

Н. В. ГРИЦЕНКО

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Управлінська діяльність, спрямована на роботу з персоналом організації, і має на увазі наявність структури управління, що здійснює міцний взаємозв'язок між підлеглими і керівниками, а також грамотно поставлені цілі і завдання управління персоналом. Ефективність діяльності будь-якої організації є результатом злагодженої роботи трудового колективу на виробництві. Домогтися високих результатів досить складно. Складність на початковому етапі полягає в тому, щоб правильно підібрати персонал, розподілити обов'язки, раціонально використовувати знання і вміння працівників. Щоб організувати цю роботу, необхідна чітка стратегія управління персоналом. При прийомі співробітника на роботу всі ці моменти необхідно ретельно підбирати. Крім того, важливу роль відіграє характер і життєва позиція майбутнього співробітника. Для реалізації мети управління персоналом формується система, що дозволяє керувати персоналом організації. При її створенні використовуються сучасні наукові правила і керівні принципи практиків. Якщо мета управління персоналом сама по собі є статичним станом, то динамічним процесом є функція управління персоналом. Управління персоналом відбувається відповідно до місії підприємства та його довгострокового завдання. Даний взаємозв'язок має вагомі переваги для сучасного підприємства. Стратегія управління персоналом діє разом зі стратегією підприємства як одне ціле. В результаті такого взаємозв'язку, рішення різних завдань здійснюється на загальному виробничому або корпоративному рівні, що надає вагомі переваги в управлінні персоналом та підприємством в загалі. Отже, стратегічне управління підприємством є базовою умовою для стратегічного управління персоналом. Дане наукове дослідження присвячено теоретичному вивченню цілей стратегії управління персоналом, її взаємозалежності з загальною стратегією підприємства, і визначенню раціональної стратегії управління персоналом (кадрами) в сучасних умовах.

Ключові слова: управління персоналом, мета стратегії управління персоналом, управління кадрами підприємства, стратегія управління підприємства.

Н. В. ГРИЦЕНКО

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управленческая деятельность, направлена на работу с персоналом организации, подразумевает наличие структуры управления, что осуществляет надежную взаимосвязь между подчиненными и руководителями, а также грамотно поставленные цели и задачи управления персоналом. Эффективность деятельности любой организации является результатом слаженной работы трудового коллектива на производстве. Достигнуть высоких результатов довольно сложно. Сложность на начальном этапе состоит в том, чтобы правильно подобрать персонал, распределить обязанности, рационально использовать знания и умения работников. Чтобы организовать эту работу, необходима четкая стратегия управления персоналом. При приеме персонала на работу все эти моменты необходимо учитывать. Кроме того, важную роль играет характер и жизненная позиция будущего работника. Для реализации цели управления персоналом формируется система, позволяющая управлять персоналом. При ее создании используются современные научные правила и основные принципы практиков. И если цель управления персоналом сама по себе является статическим состоянием, то динамичным процессом является функция управления персоналом. Управление персоналом происходит в соответствии главной цели предприятия и его долгосрочными задачами. Данная взаимосвязь имеет весомые преимущества для современного предприятия. Стратегия управления персоналом действует совместно с стратегией предприятия как одно целое. В результате такой взаимосвязи, решение различных задач осуществляется на общем производственном или корпоративном уровне, что дает весомые преимущества в управлении персоналом и предприятием в целом. Итак, стратегическое управление предприятием является базовым условием для стратегического управления персоналом. Данное научное исследование посвящено теоретичному изучению целей стратегии управления персоналом, ее взаимозависимости с общей стратегией предприятия, и определению рациональной стратегии управления персоналом (кадрами) в современных условиях.

Ключевые слова: управление персоналом, цель стратегии управления персоналом, управления кадрами предприятия, стратегия управления предприятия.

N. V. GRITSENKO

PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AS AN IMPORTANT ELEMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY

Management activities aimed at working with the staff of the organization, implies the existence of a management structure that has a strong relationship between subordinates and managers, as well as well-defined goals and objectives of personnel management. The effectiveness of any organization's activity is the result of a well-coordinated work of the labor collective in the production. It is difficult to achieve high results. The complexity at the initial stage is to properly pick up staff, to distribute duties, and to use the knowledge and skills of employees efficiently. To organize this work, a clear strategy is needed for personnel management. When hiring an employee, all these points need to be carefully selected. In addition, an important role is played by the character and life position of the future employee. For the implementation of the goal of personnel management, a system is formed that allows you to manage personnel of the organization. At its creation, modern scientific rules and guidelines of practitioners are used. And if the goal of personnel management itself is a static state, which goal-makers strive to achieve, then the dynamic process is the personnel management function. Personnel management occurs in accordance with the main goal of the enterprise and its long-term tasks. This relationship has significant advantages for a modern enterprise. Personnel management strategy operates in conjunction with the strategy of the enterprise as a whole. As a result of this relationship, the solution of various tasks is carried out on a general production or corporate level, which gives significant advantages in the management of personnel and the enterprise in general. So, the strategic management of the enterprise is the basic condition for the strategic management of the personnel. This research is devoted to the theoretical study of the goals of the management strategy of personnel, its interdependence with the general strategy of the enterprise, and the definition of the rational strategy of personnel management (personnel) in modern skills.

Keywords: personnel management, purpose of personnel management strategy, personnel management of the enterprise, strategy of management of the enterprise.

Вступ. В сучасних умовах персонал набуває для організації все більшу важливість, адже саме від нього багато в чому залежить ефективність її функціонування. Працівниками, як, втім, і будь-якими ресурсами підприємства необхідно управляти. Важливо не тільки правильно організувати їх роботу сьогодні, але і формувати певні плани на майбутнє, погоджуючи їх із загальними цілями організації, її основними завданнями і особливостями функціонування. Все більшого розвитку набуває стратегічний аспект управління персоналом, тобто людськими ресурсами, що невідомо від стратегії управління та розвитку підприємства.

Сьогодні, у зв'язку з тим, що чітка і налагоджена система управління кадрами є потужним конкурентною перевагою, підприємства приділяють все більшу увагу формуванню ефективної стратегії управління персоналом. Таким чином, актуальність обраної теми очевидна: стратегічне управління персоналом - основа ефективної системи управління підприємства в цілому, яка, в свою чергу, є стійкою базою для його подальшого розвитку.

Основними рисами стратегії управління персоналом є її довгостроковий характер, зв'язок зі стратегією підприємства в цілому і врахування численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які тягнуть за собою її коригування.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.

Стратегія управління завжди спрямована на майбутній розвиток, а значить при її формуванні необхідно «заглядати вперед» і стежити за цими тенденціями. Сьогодні такий підхід дає підприємствам можливість першими отримати конкурентні переваги свого області, тому стежити за розвитком сучасних управлінських технологій і методик не просто необхідно, а гранично важливо. Сьогодні стратегічне управління персоналом є найважливішим компонентом загальної управлінської стратегії підприємства. Правильно сформована і ефективно реалізована кадрова стратегія дає підприємствам можливість ефективно управляти персоналом і, в той же час, є міцною основою для подальшого розвитку.

Управляти співробітниками повинен освічена і здібна людина, яка може тверезо оцінювати ситуацію, вміє володіти собою і своїми емоціями навіть в непередбачуваних ситуаціях. Щоб керувати людьми, потрібно мати здібності і величезне бажання досягти найвищих результатів. Керівник підприємства повинен володіти масою знань, щоб керувати персоналом, що безпосередньо пов'язано з людськими ресурсами. Стратегія управління персоналом в організації це всього сота частка менеджменту підприємства. Вона найбільш чітко відповідає на всі питання, які тільки можуть виникнути з приводу управління персоналом. А конкретно, це чітко розроблений план заходів, які здійснюються на даний момент і будуть проводитися в подальшому з метою: збільшити результативність праці, підвищити продуктивність, збільшити прибуток. Адже чим більш успішним буде саме підприємство, тим більш очевидними будуть можливість кар'єрного росту

та підвищення рівня праці та оплати для кожного співробітника окремо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

З того часу, як дана галузь або наука - менеджмент - стала стрімко розвиватися, вже досягнуто чимало успіхів, скористатися якими не заборонено, а навпаки, вітається.

Також звертатися до стратегічного планування і управління персоналом стало модно і ефективно.

Науковці розглядають стратегію управління персоналу та стратегію підприємства, як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників на виконання загальних цілей.

Дослідженням стратегії управління персоналу та стратегії підприємства, як важливого чинника функціонування підприємства, а отже і ефективного розвитку економіки в цілому, займалися такі вчені як Азарова А. О. [1], Балабанова Л. В. [2], Гриценко Н. В. [3], Данюк В. М. [4], Савицька Г. В. [5], Шершньова, З. Є. [6]. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій сьогодні у контексті даної проблеми залишається питання якісного взаємозв'язку між стратегією і цілями підприємства і стратегії управління персоналом, що є загальним елементом економічної системи, як підприємства, так і країни в загалі. Тому **метою** даного дослідження виступає теоретичне вивчення цілей стратегії управління персоналом, її взаємозалежності зі загальною стратегією підприємства, і визначення раціональної стратегії управління кадрами в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Необхідно відзначити, що будь-які питання, які стосуються кадрів або підбору персоналу, повинні перетинатися зі стратегією управління персоналом. Це невід'ємна частина кадрового відбору. Стратегія управління кадрами є важливим елементом стратегії управління виробництвом або підприємством. Це дві невід'ємні частини, які здатні сформувати правильний колектив, який буде найбільш конкурентоспроможний і працездатний. Вивчаючи і аналізуючи питання з даної тематики, було виявлено кілька етапів основних цілей стратегії управління персоналом на підприємстві. Найважливішою метою є забезпечення підприємства необхідними кадровими працівниками в потрібний час в необхідній кількості. Наступним етапом йде визначення заробітної плати для кожного з працівників підприємства. Ця оплата повинна бути гідною і неодмінно утримати потрібного співробітника на місці, щоб у відповідальний момент він не зміг піти до конкурента на більш вигідні умови. Важливу роль займає і створення сприятливого мікроклімату в колективі, створення визначення умов праці для того, щоб співробітники могли розвивати свої здібності і домагатися найбільших результатів в тій області, в якій вони можуть це зробити. Так само не можна забувати і про підвищення кваліфікації та про кар'єрний ріст співробітників, тому необхідно забезпечити працівників можливістю поповнювати знання, організувати навчальні курси, стажування, обмін досвідом. Для

кожного співробітника дуже важливо психологічне сприйняття і вміння боротися зі змінами в робочих моментах. Не потрібно від співробітника вимагати все і відразу в повному обсязі, якщо у нього відбулися зміни і посадові обов'язки, є стресові ситуації (вдома або на роботі). Ну і узагальнюючої метою, є правильна організація і зв'язок між структурними підрозділами, тобто, комунікації повинні бути зрозумілі і злагоджені.

Розробка і раціональне використання завдань і цілей стратегічного управління відіграють важливу роль у розвитку підприємства. Так як, кожному підприємству необхідно орієнтуватися на свої потреби у кваліфікованому персоналі, який міг би задовольняти вимогам керівництва. Але при цьому не всі знають, як це зробити більш доцільно, банально не вистачає знань в даній сфері. За допомогою менеджменту можна вирішити найважливіші для персоналу та організації питання. Своєчасне звернення до стратегії управління може підвищити продуктивність роботи і рівень життя кожного співробітника даного підприємства. Головне для керівників - правильно розставити пріоритети і довести їх до кожного співробітника [1,2].

Отже, щоб на початковому етапі раціонально створити і сформувати стратегію, необхідно вирішити основні завдання (див. рис. 1).

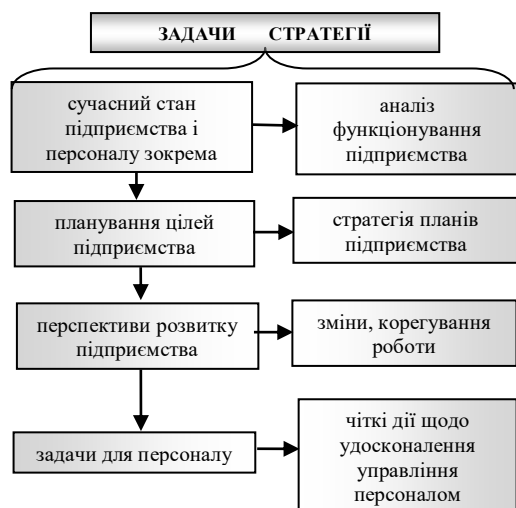


Рис. 1 – Основні завдання для формування стратегії управління персоналом

Треба відзначити, що, по-перше, необхідно визначити на якому етапі розвитку на даний момент знаходиться підприємство і його персонал зокрема, тобто проводиться аналіз функціонування підприємства за останні три або п'ять років.

Потім, необхідно скоригувати плани підприємства, скласти стратегію, яка буде доцільна саме сьогодні і введе в подальшому підприємство на більш високий рівень серед конкурентів. Далі, необхідно чітко вибудувати і розробити перспективи розвитку підприємства, тобто, визначити, які зміни мають бути здійснені в роботі персоналу, щоб його розвиток рухалося синхронно з розвитком організації в цілому. Ну і на завершення цього важливого етапу, вибудовуємо завдання для персоналу, вдосконалюємо посадові інструкції. Розробляємо стратегію, яка

мотивує дії необхідні для того, щоб спонукати кожного співробітника виконувати поставлені йому завдання [3].

Вирішивши ці завдання, можна починати формування власної стратегії.

Що ж стосується самої стратегії управління підприємством в цілому, то існує кілька підходів до їх розробки. Відрізняються вони в основному по цілі, які можуть переслідувати підприємство. Це, наприклад, може бути отримання максимального прибутку в будь-яких умовах. Кожне підприємство має свої цілі, і для найбільшої результативності важливо, щоб підприємство і персонал «йшли в ногу». Тільки тоді можна очікувати результативності роботи підприємства [4].

Перейдемо до етапів формування стратегічного управління персоналом.

Першим є етап аналізу. Відбувається аналіз всіх факторів, які є для підприємства найбільш важливими стратегічно. Тут враховуються фактори, які можуть вплинути, - як зовнішні, так і внутрішні. Розглядаються можливі загрози, які можуть виникнути на різних етапах впровадження стратегії, а також сильні і слабкі сторони організації.

Другим етапом виступає етап планування. На даному етапі відбувається підбір декількох стратегій управління персоналом, потім вибирається найбільш прийнятний альтернативний варіант, якому в подальшому будуть слідувати всі елементи управлінської системи. Саме на даному етапі формуються цілі і завдання, підбираються методи стратегії управління кадровими питаннями.

Третім, і останнім виступає етап втілення задуманих і сформованих ідей і дій, з їх коригуванням в процесі впровадження.

Стратегічне управління є важливим питанням для підприємства. Займатися плануванням і введенням стратегії в дію повинен професіонал, який точно знає всі тонкощі управління персоналом.

Стратегія управління кадрами включає в себе управління не тільки кожним із співробітників організації. Це і зміна умов праці, а також робота самого колективу, тобто управління деякими структурними підрозділами.

Виникнення стратегії управління персоналом в значній мірі спростило управлінські завдання для організації, адже результатом стратегічного управління буде злагоджена робота підприємства, спрямована на результат.

Виходячи з проведеного аналізу, можна стверджувати, що раціональна стратегія управління кадрами забезпечить для кожного співробітника безпечне і комфортне робоче місце, яке задовольняє санітарно-гігієнічні вимоги. Це стосується і освітлення, і рівня шуму, і забезпечення інструментами і матеріалами. Повинно бути достатньо простору для кожного працівника зокрема. Правильно організовується робочий час і час, відведений на відпочинок, щоб кожен працівник міг відновитися і продовжити роботу, не зашкодивши собі і своєму організму [5,6].

Так само, розробляються методи вирішення трудових спорів і конфліктів на початковому етапі їх

виникнення. У колективі повинні бути встановлені правила взаємин між співробітниками відповідно до етичними міркуваннями і моральними нормами.

Необхідно відзначити, що стратегічне управління враховує професійне орієнтування для кожного співробітника індивідуально.

Впровадження стратегії управління персоналом на прикладі будь-якої організації показує, що зростає продуктивність праці і доходи підприємства. Тобто досягається головна мета, тому видно, що управляти персоналом стратегічно набагато ефективніше і раціональніше.

Стратегія управління персоналом відноситься до управління організацією в цілому, відповідно до цілей і вимог, які переслідуються менеджерами підприємства. Саме відповідно до визначених на першому етапі цілями можна починати стратегічне планування.

Найчастіше підхід до управління кадрами вибирається залежно від того, який тип стратегії організації має місце. Їх існує кілька типів, при цьому, взаємозв'язок стратегії управління персоналом і стратегії розвитку підприємства найпряміший (див. рис. 2).



Рис. 2 - Взаємозв'язок стратегії управління персоналом і стратегії розвитку підприємства

Залежно від типу стратегії, по якій розвивається підприємство, дуже важливо підібрати саме таких працівників, які будуть відповідати всім вимогам. Тоді проблеми стратегії при управлінні персоналом не виникнуть. Особистісні якості, характер і темперамент співробітників, це важливі моменти, на які необхідно звертати увагу при прийомі на роботу.

Розглядаючи стратегічне управління підприємства, як вихідну передумову стратегічного управління його персоналом, слід визначити їх можливий взаємозв'язок.

Підприємницька стратегія характеризує компанії, які виконують роботи, пов'язані з високими фінансовими ризиками і невеликим обсягом дій. Практикується ресурсне виконання практично всіх потреб клієнта. Керівництво підприємства зосереджує всі зусилля на швидкій реалізації найближчих робіт, не звертаючи особливої уваги на необхідну опрацювання та планування.

Стратегія динамічного зростання відноситься до підприємств, які віддають перевагу роботі з мінімальними ризиками і приділяють увагу регулярному порівнянню поточних завдань і розробці основи для майбутнього розвитку.

У таких підприємствах політика, процеси і процедури оформляються письмово у зв'язку з їх реальною необхідністю і вимогами суворого нагляду та контролю, а також в якості фундаменту для розвитку підприємства.

Стратегія прибутковості характерна для підприємств, які зосереджені на тому, щоб зберегти існуючий на даний момент рівень доходу і прибутку. З цим пов'язані скромні розміри витрат – підприємство може навіть припинити прийом нових співробітників. У таких підприємствах добре розвинена система управління і застосовується широка система правил і процедур.

Ліквідаційна стратегія застосовується в тих підприємствах, які продають свої активи. В таких організаціях можуть очікувати можливих збитків і скорочення штату в майбутньому.

Керівництво таких підприємств майже не докладас зусиль для порятунку підприємства, так як очікує подальше скорочення прибутку.

Циклічна стратегія характерна для тих ситуацій, коли головне завдання керівництва полягає в порятунку підприємства.

Керівники вживають заходів для зниження витрат і скорочення штату для виживання в найближчий часовий період і забезпечення стабільності на тривалий період часу. Моральний клімат в колективі відрізняється загальної пригніченістю і песимізмом [6].

Стратегія дозволяє пов'язати численні аспекти управління персоналом з тим, щоб оптимізувати їх вплив на співробітників, в першу чергу на їх трудову мотивацію і кваліфікацію. Виходячи з цього, необхідно удосконалити кадрову стратегію, яка передбачатиме виховання гнучкості в співробітниках в умовах змін і орієнтування персоналу на великі завдання і майбутні перспективи.

Тісний взаємозв'язок кадрової стратегії зі стратегією розвитку підприємства підвищує можливість його успішної реалізації і забезпечує передумови для майбутнього впровадження більш складних стратегій, сфокусованих на придбання, зростання і збереження кадрів.

Загальна стратегія організації і стратегія управління персоналом повинна розроблятися і розвиватися як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом в рішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосується персоналу, з точки зору перспективи розвитку всього підприємства.

В умовах стратегічного управління відбуваються якісні зміни в області роботи з персоналом. Вони полягають в тому, що в рамках традиційних напрямків кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, такі конкретні напрямки роботи з

персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання та інші, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нової якості і єдиною цільову спрямованість, співзвуччя з цілями і стратегічними завданнями підприємства.

Висновки. Виходячи з вищевикладеного, ясно, що стратегія управління персоналом діє разом зі стратегією підприємства як одне ціле. У підсумку, рішення різних завдань здійснюється на загальному виробничому або корпоративному рівні.

Даний взаємозв'язок має вагомні переваги для сучасного підприємства: А саме, це залучення, використання та розвиток працівників відбувається не стихійно, а відповідно до бачення і місії підприємства та його довгостроковими завданнями. Також, до цього можна віднести відповідальність за створення, реалізацію та аналіз довгострокових завдань в сфері управління персоналом (кадрами) лягає на вищих керівників.

На багатьох українських підприємствах поки що мало розроблені технології підготовки та реалізації стратегічного управління персоналом (кадрами), і це стає однією з причин різних складнощів в управлінні співробітниками. Однак, стратегічні аспекти підприємства стають все більш впливовим фактором при наборі персоналу. Напрямок кадрової політики стає відомим при плануванні подальшої діяльності підприємства, причому, необхідно заздалегідь розглянути такі питання, як оцінка кадрів, їх навчання, а також інші елементи стратегії управління колективом.

Отже, стратегічне управління персоналом (кадрами) це управління виробництвом конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства в залежності від існуючих і майбутніх внутрішніх і зовнішніх змін.

Об'єкт сучасного стратегічного управління персоналом включає сукупний кадровий потенціал підприємства, динаміку зростання, відділи та існуючі між ними взаємозв'язки, політику в області кадрів, а також методику стратегічного менеджменту.

Також, треба відзначити, що, мета і завдання стратегічного управління персоналу полягає в забезпеченні узгодженого і відповідного статусу середовища (як внутрішньої, так і зовнішньої) створення кадрового потенціалу підприємства на тривалий період часу.

Стратегічне управління кадрами засноване на загальному стратегічному менеджменті, який застосовується у підприємстві, і тут є також зворотна взаємозв'язок.

На підприємствах, що працюють в Україні, поки недостатньо розвинені технології і методи стратегічного управління персоналом (кадрами), і це стає однією з причин появи різних проблем в стратегії та системі управління підприємством в загалі.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що стратегічне управління підприємством можна вважати базовою умовою для стратегічного управління персоналом (кадрами), а кадрова політика підприємства залежить від його загальної стратегії, а характеристики кадрової політики залежать від питань стратегічного управління, що застосовується на підприємстві.

Список літератури.

1. *Азарова А. О.* Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець // підручник. – Вінниця. ВНТУ 2014. – 283 с.
2. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом /Л. В. Балабанова, О. В. Сардак// [підруч. з грифом МОН]– К.: ЦУЛ, 2011.–468 с.
3. *Гриценко Н. В.* Корпоративна культура як елемент системи управління / Н. В. Гриценко // 36. наук. праць (економічні науки). – Х.: НТУ «ХП». – 2018. – № 15 (1291). – С. 17-21.
4. *Данюк В. М.* Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. // Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
5. *Савицька Г. В.* Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Савицька Г. В. // [2-ге вид., перероб. і доп.] – К.: Знання, 2005. – 668 с.
6. *Шериньова, З. Є.* Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шериньова // [2-е вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

References (transliterated):

1. *Azarova A. O.* *Upravliny personalom: [Personnel Management] pidruchnik* [textbook], - Vinnitsa: VNTU, 2014. - 283 p.
2. *Balabanova L. V.* *Upravliny personalom: [Personnel Management] pidruchnik z grifom MON* [The textbook with the stamp of the Minister of Education], - Kiev: ZUL, 2011. - 468 p.
3. *Gritsenko N. V.* *Korporativna kultura kak element siatemi upravlinny* [Corporate culture as an element of the management system] *Vestnik Khar'kovskogo politekhnicheskogo instituta: sb. nauch. tr.* [Bulletin of the Kharkov Polytechnic Institute: a collection of scientific papers]. Kharkov - 2018 - No. 15 (1291). – pp. 17-21.
4. *Danyuk V. M.* *Upravliny personalom: pidruchnik* [Personnel Management: a textbook] Kramatorsk, NKMZ, 2013. – 666 p.
5. *Savitskaya G. V.* *Ekonomichnyi analiz diylnosti pidpriemstva [Economic analysis of enterprise activity: training. manual] druge vidav.. pererob, i dop, [the second ed., Vers. and additional.]* – Kiev, Knowledge, 2005. - 668 p.
6. *Shershnev Z. E.* *Strategiche upravlinny* [Strategic Management] druge vidav.. pererob, i dop, [the second ed., Vers. and additional.] *Textbook* - Kiev, KNEU, 2004. - 699 p.

Надійшла (received) 03.01.2019

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гриценко Наталія Валеріївна (Гриценко Наталья Валерьевна, Gritsenko Natalya Valeriivna) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті Українського державного університету залізничного транспорту. (057)-730-19-72, e-mail gritsenkonatal@gmail.com