

VI. Економіко-математичні методи

УДК 331.108.24; 331.108.26

*Білорус Т.В., к.е.н. доцент,
Квітка Ю., магістр,
кафедра менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка*

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

*T.V. Bilorus, Ph.D., associate professor,
Y. Kvitka, MA,
innovative and investment
and activity management department,
Taras Shevchenko Kyiv National University*

THE METHODOLOGICAL PROVIDING OF INNOVATIVE APPROACHES' CHOICE TO MEETING THE NEEDS OF STAFF

АНОТАЦІЯ. Розглянуто сутність інноваційних підходів до задоволення потреби в персоналі (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, фріланс і хедхантінг), переваги та недоліки їх використання. Запропоновано методичні рекомендації обґрунтування вибору раціонального управлінського рішення щодо задоволення потреби у персоналі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Інноваційні підходи задоволення потреби у персоналі, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, фріланс, хедхантінг, багатокритеріальний аналіз.

ANNOTATION. The article deals with the innovative approaches to meeting the needs of staff. They are staff leasing, outsourcing, outstaffing, freelance and hedhantinh. The author researches the advantages and disadvantages of their use. The author proposes the methodical recommendations of justification of the choice of rational management decision on meeting the needs of staff.

KEYWORDS. The innovative approaches to meeting the needs of staff, staff leasing, outsourcing, outstaffing, freelance, hedhantinh, multicriteria analysis.

Вступ. У сучасній практиці управління існує багато новітніх, інноваційних підходів задоволення потреби у персоналі, серед яких виділяють аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, фрілансерсво та хедхантинг. Кожний із наведених інструментів має свої переваги та недоліки, які впливають на результативність роботи окремого працівника та підприємства в цілому, а також обмеження використання, тобто ситуації, за яких використання того чи того інструменту буде недостатньо ефективним.

Більшість публікацій, присвячених даній проблематиці, дають змогу з'ясувати сутність вищезазначених категорій і виокремити основні переваги та недоліки використання різних підходів до задоволення потреби підприємства в персоналі. Аналіз літературних джерел дозволив нам узагальнити теоретичний матеріал і представити його у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРСОНАЛІ

Переваги	Недоліки
Аутсорсинг [1, 10, 13—15, 18, 24]	
Дозволяє зосередити зусилля на основних напрямках (функціях) бізнесу і сфокусуватися на задоволенні потреб клієнтів і розвитку технологій	Можливе зниження продуктивності праці власного персоналу (наприклад, через втрату мотивації)
Забезпечує професійний підхід при підборі кадрів і при наданні послуг з кадрового обліку компанії	Часткова втрата контролю над власними ресурсами
Знижує собівартість функцій, що передаються аутсорсеру, які останній здійснює дешевше завдяки ефекту масштабу, тобто одночасному виконанню однотипних операцій	Загроза невиконання конфіденційності. Аутсорсингова фірма гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково
Дозволяє компанії скористатися ресурсами, доступ до яких за інших умов був би неможливий, наприклад, при розширенні діяльності через створення дочірніх компаній, структурних підрозділів чи при створенні нової компанії (замовник має можливість вибрати аутсорсерів, які володіють найбільшим досвідом в даній області, таким чином покращити свою репутацію в результаті якіснішого обслуговування своїх клієнтів сторонньою спеціалізованою організацією)	Загроза банкрутства аутсорсингової компанії. Як будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкрутувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми і передачі їй всіх справ

Продовження табл. 1

Переваги	Недоліки
Дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни на ринку і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання та ін.)	Збільшення витрат при недобросовісності аутсорсера
Замовник зберігає необхідний ліміт штатних одиниць, при цьому зберігаючи або збільшуючи свої трудові ресурси в аутсорсинговій формі	Збільшення часу на прийняття рішень в критичній ситуації
Послуги надаються безперервно (не впливають відпустки, звільнення, лікарняні, внутрішні суміщення і т.д.) або ж за гнучким графіком	Збільшення плинності кадрів
Відсутність потреби в атестації кожного робочого місця	Збільшення трансакційних витрат
Зменшення ризиків	Проблеми координації діяльності
Активне введення інновацій. Передавши пріоритетні недиференційовані процеси, компанія звільняє внутрішні резерви. Це дозволяє компанії зосередити головні зусилля на корпоративних питаннях — основному джерелі конкурентних переваг. Таким чином, реалізація моделі аутсорсингу допомагає компанії швидко і чітко перекинути свої внутрішні ресурси з щоденних операцій в область інновацій	Відсутність стандартів і методології тягне за собою складність вимірювання результату і якості. Уникнути подібного можна шляхом структурування контракту по результату, з вимогою вимірних стандартів
Аутстафінг [1—5, 18]	
Скорочення штатної чисельності персоналу	Невисока продуктивність праці
Збереження безпосереднього оперативного керівництва співробітниками	Не завжди чіткі гарантії компанії, що надає персонал
Оптимізація відносин з персоналом, задіяним в окремих проєктах	Не кожен аутстаффер доводить відсоток виконання заявок хоча б до 95%
Зниження затрат на персонал та оптимізацію ризиків, пов'язаних із цими затратами	Найнятий персонал не відноситься до роботи з повною відповідальністю

Продовження табл. 1

Переваги	Недоліки
Відсутність ризиків трудових спорів, ці ризики несе аутстафер	Іноді якість послуг не відповідає вимогам замовника.
Можливість побудови багаторівневих мотиваційних механізмів, використовуючи в т.ч. нематеріальний стимул для працівників: бути переведеним у штат співробітників	Немає одного менеджера, який вів би договір фірми на протязі довгого часу, отже, відсутність належного контролю
Можливість прийому співробітників на будь-який термін. Мобільність у питаннях залучення та скорочення персоналу	
Зниження фінансового навантаження, ризиків і збільшення прибутку в розрахунку на одного співробітника	
Скорочення об'єму кадрових і бухгалтерських функцій	
Зниження витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, шляхом передачі частини цих функцій (тренінги, семінари)	
Перерозподіл статей балансу шляхом зміни витрат на оплату праці в витрати на послуги сторонніх організацій, що тягне за собою зниження бази оподаткування	
Повна зосередженість на основному бізнесі	
Лізинг персоналу [8, 9, 12, 17]	
Отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін	Можливе зниження лояльності працівників до компанії
Зменшення витрат на компенсаційні пакети (для тимчасових працівників вони або не передбачені взагалі, або мінімальні)	Не виключена можливість комерційного шпигунства з боку тимчасового персоналу
Відсутність простоїв: якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, за контрактом агенція зобов'язана надати на цей час заміну	Дороговизна залученого персоналу в порівнянні зі штатним (компанії доводиться платити за послуги кадровому агентству в середньому від 15 до 20 % від суми фонду оплати праці)

Продовження табл. 1

Переваги	Недоліки
Можливість необмежену кількість разів замінювати працівників, якщо вони не підходять з тих чи тих причин	Моральні проблеми при переведенні співробітників у штат кадрового агентства
Можливість перевести працівника, що сподобався, до себе в штат після річного «випробування» безкоштовно (виключення витрат на добір персоналу)	
Значне зменшення юридичної відповідальності перед працівниками та скорочення ризиків, пов'язаних з виплатою компенсацій у випадку їх звільнення	
Звільнення служби персоналу організації від непродуктивної адміністративно-паперової роботи, що пов'язана з оформленням своїх працівників, зменшення обсягів кадрового документообігу, виключення витрат на розрахунок заробітної плати	
Можливість перерозподілити статті бюджету заробітна плата — послуги (стаття — інші витрати)	
Фрілансерство [7, 19,23]	
Не потрібно переїжджати в просторіший офіс, організувати додаткове робоче місце і постійно вдосконалювати його, щоб співробітник був задоволений. Фрілансери самі відповідальні за своє робоче місце і робочі інструменти. Навіть більше: інструменти, якими користуються фрілансери, часто виявляються кращими, ніж ті, які може дозволити собі фірма	Усі плоди інтелектуальної діяльності штатного працівника вважаються надбанням підприємства. Якщо співробітник звільнився, то фірма використовує його оригінальні розробки і не втрачає клієнтів. А ось фрілансер свої ноу-хау забирає із собою, що формує залежність фірми від конкретних кадрів
Можна не переживати про те, що працівник, який одержує у вас зарплату, не виправдовує всі витрачені на нього кошти	Оплата роботи, виконаної фрілансером, у перерахунку на витрачений на неї час, часто виявляється вище, ніж якби роботу виконував співробітник компанії
Наймаючи позаштатних співробітників, роботодавці можуть справлятися і з тимчасовим збільшенням обсягу роботи	Знайшовши дешевого фрілансера, можна потрапити на несумлінного чи невмілого працівника

Продовження табл. 1

Переваги	Недоліки
З'являється можливість заощадити на податках і багатьох мотиваційних складових зарплати штатного працівника: оплаті лікарняних, страховки і т.п.	Неможливість тримати фрілансера під постійним контролем: можливий «злив» інформації на сторону і зрив термінів. У той же час відсутні важелі впливу, що діють на штатних працівників
Можна отримати знижки за постійні замовлення в одного фрілансера або пошукати найкраще співвідношення ціна-якість, використовуючи роботу різних фрілансерів	Внести невеликі поправки після оплати роботи може бути вельми проблематично: фрілансер до цього часу вже може робити роботу для іншого замовника
При запуску нового проекту можна скористатися послугами висококласного фахівця, передавши згодом налагоджений процес штатному працівникові	Вільний агент може бути дуже зацікавлений у реалізації кожного окремо взятого проекту, проте розвиток самої компанії його мало цікавить
Фрілансер відрізняється якісно іншою, ніж штатні співробітники, внутрішньою самодисципліною та вмінням оперативно реагувати на потреби клієнта	Хороший фрілансер часто виконує одночасно кілька замовлень у стислі терміни, що змушує його використовувати напрацьовані раніше шаблони
Фрілансери приносять нові знання та досвід в компанію	У фрілансера можливий брак доступу до інформації, потрібної для розробки проекту
Іноді залучення фрілансерів — це єдиний спосіб вирішити непрофільні завдання, або подвоїти і навіть потроїти кількість одночасно виконуваних замовлень без істотного збільшення накладних витрат	Відсутній чіткий контакт з фрілансером. Якщо в голову менеджера прийшла геніальна ідея, то немає гарантії, що фрілансер тут же приступить до її впровадження в життя
	Фрілансер у якийсь момент може вирішити, що дана фірма — примхливий замовник, що постійно вимагає переробок, і що легше відмовитися від співпраці з нею, зробивши за цей час роботу для двох інших. Це може статися самим невідповідним моментом

Закінчення табл. 1

Переваги	Недоліки
Хедхантинг [11, 16, 20, 21, 22]	
Дані фахівці добре знайомі з ринком кандидатів і зможуть знайти необхідного фахівця, навіть зі специфічними навичками, вміннями та досвідом відповідно зі стратегіями розвитку бізнесу і поточними завданнями замовника	Залучаючи до співпраці агентства, фірми свідомо закладають високий рівень оплати майбутнього співробітника, таким чином, збільшуючи витрати підприємства без гарантій, що знайдена людина буде результативно працювати
Нестандартний творчий підхід до роботи	Досить висока вартість послуг професійного експерта (у світовій практиці гонорар за пошук і переманювання складає 30 % від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата)
	Велика тривалість виконання замовлення (часом воно може тривати близько року)
	Досить серйозні наслідки можуть мати зіпсовані відносини з партнерською компанією, з якої запросили працівника
	Високий кредит довіри людині зі сторони і високий рівень оплати її праці, викликає роздратування у давно працюючих фахівців компанії: вони можуть чинити серйозний опір діяльності новачка
	Відсутність професійної підготовки хедхантерів

* — складено авторами

Постановка проблеми. На жаль, визначення сутності категорій і з'ясування можливостей їх використання на теоретичному рівні дає змогу керівникам підприємства лише на інтуїтивному рівні прийняти рішення щодо вибору певного підходу у конкретній практичній ситуації. Знову ж таки інтуїтивний метод прийняття рішень не завжди є найефективнішим. У цьому аспекті вважаємо за потрібне сконцентрувати увагу на обґрунтуванні

методичного інструментарію, який би дав змогу менеджерам використовувати раціональну технологію прийняття рішення щодо можливості задоволення потреби у персоналу.

Результати дослідження. Для оцінювання зазначених методів задоволення потреби у персоналі щодо їх можливості та доцільності використання підприємством ми пропонуємо провести багатокритеріальний аналіз із використанням різних методик. Для проведення аналізу було виділено сім факторів, які мають найбільший вплив на ефективність рішення щодо застосування тієї чи іншої методики:

1) складність роботи, що може бути виконана (10-ти бальна шкала оцінювання експертами);

2) чіткість контролю над діяльністю (10-бальна шкала оцінювання експертами);

3) кваліфікація персоналу і як результат якість виконаної роботи (100-бальна шкала оцінювання експертами);

4) ризики при здійсненні (50-ти бальна шкала оцінювання експертами);

5) вартість проведення (100 бальна шкала оцінювання експертами);

6) податкове навантаження (50-бальна шкала оцінювання експертами);

7) рівень конкуренції між працівниками фірми при використанні (10-бальна шкала оцінювання експертами).

У табл. 2—7 наведено результати проведеного аналізу, за якого К — критерій (у вже описаному порядку), а Р — ранг.

Таблиця 2

**ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА ЇХ АНАЛІЗ
ЗА МЕТОДОМ КРИТЕРІАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

	К 1	К2	К3	К4	К 5	К6	К 7
Аутсорсинг	3	8	60	50	70	40	4
Аутстафінг	4	9	70	40	60	18	6
Лізинг	9	7	100	35	80	25	8
Фрілансерство	5	5	75	45	45	20	5
Хедхантинг	8	6	75	45	90	35	9
Обмеження	≥ 5	≥ 7	≥ 70	≤ 45	≤ 80	≤ 25	≤ 8

Метод критеріальних обмежень полягає у встановленні щодо кожного фактору порівняння граничних меж доцільності їх використання залежно від того, чи потрібно максимізувати чи мінімізувати кінцевий результат [6, с. 135]. За даним методом оцінювання, лізинг адміністративного персоналу є оптимальним варіантом для фірми.

Таблиця 3

**ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА ЇХ АНАЛІЗ
ЗА МЕТОДОМ ГОЛОВНОГО КРИТЕРІЮ**

	К 1	К2	К3	К4	К5	К6	К 7
Аутсорсинг	3	8	60	50	70	40	4
Аутстафінг	4	9	70	40	60	18	6
Лізинг	9	7	100	35	80	25	8
Фрілансерство	5	5	75	45	45	20	5
Хедхантинг	8	6	75	45	90	35	9
Обмеження	≥ 5	≥ 7	≥ 70	≤ 45		≤ 25	≤ 8

За даним методом виділяється критерій, результат за яким для організації є найважливішим, тобто за яким саме фактором керівництво підприємства надає перевагу тому чи іншому підходу [6, с. 107]. За даним методом найдоцільнішим є використання фрілансерства як методу забезпечення фірми в персоналі.

Таблиця 4

ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА ЇХ АНАЛІЗ ЗА МЕТОДОМ SMART

Бальна оцінка	60	40	80	70	100	90	50	Зважена оцінка альтернативи	Рейтинг
	К1	К 2	К3	К4	К5	К6	К 7		
A1	3	8	60	50	70	40	4	40,0000	3
A2	4	9	70	40	60	18	6	34,5306	4
A3	9	7	100	35	80	25	8	44,7347	2
A4	5	5	75	45	45	20	5	33,8776	5
A5	8	6	75	45	90	35	9	45,8571	1
Вара	0,12244898	0,081632653	0,163265306	0,142857143	0,204081633	0,183673469	0,102040816		

За даним методом проводиться зважена оцінка альтернатив (у даному випадку інноваційних підходів) на основі виставлення експертами бальної оцінки кожному критерію за 100-бальною шкалою [6, с. 156]. Саме завдяки даним діям визначається вага даного критерію та зважені оцінки кожної альтернативи. За даним методом, підприємству варто надати перевагу хедхантингу, як методу переманювання кваліфікованих працівників і лізингу персоналу в даному відділі.

Таблиця 5

РЕЗУЛЬТАТ ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА ЇХ АНАЛІЗ ЗА МЕТОДОМ SAW

	S	Рейтинг
A1	0,62722708	5
A2	0,78010204	3
A3	0,79012472	2
A4	0,80612245	1
A5	0,63867833	4

Оцінювання за даним методом проводиться на основі врахування особливостей факторів порівняння — який потрібно максимізувати, а який мінімізувати [6, с. 125]. Як можна зрозуміти з табл. 5, яка показує результати аналізу за методом SAW, організації в своїй діяльності варто застосовувати фрілансерство. Друге місце в рейтингу підходів посідає лізинг персоналу, що говорить про доцільність його застосування у зв'язку зі специфікою діяльності компанії та наявності на просторах України не достатньої кількості висококваліфікованих, не зайнятих на інших підприємствах спеціалістів аграрного сектору.

Даний метод, як і попередній, враховує направленість критеріїв, тобто їх вплив на систему управління персоналом [6, с. 118].

Як можна зрозуміти за результатами табл. 7, а саме рейтингом альтернативних підходів, підприємству, варто використовувати фрілансерство та лізинг для забезпечення потреби у персоналі кадрової служби та виконання специфічних робіт, які потребують високого рівня кваліфікації та які не можуть бути виконані наявними співробітниками фірми.

Таблиця 6

ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА ЇХ АНАЛІЗ ЗА МЕТОДОМ COPRAS

	K1	K2	K3	K 4	K5	K6	K7
Вага	0,08163	0,12245	0,16327	0,14286	0,20408	0,18367	0,10204
Функція	max	max	max	min	min	min	min
A1	0,22857	0,10345	0,15584	0,23256	0,2029	0,28986	0,125
A2	0,25714	0,13793	0,18182	0,18605	0,1739	0,13043	0,1875
A3	0,2	0,31034	0,25974	0,162791	0,23188	0,18116	0,25
A4	0,14286	0,17241	0,20779	0,20930	0,13043	0,14493	0,15625
A5	0,17143	0,27586	0,19481	0,20930	0,26087	0,25362	0,28125

Таблиця 7

РЕЗУЛЬТАТИ ПРОВЕДЕНОГО АНАЛІЗУ ЗА МЕТОДОМ COPRAS

S ₊	S ₋	1/S ₋	Z ₊	Z ₋	Z	Рейтинг
	0,63265	40,7554				
0,05677	0,14062	7,11115	0,056769972	0,11038761	0,167157582	5
0,06757	0,10516	9,50927	0,067565369	0,147613989	0,215179358	3
0,09673	0,12936	7,73016	0,096734511	0,119996581	0,216731092	2
0,0667	0,09908	10,0926	0,066698959	0,156668559	0,223367518	1
0,07958	0,15842	6,31226	0,079578128	0,097986323	0,177564451	4

Даний метод ґрунтується на знаходженні відстані до найкращої альтернативи, шляхом виокремлення максимальних значень серед інших альтернатив за критеріями, які необхідно максимізувати, та мінімальних значень за факторами, які варто мінімізувати для отримання найкращого результату. Рейтинг альтернатив визначається за величиною відстані кожної з них до найкращої альтернативи [6, с. 167]. Отриманий результат вказує на доцільність використання фрілансерства та лізингу висококваліфікованого та вузькоспеціалізованого персоналу для поліпшення діяльності кадрової служби та функціонування системи управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 8

ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА ЇХ АНАЛІЗ
ЗА МЕТОДОМ LINMAP («ІДЕАЛЬНОЇ ТОЧКИ»)

	K1	K 2	K3	K4	K5	K 6	K 7	$\frac{\sum w_i^*}{(r_{ij} - r_j +)^2}$	S _i	Ранг
A1	0,501	0,2148	0,3434	0,517	0,443	0,6191	0,269	0,061307	0,248	5
A2	0,564	0,2864	0,4007	0,413	0,38	0,2786	0,403	0,024567	0,157	3
A3	0,439	0,6445	0,5724	0,362	0,506	0,3870	0,537	0,020781	0,144	2
A4	0,313	0,3581	0,4579	0,465	0,285	0,3096	0,336	0,019468	0,14	1
A5	0,376	0,5729	0,4293	0,465	0,569	0,5417	0,604	0,049098	0,222	4
w	0,082	0,1224	0,1633	0,143	0,204	0,1837	0,102			
A ⁺	0,564	0,6445	0,5724	0,362	0,285	0,2786	0,269			

Таблиця 9

ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА ЇХ АНАЛІЗ ЗА МЕТОДОМ TOPSIS

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K 7	S _i ⁺	S _i ⁻	C _i [*]	P
A1	0,041	0,026	0,0561	0,074	0,090	0,114	0,027	0,1	0,05	0,32	5
A2	0,046	0,035	0,0654	0,059	0,077	0,051	0,041	0,06	0,08	0,58	3
A3	0,036	0,079	0,0934	0,052	0,103	0,071	0,055	0,06	0,09	0,59	2
A4	0,026	0,044	0,0748	0,066	0,058	0,057	0,034	0,05	0,09	0,65	1
A5	0,031	0,070	0,0701	0,066	0,116	0,099	0,062	0,09	0,05	0,35	4
A ⁺	0,046	0,079	0,0934	0,052	0,058	0,051	0,027				
A ⁻	0,026	0,026	0,0561	0,074	0,116	0,114	0,062				

На відміну від попереднього методу, в даному виокремлюються дві штучні альтернативи — найкраща та найгірша. Основою застосування даного методу є знаходження відстані кожної альтернативи до A⁺ та A⁻ відповідно [6, с. 171]. Оптимальним підходом до використання компанією за даною методикою є фрілансерство, за яким в рейтингу слідує лізинг персоналу HR-відділу.

Даний метод є дещо схожим до попереднього, оскільки в ньому також визначаються дві штучні альтернативи, розраховується відстань до ідеальної та максимальні жалкування кожної з них [6, с. 126]. Як стає зрозумілим з табл. 10, за даною методикою керівництву підприємства варто застосовувати фрілансерство та аутстафінг у роботі кадрової служби.

Таблиця 10

**КІНЦЕВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ VIKOR
ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПІДХОДІВ**

	Si	Ri	u=0,5		Q	Ранг
A1	0,746031746	0,183673469			0,90625	4
A2	0,380952381	0,12244898	S+	0,3396	0,175849607	2
A3	0,339620697	0,158730159	R+	0,0952	0,291666667	3
A4	0,377241806	0,095238095	S-	0,7460	0,046284555	1
A5	0,726963513	0,204081633	R-	0,2041	0,976540705	5

Отже, після проведення аналізу інноваційних підходів за різними методиками можна дійти висновку про доцільність використання фрілансерства, оскільки саме ці спеціалісти можуть виконати певну специфічну роботу доволі дешево, а саме однотипну нескладну роботу, на виконання якої працівникам кадрової служби не вистачає часу, наприклад, процес попереднього відбору працівників до організації. Проте, потрібно зважати на встановлення конкретних термінів робіт у процесі підписання договору підряду та умов його виконання.

Також, на другому місці серед виділених підходів у рейтингах переважної більшості методів знаходився лізинг персоналу. Цей підхід є доцільно використовувати щодо адміністративного персоналу для виконання нестандартних робіт, пов'язаних з персоналом, які вимагають від фахівця широких знань, високої кваліфікації та творчого потенціалу для здійснення, наприклад, проведення реструктуризації кадрової служби тощо. Лізинг персоналу є доволі дорогим підходом забезпечення потреби в працівниках, проте доволі результативним за ситуації відсутності потрібного спеціаліста.

Висновки. Використання різних методичних інструментів (зокрема таких, що розглянуті у статті) у процесі прийняття управлінського рішення щодо вибору одного з інноваційних підходів задоволення потреби у персоналі дозволить керівникам зробити цей процес виваженим та обґрунтованим, тобто дасть змогу уникнути можливості прийняття хибного рішення. Це в свою чергу підвищить ефективність управлінської діяльності та результативність роботи окремого структурного підрозділу та підприємства в цілому, що особливо важливо в умовах конкурентної боротьби, коли персонал підприємства виступає його основним стратегічним ресурсом.

Література

1. *Балан В. Г.* Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В. Г. Балан. — К.: Нічлава, 2008. — 465 с.
2. *Банар О.* Фріланс та робота вдома в межах закону / Ольга Банар, Кирило Примаць // Праця і закон. — 2012. — № 7. — С. 15–18.
3. *Білорус Т.* Лізинг персоналу як нетрадиційна форма його привертання / Т. Білорус, Л. Пашук // Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». — 2009. — Вип. 99–100. — С. 14–16.
4. *Окунь Г.* Хедхантери продають не человека, мы не работоторговцы, хедхантеры продают историю успеха / Григорий Окунь // Управление персоналом. — 2011. — № 20.

Reference

1. *Balan V. H.* Prynyattya upravlins'kykh rishen'. Metody, modeli, terminy, ponyattya, katehoriyi. Testovi zavdannya. Dilovi ihry: navch. posib. / V. H. Balan. — K.: Nichlava, 2008. — 465 s.
2. *Banar O.* Frilans ta robota vdoma v mezhakh zakonu / Ol'ha Banar, Kyrylo Prymak // Pratsya i zakon. — 2012. — № 7. — S. 15–18.
3. *Bilorus T.* Lizynh personalu yak netradytsiyna forma yoho pryvernennya / T. Bilorus, L. Pashchuk // Visnyk KNU im. Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika». — 2009. — Vyp. 99–100. — S. 14–16.
4. *Okun' H.* Khedkhantery prodavut ne cheloveka, мы не работорhovtсы, khedkhantery prodavut ystoryyu uspekha / Hryhoryu Okun' // Upravlenye personalom. — 2011. — № 20.

Статтю подано до редакції 21.09.14 р.