів Київ : НУХТ. 2012. 133 с. URL : <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.01.pdf> (Дата звернення 06.08.2020)

5. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2004. 288 с.

6. Сергійчук С.І., Карась М.П. Управління продуктивністю праці на машинобудівних підприємствах : монографія. Миколаїв: Вид-во НУК. 2011. 144 с.

7. Скочиляс С.М. Управління продуктивністю підприємства: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 137 с. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26628/1/LEK.pdf> (Дата звернення 07.08.2020)

8. Черчик Л.М. Менеджмент продуктивності: конспект лекцій для студентів. Луцьк : СЛУ імені Лесі Українки, 2014. 114 с.

9. Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020 URL : <https://pritula.academy/tpost/650mazj79v-mezhdunarodnie-tendentsii-v-sfere-upravl> (Дата звернення 07.08.2020)

10. 6 головних HR-трендів у 2020 році. URL : <https://hurma.work/blog/6-golovnih-hr-trendiv-u-2020-roczii/> (Дата звернення 07.08.2020)

### REFERENCES:

1. Humenyuk V.YA., Roshchuk I.A. (2010) Menedzhment produktyvnosti : navch. posib. [Productivity Management] Rivne : NUVHP (in Ukrainian)

2. Zhylin O.I. (2005) Menedzhment produktyvnosti: konspekt lektsiy [Productivity Management] Kharkiv : KHNEU (in Ukrainian)

3. Kalyna A.V., Kalyna S.P., Luk'yanenko L.P. (2005) Menedzhment produktyvnosti : navch. posib. [Productivity Management] Kyiv : MAUP (in Ukrainian)

4. Kovalenko O.M. (2012) Menedzhment produktyvnosti: konspekt lektsiy dlya studentiv [Productivity Management] Kyiv: NUKHT. Available at: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.01.pdf> (accessed 06 August 2020)

5. Laskavyy A.O. (2004) Menedzhment produktyvnosti: navch. posib. [Productivity Management] Kyiv : KNEU (in Ukrainian)

6. Serhiychuk S.I., Karas' M.P. (2011) Upravlinnya produktyvnisty pratsi na mashynobudivnykh pidpryyemstvakh : monohrafiya [Labor productivity management at machine-building enterprises: monograph] Mykolayiv : Vyd-vo NUK (in Ukrainian)

7. Skochylyas S.M. (2014) Upravlinnya produktyvnisty pidpryyemstva: oporny konspekt lektsiy. [Enterprise productivity management] Ternopil': TNEU. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26628/1/LEK.pdf> (accessed 07 August 2020)

8. Cherchuk L.M. (2014) Menedzhment produktyvnosti: konspekt lektsiy dlya studentiv. [Productivity Management] Luts'k : SNU imeni Lesi Ukrayinky (in Ukrainian)

9. Mezhdunarodnye tendentsyy v sfere upravleniya personalom – 2020. Available at: <https://pritula.academy/tpost/650mazj79v-mezhdunarodnie-tendentsii-v-sfere-upravl> (accessed 07 August 2020)

10. 6 holovnykh HR-trendiv u 2020 rotsi. Available at: <https://hurma.work/blog/6-golovnih-hr-trendiv-u-2020-roczii/> (accessed 07 August 2020)