

УДК 332.13

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-45>

**Щьокіна Є.Ю.**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри  
економічних систем і управління інноваційним розвитком  
Одеського національного політехнічного університету*

**Дорофєєва І.С.**  
*здобувач  
Одеського національного політехнічного університету*

**Shchokina Evgeniia**  
*Candidate of Economic Sciences of the  
Department of Economic Systems and Innovation Management  
Odessa National Polytechnic University*

**Dorofieieva Inna**  
*Student of  
Odessa National Polytechnic University*

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

### HUMAN RESOURCES RECRUITING AS A COMPONENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні характеристики терміна «кадрове забезпечення» як невід'ємної частини складової інноваційного розвитку регіону. Розкрито особливості формування функціональних складових кадрового забезпечення, які визначають інструментарій підтримки ефективної роботи команди та передбачають визначення потреби в персоналі, наймання й відбір персоналу, навчання й перепідготовку персоналу, контроль та оцінювання результативності праці. Відзначено, що у сучасній бізнес-практиці для оцінювання результативності співробітників застосовуються певні методи, що дають змогу виміряти рівень та якість результатів роботи співробітників, тому компетентність співробітника безпосередньо впливає на обсяг і якість його персональних результатів. Проаналізовано переваги та недоліки наявних моделей та класифікацій кадрового забезпечення регіону в умовах інноваційного розвитку. Запропоновано поліпшену модель кадрового забезпечення, застосування якої в умовах інноваційного розвитку регіону є досить ефективним для покращення результатів праці співробітників, що сприяє загальному вдосконаленню економіки як підприємства зокрема, так і регіону загалом.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, кадри, інноваційний розвиток, регіон, регіональна економіка.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные характеристики термина «кадровое обеспечение» как неотъемлемой части составляющей инновационного развития региона. Раскрыты особенности формирования функциональных составляющих кадрового обеспечения, которые определяют инструментальный поддержки эффективной работы команды и предусматривают определение потребности в персонале, наем и отбор персонала, обучение и переподготовку персонала, контроль и оценивание результативности труда. Отмечено, что в современной бизнес-практике для оценивания результативности сотрудников применяются определенные методы, позволяющие измерить уровень и качество результатов работы сотрудников, поэтому компетентность сотрудника непосредственно влияет на объем и качество его персональных результатов. Проанализированы преимущества и недостатки существующих моделей и классификаций кадрового обеспечения региона в условиях

инновационного развития. Предложена улучшенная модель кадрового обеспечения, применение которой в условиях инновационного развития региона является достаточно эффективным для улучшения результатов труда сотрудников, что способствует общему усовершенствованию экономики как предприятия в частности, так и региона в целом.

**Ключевые слова:** кадровое обеспечение, кадры, инновационное развитие, регион, региональная экономика.

#### ANNOTATION

Nowadays, the innovative development of the region plays an important role in the overall development of the state and its economy as well. The "growth" of the state is impossible without the development of innovative technologies, economic, scientific and technical changes. Accordingly, it arises a shortage of specialists capable for managing innovation development that prompts requirements for resource potential and professional competence of personnel, which can quickly adapt to modern methods and the latest technologies. In this regard, the article considers the main characteristics of the term "recruiting" as an integral part of the innovative development of the region. It was revealed the features of the formation of the functional components of staffing, which determine the tools to support the effective work of the team and include determining the needs for personnel, hiring and selecting personnel, their training and retraining, monitoring and evaluating labor performance. In the Ukrainian economy there is a problem relating to the lack of competency of practical training of current workers to the requirements of employers. Therefore, we are noted, that in modern business practice certain methods are used to evaluate the performance of employees, which allows measuring the level and quality of the results of their work, thus the competence of the employee directly affects the volume and quality of his personal results. The advantages and disadvantages of existing models were analyzed as well as regional staffing classifications in conditions of innovative development and description of each component is given, due to which the companies can select more adaptive, effective and successful employees and take steps to improve staff performance in the future. An improved model of human resources recruiting is proposed, the application of which in the conditions of innovative development of the region is effective enough to improve the results of work of employees, contributes to

the overall improvement of the economy of both the organization and the region as a whole. The practical value of the study lies in the fact that an improved model can be applied in organizations to improve the qualitative composition of personnel, as well as to increase labor efficiency and profit.

**Key words:** human resources, personnel, innovative development, region, regional economy.

**Постановка проблеми.** Функціонування національної економіки загалом неможливе без урахування особливостей економічного розвитку регіонів. Вирішення економічних проблем, зокрема проблем у сфері інновацій, пов'язано перш за все зі створенням інноваційного середовища в регіоні, сприйнятливою до нововведень. Це вимагає підготовки фахівців нового типу, які адекватно реагують на запити сучасних вимог в умовах інтенсивного розвитку із застосуванням високих технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз інформаційних джерел показав, що сформована певна теоретична база дослідження різних аспектів розвитку регіональних економічних систем.

Питанням комплексного розвитку регіональної економіки присвячені роботи провідних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як П.М. Алам-Шієв, Е.Б. Алаєв, Н.Т. Агафонов, Є.Г. Аніміц, Е.Н. Борисова, В.С. Бочко, А.А. Голіков, А.Г. Гранберг, Е.М. Казаков, В.В. Кістанов, М.М. Колосовський, Е. Куклінські, Р. Платт, Є.Г. Сурнін, А.І. Татаркин. Дослідження у сфері ефективного використання кадрових ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку регіонів представлені в працях І.Б. Гуркова, В.В. Гончарова, Л.І. Євченко, С.Д. Ільєнкової, Г.Б. Клейнера. Проблеми в галузі управління персоналом розглядали М. Армстронг, Т.В. Базаров, В.Н. Белкін, Н.А. Белкіна, Е. Ветлужських, П. Друкер, В.П. Журавльов, А.Я. Кібанов, В.А. Кисельова, С.К. Мордовін, Е.А. Неживенко, Ю.Г. Одегов, С.В. Шекшня.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах безперервно прискорюваних економічних і науково-технічних змін в Україні виникає великий дефіцит фахівців, здатних управляти інноваційним розвитком. Разом із загальним дефіцитом робочої сили, обумовленим, зокрема, негативною демографічною ситуацією, в українській економіці відчувається проблема невідповідності рівня кваліфікації діючих працівників вимогам роботодавців, тому одним з головних завдань, що стоять перед державою, є розвиток системи кадрового забезпечення інноваційної діяльності на регіональному рівні, покликаною вирішувати проблеми забезпечення регіонів оптимально збалансованими за кількістю та якістю висококваліфікованими фахівцями у сфері управління інноваціями.

Необхідність удосконалення системи кадрового забезпечення інноваційного розвитку економіки регіону та недостатність для цього теоретичне й методичне наукове забезпечення зумовили актуальність вибраної теми статті.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування особливостей кадрового забезпечення та вдосконалення моделі кадрового забезпечення як складової інноваційного розвитку регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для прискорення темпів зростання економіки у сучасному світі традиційно використовуються інновації. При цьому в Україні роль стратегії інноваційного розвитку в регіональному плануванні все ще недооцінена. Інноваційний потенціал є базовою характеристикою інноваційної діяльності регіонів, тоді як кадрове забезпечення інноваційного розвитку регіонів є одним з основних завдань регіонального управління, що потребує створення ефективної та дієвої системи кадрового забезпечення інноваційного розвитку регіону. Інновації у кадровому менеджменті розглядаються як цілеспрямована діяльність керівників і фахівців організації щодо забезпечення ефективного застосування кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації. Таким чином, ефективна система кадрового забезпечення інноваційного розвитку регіону пов'язана з високим рівнем реалізації нововведень, використання інтелектуальної діяльності людини, її фантазії, творчого процесу, відкриттів, винаходів та раціоналізації. Водночас для свого впровадження інновація повинна відповідати актуальним цілям, програмам, проектам з урахуванням поточного соціально-економічного стану регіону, державної політики розвитку інновацій, інноваційного та виробничого потенціалу регіону, зовнішніх і внутрішніх факторів та потреб регіону в інноваціях.

Залучення кадрів є провідною складовою кадрового забезпечення й безпосередньо впливає на майбутній потенціал регіону, адже від залучення якісних фахівців залежить його якість. Наявність кваліфікованих кадрів – це запорука успішного розвитку інновацій в регіонах, як наслідок, економічного процвітання територій.

Кадрове забезпечення є невід'ємною частиною інноваційного розвитку регіону. Визначення структури кадрового забезпечення та його елементів дає змогу сформулювати поняття кадрового забезпечення та встановити фактори, що впливають на його стан і процес використання щодо інноваційного розвитку регіону.

Кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування по кар'єрних сходах, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників [1, с. 27].

Кадрове забезпечення системи управління персоналом організації – це необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби. Кількісний склад кадрової служби – це склад працівників цього підрозділу організації. Якісні характеристики персоналу є сукупністю

професійних, моральних та особистісних властивостей, які є конкретним виразом відповідності персоналу тим вимогам, які висувуються до посади або робочого місця. Всю сукупність якісних характеристик персоналу можна умовно розділити на три основні групи, а саме здібності (рівень освіти, обсяг отриманих знань, досвід роботи в певній сфері професійної діяльності, професійні навички), мотивації (сфера професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, прагнення до влади, готовність до додаткової відповідальності або додаткового стресу), властивості (здатність сприймати певний рівень фізичних, психічних або інтелектуальних навантажень, здатність концентрації уваги, пам'яті та інші особистісні властивості, необхідні для виконання будь-якої роботи) [1, с. 44]. Після закінчення термінів трудових договорів або за невідповідності вимогам компанії функції кадрового забезпечення також передбачають звільнення.

Для того щоби зрозуміти, як кадрове забезпечення впливає на інноваційний розвиток регіону, розглянемо детально його функціональні складові.

*Визначення потреби в персоналі.* Найчастіше в організаціях, де керівник не приділяє достатньої уваги питанням менеджменту, не враховується безліч різних аспектів кадрової роботи. Зокрема, не планується потреба в персоналі на різні періоди часу, тому дуже важливо розуміти, що визначення потреби в персоналі організації є одним з найважливіших напрямів маркетингової діяльності в галузі кадрів, який дає змогу планувати склад працівників, що значно підвищує ефективність роботи організації загалом.

Пристаючи до планування персоналу в організації, перш за все ви маєте розуміти, що визначення потреби в персоналі – це чітко вибудована система комплексних дій, завданнями яких є досягнення певних цілей. Як правило, весь комплекс заходів насамперед спрямований на забезпеченість персоналом у достатній кількості наявних вакантних місць на різні періоди часу. Крім того, він спрямований на створення максимально ефективної системи підбору й навчання персоналу.

Якщо в організації приділяється достатня кількість часу плануванню різних сфер розвитку, то процес планування буде найбільш ефективним і результативним.

Планування потреби в кадрах поділяється на два основні види [2, с. 35]:

- перспективне (стратегічне) (цей вид планування пов'язаний з розвитком організації в майбутньому; залежно від вибраного курсу визначається потреба в персоналі певної кваліфікації в довгостроковій перспективі);

- ситуативне (це планування передбачає забезпеченість персоналом у кожен конкретний період часу; передусім увага приділяється плинності кадрів на поточний момент з огляду на декретну відпустку, хвороби, довготермінову відпустку, скорочення тощо).

Планування персоналу необхідно здійснювати регулярно на різні періоди часу, а саме на:

- короткостроковий період (до 1 року);
- середньостроковий період (від 1 до 5 років);
- довгостроковий період (понад 5 років).

Також планування персоналу можна розглянути в розрізі якісної та кількісної потреби в кадрах. Кількісна потреба – це потреба в певній кількості персоналу різної кваліфікації, а якісна – це потреба в персоналі певної спеціалізації та рівня кваліфікації.

*Наймання і відбір персоналу.* Наймання на роботу – це низка дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Із залучення на роботу починається управління персоналом. Відбір – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого організація обирає з підібраних кандидатів на вакантну посаду одного найкращого. В сучасних умовах деякі роботодавці не прораховують заміщення працівника, хоча ці витрати можуть бути значними.

Джерела залучення персоналу в організацію бувають зовнішніми та внутрішніми. Внутрішні джерела залучення персоналу – це персонал, який уже працює в організації. Методами найму з внутрішніх джерел є:

- внутрішній конкурс на заміщення вакансії;
- суміщення посад;
- ротація кадрів.

Перевагами внутрішніх джерел залучення персоналу є поява шансів для службового зростання; підвищення ступеня прихильності до організації; низькі витрати на залучення кадрів; швидка адаптація працівника до нової посади; підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею; зниження плинності кадрів. Недоліками є обмеження можливості для вибору кадрів; можливі напруженість і суперництво в колективі; панібратство під час вирішення ділових питань; зниження активності працівника, що претендує на посаду керівника; задоволення лише якісної потреби в персоналі.

Зовнішні джерела залучення персоналу – це всі працівники, які перебувають на ринку праці, які можуть заповнити вакантну посаду. До зовнішніх джерел залучення персоналу належать державні органи зайнятості; приватні агентства з підбору персоналу; клієнти й поставальники; навчальні заклади; колишні працівники; споріднені й конкуруючі організації; засоби масової інформації; Інтернет [3, с. 125].

Кінцеве рішення під час відбору зазвичай формується на декількох етапах, які слід пройти претендентам. На кожному етапі відсіюється частина претендентів або вони відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції. Типовий процес ухвалення рішення щодо відбору персоналу має такий вигляд:

- попередня відбіркова бесіда, яка може бути організована дистанційно або очно; основною метою є оцінювання зовнішнього вигляду, освіти й манери поведінки кандидата;

– заповнення бланка заяви й анкети претендента на посаду; основною метою є отримання додаткової інформації, крім викладеної в резюме, і структурування оцінки декількох кандидатів;

– бесіда за наймом; основною метою є виявлення відповідності освіти необхідним кваліфікаційним вимогам; з'ясування відповідності практичного досвіду характеру посади; з'ясування наявності обмежень іншого роду на виконання посадових обов'язків; визначення готовності до прийняття додаткових навантажень; виявлення кола осіб, які можуть рекомендувати працівника, допомогти в наведенні довідок і отриманні додаткової інформації;

– тестування, що є методом, який дає змогу за допомогою індикаторів виявити наявність у кандидата визначених професійних та особистісних якостей.

*Навчання й перепідготовка персоналу.* Одними з основних напрямів кадрового менеджменту є навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Тільки кадри, кваліфікація яких буде повністю відповідати вимогам, що випливають з умов господарювання й реалізації стратегії, можуть забезпечити належну якість діяльності організації. Причини, що впливають на обсяги та темпи навчання й підвищення кваліфікації, досить різноманітні. Перш за все до них належать висока динамічність зовнішнього середовища, її інноваційний характер, постійна поява нових технологій, методів управління, ринкової поведінки й організації виробництва. У відповідь на ці зміни організаціям доводиться впроваджувати нову техніку й технологію значно частіше та в набагато більш короткі терміни, ніж 10–20 років тому, застосовувати на практиці набагато гнучкіші стратегії, ніж раніше, досить регулярно переходити від одних видів оргструктур до інших, нарешті, для підвищення конкурентоспроможності здійснювати найрізноманітніші види диверсифікації. Всі ці обставини роблять процес професійного навчання та підвищення кваліфікації безперервним і охоплюють всі категорії працівників організації.

Сучасні великі фірми вже давно визначили для себе, що вкладення коштів у навчання та підвищення кваліфікації кадрів – це один з найбільш ефективних напрямів інвестицій. Ось чому ці компанії витрачають мільярди доларів, організують власні навчальні центри, а також здійснюють регулярне стажування своїх співробітників (як правило, середній і вищий менеджмент) в різних науково-дослідних, навчальних інститутах, інших компаніях, міжнародних організаціях тощо.

Професійний розвиток сприяє комфортності психологічного клімату, вихованню резерву управлінських кадрів, а іноді дає змогу скоротити чисельність персоналу за рахунок більш високої продуктивності праці співробітників, які підвищили свою кваліфікацію. Для реінжинірингу, що є нині однією з основних форм інноваційних процесів, мінімізація персоналу

за різкого зростання його кваліфікації є важливою складовою сукупної ефективності.

Слід розділяти професійне навчання, метою якого є формування певного комплексу навичок, і підвищення кваліфікації, завданням якого є формування певного типу мислення та поведінки. Потреба в професійному навчанні, як правило, виникає тоді, коли організація вважає за краще залучати некваліфіковані кадри й готувати їх цілеспрямовано для власної техніки, технології та організації виробництва, а також тоді, коли відбувається зміна технологій виробництва.

Підвищення кваліфікації має, як правило, більш регулярний характер і або викликається різкою зміною умов господарювання (наприклад, під час виходу організації з кризи), або призначене для постійного створення інтелектуального потенціалу організації та підвищення за рахунок цього її конкурентоспроможності.

Здійснення професійного навчання та підвищення кваліфікації починається з чіткого формулювання цілей навчання окремо для кожної категорії учнів. Згідно з цими цілями розробляються програми й методи навчання, а також визначаються критерії, за якими буде оцінюватися результативність процесу. При цьому слід мати на увазі, що далеко не завжди є можливість чітко сформулювати ті показники, які можуть бути покладені в основу оцінювання якості навчання. Якщо навчання ставить собі за мету формування певних професійних навичок (керування автомобілем, володіння комп'ютером), контроль результатів навчання не є скрутним.

*Контроль та оцінювання результативності праці.* Оцінювання результативності співробітників – це комплексна процедура визначення ефективності роботи персоналу, заснована на вимірі індивідуальних результатів діяльності кожного співробітника й рівня його компетентності. Оцінювання результативності – це один з ключових елементів системи управління ефективністю бізнесу. За допомогою контролю й оцінювання результативності праці стають можливими співвідношення планових показників роботи компанії з фактичними, порівняння витрат та отриманого результату.

За підсумками оцінювання результативності компанія отримує реальну картину ефективності роботи бізнесу загалом та кожного співробітника зокрема. Завдяки цьому можна зробити фокусне й точне налаштування системи управління ефективністю.

Оцінювання результативності зосереджена на таких двох об'єктах:

- рівень компетентності співробітника;
- рівень та якість результату його роботи.

Компетентність співробітника безпосередньо впливає на обсяг і якість його персональних результатів. У сучасній бізнес-практиці для оцінювання результативності співробітників застосовуються певні методи, що дають змогу виміряти рівень та якість результатів роботи співробітників.

1) Оцінювання за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ) [4, с. 249]. Цей метод оцінювання результатів роботи нині є найбільш популярним у більшості компаній. Ключові показники ефективності (КРІ) є індикаторами успішності діяльності конкретних співробітників, відділів, департаментів та вимірюються в кількісному (час, кількість одиниць продукції, обсяг прибутку, відсоток браку тощо) або якісному вираженні (рівень компетентності, якість обслуговування тощо). Як правило, для кожного КРІ встановлюються мінімальні, цільові й максимальні значення (наприклад, мінімальна кількість виготовлених деталей за квартал, очікувана або цільова кількість деталей та максимальна кількість вироблених деталей за квартал). Здебільшого КРІ формуються для кожного співробітника на 1 рік, а в кінці встановленого терміну отримані результати порівнюються з плановими показниками. Система КРІ дає змогу вибудувати збалансовану систему управління ефективністю діяльності компанії, засновану на досягненні її стратегічних цілей.

2) Оцінювання за системою МВО (Management By Objectives – система управління за цілями) [4, с. 276]. Метод управління за цілями базується на тому, що на початку певного періоду (місяць, квартал) співробітникам і відділам встановлюються чіткі робочі цілі та завдання, які повинні відповідати критеріям SMART, а саме бути:

- конкретними, чіткими та специфічними (Specific);
- вимірними, тобто мають бути визначені одиниці виміру результату, зокрема штуки, відсотки, гривні, тони (Measurable);
- реалістичними, досяжними в зазначений проміжок часу (Achievable);
- орієнтованими на результат, а не на зусилля (Result-oriented);
- певними в часі, тобто має бути заданий кінцевий термін досягнення мети (Time bound).

Після закінчення запланованого періоду проводиться підрахунок того, наскільки кожен співробітник досяг поставлених цілей. На підставі цих даних компанія заохочує найбільш успішних співробітників, а також вживає заходів щодо підвищення результативності роботи персоналу в майбутньому.

1) BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – поведінково-рейтингова шкала) [5, с. 89]. Метод BARS використовується для оцінювання відповідності поведінки співробітників встановленим нормам і стандартам, прийнятим у компанії. Як правило, цей метод застосовується для оцінювання тих категорій співробітників, поведінка яких визначає успішність їх роботи (наприклад, обслуговуючий персонал). Також BARS може використовуватися для формування й розвитку корпоративної культури організації, невід'ємною частиною якої є певний тип поведінки й ставлення співробітників один до одного та клієнтів компанії. Створена поведін-

кова модель використовується для оцінювання ефективності діяльності персоналу компанії.

2) Метод «універсальних стандартів» [5, с. 95]. Метод «універсальних стандартів» є найбільш простим і найменш витратним методом оцінювання результативності співробітників, при цьому зберігає високий ступінь достовірності та надійності. Універсальні стандарти результативності розробляються на основі таких трьох ключових параметрів будь-якої професійної діяльності:

- обсяг виконуваних завдань і посадових обов'язків;
- термін виконання обсягу завдань і функцій;
- якість виконання обсягу завдань і функцій.

За норму обсягу зазвичай приймається обсяг посадових обов'язків співробітника, прописаних в посадовій інструкції.

Відмінною особливістю методу універсальних стандартів є те, що його застосування не прив'язано до термінів виконання робочих завдань, змісту діяльності та функціоналу співробітника. Це робить його доступним і водночас ефективним інструментом оцінювання.

Розглянувши детально складові кадрового забезпечення, проаналізувавши переваги та недоліки наявних моделей і класифікацій, ми побудували власну модель кадрового забезпечення регіону в умовах інноваційного розвитку, яка наведена нижче (рис. 1).

Враховуючи особливості та складові елементи кадрового забезпечення, зазначимо, що його організаційна складова визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи загалом, так і кожного працівника зокрема. Специфіка моделі полягає у досягненні високого рівня організації та культури праці за рахунок чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль та високого ступеня задоволеності працівників своєю працею. В умовах інноваційного розвитку регіону великого значення набувають аналіз та дослідження ринку формування кадрового забезпечення, його актуальне оновлення та асиміляція до сучасних тенденцій. Це свідчить про необхідність та доцільність застосування різних методів, стратегій, забезпечення умов праці та постійний аналіз стану кадрового забезпечення в контексті стрімкого розвитку ринку праці, адже правильне кадрове забезпечення веде до сталого розвитку підприємства.

Організація належного кадрового забезпечення вимагає постійного покращеного регулювання задля спроможності бути конкурентоздатним на ринку надання відповідних послуг.

**Висновки.** Інноваційний розвиток регіонів значною мірою залежить від рівня, раціонального використання та розвитку кадрового потенціалу. У статті розглянуто моделі кадрового забезпечення, переваги та недоліки його складових частин, проаналізовано важливість кадрового забезпечення в умовах інноваційного розвитку регіону. На основі цих даних побудовано модель кадрового забезпечення регіону в умовах інно-

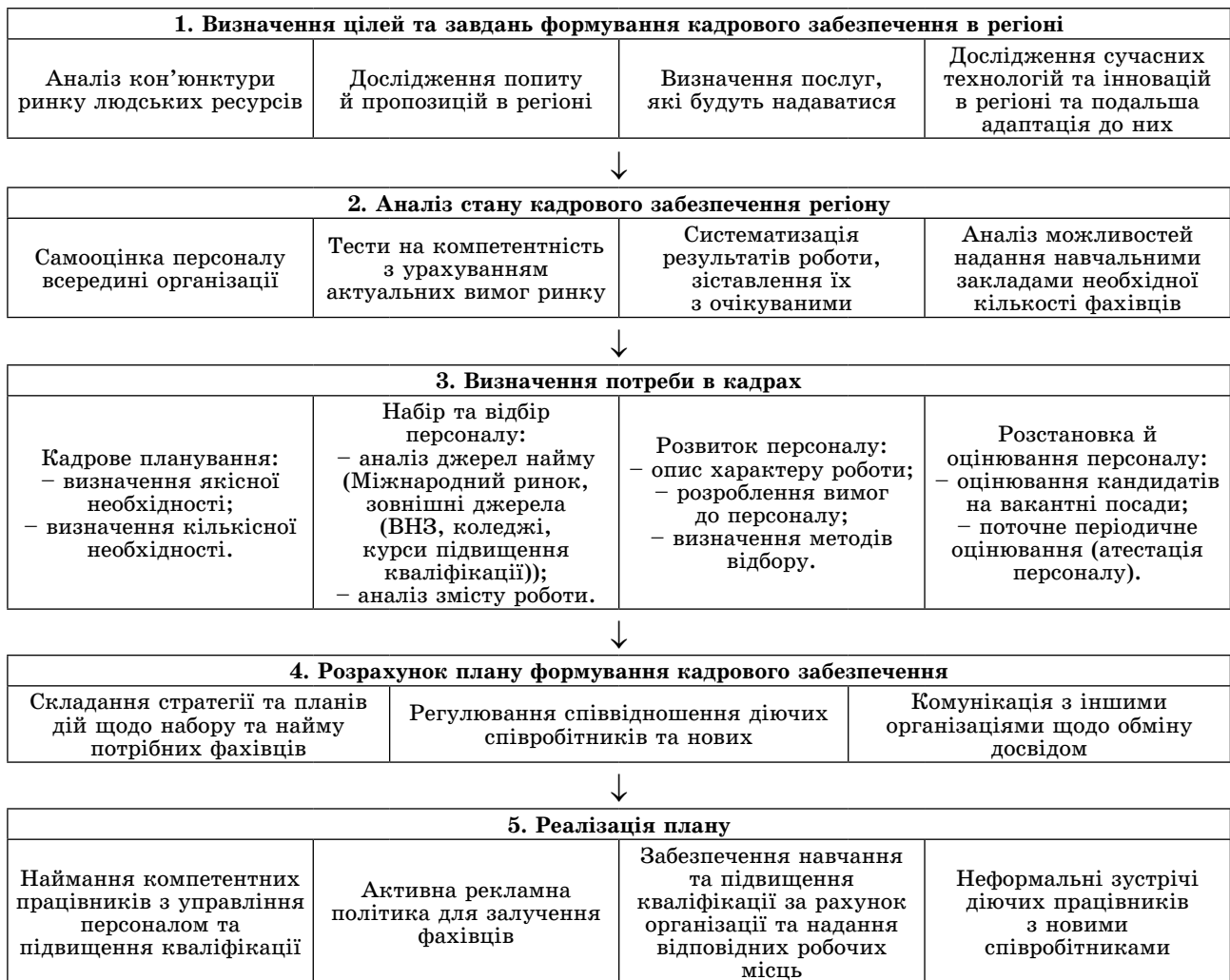


Рис. 1. Модель кадрового забезпечення в умовах інноваційного розвитку регіону

ваційного розвитку з урахуванням інструментарію ефективної роботи з кадрами. Зазначимо, що важливим фактором, що зможе забезпечити інноваційний розвиток регіонів, є оперативна діяльність апарату управління з урахуванням усіх етапів кадрового забезпечення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ, 2007. 248 с.
2. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Москва, 2016. 442 с.
3. Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. Москва, 2004. 432 с.
4. Потемкин В.К. Управление персоналом. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 432 с.
5. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

#### REFERENCES:

1. Mykhaylova L.I. (2007) *Upravlinnya personalom : navchal'nyy posibnyk* [Personnel management : a textbook]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Odegov Yu.G., Labadzhyan M.G. (2016) *Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie* [Personnel policy and personnel planning]. Moskva. (in Russian)
3. Ashirov D.A., Reznichenko L.A. (2004) *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moskva. (in Russian)
4. Potemkin V.K. (2017) *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Sankt-Peterburg : Piter. (in Russian)
5. Luk'yanykhin V.O. *Menedzhment personalu : navch. posib.* [Staff Management : educ. tool]. Sumy : VTD "Universytets'ka knyha". (in Ukrainian)