

## СЕКЦІЯ 7 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.26

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-32>**Андрійчук Ю.А.***кандидат економічних наук,  
асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»***Рісна Л.А.***магістр  
Національного університету «Львівська політехніка»***Andriichuk Yuliia***PhD, assistant,  
Department of Human Resource Management and Administration,  
Lviv Polytechnic National University***Risna Liuda***Master,  
Department of Human Resource Management and Administration,  
Lviv Polytechnic National University*

### ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### PECULIARITIES OF STAFF'S MANAGEMENT MODERN INSTRUMENTATION

#### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано фрагментарні напрацювання науковців щодо сучасних методів управління персоналом. Виділено основні нетрадиційні методи управління, які частково використовуються на практиці, з метою їх адаптації до господарської діяльності вітчизняних підприємств незалежно від галузі чи масштабів діяльності. Класифіковано трудові ресурси відповідно до теорії поколінь. Наведено основні характерні особливості працівників покоління Z. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методів управління молодими працівниками поряд із традиційними (адміністративними, економічними, соціально-психологічними) методами управління персоналом. Розмежовано персонал з погляду його приналежності до підприємства на потенційний та реальний. Систематизовано сучасні методи управління потенційним та реальним персоналом підприємства. Обґрунтовано необхідність та ефективність використання сучасного інструментарію управління в умовах нових викликів сьогодення.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, методи управління, теорія поколінь, покоління Z.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы фрагментарные наработки ученых о современных методах управления персоналом. Выделены основные нетрадиционные методы управления, которые частично используются на практике, с целью их адаптации к деятельности отечественных предприятий независимо от отрасли или масштабов деятельности. Классифицированы трудовые ресурсы относительно теории поколений. Перечислены главные характерные особенности работников поколения Z. Обоснована необходимость использования современных методов управления молодыми работниками наряду с традиционными (административными, экономическими, социально-психологическими) методами управления персоналом. Классифицирован персонал с точки зрения его принадлежно-

сти к предприятию на потенциальный и реальный. Систематизированы современные методы управления потенциальным и реальным персоналом. Обоснована необходимость и эффективность использования современного инструментария управления в условиях новых вызовов современности.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, методы управления, теория поколений, поколение Z.

#### ANNOTATION

In the context of society globalization and informatization the main management purpose is changing. The focus shifts from material resources to human resources. Today employees become the main value of the enterprises. Qualified staff can achieve the best results. Enterprise staff are also changing. The values and needs of the next generation are changing. Accordingly, the tools for staff management also need to be adapted to the requirements of the «new» society. That is why the modern aspects of the personnel management are becoming an actual subject of scientific research today. The importance of generational theory is also reflected in the article. Today young workers who are the most active, motivated and committed are representatives of another generation – Generation Z. Changing values and shifting emphasis require adapting existing HRM tools to the challenges nowadays. The article systematizes traditional methods of staff management: economic, administrative and socio-psychological. However, the existing system is complemented by modern management methods. The studied management methods are used only partially by domestic enterprises. Sometimes the methods are used only in selected sectors of the economy. But modern methods of personnel management must be actively used in the practice of modern domestic enterprises. In the article the definition of staff management is adapted to modern conditions of enterprises management. The category of potential personnel as a separate management object is distinguished. The analysis and systematization of both traditional and modern methods are presented. The modern methods of personnel management

are reflected. Management methods successfully used by other countries are analyzed. The increasing role of recruiting requires special attention to attract potential employees. This is why potential employees are categorized as separate. It is necessary to develop specific methods for managing potential employees. Existing personnel should not be ignored. Management style should shape engagement and reduce turnover. Therefore, the article introduces new, up-to-date tools for HR. Many of them are already being used in practice abroad. We have shown that it is very important to understand today younger generation.

**Key words:** personnel, staff management, management methods, the theory of generations, generation Z.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічності та невизначеності середовища, в яких функціонують вітчизняні підприємства, ефективно управління людськими ресурсами відіграє все важливішу роль як спосіб отримання стійких конкурентних переваг. В умовах доступності сировинних, технологічних та фінансових ресурсів людські ресурси стали стратегічно важливими для суб'єктів господарювання. Ефективне управління трудовим потенціалом дає змогу підвищувати ефективність діяльності підприємства, швидше досягти поставлених цілей, розширювати сегменти ринку.

Однак зі зміною поколінь змінюється і сам персонал, трансформуються його цінності та змінюються пріоритети. Працівники нового покоління вимагають урахування їхніх якісних особливостей, тож актуалізація наявного інструментарію управління персоналом є гострою необхідністю сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало вітчизняних та зарубіжних науковців досліджували класичні методи управління персоналом, які традиційно класифікували на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління.

Однак сучасні методи як основний інструментарій управління персоналом у наукових напрацюваннях нині є недостатньо вивченими та систематизованими. Серед авторів, що досліджували окреслену проблематику, – Л.А. Бескова [1], В.Ю. Бугаєва [2], Н.В. Геліч [3], О.С. Колосович [4], М.Ю. Кадемія [5], В.В. Різник [6], В.А. Савченко [7] та інші.

Зокрема, Л.А. Бескова [1] у своїй книзі «Уроки соціоніки» детально висвітлила принципи використання соціоніки, а також можливості її застосування з метою діагностування особистості. В.Ю. Бугаєва [2] досліджувала гейміфікацію як сучасний метод підготовки конкурентоспроможних фахівців на основі реалізації ігрових технологій. Переваги та недоліки аутсорсингу як нової концепції управління висвітлені у наукових працях Н.В. Геліч [3]. О.С. Колосович [4] працював над дослідженням професійної ідентичності через методи MBTI. М.Ю. Кадемія [5] представляє процес формування корпоративного університету як методу віртуального навчального середовища. В.В. Різник [6] досліджував аутстафінг як сучасний інструментарій ефективного управління персоналом. Ще один ефективний інструментарій оцінювання особис-

тості, фізіогноміку, досліджував В.А. Савченко [7], який, на думку автора, суттєво спрощує контакт між співрозмовниками.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Усі вищезазначені методи науковці досліджували у досить вузьких сферах, серед яких управління проектами, криміналістика, управління персоналом у IT-сфері, навчання та розвиток особистості у вищих навчальних закладах тощо. Однак, на нашу думку, ці методи доцільно використовувати у загальній практиці управління персоналом в умовах динамічного та непередбачуваного середовища функціонування сучасного підприємства.

**Формулювання цілей статті.** В умовах мінливого та динамічного розвитку суспільства необхідна систематична актуалізація розробленого інструментарію управління персоналом відповідно до викликів сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Все більша увага сьогодня приділяється особливостям управління людським капіталом залежно від покоління, до якого він належить. Традиційно у літературних джерелах виокремлюють чотири покоління, а саме:

- бейбі-бумери (особи до 1965 р.н.);
- покоління X (особи 1965–1980 р.н.);
- покоління Y (особи 1980–1995 р.н.);
- покоління Z (особи 1995–2012 р.н.);
- покоління Альфа (особи після 2012 р.н.).

Адаптація сучасних теорій управління персоналом найбільше повинна бути скерована на представників покоління Z, оскільки це наймолодші працівники, які відрізняються енергійністю, нестереотипністю мислення, прагненням до свободи та креативністю. Саме тому з метою актуалізації методів управління слід враховувати типові характеристики представників покоління Z, а саме [8, с. 4]:

- представники покоління Z скоріше індивідуалісти, ніж командні гравці;
- покоління Z більш орієнтоване на власні цілі;
- представники покоління Z здатні недефективно працювати з інформацією;
- покоління Z значно розумніше.

Отже, відповідно до теорії поколінь, із плином часу трансформуються цінності та світогляд особистості. Якщо внутрішньо індивід змінюється, модифікуються думки та переконання, то це продукує докорінну зміну потреб. Якщо у представників покоління Z на перший план виходять потреби вищих рівнів і вони стають пріоритетними, то базувати механізм управління персоналом на традиційних методах менеджменту стає неефективним.

Якщо класично управління персоналом передбачали використання адміністративних методів менеджменту через накази, розпорядження, посадові інструкції, догани, то для нового покоління, яке характеризується глобальним прагненням свободи та незалежності, такі методи управління можуть принести зворотний

ефект. Для свободолюбного незалежного індивіда адміністративне управління може означати падіння зацікавленості працею, демотивацію трудової активності, а значить, падіння ефективності праці як наслідок.

Поряд із адміністративними методами управління класично використовували економічні, які через фінансові інструменти передбачають практичне уречевлення адміністративних методів менеджменту.

І на останньому місці за популярністю та частотою використання залишалися соціально-психологічні методи. На початку 2000-х років соціально-психологічні методи управління прийшли до нас відлунням західних практик управління. Не зовсім відповідаючи ментальності нації та ціннісним орієнтирам, ці методи тривалий час не користувалися популярністю на вітчизняних підприємствах, однак сьогодні вони набувають все більшої популярності.

Отже, виходячи із викликів теорії покоління, для представників нового покоління доцільно використовувати сучасні методи управління персоналом, які будуть мотивувати та надихати їх до праці і підвищувати ефективність діяльності.

Для розроблення ефективного інструментарію управління персоналом підприємства, що повинен базуватися на методах менеджменту, весь персонал щодо підприємства варто класифікувати як потенційний та існуючий.

Звідси випливає, що класичний перелік методів управління персоналом, які поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, доцільно, на нашу думку, доповнити сучасними методами менеджменту, що відображено на рис. 1.

До сучасних методів управління реальним персоналом відносимо аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікацію, лізинг персоналу, корпоративну платформу для навчання персоналу, побудову соціальних карт тощо.

Гейміфікація є сучасним методом управління персоналом, який набуває все більшої популярності на вітчизняних підприємствах незалежно від спеціалізації та сфери діяльності. Першими серед вітчизняних підприємств його почали використовувати підприємства ІТ-галузі. Сутність методу полягає у спонуканні персоналу до умовних змагань, які, своєю чергою, мотивують до ефективної діяльності. Ігровим методом можна залучити до роботи навіть інтровертів. У сучасних наукових джерелах [2, с. 132] виділяються такі переваги цього методу, як об'єктивність, зворотний зв'язок, визнання, майстерність, мотивація для всіх, перспектива, навчання.

Усе більшої популярності сьогодні набирають нетипові форми зайнятості, найбільш популярними серед яких є лізинг, аутстафінг та аутсорсинг персоналу.

Лізинг персоналу – це підбір і надання співробітників, які перебувають у штаті кадрового агентства, організації-клієнту на відносно тривалий строк – від трьох місяців до декількох ро-

ків [9, с. 122]. Використання лізингу персоналу уможливорює терміновий підбір працівника за чіткими вимогами щодо освіти, знань, умінь та навичок. Окрім того, практика лізингу дає змогу не створювати підприємствам постійний кадровий резерв. Для роботодавця використання такого методу управління персоналом спрощує документоведення та суттєво скорочує часові витрати на пошук якісного претендента, тоді як для працівника це є можливістю для постійного збагачення різноплановим досвідом із можливістю стабільного працевлаштування у майбутньому.

Ще однією формою позикової праці є аутстафінг, який, на відміну від лізингу, означає не залучення тимчасового персоналу, а тимчасове виведення зі штату постійних працівників, які продовжують виконувати свої завдання. Отже, аутстафінг є нетиповою формою зайнятості, що має на меті виведення працівника чи частини працівників за межі штату шляхом юридичної передачі агентству, але із продовженням фактичної трудової діяльності працівника на своєму підприємстві [10, с. 52].

На відміну від двох попередніх, лізингу персоналу та аутстафінгу, аутсорсинг в управлінні персоналом передбачає передачу не самого працівника, а його функцій на виконання іншим організаціям. Л.В. Іванова та В.Г. Никифоренко [11, с. 223] тлумачать аутсорсинг як передачу однієї чи кількох своїх непрофільних функцій іншій організації на засадах цивільно-правової угоди з метою концентрації на профільному виді діяльності.

Соціальні карти працівника на вітчизняному ринку праці використовують рідко. Сутність методу полягає в анкетуванні, на основі якого формується інформаційна база про усіх членів колективу, їхні суспільні переконання та стилі взаємодії з іншими. Створення соціальних карт реалізується із використанням спеціального програмного забезпечення. На такій соціальній карті можна побачити колективні зв'язки та умовні підгрупи, які утворюються за результатами аналізу. Така інформація дає змогу краще зрозуміти кожного працівника зокрема, а також можливості командотворення, що стане хорошим інструментом у делегуванні.

Протягом останніх двох десятиліть в Україні кількість корпорацій, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, почала стрімко зростати. Тому чимало науковців і практиків, опираючись на досвід відомих ТНК і враховуючи сучасні тенденції, розробляють методичні засади технологічного підходу до створення корпоративних навчальних центрів [12, с. 5].

Корпоративні платформи для навчання, які сьогодні щораз більше компаній вибирають під час створення внутрішніх центрів навчання, формують так звану інформаційну базу підприємства під час управління реальним персоналом. Новим працівникам зручно використовувати

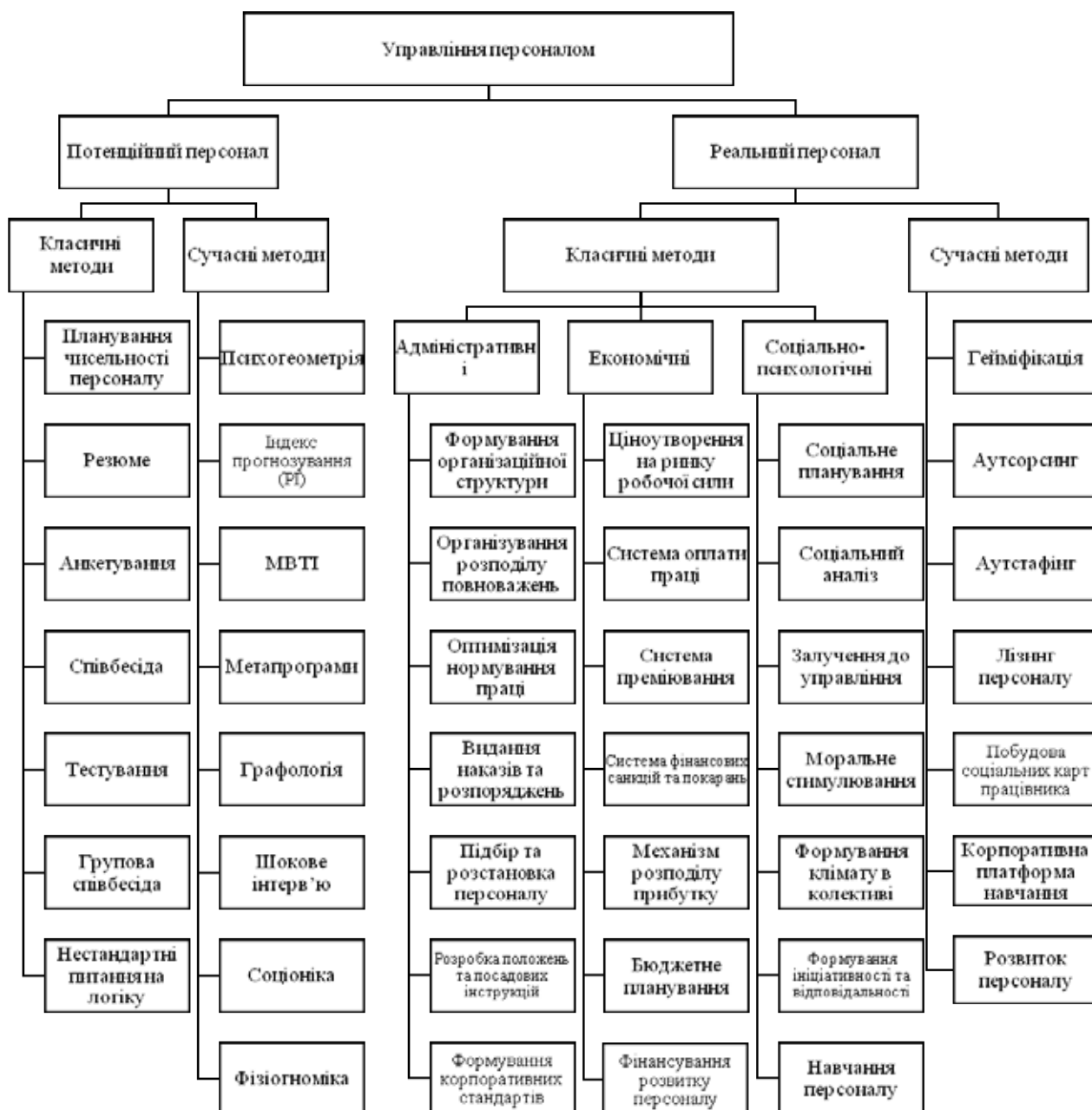


Рис. 1. Класифікація методів управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих джерел

вати навчальні матеріали та дані, що зібрані за певний період часу їхньою компанією.

Тепер, коли еред якостей працівника пріоритетними стають навички, важливим є питання розвитку вмінь працівника. Проведення тренінгів, воркшопів, майстер-класів, марафонів знань, дистанційне навчання допомагають компанії йти в ногу з конкурентами, підвищувати якість роботи колективу, покращувати умови праці. Керівництво може вибрати метод, який найкраще підходить їхньому підприємству та є ідеальним за тривалістю навчання.

Окрім реального персоналу, як уже зазначалося раніше, стратегічно важливим об'єктом управління є потенційний персонал. Кадровий резерв або потенційні майбутні працівники за-

безпечують для успішного підприємства безперервну господарську діяльність, посилюючи конкурентні позиції на ринку.

Сьогодні все більшої популярності набирають рекрутингові агенства, фізичні особи-рекрутери, спеціалізовані платформи щодо пошуку персоналу та роботи. «Полювання» за кваліфікованим персоналом стало нестримним змаганням, у якому стають задіяними всі учасники ринку.

До сучасних методів менеджменту потенційного персоналу, які можуть використовуватися на реальних вітчизняних підприємствах, належать психометрія, індекс прогнозування (PI), MBTI, метапрограми, графологія, шокове інтерв'ю, соціоніка, фізіогноміка тощо. Зага-

лом усі ці методи будуть найбільш ефективними як допоміжні для надання можливості краще зрозуміти претендента на вакантну посаду, а також оцінити його здібності та властивості, окрім виключно професійних навичок.

Одним із сучасних методів діагностики особистості, які сьогодні використовують в управлінні потенційним персоналом, є психогеоμεтрія. Сутність методу полягає у тому, що на основі вибору однієї із запропонованих геометричних фігур (квадрат, коло, прямокутник, трикутник, зигзаг чи інші) можна зробити багатогранні висновки про особливості характеру та поведінки людини, про її світогляд і навіть стратегію поведінки у конфліктних ситуаціях. Психогеоμεтрія дає більш розширену інформацію про людину як особистість, яку не відображає резюме, освіта чи досвід роботи.

Ще одним сучасним методом, який можна використовувати в управлінні персоналом, є індекс прогнозування. Цю методику активно застосовують в ІТ, однак, на нашу думку, його доцільно використовувати і в інших галузях. Сутність методу полягає у тому, що претенденту на вакантну посаду або новому працівнику пропонується назвати основні власні ділові, професійні та психо-фізіологічні здібності, які можна вважати його конкурентною перевагою на ринку праці, після чого пропонується перелічити власні здібності з погляду близьких людей. Використання індексу прогнозування дає змогу людині подивитися на себе збоку, визначити свої переваги та недоліки, а також порівняти оцінку оточення із самооцінкою.

Використання шокового інтерв'ю під час роботи з потенційним персоналом дозволяє, створюючи непередбачувані та іноді некомфортні умови, проявити поведінку людини у нестандартних ситуаціях, визначити стратегію ведення переговорів чи оцінити рівень стресостійкості.

Графологія та фізіогноміка раніше широко використовувалися для психоаналізу особистості у криміналістиці, однак сьогодні ці методи можуть дати відповіді на численні запитання, на які роботодавець не зможе прямо отримати відповідь від претендента. Графологія дозволяє проаналізувати особистість за почерком, беручи до уваги силу натиску, величину літер, їх нахилу тощо. Фізіогноміка передбачає формування психологічного портрету людини на основі рис її обличчя.

Метапрограми (шаблони сприйняття, уваги) характеризують звичний для людини стиль мислення, спосіб сприйняття та опрацювання інформації. Ті метапрограми, які домінують, визначають, яка інформація дійде до свідомості, а якою буде знехтувано, яким способом усвідомлена інформація буде застосовуватися далі. Кожна з метапрограм являє собою один із двох протилежних способів вирішення конкретного завдання. Зазвичай людина краще виконує одні завдання, гірше – інші. Ефективність роботи великою мірою залежить від того, наскільки

стиль мислення (набір метапрограм), який характеризує людину, збігається з вимогами до її діяльності. Така методика управління персоналом дедалі частіше використовується, оскільки дає змогу більш точно підібрати необхідного працівника на чітко визначені обов'язки та повноваження.

Сутність системи психологічного тестування МВТІ полягає у тому, що завдяки зміні унікальних комбінацій особистісних факторів людини можна передбачити її схильність до конкретного виду діяльності, стиль її поведінки та інші особливості, які дозволяють людині відчувати себе комфортно і впевнено. Відповідно до цієї методики виокремлюють 4 основні шкали особистості (орієнтація свідомості (інтроверт – екстраверт); орієнтація в ситуації (здоровий глузд – інтуїція); основа прийняття рішень (логіка – етика); спосіб підготовки рішення (раціональність – ірраціональність)). На жаль, на території України такий підхід у роботі з персоналом є малодоступним через велику вартість тестування.

Принцип використання соціоніки є схожим до принципу використання МВТІ. Однак соціоніка вивчає типи мислення особистості та способи обробки інформації. За результатами цієї методики виділяють 16 типів особистості (соціотипів), їх ще називають ТІМ (тип інформаційного метаболізму). Вони визначаються чотирма парами протилежних ознак: раціональність – ірраціональність, логіка – етика, інтуїція – сенсорика, екстраверсія – інтроверсія. Соціотип не лише описує поведінку людини в роботі, але й розглядає сильні та слабкі сторони у побутовому житті, під час взаємодії з іншими (з ким можуть бути дружні стосунки, з ким напружені, з ким відкритий конфлікт). Не менш важливою є схильність до тої чи іншої діяльності, що теж досліджує соціоніка.

Загалом у процесі управління персоналом, як потенційним, так і реальним, варто поєднувати як традиційні, так і сучасні методи управління.

Тому, на нашу думку, управління персоналом на сучасному етапі слід тлумачити як узгоджену комплексну взаємодію з наявним та потенційним персоналом через призму економічних, адміністративних, соціально-психологічних та сучасних методів управління з метою підвищення ефективності та продуктивності праці задля досягнення поставлених цілей.

**Висновки.** Глибше розуміння працівника, його психо-фізіологічних особливостей, стилю поведінки у конфліктній ситуації, рівня соціалізації, приналежності до команди, ділових та професійних навичок дозволяє підібрати для працівника краще місце робоче місце, де він зможе досягнути максимальної ефективності та продуктивності. Окрім того, адекватна та повна діагностика особистості значно спрощує процес адаптації в колективі, а також позитивно впливає на соціально-психологічний клімат підприємства.

В умовах пришвидшення глобалізаційних процесів, динамічного розвитку суспільства та зміни поколінь вкрай важливо враховувати трансформацію соціотипу нового молодого працівника. Розуміння цих змін та максимальне їх урахування під час управління персоналом вимагає адаптації методів менеджменту до викликів сьогодення, коли поряд із використанням традиційних методів управління вітчизняні підприємства повинні активно використовувати сучасні практики менеджменту.

Подальші наукові дослідження необхідно проводити в напрямі розроблення прикладного інструментарію адаптації традиційних та впровадження сучасних методів управління персоналом вітчизняними підприємствами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бескова Л.А. Уроки соционики, или Самое главное, чему нас не научили в школе. Москва : АСТ, Астрель, 2003. 212 с.
2. Бугасва В.Ю. Гейміфікація як спосіб формування активної професійної поведінки майбутніх фахівців ІТ галузі. *Педагогіка та психологія. Збірник наукових праць*. Харків, 2017. № 56. С. 129–135.
3. Геліч Н.В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2012. Вип. 32. Ч. II. С. 28–31.
4. Колосович О.С. Психологічні аспекти формування професійної ідентичності особистості в кризові періоди суспільства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ : зб. наук. праць*. 2017. Вип. 1. С. 43–52.
5. Кадемія М.Ю. Організація навчального процесу у віртуальному університеті. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2016. Вип. 46. С. 191–197.
6. Різник В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. *Молодий вчений*. 2016. № 1(28). С. 142–145.
7. Савченко В.А., Королишин І.М. Щодо можливості використання фізіогноміки при розкритті та розслідуванні злочинів. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2016. Вип. 3. С. 119–122.
8. How N., Strauss N. Millennials Rising: The Next Great Generation. New York : Random House, 2000. 415 с.
9. Шевченко Л.С. Позикова праця: сутність, ризики, особливості розвитку в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2012. № 1(8). С. 122–129.
10. Когут О.О. Аутстафінг, аутсорсинг, лізинг персоналу: співвідношення понять та проблеми правового регулювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 2. С. 51–55.
11. Іванова Л.В., Никифорова В.Г. Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 2(49). С. 109–115.
12. Баніт О.В. Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях. Київ : ДКС-Центр, 2018. 50 с.

#### REFERENCES:

1. Beskova L.A. (2003) Uroki sotsioniki, ili samoye glavnoye, chemu nas ne nauchili v shkole [Socionics lessons, or most importantly, what we were not taught at school]. Moscow: Astrel, 212 p. (in Russian)
2. Buhaieva V.Iu. (2017) Heimifikatsiia yak sposib formuvannia aktyvnoi profesiinoi povedinky maibutnix fakhivtsiv IT haluzi [Gamification as a way of forming the active professional behavior of future IT professionals]. *Pedagogy and psychology. Collection of scientific works*, no. 56, pp. 129–135. (in Ukrainian)
3. Helich N.V. (2012) Perevahy ta nedoliky vykorystannia aoutsorsynhovykh posluh [Advantages and disadvantages of using outsourcing services]. *Collection of scientific works of ChSTU*, vol. 32, pp. 28–31. (in Ukrainian)
4. Kolosovych O.S. (2017) Psykholohichni aspekty formuvannia profesiinoi identychnosti osobystosti v kryzovi periody suspilstva [Psychological aspects of the formation of professional identity of the individual in times of crisis in society]. *Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, vol. 1, pp. 43–52. (in Ukrainian)
5. Kademiia M.Iu. (2016) Orhanizatsiia navchalnoho protsesu u virtualnomu universyteti [Organization of educational process in a virtual university]. *Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problems*, vol. 46, pp. 191–197. (in Ukrainian)
6. Riznyk V.V. (2016) Perspektyvy vykorystannia autstafinhu v upravlinni proektamy [Prospects for Outstaffing in Project Management]. *Young scientist*, no. 1(28), pp. 142–145. (in Ukrainian)
7. Savchenko V.A., Korolyshyn I.M. (2016) Shchodo mozhlyvosti vykorystannia fiziognomiky pry rozkrytti ta rozsliduvanni zlochyniv [On the possibility of using physiognomy in the detection and investigation of crimes]. *Carpathian Legal Bulletin*, vol. 3, pp. 119–122. (in Ukrainian)
8. How N., Strauss N. (2000) Millennials Rising: The Next Great Generation. New York : Random House, 2000. 415 p. (in English)
9. Shevchenko L.S. (2012) Pozykova pratsia: sutnist, ryzyky, osoblyvosti rozvytku v Ukraini [Debt work: nature, risks, features of development in Ukraine]. *Bulletin of the National University "Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine"*, no. 1(8), pp. 122–129. (in Ukrainian)
10. Kohut O.O. (2015) Autstafinh, aoutsorsynh, lizynh personalu: spivvidnoshennia poniat ta problemy pravovoho rehuliuwannia [Outstaffing, outsourcing, staff leasing: the relationship between concepts and regulatory issues]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 2, pp. 51–55. (in Ukrainian)
11. Ivanova L.V., Nykyforenko V.H. (2013) Zastosuvannia nestandartnykh form zainiatosti na suchasnomu rynku pratsi [Application of non-standard forms of employment in the modern labor market]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 2(49), pp. 109–115. (in Ukrainian)
12. Banit O.V. (2018) Systema profesiinoho rozvytku menedzheriv u transnatsionalnykh korporatsiakh [The system of professional development of managers in multinational corporations]. Kyiv: DKS-Tsentr, 50 p. (in Ukrainian)