

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ З УРАХУВАННЯМ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

©2018 **ВАСИЛИК А. В., ШКАРБАН Ю. П.**

УДК 331.101

**Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь**

Мета статті полягає в дослідженні такої категорії працівників, як інноваційні. Аналізуючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто погляди дослідників на поняття «інноваційні здібності». Опрацьовано процес формування інноваційного мислення в даній категорії працівників. Розглянуто теорію поколінь та проаналізовано ставлення роботодавців до т. зв. покоління Z. Визначено прогресивні підходи до управління персоналом, що допомагає підвищувати здібності співробітників, їхню мотивацію та створювати можливості для здійснення свого внеску в діяльність компанії. Виявлено відмінності між різними поколіннями працівників, а також виділено методи мотивації, доцільні управлінські методи та умови праці, які є привабливими для інноваційних працівників. З'ясовано, що виникає потреба у формуванні працівника нового типу – інноваційного працівника, який володіє знаннями, навичками і є носієм нововведень.

**Ключові слова:** інноваційні працівники, здібності, компетенції, теорія поколінь, управління персоналом, людський капітал.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Василик Алла Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** alla\_vasylyk@ua.fm

**Шкарбан Юлія Павлівна** – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** Shkarban97@ukr.net

УДК 331.101

**Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управление человеческим капиталом инновационного типа с учетом теории поколений**

Цель статьи заключается в исследовании такой категории работников, как инновационные. Анализируя научные труды многих ученых, были рассмотрены взгляды исследователей на понятие «инновационные способности». Исследован процесс формирования инновационного мышления у данной категории работников. Рассмотрены теории поколений и проанализировано отношение работодателей к т. нз. поколению Z. Определены прогрессивные подходы к управлению персоналом, которые помогают повышать способности сотрудников, их мотивацию и создавать возможности для осуществления своего вклада в деятельность компании. Выявлены различия между разными поколениями работников, а также выделены методы мотивации, целесообразные управленческие методы и условия труда, которые являются привлекательными для инновационных работников. Доказано, что возникает потребность в формировании работника нового типа – инновационного работника, обладающего знаниями, навыками, являющегося носителем нововведений.

**Ключевые слова:** инновационные работники, способности, компетенции, теория поколений, управление персоналом, человеческий капитал.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 9.

**Василик Алла Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** alla\_vasylyk@ua.fm

**Шкарбан Юлия Павловна** – студентка, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** Shkarban97@ukr.net

UDC 331.101

**Vasylyk A. V., Shkarban Yu. P. The Management of the Human Capital of Innovative Type in View of the Theory of Generations**

The article is aimed at researching such a category of employees as innovative workers. Analyzing the scientific works of many scholars, the views of researchers on the concept of «innovative abilities» were considered. The process of formation of innovative thinking in this category of workers was studied. The theories of generations are considered and the attitude of employers towards the so-called Generation Z are analyzed. Progressive approaches to staff management have been defined, which help to increase the employees' abilities, their motivation, and create opportunities for their contribution to the company's activity. Distinctions between different generations of workers have been identified, together with allocation of methods of motivation, expedient management methods and working conditions, which are attractive for innovative workers. It has been proved that there is a need to form an employee of a new type – an innovative worker, possessing knowledge, skills, representing a carrier of innovations.

**Keywords:** innovative workers, abilities, competencies, theory of generations, staff management, human capital.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Vasylyk Alla V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** alla\_vasylyk@ua.fm

**Shkarban Yulia P.** – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** Shkarban97@ukr.net

На сучасному етапі глобального розвитку в усіх сферах людської діяльності відбуваються суперечливі, різноманітні трансформації. Процеси інтелектуалізації та інформатизації економіки накладають відбиток на всі управлінські та трудові процеси, зміст і характер праці, умови трудової діяльності. Відповідно, на провідних і прогресивних підприємствах дедалі частіше основним чинником розвитку та конкурентоспроможності стає людина та

її праця, адекватні вимогам інноваційної економіки. Звідси зміна управлінських підходів та інструментів, спрямованих на якнайкраще використання людського капіталу інноваційного типу, постає як першочергова та необхідна умова забезпечення можливостей подальшого розвитку. Причому варто враховувати в управлінні персоналом інноваційного типу особливості як самої креативної, інноваційної праці, так і специфіку та відмінності в особистісних якостях,

цінностях і мотивах працівників, що здійснюють таку трудову діяльність.

Дослідженню проблем і передумов переходу до економіки знань, збільшення ролі інноваційних чинників розвитку, управління людським капіталом та інноваційними працівниками присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких А. Колот, Е. Лібанова, О. Грішнова, І. Петрова, М. Семикіна, В. Онікієнко та ін. Водночас питання врахування різних особистісних факторів та відмінностей поколінь працівників, що залучені до творчої чи інноваційної праці, в управлінні людським капіталом, у виборі технологій та управлінських інструментів впливу на таких працівників залишається досі недостатньо дослідженим у науковій літературі.

Однак саме інноваційні здібності та креативні можливості працівників є основою формування інноваційного потенціалу персоналу підприємства, а їх ефективне використання забезпечує якісний і результативний хід інноваційного процесу. Це актуалізує проблему дослідження сутності та значення інноваційних здібностей і можливостей працівників у визначенні інноваційного потенціалу персоналу підприємства та його формування і використання.

**І**нноваційний вектор розвитку національної економіки України в умовах глобальної конкуренції зумовлює відповідні зрушення в соціально-трудовій сфері. Вагоме місце відводиться саме інноваційній праці, впровадження якої дасть змогу отримувати інноваційні результати. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни та дозволить Україні перейти на новий рівень економіки – «економіки знань». Інноваційна праця можлива тільки в певному середовищі, де будуть з'єднані такі найважливіші чинники, як: знання, бажання, вміння його застосувати і потреба в цьому. Необхідні ефективна організація та управління інноваційним процесом, а також створення сприятливих умов [1].

Інноваційні здібності персоналу, як трактує Горшенін В. П., – це задатки, знання та вміння працівників вирішувати завдання з ефективного використання наявних ресурсів для інноваційного розвитку підприємства, а інноваційні можливості – умови реалізації інноваційних здібностей персоналу, що визначаються наявністю у підприємства відповідних ресурсів [2]. Як стверджує науковець, і ми з ним у цьому згодні, означені здібності та можливості визначають інноваційний потенціал персоналу та є необхідними і достатніми умовами, що забезпечують як об'єктивні, так і суб'єктивні параметри інноваційного розвитку підприємства.

Прояв інноваційних задатків у трудовій діяльності відбивається у схильностях особистості (працівника) до інноваційної діяльності, відповідній мотивації, підвищеній допитливості, бажанні креативно мислити, реалізовувати власні креативні прагнення,

накопичувати інноваційні знання, вміння, навички. За умови наявності інноваційних задатків та впливу на працівників як на особистостей зовнішніх факторів може відбутися розвиток інноваційних здібностей персоналу та їх реалізація в інноваційній трудовій діяльності.

Формування інноваційного потенціалу персоналу залежить від можливостей, які мають окремі працівники, трудові колективи та підприємство загалом. Зважаючи на це, при розгляді сутності інноваційного потенціалу персоналу виникає необхідність з'ясування сутності поняття «інноваційні можливості персоналу».

У праці Скурської В. А. [3] зазначається, що можливостями для підвищення потенціалу інноваційної діяльності персоналу є організаційні умови, технічні та кадрові ресурси, оперативне управління тощо.

**В**елике значення для побудови системи управління персоналом інноваційного типу в наш час відіграє теорія поколінь. Відповідно до неї покоління X – це люди, що народилися з 1963 по 1983 рр. Їх відмітними особливостями є: вміння розраховувати тільки на себе, альтернативне мислення, інформованість про те, що відбувається у світі, готовність вибирати і змінюватися. Необхідно зазначити, що люди цієї вікової категорії є однаками, які націлені на працю і досягнення індивідуального успіху. Вони рухаються по кар'єрі протягом довгих років, дотримуючись одного напрямку.

Для представників покоління Y уявлення про професійну та кар'єрну успішність відрізняється: у більшості випадків їм не подобається починати професійне зростання з нижчих щаблів, розраховуючи на те, що через кілька років їх підвищать, основний їх орієнтир – це негайне зростання.

Покоління Z – це молоде покоління інноваторів, які вже сьогодні винаходять нове, а завтра стануть тими, хто змінить наш світ. Для них важлива функціональність та практичність усього, що їх оточує – від гаджетів до наукових концепцій. Щоб стати кимось, вони не готові чекати, доки виростуть, а намагаються самореалізуватися тут і зараз. Вони відкриті до нових знань, людей і видів діяльності, готові співчувати та шукати компроміси.

«Є три речі, які люди часто не знають про це покоління, – вважає В. Бондар. – По-перше, вони мають гарну освіту і прагнуть до її покращення. Вони володіють значним досвідом веб-пошуку і часто самостійно навчаються з онлайн-джерел... У молоді в пріоритеті не володіння інформацією як такою, а те, наскільки швидко можна її знайти. По-друге, представники покоління Z бажать принести зміни у світ. Вони вважають за краще мати роботу, яка приносить суспільству користь, і багато хто займається волонтерською діяльністю. Вони стурбовані впливом лю-

дей на навколишнє середовище... Це покоління менш однорідне, ніж попередні. Велике розмаїття, яке вони привносять у сферу виробництва, споживання, освіти й культури, вимагає відповідної варіативності від суспільства» [4].

**П**одібні висновки підтвердили і результати дослідження про ставлення на ринку праці до працівників різних поколінь, яке проводилося Міжнародним кадровим порталом HeadHunter Україна (воно здійснювалось як онлайн-опитування, у якому взяло участь понад 5084 респондентів). Було доведено, що покоління X (працівники від 35 до 50 років) найкраще справляється з рутинною роботою, а покоління Y (працівники від 25 до 35 років) демонструє системне мислення та відповідальність. Що ж до наймолодшого вікового покоління Z (до 24 років), то його характеризує вміння творчо вирішувати завдання (цит. за [5]).

Для виявлення існуючих на вітчизняних підприємствах тенденцій, проблем управління працівниками інноваційного типу, відмінностей між різними поколіннями було проведено власне соціологічне дослідження. Вибірка становила 63 особи (працюючі студенти та випускники вищих навчальних закладів, які на даний момент працюють в різних сферах діяльності). Із загальної чисельності опитаних, 82,5% складають жінки, 17,5% – чоловіки; 73% – це підлеглі працівники, 27% – займають керівні посади. За віком найбільшу частку опитаних становлять особи віком 26–30 років (47,6%), найменшу – віком старше 41 року (3,2%). Можна сказати, що більшість з них мають досвід роботи з різними поколіннями та можуть виявити проблеми взаємодії між ними, а також вказати на дієві чинники та інструменти управлінського впливу на категорію інноваційних працівників. Загальні висновки з проведеного опитування:

- ✦ на питання, чи наявна категорія інноваційних працівників у компанії, де Ви працюєте, 57% (36 осіб) відповіли ствердно; а 42,9% (27 осіб) – негативно, що може бути пов'язано зі сферою діяльності підприємства, його розміром, специфікою діяльності;
- ✦ з проблемою взаємодії працівників різних поколінь стикалися 93,7% опитаних. Відмінності полягають у методах комунікацій (на це вказали 46 осіб із 63), доцільних та/чи ефективних методах розвитку (40 осіб із 63) і мотивації (33 особи із 63). Тобто найгострішою проблемою є відмінності, можливо навіть бар'єри спілкування, між різними поколіннями, труднощі в налагодженні взаємодії;
- ✦ найдоцільнішими методами мотивації для інноваційних працівників, які виокремили опитані, є: неперервний розвиток (семінари, навчання, стажування за кордоном), матеріальне заохочення (заробітна плата та премії),

можливості розроблення та втілення проєктів (свобода в діях), кар'єрне зростання, можливість бути ініціативним;

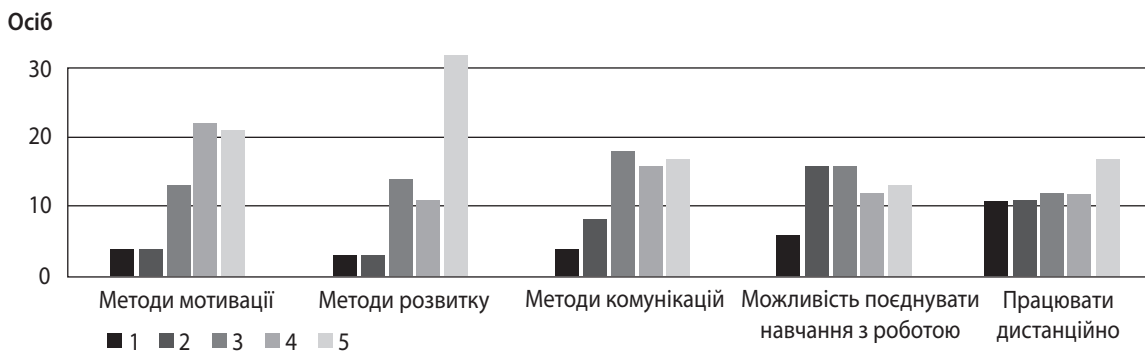
- ✦ серед методів мотивації, розвитку, комунікацій, можливості поєднувати навчання з роботою та працювати дистанційно найбільш доцільними виявилися заходи з розвитку персоналу, а найменш доцільними – можливості працювати дистанційно (рис. 1). Тож вагомими і дієвими засобами стимулювання для інноваційних працівників є методи розвитку, комунікацій та мотивації в компанії;
- ✦ важливими факторами трудової діяльності для нового покоління є: гнучкий графік роботи, командна робота, можливості брати участь в управлінській діяльності, втілювати та пропонувати власні ідеї, відсутність бюрократії, самовдосконалення та саморозвитку, простір для творчості, комфортні умови праці, максимальне застосування сучасних технологій, відсутність бар'єрів взаємодії між відділами, відчуття власної корисності.

**Т**аким чином, і аналіз наукової літератури, і результати власного дослідження свідчать, що надзвичайно важливими з точки зору реалізації інноваційних нахилів і здібностей працівників усіх поколінь, а зокрема, наймолодшого, є створені на підприємстві умови їх розвитку та використання. Вроджені задатки та здібності людини є лише базою інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Процеси їх формування, розвитку, використання мають бути спрямовані на підвищення рівня інноваційності персоналу підприємства. Однак необхідно зауважити, що розвиток і прояв вроджених і набутих здібностей працівників, що можуть бути використані в інноваційній діяльності підприємства, можливі за умови позитивного впливу факторів середовища (сфери виховання і освіти, культури, праці), а також завдяки самонавчанню і саморозвитку працівника як особистості [6].

Зокрема, важливою передумовою формування та розвитку творчих здібностей є соціальна інфраструктура, що включає в себе мережу закладів дошкільної, шкільної, вищої освіти, інформальної освіти тощо.

Так, масштаб завдань удосконалення програм дошкільної освіти постійно розширюється і ускладнюється, сучасна економіка вимагає від освітньої сфери переходу до інноваційних педагогічних технологій, безперервного освоєння нових компетенцій і кваліфікацій. Дошкільне виховання сьогодні набуло особливої актуальності. Українська і міжнародна практики підтверджують високу ефективність інвестицій у дошкільну сферу з точки зору подальшого навчання, забезпечення сприятливих стартових можливостей для дітей, інтеграції в різноманітні соціальні групи та в суспільство в цілому. Середовище, в якому виховуєть-





**Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо доцільності управлінських методів для інноваційних працівників**

**Примітки:** 1 – зовсім не важливо; 2 – не дуже важливо; 3 – вагаюся відповісти; 4 – достатньо важливо; 5 – дуже важливо.

**Джерело:** авторська розробка.

ся дитина, повинно бути максимально сприятливим для розкриття генетичних можливостей [7].

Наступним етапом є шкільна освіта, в якій прогресивні українські вчителі намагаються змінити застарілу систему освіти або створюють свою власну – в рамках школи чи класу. Вони стимулюють учнів розподіляти завдання та ролі в проектах, продуктивно спілкуватися, ділитися інформацією один з одним. У такій співпраці важливий кожен учасник, у кожного є навички, яких немає в інших. Учні вчаться, створюючи певний продукт, і у цьому процесі здобувають нові знання та можуть зрозуміти, яких навичок їм ще бракує.

Реалізація моделі інноваційного розвитку уможливується завдяки спільним зусиллям і співпраці закладів освіти, науки, виробництва та інших інституцій, дотичних до розширення інноваційного простору. Інноваційний процес починається з формування інноваційного мислення ще в стінах навчального закладу й продовжується на підприємстві, де набуті у вищій школі знання трансформуються в інтелектуальний капітал підприємства. Для забезпечення безперервності протікання інноваційного процесу та його ефективності необхідна тісна взаємодія в тріаді освіта – наука – виробництво.

Сучасні студенти та випускники як представники нового покоління займають свою професійну нішу в економіці. А це означає, що роботодавцям доведеться шукати спільну мову з носіями нових цінностей – незалежними, вільними, не прив'язаними до одного офісу чи однієї країни, молодими фахівцями, що прагнуть із задоволенням робити те, у що вірять.

Відповідно, як підтвердило і наше дослідження, в умовах бурхливого розвитку економіки, класичні методи управління застарівають і не приносять значного позитивного ефекту. Інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, а у зв'язку із цим формує особливу систему добору, адаптації, розвитку та мотивації працівника.

Ключовою фігурою в інноваційній діяльності стає інтелектуал, для якого найбільше значення набу-

вають важливість праці та високий рівень внутрішньої мотивації. Серед базових особистісних компетенцій інноваційних працівників мають бути інтелектуальні та творчі здібності, ініціативність, комунікабельність, уміння працювати в команді, здатність до ризику, відповідальність, психологічна стійкість тощо. Враховуючи те, що домінуючою формою праці в рамках інноваційної зайнятості стає інтелектуальна праця, інноваційні працівники мають бути озброєні вміннями використовувати складну інтелектуальну техніку, володіти сучасними технологіями обробки знань та управління інформаційними потоками, навичками самовдосконалення та саморозвитку, адаптивністю до нововведень та трудовою мобільністю [9].

Особливі вимоги до ключової фігури новатора повинні поєднуватися з удосконаленням комунікативних процесів та міжособистісних відносин, що, як і показало наше дослідження, може бути джерелом як можливостей, так і внутрішніх загроз розвитку підприємства. Багато закордонних компаній при конкурсному відборі інноваційних менеджерів застосовують тести відповідності якостей працівника вимогам умов діяльності інноваційного керівника. Найважливішими якостями при відборі конкурсанти є організаторські здібності, що мають за основу ініціативність, цілеспрямованість, завзятість у досягненні цілей. Паралельно із цим, при формуванні колективу може стати в нагоді методика LAB-profile, яка дає можливість будувати мета-програмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати мета-програмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами він володіє [8].

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – *Investors in People*

(у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залучення персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високого залучення (*high involvement approach to HRM*, або HИHRM). HИHRM-системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням. За даного підходу HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них [8, с. 309].

### ВИСНОВКИ

Пріоритетність та актуальність переходу до інноваційної моделі економічного розвитку вимагає формування працівника нового типу, який повинен мати високий освітній рівень та ерудицію, сучасне економічне мислення, високу інноваційну культуру, бути здатним швидко адаптуватися до змін на ринку праці, сприймати та відтворювати нові знання. Відповідно, й робота з такими працівниками вимагає пошуку і використання сучасних, прогресивних управлінських підходів, які б дали змогу перетворити здібності, особливості та очікування інноваційних працівників, працівників нового покоління на сильні сторони та джерело можливостей для інноваційного розвитку підприємства. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. **Бляшук С. Г.** Стимули до інноваційної праці: тенденції розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 190–195.
2. **Горшенин В. П.** Управление инновационным потенциалом персонала корпорации : монография. Челябинск : ЮУрГУ, 2006. 287 с.
3. **Скурська В. А.** Формування мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 1. С. 148–151.
4. **Іголкина К., Яблонська Л., Саліженко Ю., Фронощук М.** Покоління Z: як ми стаємо свідками появи нової генерації інноваторів. URL: <http://earlybirds.platfor.ma/z-generation>
5. **Жарківська І.** Теорія поколінь і управління персоналом організації // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 118–120.
6. **Адаменко М. В.** Інноваційні здібності та можливості працівників як важливі складові інноваційного потенціалу

персоналу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 155–163.

7. **Новіков В. М.** Особливості навчально-виховних функцій дошкільної освіти. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 150–160.

8. **Василик А. В.** Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 306–314.

9. **Ільїч Л. М.** Інноваційна модель зайнятості: сутність, характерні ознаки та передумови становлення в Україні. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 2. С. 13–17.

### REFERENCES

Adamenko, M. V. "Innovatsiini zdbnosti ta mozhlyvosti pratsivnykiv yak vazhlyvi skladovi innovatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva" [Innovative abilities and capabilities of employees as important components of innovative potential of the personnel of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4 (2013): 155-163.

Bliashuk, S. H. "Stymuly do innovatsiinoi pratsi: tendentsii rozvytku" [Incentives to innovation: trends of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2 (2016): 190-195.

Gorshenin, V. P. *Upravleniye innovatsionnym potentsialom personala korporatsii* [Management of the innovative potential of the personnel of the corporation]. Chelyabinsk: YuUrGU, 2006.

Iholkina, K. et al. "Pokolinnia Z: yak my staiemo svidkamy poiavy novoi heneratsii innovatoriv" [Generation Z: how we are witnessing the emergence of a new generation of innovators]. <http://earlybirds.platfor.ma/z-generation>

Ilich, L. M. "Innovatsiina model zainiatosti: sutnist, kharakterni oznaky ta peredumovy stanovlennia v Ukraini" [Innovative employment model: the essence, characteristics and preconditions of becoming in Ukraine]. *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia*, no. 2 (2015): 13-17.

Novikov, V. M. "Osoblyvosti navchalno-vykhovnykh funktsii doshkilnoi osvity" [Features of educational and educational functions of preschool education]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 3 (2015): 150-160.

Skurska, V. A. "Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti personalu" [Formation of the motivational mechanism for activating the innovation activity of the personnel]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. Vol. 1, no. 4 (2011): 148-151.

Vasylyk, A. V. "Suchasni vyklyky ta innovatsiini praktyky upravlinnia personalom" [Modern Challenges and Innovative HR Practices]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 1 (7) (2014): 306-314.

Zharkivska, I. "Teoriia pokolin i upravlinnia personalom orhanizatsii" [The theory of generations and management of the personnel of the organization]. *Innovatsiini protsesy ekonomichnoho ta sotsialno-kulturnoho rozvytku: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid*. Ternopil: TNEU, 2016. 118-120.