

УДК 005.95:331.103

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Денисенко М.П.¹, Будякова О.Ю.²

¹ доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна
тел.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8767-9762

² кандидат економічних наук, старший викладач кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна
тел.: (044) 256-21-56, e-mail.: bud1971@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6028-2650, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>

PERSONNEL POLICY AS THE BASIS FOR THE INNOVATIVE FORMATION OF THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY

N. Denisenko¹, O. Budiakova²

¹ doctor of economics, professor, professor department of business economics and tourism, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine
tel.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8767-9762

² candidate of economic sciences, Senior Lecturer Chair Business Economics and turizm, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine
tel.: (044) 256-21-56, e-mail.: bud1971@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6028-2650, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>

Анотація. У статті досліджено що в умовах ринкової економіки одним з головних чинників конкурентоспроможності та ефективності організації є якісний кадровий склад, який формується завдяки розробці кадрової політики підприємства. Кадрова політика як основа формування стратегії управління персоналом є похідною від реалізованої загальної стратегії розвитку підприємства. Актуальність теми дослідження визначається особливими умовами, що склалися ринку праці у сфері зайнятості за умов фінансово-економічної кризи. Кадри завжди були найважливішим чинникам, які забезпечують ефективності роботи підприємства. Реалізація потенційної можливості будь-якої організації залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати будь-які проблеми, готовності до навчання працюючого персоналу та складу керівництва. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності організації та спрямована на ефективний відбір персоналу, його адаптацію, навчання й перенавчання згідно з цілями організації. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання відповідно до місії і стратегії організації. Роль кадрової політики особливо зростає у умовах кризової економіки. Міграція кваліфікованої робочої сили досягла світового масштабу. В умовах посилення конкуренції за професіоналів актуальними стають питання відтворення кадрового потенціалу країни. Перед керівництвом будь-якого підприємства у умовах кризи виникає завдання збереження найбільш кваліфікованої частини керівного складу) і персоналу. У організаціях мають розроблятися заходи, створені для розробки механізмів збереження кадрового потенціалу, які будуть сприяти стимулюванню діяльності персоналу щодо виходу організації з кризового стану.

Ключові слова: стратегія, місія, цілі, компетенції, персонал, професійно-кваліфікаційні якості.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 20

Annotation. The article investigates that in a market economy one of the main factors of competitiveness and efficiency of an organization is the qualitative personnel structure, which is formed due to the development of enterprise personnel policy. Personnel policy as a basis for the formation of personnel management strategy is derived from enterprise development strategy. The urgency of the research topic is determined by the special conditions prevailing in the labor market in the field of employment in the conditions of the financial and economic crisis. Employees have always been the most important factors that ensure the efficiency of the company. The realization of the potential of any organization depends on knowledge, competence, qualifications, discipline, motivation, ability to solve any problems, readiness for training of staff and management. Therefore, personnel policy is an integral part of all management and production

activities of the organization and is aimed at effective selection of personnel, its adaptation, training and re-training in accordance with the goals of the organization. The ultimate goal of HR policy is to create a cohesive, responsible, highly productive team capable of performing tasks in accordance with the mission and strategy of the organization. The role of personnel policy is particularly increasing in the context of the crisis economy. Migration of skilled labor reached a world scale. In the conditions of increasing competition for professionals, the issue of the personnel potential reproduction of country becomes relevant. Top management of any enterprise in a crisis faces the need to retain the most skilled managers and staff. Organizations need to develop measures designed to develop mechanisms for the preservation of human resources, which will encourage the activities of personnel to exit the organization from a crisis state.

Key words: strategy, mission, goals, competencies, personnel, professional qualification.

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 20

Постановка проблеми. На сьогоднішній день не існує єдиної класифікації стратегії управління персоналом. Деякі вчені не вважають за потрібне класифікувати кадрові стратегії та представляють їх у комплексі заходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Тоді як інші наголошують на існуванні певних видів стратегій управління персоналом і надають відповідні класифікації. Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом повинен бути узгоджений з стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства.

Для визначення напрямку і основи роботи з персоналом, загальних і специфічних вимог до них розробляється кадрова політика організації. Через неї здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом. Такий підхід характерний для великих приватних компаній і систем державної служби: саме в цих організаціях найбільш послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики стратегії розвитку організації.

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її працівників. Як і стратегія розвитку

організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням кадрової політики та стратегій управління персоналом приділяло багато українських вчених, таких як: В. В. Близнюк, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, А. М. Колот, О. Ф. Новікова, В. М. Петюх, А. А. Чухно та інші.

Зміни в політичній та економічній системах нашої країни становлять загрози для кожної особистості, сталості її існування та вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому актуальним є визначення ролі кадрової політики як основи формування стратегії управління персоналом для розвитку кадрового потенціалу, створення компетентного професійно-кваліфікаційного колективу, який здатний реагувати на вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.

Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства,

його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Але в науковій літературі недостатньо висвітлено сутність та роль кадрової політики як основи формування стратегії управління персоналом підприємств. Для зниження рівня ризику під час використання стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження кадрової політики та системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати в діяльність відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення сутності та ролі кадрової політики як основи формування стратегії управління персоналом в сучасних умовах розвитку підприємств з метою формування ефективної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останнього сторіччя питання підбору, розстановки і перепідготовки кадрів, підвищення їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня були ключовими для економістів багатьох країн. Кожне покоління виказувало оригінальні ідеї, які втілюючись у життя, вносили вагомий внесок в розвиток як окремих підприємств, так і національних економік. При тому, що управління персоналом на кожному підприємстві унікально, існують загальні тенденції, властиві певному етапу розвитку національної економіки. Сучасний стан вітчизняної економіки не є виключенням. Для нього характерна ситуація, коли висококваліфіковані фахівці працюють не за професією або посідають посади, що не вимагають високої кваліфікації. Дане положення має місце на підприємствах всіх форм власності. Воно обумовлено тим, що працедавці прагнуть заощадити на висококваліфікованій робочій силі, а наймані працівники в умовах обмеженого вибору

вимушені погоджуватися з нерівноправними умовами.

А. М. Колот аргументує, що позиції роботодавців у процесі формування умов купівлі-продажу робочої сили та визначення змісту соціально-трудоких відносин є значно сильнішими, аніж найманих працівників [1, с.39]. Навряд чи при цьому можна чекати від працівників підвищення виробничої, організаційної і творчої активності, що є призначенням комплексу способів і прийомів кадрової роботи. Від того, якою мірою кадрова політика дозволяє реалізувати професійно-кваліфікаційні якості працівників, залежить успішність втілення стратегії і тактики розвитку підприємств. Ця проблема вийшла за межі конкретного підприємства, а, отже, її рішення має принципове значення для розвитку української економіки.

Суть менеджменту персоналу (кадрового менеджменту) як одного з видів менеджменту організацій детально розкрито в енциклопедичному виданні [2, с.295, 317]. Слід звернути увагу, що чисельно академічні видання (підручники і навчальні посібники) по управлінню (основам управління) персоналом і кадровому менеджменту (основам менеджменту) підприємства (організації) не поступаються науковим публікаціям. Це свідчить про те, що накопичений досвід у даній галузі знань робить багато положень безапеляційними. Наукові дослідження, як правило, носять підкреслено науково-практичний характер. Відносно різних територіальних рівнів автори концептуально розглядають кадрову політику. Так, Ю. Сурмін розробляє концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні [3]. Н. Ніжник, С. Дубенко і С. Гончарук цікавляться концептуальними підходами до регіональної кадрової політики України [4]. Г.В. Щекин в єдності розглядає соціальну і кадрову політику [5]. Я. В. Кудря шукає нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом [6]. Т. В. Білоус досліджує сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні

засади її формування [7]. Інформаційне забезпечення Т.В. Білоус розглядає з позицій прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту, а О.В. Петько і О.М. Следь – відносно діяльності кадрової служби підприємства [8; 9]. Багато аспектів менеджменту персоналу подано у межах ринку праці на підприємстві (внутрішнього ринку праці) [10, с.107; 11, с.5; 12, с.84; 13, с.12]. Ю. Одегов і Г. Руденко до внутрішньоорганізаційних чинників формування внутрішнього ринку праці відносять кадрову політику і стратегію роботи з персоналом, збалансованість робочих місць і людських ресурсів [10 с.108].

В. В. Самойленко у межах теоретико - методичних засад регулювання ринку праці характеризує окремі положення кадрового менеджменту [11]. В. Гімпельсон називає чинники дефіциту кваліфікованих робітників на підприємстві [12]. С. Легомінова визначає шляхи вдосконалення регулювання ринку праці, а саме, внутрішньо фірмового ринку праці [13]. Ю. Маршавін формулює шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці, не враховуючи інтереси ринкових суб'єктів [14]. Таким чином, до теперішнього часу кадрова політика як основа формування стратегії управління персоналом не була достатньо розглянута [15, с. 201].

Управління персоналом як система має базуватися на кадровій політиці, яка виступає складовою системи стратегічного управління організацією. Важливим моментом є чітке розуміння співвідношення і взаємозв'язку таких понять як «стратегія управління організацією», «стратегія управління персоналом» та «кадрова політика».

Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, направлених на

реалізацію місії, цілей і завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальнофірмові і специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Стратегія організації – це програма дій, спрямована в майбутнє для забезпечення виживання та розвитку. Крім корпоративної стратегії, в організації існує цілий ряд функціональних стратегій в таких сферах, як фінанси, маркетинг, персонал, виробництво та інформаційні технології тощо. Всі вони відображають життєво важливі напрямки діяльності організації і формують функціональні стратегії організації.

Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток підприємства, є її трудовий колектив (персонал), то стратегію управління персоналом доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Стратегію управління персоналом слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією. Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом:

1. Стратегія підприємства та стратегія управління персоналом створюються одночасно як єдине ціле.

2. Спочатку формується стратегія підприємства, а потім як похідна й залежна від неї стратегія управління персоналом.

3. Стратегія підприємства формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

У зв'язку з цим ряд фахівців відзначають важливу відмінну особливість стратегії управління персоналом: вона тісно пов'язана з усіма іншими функціональними стратегіями організації, а управління персоналом являє собою спосіб, за допомогою якого виконуються, досягаються всі ділові стратегії організації.

На підставі стратегії управління персоналом формується політика управління персоналом (кадрова політика), яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом. Під стратегією та політикою управління персоналом підприємства розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи. Вони розробляються власниками підприємства, радою акціонерів, вищим керівництвом, кадровими службами разом з профспілковими та громадськими організаціями для визначення генерального напрямку й засад роботи з персоналом, загальних і специфічних вимог до працівників, а також для обґрунтування необхідності використання конкретних методів і форм набору, розстановки та використання персоналу підприємства.

Значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського капіталу. В сучасних умовах єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якого підприємства стає його людський капітал. Причому в стратегічній перспективі значущість людського капіталу буде зростати.

Під кадровою політикою організації розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив.

Щоб кадрова політика відповідала своєму призначенню, вона повинна відповідати ряду вимог, а саме:

1. Повинна бути тісно пов'язана як зі стратегічними цілями, так і з поточними завданнями організації.

2. Повинна вироблятися в результаті обговорень та консультацій на різних рівнях підприємства.

3. Повинна бути сформульована чітко і ясно в письмовому вигляді і охоплювати основні напрями роботи з персоналом.

4. Повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства.

5. Повинна містити в собі конкретні практичні кроки щодо її реалізації.

6. Окремі напрями кадрової політики повинні бути пов'язані між собою і доповнювати один одного.

Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

До ключових факторів, які забезпечують впровадження стратегії в рамках компанії, відносяться організаційна структура, системи (інформаційна система, система обліку, бюджетування, вимірювання фінансових і виробничих показників, планування), люди (персонал організації) та культура підприємства. Стратегію управління персоналом визначають як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей.

Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації:

1. Організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами.

2. Вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації.

3. Організація робочого місця та умов праці.

4. Розробка політики визнання особистих успіхів у праці.

5. Вибір оптимальної системи оплати праці.

6. Розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

7. Розробка комунікаційної політики.

Процес формування стратегії управління персоналом представлений на рис. 1.

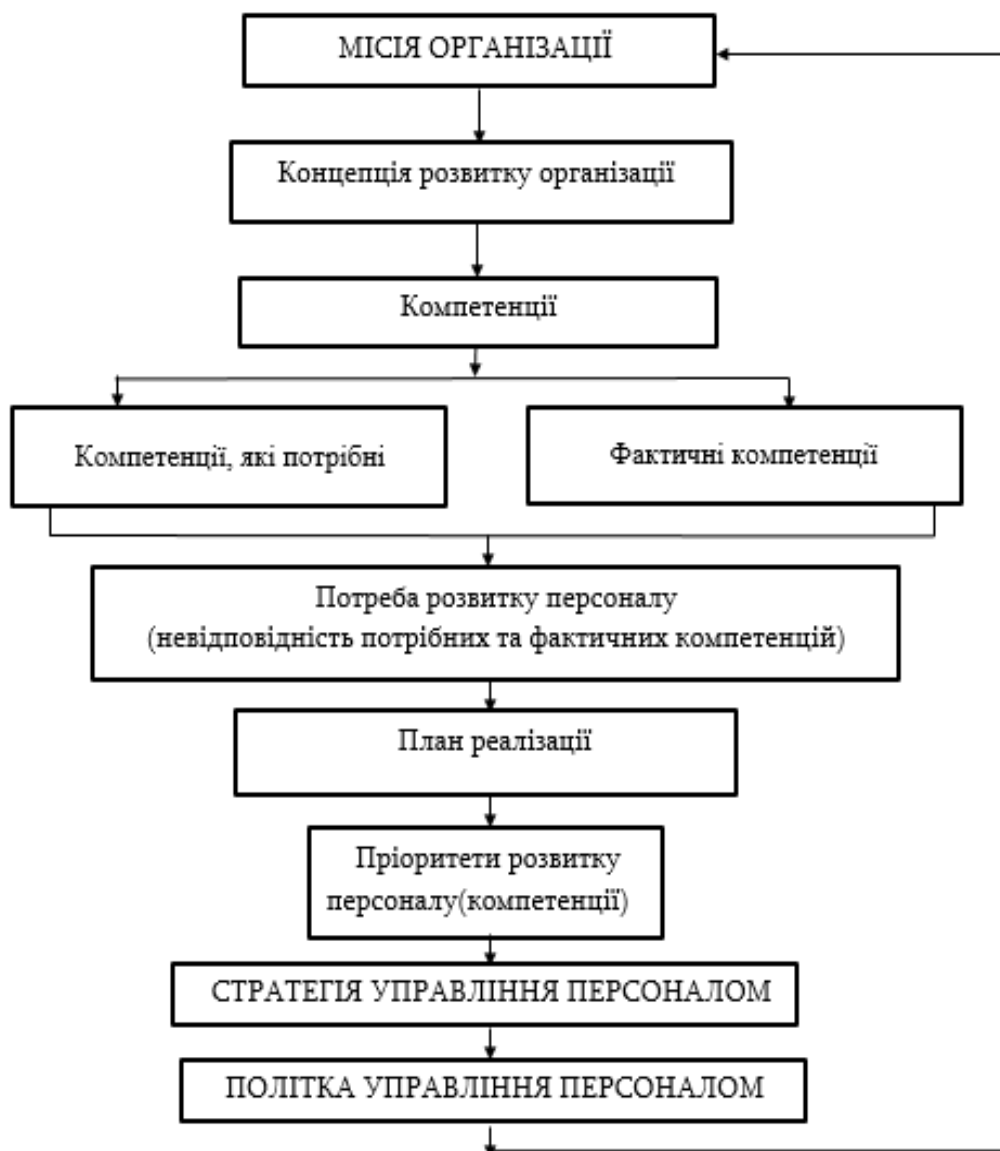


Рис. 1. Схема процесу формування стратегії управління персоналом

Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський

капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці. Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її

персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників. Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей [16].

Ефективність господарювання підприємства залежить не тільки від правильності обраної стратегії діяльності, використання сучасних принципів організації виробництва, але й від знань, умінь, компетентності його працівників, їхньої кваліфікації, здатності вирішувати нестандартні завдання, приймати правильні рішення в найкоротший термін і таким чином реалізовувати обрану стратегію підприємства [17, с. 172].

Висновки. В сучасних умовах відбуваються глибокі кризові явища в світовій економіці. Це в свою чергу спричиняє призупинення розвитку багатьох як світових, так і вітчизняних ринків. Минулі ті часи, коли стрімкий ріст ринку дозволяв підприємствам без особливих зусиль рухатись вперед, надаючи практично кожному з них безмежні можливості для подальшого розвитку [18, с. 136].

Для умов економіки України стратегія управління персоналом стає однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського потенціалу. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його співробітників робочим місцям, оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей свого розвитку [19, с. 53].

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань: підбір, найм, розвиток та оцінка персоналу в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція сучасного стратегічного управління персоналу підприємств передбачає сучасні методи управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства [20].

Ефективний розвиток підприємства полягає в системному підході до стратегії управління персоналом. Кадрова політика створена для злиття зусиль всього персоналу підприємства для вирішення поставлених завдань. В аспекті сучасної інноваційної економіки в епоху цифрової революції кадрова політика повинна збігатися з концепцією розвитку підприємства і розглядатися як важлива стратегія ефективного управління персоналом.

Література:

1. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ, 2005. – 230 с.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр “Академія”, 2002. 848 с.
3. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №3. С.105-114.
4. Ніжник Н., Дубенко С., Гончарук С. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політики України. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №2. С.25-30.
5. Щекин Г. В. Социальная политика и кадровая политика: монография. Київ, 2000. 576 с.
6. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки* : журнал. 2006. №7. С.21-27.
7. Білоус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2006. №1. С.185-189.
8. Білоус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №4. С.170-175.
9. Петько О. В., Следь О. М. Інформаційне забезпечення діяльності кадрової служби

підприємства. Економіка і маркетинг в XXI сторіччі : журнал. Донецьк, 2006. Ч.2. С. 209-217.

10. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений // Вопросы экономики : журнал. 2004. № 3. С. 105-114.

11. Самойленко В. В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.

12. Гимпельсон В. Дефицит квалификации и навыков на рынке труда. *Вопросы экономики* : журнал. 2004. № 3. С. 76-94.

13. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці. *Україна: аспекти праці* : журнал. 2001. №4. С. 9-13.

14. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці *Україна: аспекти праці* : журнал. 2006. №1. С. 26-29.

15. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна* : журнал. Донецьк, 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.

16. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки: журнал*. Донецьк, 2007. № 3(24). С. 25-29.

17. Чубукова О. Ю., Шацька З. Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємств в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2008. № 4(82). С. 171-178.

18. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2012. № 10 С. 136-142.

19. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід* : журнал. № 6. С. 53-57.

20. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник* : журнал. 2018. № 5(10). URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10>.

Reference:

1. Kolot A.M. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehulivannia: monohrafiia. Kyiv, 2005. – 230 s.

2. Ekonomichna entsyklopediia: U trokh tomakh. T. 2 / Redkol.: S.V.Mochernyi (vidp.red.) ta in. Kyiv : Vydavnychiy tsentr “Akademiia”, 2002. 848 s.

3. Surmin Yu. Kontseptualno-metodolohichni aspekty suchasnoi kadrovoi polityky v Ukraini. *Visnyk Nats. Akad. derzh. Upr. pry Prezydentovi Ukrainy* : zhurnal. 2005. №3. S.105-114.

4. Nizhnyk N., Dubenko S., Honcharuk S. Kontseptualni pidkhody do rehionalnoi kadrovoi polityky Ukrainy. *Visnyk Nats. Akad. derzh. Upr. pry Prezydentovi Ukrainy* : zhurnal. 2005. №2. S.25-30.

5. Shchekyn H. V. Sotsyalna polityka y kadrovaia polityka: monohrafiia. Kyiv, 2000. 576 s.

6. Kudria Ya. V. Novi pidkhody do kadrovoi korporativnoi polityky v upravlinni personalom. *Problemy nauky* : zhurnal. 2006. №7. S.21-27.

7. Bilous T. V. Sutnist kadrovoi stratehii pidpriemstva ta metodolohichni zasady yii formuvannia. *Aktualni problemy ekonomiky* : zhurnal. 2006. №1. S.185-189.

8. Bilous T. V. Informatsiine zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi kadrovoho menezhmentu. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2004. №4. S.170-175.

9. Petko O. V., Sled O. M. Informatsiine zabezpechennia diialnosti kadrovoi sluzhby pidpriemstva. *Ekonomika i marketynh v KhKhI storichchi* : zhurnal. Donetsk, 2006. Ch.2. S. 209-217.

10. Odehov Yu., Rudenko H. Vnutrennyi rinok truda v systeme sotsyalno-trudovikh otnoshenyi // *Voprosi ekonomiky* : zhurnal. 2004. № 3. S. 105-114.

11. Samoilenko V. V. Rozvytok teoretyko-metodychnykh osnov rehulivannia rynku pratsi: avtoref. dys. kan-ta ekon. nauk: 08.09.01 / Kharkivskiy nats. ekon. un-t. Kharkiv, 2005. 20 s.

12. Hymelson V. Defytsyt kvalyfykatsyy y navikov na rynku truda. *Voprosi ekonomiky* : zhurnal. 2004. № 3. S. 76-94.

13. Lehominova S. Shliakhy vdoskonalennia rehulivannia rynku pratsi. *Ukraina: aspekty pratsi* : zhurnal. 2001. №4. S. 9-13.

14. Marshavin Yu. Shliakhy vrehulivannia profesiino-kvalifikatsiinoho dysbalansu na rynku pratsi *Ukraina: aspekty pratsi* : zhurnal. 2006. №1. S. 26-29.

15. Budiakova O. Yu., Kratt O. A. Menedzhment personalu: profesiino-kvalifikatsiinyi aspekt. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: ekonomichna* : zhurnal. Donetsk, 2008. Vyp. 33-1(128). S. 201-206.

16. Budiakova O. Yu., Kratt O. A. Umovy vidtvorennia kadrovoho potentsialu na tli protsesiv hlobalizatsii. *Prometei: rehion. zb. nauk. prats z ekonomiky*: zhurnal. Donetsk, 2007. № 3(24). С. 25-29.

17. Chubukova O. Yu., Shatska Z. Ya. Pidvyshchennia kvalifikatsii kadriv pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. *Aktualni problemy ekonomiky* : zhurnal. 2008. № 4(82). S. 171-178.

18. Olenich A. V., Shatska Z. Ya. Formuvannia ta rozvytok proektnoi komandy v suchasnykh umovakh. *Aktualni problemy ekonomiky* : zhurnal. 2012. № 10 S. 136-142.

19. Denysenko M. P., Tereshchuk L.V. Upravlinnia personalu na pidpriemstvi. *Investytsii: praktyka ta dosvid* : zhurnal. № 6. S. 53-57.

20. Denysenko M. P., Budiakova O. Yu. Suchasni stratehii upravlinnia personalom pidpriemstv. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk* : zhurnal. 2018. № 5(10). URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10>.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2018 р.