

Lopatynskiy, Yu. M., Vodianka, L. D., and Sheliuzhak, I. H. "Autpleishment personalu yak neobkhidnyi element kadrovoi polityky" [Personnel Outplaying as a Necessary Element of Personnel Policy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1-2 (2021): 108-114.

DOI: 10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-108-114

Matviichuk, N. M. "Autstafinh: stan ta problemy vprovadzhenia v Ukraini" [Outstaffing: Condition and Problems of Implementation in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 5 (2015): 33-37.

"Pidbir, vidbir i naim personalu; 5 efektyvnykh metodiv naboru spivrobotnykiv u kompanii + realni pryklady poshuku pratsivnykiv" [Recruitment, Selection and Hiring of Personnel; 5 Effective Methods of Recruiting Employees to the Company + Real Examples of Finding Employees]. <http://bigenergy.com.ua/fnansi/>

bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobotnykiv.html

Shapoval, O. A. "Systemnyi pidkhd do upravlinnia personalom pidpriemstva" [System Approach to Enterprise Management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 30, no. 4 (2019): 82-85.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-39>

Teraji, S. "Morale and the Evolution of Norms". *Journal of Socio-Economics*, vol. 36, no. 1 (2017): 48-57.

DOI: 10.1016/j.socec.2005.11.029

Vodianka, L. D. et al. "Transformatsiia trudovoho zakonodavstva Ukrainy v umovakh koronakryzy" [Transformation of Labor Legislation of Ukraine in the Conditions of Coronacrisis]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6 (2021): 78-81.

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.78

УДК 331.5.07

JEL: J23; M50; M51; M59; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-409-414>

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРЕЛІМІНАРИНГУ ПРИ ПОШУКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

©2022 ШЕЛЮЖАК І. Г., КОБЕЛЯ З. І.

УДК 331.5.07

JEL: J23; M50; M51; M59; O33

Шелюжак І. Г., Кобеля З. І. Застосування технології прелімінарингу при пошуку персоналу підприємств

Мета статті полягає в дослідженні прелімінарингу (залучення до роботи через практичну підготовку та стажування перспективних молодих фахівців) як новітнього методу пошуку та відбору працівників на підприємствах. Проаналізовано наукові праці багатьох дослідників, розглянуто головні проблеми, з якими стикаються менеджери організацій у сфері кадрового адміністрування, а саме: кадровий голод у багатьох сферах діяльності, який і спричиняє пошук нових методів підбору персоналу. Аналізуючи найбільш затребувані технології пошуку персоналу, слід наголосити, що, на жаль, прелімінаринг не є популярним способом підбору персоналу, оскільки ринок праці розвивається та стає більш насиченим, а тому компанії хочуть переманювати тільки кваліфікованих працівників з багаторічним досвідом роботи, які швидко можуть приступити до виконання роботи. Тому в результаті дослідження окреслено основні переваги та недоліки прелімінарингу. Описано ключові етапи даного процесу, а також головні завдання, які вирішує прелімінаринг, та умови, за яких доцільно його використовувати. Виявлено у відсотковому відношенні використання сучасними підприємствами різних методів підбору персоналу, серед яких слід виділити: хедхантинг, прямий пошук, скринінг, рекрутинг і прелімінаринг. Описано головні дії з боку як підприємств, так і навчальних закладів щодо пришвидшення використання прелімінарингу в більшості організацій. Запропоновано шляхи поліпшення використання прелімінарингу та перспективи його розвитку. Виявлено, що даний процес є взаємозв'язаним для студентів і підприємств, які мають можливість навчати стажистів відповідно до свого стилю управління. Подальший розвиток прелімінарингу може покращити соціально-економічні показники суспільства, серед яких – рівень зайнятості, заробітної плати, якості життя.

Ключові слова: прелімінаринг, інноваційні методи підбору персоналу, людський капітал, рекрутинг, хедхантинг.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Шелюжак Іванна Григорівна – дослідниця, кафедра бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: lvanka.lavrukk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5435-6809>

Кобеля Зоряна Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: z.kobelja@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2299758/zoriana-kobelia/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224313419>

UDC 331.5.07

JEL: J23; M50; M51; M59; O33

Shelyuzhak I. G., Kobelia Z. I. Application of Preliminary Technology in the Search for Personnel of Enterprises

The purpose of the article is to study preliminary (involvement in work through practical training and internship of promising young professionals) as the latest method of finding and selecting employees in enterprises. The scientific works of many researchers are analyzed, the main problems faced by managers of organizations in the field of personnel administration are considered, namely: staff shortages in many areas of activity, which leads to the search for new methods of recruitment. Analyzing the most popular technologies for finding personnel, it should be emphasized that, unfortunately, preliminary is not a popular way of recruiting, as the labor market develops and becomes more saturated, and therefore companies want to lure only qualified workers with many years of experi-

ence who can quickly start working. Therefore, as a result of the study, the main advantages and disadvantages of preliminaring are outlined. The key stages of this process are described, as well as the main tasks that preliminaring solves, and the conditions under which it is advisable to use it. The authors determine in percentage terms the use of various recruitment methods by modern enterprises, among which should be highlighted the following: headhunting, direct search, screening, recruiting, and preliminating. The main actions on the part of both enterprises and educational institutions to accelerate the use of preliminating in most organizations are described. Ways to improve the use of preliminaring and prospects for its development are proposed. It is identified that this process is mutually beneficial for students and businesses who have the opportunity to train interns in accordance with their management style. Further development of preliminaring can improve the socioeconomic indicators of society, including the level of employment, wages, quality of life.

Keywords: preliminaring, innovative recruitment methods, human capital, recruiting, headhunting.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Shelyuzhak Ivanna G. – Researcher, Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskyi Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: Ivanka.lavruk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5435-6809>

Kobelia Zoriana I. – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskyi Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: z.kobelja@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2299758/zoriana-kobelia/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224313419>

Кадрове забезпечення підприємств з кожним роком змінюється, і наразі спостерігається несприятлива тенденція щодо задоволення потреб організацій у висококваліфікованих працівниках.

HR-менеджери все частіше стають відповідальними за процес рекрутингу, оскільки сучасні тенденції на вітчизняному ринку праці вказують на кадровий голод, який пов'язаний із еміграцією українського населення до сусідніх держав. Рівень заробітної плати, соціальний пакет, корпоративна культура на українських компаніях значно відрізняються від європейських організацій, які готові розглядати українців як доступну робочу силу на міжнародному ринку праці та пропонувати вигідні пропозиції. Таким чином, виникає ситуація, що сприяє активній міграції українців, які готові змінювати своє місце роботи та проживання. Це призводить до того, що рекрутингові компанії набувають все більшої популярності серед європейських та українських підприємств, які бажають якнайшвидше знайти відповідних кандидатів. Вони використовують різні методи пошуку спеціалістів: прелімінаринг, хедхантинг, скринінг, лізинг персоналу, executive search. Однак прелімінаринг викликає недовіру з боку роботодавців, оскільки вони не знають усіх переваг його використання та коли насправді потрібно його застосовувати в організації. Залежно від багатьох факторів формується загальна картина, яка склалася на підприємстві, і від цього вже відштовхуються провідні фахівці, який метод пошуку персоналу є найбільш раціональним і фінансово вигідним.

Кожне підприємство стикається із проблемою пошуку працівників, а прелімінаринг виступає одним із багатьох методів пошуку кандидатів. Керівники організації вирішують його застосовувати, коли підприємство запускає новий продукт або купує новітнє обладнання, з яким ще не працювали інші працівники, тому легше знайти та навчити молодих фахівців,

аніж залучати кваліфікованих працівників. Сутність методу, його особливості використання, переваги та недоліки все частіше зустрічаються в наукових працях таких дослідників, як Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д., Столярук Х. С., Харенко М. О., Чернишова Л. І., Яковенко О. І. Вони описали проблеми пошуку працівників, методи залучення молодих фахівців, умови, за яких доцільно використовувати прелімінаринг, однак дана тема є ще недостатньо розкритою та зрозумілою. Таким чином, потрібно більш детально дослідити прелімінаринг і визначити опущені моменти, а в окремих випадках – надати розгорнуту відповідь для зрозумілості використання прелімінарингу як одного із швидких та економічно вигідних методів пошуку працівників.

Метою статті є визначення ролі прелімінарингу на українських підприємствах і доцільності використання даного методу пошуку персоналу. А також окреслення переваг і недоліків його застосування, головних етапів і завдань.

Молоді фахівці після закінчення навчальних закладів стикаються із проблемою пошуку свого першого місця роботи. Більшість роботодавців не готові брати на роботу молодих людей, які ще навчаються або ж нещодавно отримали диплом про освіту. Дана ситуація формується внаслідок переконань, що доцільніше взяти на роботу кваліфікованого працівника, який має певний стаж роботи та працював у даній сфері декілька років, оскільки він одразу може приносити прибуток компанії. Однак водночас зростає і кількість прихильників прелімінарингу, який є одним із ефективних способів підбору персоналу. Він полягає в тому, що компанії наймають на роботу студентів або молодих людей, які нещодавно закінчили вищі навчальні заклади, та самостійно навчають їх основним обов'язкам роботи.

HR-менеджери розглядають прелімінаринг як оптимальний вихід при формуванні кадрового забезпечення підприємства та при високій плинності кадрів. Більшість спеціалістів пояснюють дану ситуацію тим, що набагато краще та швидше навчити молодих людей, оскільки вони будуть працювати саме так, як вимагають від них керівники, і в подальшому матимуть більшу мотивацію, оскільки розглядати компанію в ролі найкращого роботодавця, який дав їм шанс довести їхню професійну діяльність на практиці. Сучасні фахівці з підбору персоналу вбачають у студентах нові можливості та нерозкриті таланти, які можуть вкласти свою «частку» в розвиток компанії, оскільки покоління міленіумів йде в ногу з часом і спостерігає за тенденціями, які відбуваються на ринку праці. Вони є досить вмотивованими працівниками, які прагнуть вносити зміни в організацію, але водночас вони бояться брати на себе відповідальність через високу можливість помилитися.

Міжнародний ринок праці змішує різні культури, традиції, звичаї різних народів, де кожен охочий може поділитися власним досвідом і запропонувати креативне вирішення проблеми. Окрім того, багато українців працюють у закордонних фірмах, які, своєю чергою, використовують сучасні способи заохочення працівників у підвищенні їхньої продуктивності праці та поліпшенні соціально-психологічного клімату між колегами. Такий досвід спілкування із іншими людьми допомагає керівникам по-іншому розглядати способи підбору персоналу та відкинути радянські стереотипи найму працівників, які зводилися до того, що чим старший працівник, тим більше всі повинні слухати його та виконувати накази, оскільки його досвід є ключовим фактором фінансової успішності компанії. Однак, як показують сучасні тенденції, вітчизняні підприємства не готові

оплачувати стажування та додаткове навчання молодих спеціалістів, оскільки є високий ризик того, що молодь є більш мінливою і частіше змінює місце роботи. Тобто керівники, можливо, і готові навчати студентів, але тільки за умови, якщо вони впевнені, що молодь буде працювати в їхній компанії, а не змінить місце роботи через місяць. Тому доцільно описати переваги та недоліки використання прелімінарингу залежно від галузі ринку, продукту, обсягу компанії, стилю керівництва (табл. 1).

Як бачимо з табл. 1, керівники підприємств перед тим, як набирати студентів на роботу, повинні більш детально ознайомитися з перевагами та недоліками використання прелімінарингу. Доцільно його застосовувати, коли компанія має на меті випустити новий продукт або використовувати новітнє обладнання, з яким може працювати обмежена кількість людей, або ж коли потрібно працювати на роботі, яка не потребує особливих знань, оскільки це може робити кожен охочий. У більшості випадках великі підприємства мають високий рівень плинності кадрів, особливо якщо потрібно виконувати одноманітну роботу, адже сучасна молодь прагне кар'єрного зростання і не хоче затримуватися на одному місці роботи надовго. У такому випадку компанії звертаються до рекрутингових агентств, які, маючи власну базу кандидатів, швидко надають резюме спеціалізованих молодих фахівців, або внутрішні рекрутери (HR-менеджери компанії) починають пошук працівників усередині компанії або ж за рекомендаціями їхніх колег [1, с. 131]. Даний вид послуг називається внутрішнім рекрутингом, який є фінансово вигідним для організації, оскільки не потрібно платити додаткову плату спеціалізованим фірмам, які займаються підбором і відбором кадрів.

Для того, щоб окреслити доцільність використання прелімінарингу, потрібно визначити основні його етапи:

Таблиця 1

Переваги та недоліки прелімінарингу

| Переваги прелімінарингу | Недоліки прелімінарингу |
|---|--|
| Швидкий набір молодих фахівців за короткий термін часу | Ризик втрати коштів у разі швидкої зміни місця роботи молодим фахівцем |
| Креативні ідеї, які можуть втілювати молодці спеціалісти в життя | Недосвідчені фахівці, які потребують додаткового навчання |
| Навчання людей саме під той стиль керівництва, який існує всередині компанії | Складна первинна психологічна адаптація студентів, які намагаються звикнути до нового місця роботи |
| Зростання продуктивності праці працівників, оскільки вони хочуть себе проявити на першому місці роботи | Невпевненість у собі та страх зробити помилки у своїй трудовій діяльності |
| Молоді спеціалісти швидше засвоюють інформацію та стежать за новинками, які відбуваються на ринку праці | Неготовність брати на себе відповідальність та впроваджувати нові ідеї всередині компанії |
| Економія коштів, оскільки молоді фахівці отримують у разі меншу заробітну плату, ніж спеціалісти з багаторічним досвідом роботи | Відсутня можливість виконувати складні завдання через брак досвіду |

Джерело: авторська розробка.

- ✦ усвідомлення потреби у працівниках;
- ✦ опис вакансії й окреслення головних обов'язків;
- ✦ процес пошуку кандидатів (співпраця з університетами, коледжами, інститутами);
- ✦ скринінг резюме та первинний відбір персоналу;
- ✦ проведення інтерв'ю з відібраними кандидатами;
- ✦ вторинний відбір кандидатів;
- ✦ фінальна співбесіда;
- ✦ працевлаштування;
- ✦ первинна адаптація та стажування працівників.

Основні етапи прелімінарингу допомагають краще зрозуміти кроки, які повинні пройти фахівці по підбору персоналу для того, щоб отримати релевантних кандидатів. Кожен етап потребує часу та коштів, щоб якнайповніше задовільнити потреби підприємства. Таким чином, доцільно описати головні завдання, які ставить перед собою керівник організації, використовуючи прелімінаринг.

Серед основних завдань прелімінарингу слід виділити:

- ✦ задоволення потреб організації в короткі терміни;
- ✦ швидкий процес найму працівників;
- ✦ відбір найкращих студентів університетів, інститутів, коледжів;
- ✦ економія коштів компанії через невисокий рівень оплати праці молодих фахівців;
- ✦ стажування та навчання працівників саме так, як хочуть керівники організації;
- ✦ швидше засвоєння інформації молодих працівників на противагу старших за віком людей;
- ✦ втілення неординарних в свіжих ідей у повсякденне життя працівників організації.

Однак, зіткнувшись з процесом набору працівників за методом прелімінарингу, керівники компанії повинні ознайомитися і з іншими методами підбору працівників, такими як хедхантинг, скринінг, executive search [2, с. 116]. Оскільки може виникнути ситуація, коли організації потрібно знайти працівників із досвідом роботи, і тому недоцільно починати співпрацювати із студентами, які повинні проходити стажування, додаткові тренінги для того, щоб вільно працювати в обраній сфері. До прикладу, якщо в підприємства виникла необхідність у висококваліфікованих кадрах, то доцільно використати хедхантинг, який полягає в тому, що одна організація намагається переманити іншого працівника з компанії-конкурента до своєї команди. Цей метод часто використовують для підбору керівників, HR-менеджерів, які вже мають великий досвід роботи в окремій сфері або ж досягли високих результатів серед своїх колег [3, с. 92]. Своєю чергою, executive search є достатньо

спорідненим способом пошуку працівників, як і хедхантинг, але різниця полягає в тому, що при першому способі рекрутери намагаються переманити працівників, які є в активному пошуку, а при другому – кандидати перебувають у пасивному пошуку [4, с. 41]. Щодо скринінгу, то він використовується, коли потрібно швидко знайти персонал за короткий період часу, за якого рекрутери поверхнево перевіряють резюме кандидатів та обирають із них ті, які найбільш відповідають затребуваній вакансії.

Аналізуючи найбільш затребувані технології пошуку персоналу, слід наголосити, що, на жаль, прелімінаринг не є популярним способом підбору персоналу, оскільки ринок праці розвивається та стає більш насиченим, а тому компанії хочуть переманювати тільки кваліфікованих працівників з багаторічним досвідом роботи, які швидко можуть приступити до виконання роботи (рис. 1).



Рис. 1. Використання підприємствами різних методів підбору персоналу

Джерело: побудовано за [5, с. 322].

Як бачимо з рис. 1, підприємства ще не готові використовувати прелімінаринг як один із основних методів пошуку працівників, однак дана ситуація залежить від багатьох факторів, таких як сфера галузі організації, вид продукту, кількість працівників, терміновість пошуку персоналу, бажання співпрацювати із вищими навчальними закладами тощо. На даний момент часу скринінг є одним зі швидких способів підбору персоналу, оскільки рекрутери, використовуючи тільки свої аналітичні здібності, визначають, чи підходить кандидат на запропоновану вакансію чи навпаки, опираючись тільки на його резюме [6, с. 299]. Проте такий спосіб має певні недоліки, оскільки спеціаліст може перевірити тільки hard skills людини, які включають його кваліфікацію, диплом про освіту тощо, але не soft skills, за допомогою яких можна визначити комунікабельність, рівень знань іноземної мови, лідерські навички, бажання навчатися та вдосконалювати свої знання, наполегливість тощо. Водночас прелімінаринг допомагає підприємствам

підібрати найкращих молодих фахівців, оскільки викладачі пропонують, перш за все, тих студентів, хто досяг високих результатів у навчанні. Тобто університет здійснює процес первинного відбору персоналу, оскільки пропонуються релевантні кандидати на визначену посаду, які вже перевірені не тільки на hard skills, але й на soft skills, що останнім часом набувають все більшої популярності серед роботодавців. Дана тенденція пов'язана із тим, що часто виникають випадки, коли людина з ідеальним резюме не може працювати в команді, адже вона є інтровертом, яка не готова спілкуватися з новими колегами. У цьому випадку досвідчені HR-менеджери нададуть перевагу працівникові, який має гіршу технічну освіту, але є відкритим і готовим до співпраці.

Слід наголосити, що прелімінаринг є взаємовигідним процесом підбору працівників, оскільки молоді фахівці, які тільки-но отримали дипломи, можуть одразу приступити до роботи і на практиці перевіряти теоретичні навички, які вони засвоїли в університеті, коледжі, інституті [7, с. 5]. Окрім того, вони готові професійно розвиватися, якщо бачать перед собою конкретну ціль у вигляді кар'єрного зростання, більшої заробітної плати, похвали від вищого керівництва. Тому організації все частіше звертаються до вищих навчальних закладів з метою залучення найкращих студентів на роботу. Своєю чергою, університети, коледжі, інститути організовують ярмарки вакансій і дні відкритих дверей, де запрошують представників з різних компаній, які розповідають про організацію, чим вона займається, кого вони шукають і які вакансії є зараз доступними для студентів.

Для того, щоб більше заохочувати студентів до першої роботи, доцільно:

- ✦ виступати на різних заходах, де є можливість представити свою фірму;
- ✦ проводити екскурсії на підприємствах для ознайомлення із основною технологією організації, її кадровим складом, описом цінностей, місією, давати відповіді на питання студентів;
- ✦ проводити ознайомчі лекції у вищих навчальних закладах із представниками підприємств;
- ✦ впроваджувати виробничі практики для студентів з метою можливості працевлаштування;
- ✦ проводити спільні заходи (ярмарки кар'єри, присутність на урочистих заходах, присвячених дню знань, випуску молодих спеціалістів [8, с. 19].

Таким чином, відбувається взаємовигідний процес задоволення потреб із двох сторін, оскільки для студентів – це чудовий шанс отримати свою першу роботу, а для підприємств – знайти кадри та швидко навчити їх виконувати свої обов'язки.

ВИСНОВКИ

Прелімінаринг є дієвим методом підбору персоналу з метою формування кадрового резерву підприємства. Керівники організацій мають можливість не тільки стажувати студентів, але й навчати їх під потреби організації. Незважаючи на те, що прелімінаринг не є одним із популярних методів підбору персоналу, підприємства все ж таки вдаються до нього, оскільки плінність кадрів зростає, а тому доцільніше обрати найкращих студентів вищих навчальних закладів і, витративши додаткові кошти, навчити їх та отримати молодих фахівців з відповідним рівнем знань.

Залежно від сфери діяльності, терміновості пошуку працівників, стилю керівництва, типу продукту використовують різні методи підбору персоналу, такі як хедхантинг, скринінг, executive search, прелімінаринг. Визначивши переваги та недоліки прелімінарингу, його основні етапи та завдання, менеджерам з персоналу буде набагато простіше зрозуміти, чи доцільно залучати молодих фахівців на роботу, чи варто все ж таки надати перевагу кваліфікованим працівникам. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гіряк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадрового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 130–132. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>
2. Рекун Г. П., Маліновська Я. С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 12. С. 114–118. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf>
3. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 90–95. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/15.pdf
4. Опаріна Х. С., Ковальська К. В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5. Ч. 2. С. 38–44. URL: <http://molodychenu.in.ua/files/journal/2015/5/47.pdf>
5. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 319–328. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328>
6. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-2_0-pages-296_301.pdf
7. Іванісов О. В., Лебединська О. С., Лугова В. М. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення // *Актуальные научные исследования в современном мире* : сб. научных трудов. Переяслав-Хмельницький, 2020. С. 1–9. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23474/1/Ivanisov_Lebedinska_Luhova%20%20репозитарий.pdf

8. Чернишова Л. І., Яковенко О. І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/2. С. 16–20.
DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).3)

REFERENCES

- Chernyshova, L. I., and Yakovenko, O. I. "Suchasnyi pohliad na preliminarnykh yak efektyvnu tekhnolohiiu pidboru personalu" [The Modern View of Preliminary as an Effective Technology of Personnel Selection]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 5/2 (2020): 16–20.
DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).3)
- Hirniak, K. M. "Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [Innovation Technologies in Managing Personnel Potential of Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 4 (2015): 130–132. <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>
- Ivanisov, O. V., Lebedynska, O. C., and Luhova, V. M. "Aktualni problemy poshuku i pidboru personalu ta shliakhy yikh vyrishennia" [Actual Problems of Recruitment and Ways of Their Solution]. *Aktualnyye nauchnyye issledovaniya v sovremennom mire*. 2020. http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23474/1/Ivanisov_Lebedynska_Luhova%20%20репозитарий.pdf
- Oparina, Kh. S., and Kovalska, K. V. "Suchasni metody vidboru personalu na pidpriemstvi" [Modern Me-

- thods of Selection of Personnel in the Enterprise]. *Molody vchenyi*, no. 5, part 2 (2015): 38–44. <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2015/5/47.pdf>
- Pysarevska, H. I. "Orhanizatsiia protsesu zovnishnyoho rekrutynhu" [Organization of Process of External Recruiting]. *Biznes Inform*, no. 2 (2015): 296–301. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-2_0-pages-296_301.pdf
- Rekun, H. P., and Malinavska, Ya. C. "Osoblyvosti vykorystannia tekhnolohii pidboru personalu na pidpriemstvi" [Features of the Application of Recruitment Technologies Staffing Company]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment»*, iss. 12 (2015): 114–118. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf>
- Stoliaruk, Kh. S., and Kharenko, M. O. "Analiz problem poshuku ta zaluchennia personalu orhanizatsii" [Analyzing the Problems In Search for and Recruitment of the Organization's Staff]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 319–328.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328>
- Velykyi, Yu. V., Netudykhata, K. L., and Rusanova, K. D. "Pidbir ta vidbir personalu yak kluchovi etapy v kadrovomu menedzhmenti" [Search and Selection of Personnel as a Key Stages in Personnel Management]. *Infrastruktura rynku*, iss. 26 (2018): 90–95. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/15.pdf

UDC 658.012.23

JEL: D46; L20; M11; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-414-423>

THE SYNTHESIS OF MANAGEMENT PRACTICES AT A PERFECT INNOVATION-ACTIVE ORGANIZATION

©2022 SHAULSKA L. V., HRYNKEVYCH R. I.

UDC 658.012.23

JEL: D46; L20; M11; O32

Shaulska L. V., Hrynkevych R. I. The Synthesis of Management Practices at a Perfect Innovation-Active Organization

The article develops an image of a perfect innovatively active organization and tests of its diagnostic capabilities at the enterprises of the machine-building industry. The current conditions of functioning of organizations that actively carry out innovative activities have led to the use of post-neoclassical managerial rationality as a converging epistemic paradigm, which allows to systematically examine the phenomenon of innovative activity. When constructing the image of a perfect innovatively active organization, the existing pool of managerial knowledge, taking into account dynamism, non-linearity, complexity and uncertainty of conditions, was systematized and synthesized on the basis of the use of synergistic approaches, which provided possibilities to form systemic ideas about the characteristics of an organization capable of organic coevolution with the external environment. The hypothesis used for the present study is as follows: the modern market environment is characterized by inequality and dynamic organization, which can be coevolved only by applying the cognitive potential of a wide social environment. This, in turn, involves an appeal to the mechanisms of self-organization, which are able to create management models of a fundamentally different order of complexity, are sensitive to changes in the external environment, and are able to produce relevant adaptive reactions to these transformations. In the course of the study, the synergistic approach was used to select the congruent properties of a perfect innovation-active organization. The list of progressive management practices of a perfect innovation-active organization is typologized and synthesized. On the basis of the proposed image, a questionnaire is developed, allowing to diagnose the quality of management of innovative development of enterprises of the machine-building industry.

Keywords: innovation-active organization, management, co-creation, perfect organization, self-organization.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 22.

Shaulska Larysa V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: shaulska@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7919-6733>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57206723645>

Hrynkevych Roman I. – Postgraduate Student of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: r.grynkevych@donnu.edu.ua