

УДК 331.005.95

Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства

Пуртов В.Ф.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Перепічай К.С., Онищенко К.І.

студенти
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

У статті розглядається одна з актуальних проблем існування організації – управління персоналом. Розкрито сутність управління персоналом організації. Виділено особливості систем управління персоналом в Японії, США та Німеччині. Досліджено стан системи управління персоналом на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтовано напрями її вдосконалення.

Ключові слова: система, персонал, управління, виробництво, мотивація, заробітна платня, охорона праці.

Пуртов В.Ф., Перепічай К.С., Онищенко К.І. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматривается одна из актуальных проблем существования организации – управление персоналом. Раскрыта сущность управления персоналом. Выделены особенности систем управления персоналом в Японии, США и Германии. Исследовано состояние системы управления персоналом на ОАО «АрселорМиттал Кривой Рог» и обоснованы направления ее совершенствования.

Ключевые слова: система, персонал, управление, производство, мотивация, заработная плата, охрана труда.

Purtov V.F., Perepichay K.S., Onischenko K.I. IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

In the article considers one of the most urgent problems of the organization's existence – personnel management. The essence of personnel management is disclosed. Features of personnel management systems in Japan, USA and Germany are highlighted. The state of the personnel management system at OJSC “ArcelorMittal Kryviy Rih” is investigated and the directions of its improvement are grounded.

Keywords: system, personnel, management, production, motivation, wages, labor protection.

Постановка проблеми. Сучасні умови діяльності промислових підприємств вимагають створення ефективної системи управління персоналом підприємства, розвитку його кадрового потенціалу.

Недостатньо високий рівень професійної підготовки частини персоналу промислових підприємств ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог, що робить особливо значущим і актуальним теоретичну розробку соціально-економічних механізмів підготовки і відтворення висококваліфікованих працівників промислових підприємств, які мають високий рівень загального та спеціалізованого освіти.

Проблема управління персоналом промислових підприємств відноситься до числа найважливіших проблем сучасного менеджменту, є актуальною і вимагає системного розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі на сьогодні

на достатньому рівні досліджені проблеми управління персоналом. Зокрема, цим питанням присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Є. А. Бельтюкова, В. М. Гончарова, О. А. Грішнова, Т. С. Максимова, Г. В. Осовської, І. Л. Петрова, М. Д. Прокопенка, Г. Д. Тарасенка, А. А. Чухно, Л. В. Шаульської, З. С. Шершньова, Б. М. Генкіна, А. П. Єгоршина, А. Я. Кібанова, Ю. Г. Одегова, І. Ансоффа, М. Армстронга, Р. Вундєрера, Г. Десслера, П. Друкера, А. Томпсона та інших.

В той же час питання дослідження та вдосконалення системи управління персоналом на промислових підприємствах досліджено недостатньо та потребує розгляду.

Постановка завдання. Мета даної роботи полягає в теоретичному узагальненні проблем управління персоналом в закордонних та українських організаціях та обґрунтування

застосування прогресивного досвіду в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Систему управління персоналом більшість сучасних дослідників розглядають як комплекс взаємопов'язаних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Це сукупність окремих підсистем, серед яких пошук та адаптація персоналу, його навчання, розвиток, мотивація, оцінка, стратегічна робота з персоналом. В зв'язку з цим методологія дослідження проблеми управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході з використанням методів спостереження й узагальнення на базі дослідження прогресивного закордонного досвіду та його адаптації до реалій України.

Виділимо особливості управління персоналом в організаціях Японії, США та Німеччини.

Японські компанії – це не тільки господарські одиниці, а й значною мірою соціальні організації. Від престижу фірми, на яку працює японець, в значній мірі залежить його визнання в суспільстві. Організаційні принципи японської компанії:

- орієнтація на ринок;
- безперервне впровадження нововведень;
- увага не до окремих функцій, а до їх взаємозв'язку.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. Організація робочого місця і виробничих приміщень всіляко сприяє колективної праці. Одним із серйозних управлінських відмінностей між американськими і японськими компаніями є різний характер їх тимчасової орієнтації. Японські компанії приділяють більше уваги своєму довгостроковому розвитку.

У використанні та розвитку трудових ресурсів японські компанії вважають за краще, щоб їх працівники були «генералісти», тобто мали широкий досвід та знання, що відповідають цілям і інтересам саме цією компанією, в той час, як в США компанії шукають фахівців, знання і досвід яких можуть бути використані в будь-якій іншій компанії на даному виді робіт.

До числа основних особливостей, які безпосередньо впливають на мобілізацію трудових ресурсів в Японії, відносять: довічний найм,

оплату праці відповідно до вислугою років, компанійські профспілки, внутрішньо фірмовий ринок робочої сили, внутрішньо фірмове виробниче навчання, ротацію системи колективного підряду і колективного прийняття рішень, внутрішньо соціальне забезпечення, системи спільних консультацій робітників і підприємців, гуртки контролю якості.

Робота з управління трудовими ресурсами в США спирається на широку дослідницьку базу, консультативну допомогу, розвинену управлінську інфраструктуру.

Сучасний підхід, який використовується в найбільш ефективних американських корпораціях, відрізняється значним розширенням змісту, форм і методів роботи з персоналом фірми; зростанням професійного рівня фахівців служб управління людськими ресурсами; підвищенням частки коштів, що витрачаються цими службами, в загальних витратах виробництва; застосуванням новітньої інформаційної технології. Ці зміни в управлінні трудовими ресурсами поширюються в США на роботу з керівниками і спеціалістами (щодо рядових виконавців функції служб управління людськими ресурсами змінилися в більшості корпорацій досить незначно). Практично всі головні нововведення в цій функціональній сфері управлінської діяльності призначалися для роботи з високооплачуваними категоріями персоналу і або зовсім не поширювалися на інші категорії персоналу, або що робилося пізніше і в більш обмеженому обсязі [8, с. 29].

Найбільш комплексний і різноманітний характер мають системи роботи з управлінським персоналом вищого рівня організаційної ієрархії, а також середнього рівня. Так в «Дженерал електрик» з 1974 року існує підрозділ, що виведений з підпорядкування віце-президента по кадрам і підзвітна безпосередньо голові ради директорів, яке проводить роботу тільки з вищими керівниками (500-600 чоловік; загальне число керуючих і фахівців компанії перевищує 100 тис. чоловік). З цією категорією персоналу, а також з представниками групи претендентів з нижчестоящого ешелону управління здійснюється саме ретельне опрацювання схем заміщення, індивідуальних планів розвитку кар'єри, підбір і контроль за реалізацією програм підготовки та навчання. Щорічно схеми заміщення докладно розглядаються трьома вищими керівниками фірми – головою ради директорів, віце-головою і віце-президентом по кадрам. Провідні корпорації краще і ефективніше використовують психологію

працівника, спонукаючи в ньому дороге для кожного американця «почуття переможця». Вони поважають свої традиції і на їх основі формують головні ціннісні установки організації. В американських корпораціях говорять: «Ми хочемо думати про себе як про переможців. Зразкові компанії повинні доводити, що немає ніяких причин, по яких ми не можемо створити системи, безперервно підтверджують цю думку».

Розвиток техніко-технологічних структур, формування нових виробничих систем пред'являють підвищені вимоги до методів управління. Це в першу чергу відноситься до нижчих і середніх рівнів управління. У роботі керівників цих управлінських ланок найважливішими стають не виробничі, а кадрові питання. Недоробки в даному напрямку, помножені на прискорені темпи зростання продуктивності праці, неминуче призводять до зниження економічних показників діяльності підприємства і втрати конкурентноздатності.

Служби по управлінню трудовими ресурсами у Німеччині є одним із перших місць у керівному апараті державних організацій і приватних фірм. Їх діяльність спрямована на виконання таких функцій:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідними працівниками;
- розробка заходів щодо стимулювання діяльності працівників; націленості їх на високопродуктивний і ефективну працю;
- забезпечення безперервного навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників [5, с. 124].

Відзначається досить висока чисельність фахівців підрозділів, що займаються питаннями трудових ресурсів, в державних організаціях в порівнянні з приватними. Так, якщо при загальній чисельності персоналу 16 тисяч чоловік на фірмі «Рейнбраун» кадровою роботою займаються 30 працівників, то в Міністерстві економіки Германії, в апараті якого всього 1650 чоловік, в службі з управління трудових ресурсів працює 35 фахівців.

У великих фірмах робота по загальному управлінню персоналом проводиться спеціальними службами, чисельність яких залежить від числа зайнятих: на 130–150 працівників – один співробітник. У переважній більшості фірм служби з управління трудовими ресурсами займаються не тільки кадровими питаннями: на них покладені також і деякі економічні функції, наприклад розрахунків заробітної плати. Останнім часом намітилася тенденція до зростання чисельності

апарату служб управління кадрами на підприємствах.

При підборі фахівців на керівні посади німецькі організації керуються правилом вибирати їх зі своїх лав. Але іноді, щоб виключити сімейність, керівників підбирають зі сторони. Одним з головних чинників при підборі керівників є вміння працювати з людьми і розбиратися в них.

Незважаючи на специфіку управління трудовими ресурсами, існуючу в кожній конкретній фірмі, у всіх великих організаціях існує приблизно однакові системи роботи з кадрами та системи оплати праці робітників і управлінського персоналу.

Діяльність з управління персоналом вважається однією з головних функцій керівництва організації, яку, як правило, займається один з членів правління або сам голова правління.

У Німеччині надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал діляться на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в ТР включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу (житло, посібники, медичне обслуговування та ін.) І питання кадрового управління (відбір персоналу, оцінка, підвищення кваліфікації і т.д.

На основі проведеного дослідження, проаналізуємо систему управління в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтуємо рекомендації щодо її вдосконалення.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає лідируючі позиції серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі № 1 в світі та одного за найбільших іноземних інвесторів країни.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших роботодавців України. Підприємство прагне створювати максимум умов для професійного зростання своїх працівників, безмежних можливостей для розвитку та побудови міжнародної кар'єри.

Соціальні стандарти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – одні з найвищих в галузі: вони забезпечують своїх працівників стабільною заробітною платою, безпечними робочими місцями, добровільним медичним страхуванням, а також можливістю повноцінного та комфортного відпочинку та оздоровлення. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – лідер

щодо рівня середньомісячної заробітної плати серед підприємств гірничо-металургійної галузі України [11].

При цьому їхній підхід до винагороди та мотивації персоналу виходить за рамки традиційних премій та пільг. Вони прагнуть створити робочу атмосферу, яка б давала працівникам стимул зростати та розвиватися, розширювати посадові обов'язки та зони відповідальності, будувати кар'єру як на підприємстві, так і на міжнародному рівні – в масштабах всієї Групи АрселорМіттал.

Університет АрселорМіттал в Україні – це навчальний центр ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», де працівники підприємства мають можливість отримувати нові знання, розвиватися та обмінюватися професійним досвідом. В компанії АрселорМіттал Університет в Україні – п'ята філія корпоративного Університету АрселорМіттал (Люксембург) поряд з філіями в Іспанії, Канаді, Південній Африці та Чехії.

Університет АрселорМіттал (Люксембург) є основним центром розробки та впровадження навчальних програм і курсів для робітників компанії. Програма корпоративного Університету розділена на різні функціональні Академії (Охорона праці, Металургія, Гірнична справа, Фінанси, Управління ризиками, Управління персоналом, Внутрішній аудит, Інформаційні технології, Постачання, Дослідження та розробки, Продажі та маркетинг, Юриспруденція). Крім того, Університет АрселорМіттал пропонує адаптаційні програми, курси з кар'єрного розвитку та формування управлінських навичок. Місія Університету АрселорМіттал – допомагати робітникам компанії АрселорМіттал «Навчатися – Розвиватися – Об'єднуватися».

В структуру Університету АрселорМіттал в Україні входить 10 функціональних Академії і Навчальний центр робочих професій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- Академія Охорони праці та Здоров'я (передбачає тренінги, спрямовані на формування лідерства в охороні праці, вивчення законодавчих норм у сфері виробничої безпеки, а також навчання наданню першої медичної допомоги).

- Академія Виробництва (опанування спеціальних технічних знань, освоєння нових технологій та обладнання з метою підвищення продуктивності та ефективності праці).

- Академія Бізнес-управління (отримання знань в різних областях бізнесу).

- Академія Менеджменту (розвиток керівників, надання їм можливості освоїти сучасні інструменти в області управління персона-

лом і процесами, а також підвищити культуру менеджменту).

- Академія Іноземних мов (покращення знань англійської мови).

- Навчальний центр робочих професій (надає можливість навчання з майже 400 робочих професій).

- Спеціальні програми навчання.

Рівень середньої заробітної плати в ПАО «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найвищих серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і за 2017 рік склав 10 278,0 грн., тоді як середня зарплата по металургійній галузі склала 8 423 грн [10].

Перейнявши на себе при покупці комбіновану безпрецедентні за українськими мірками інвестиційні зобов'язання, в тому числі і в соціальній сфері, компанія АрселорМіттал забезпечує соціальний захист для всіх своїх працівників. Благополуччя робітників, їхній соціальний захист і умови праці були та залишаються пріоритетними напрямками розвитку підприємства та ключовим фокусом інвестицій АрселорМіттал. Навіть у найскладніші кризові часи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виконувало свої зобов'язання: не було затримок з виплати заробітної плати та скорочення самої заробітної плати, всі премії виплачувалися в повному обсязі, повноцінно функціонувала масштабна соціальна сфера, що забезпечує робітникам умови для відпочинку, оздоровлення та лікування. Соціальні стандарти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одними з найкращих у гірничо-металургійній галузі України.

Приєднавшись в 2008 р до Глобального договору ООН, компанія АрселорМіттал взяла на себе зобов'язання дотримуватися основоположних принципів і цінностей в області прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Основні дії і поведінку компанії щодо прав людини викладені в корпоративній політиці про права людини, прийнятої в 2010 р. Створюється робоча атмосфера, де поважають права людини, і не допускається своя участь в діяльності, яка прямо або побічно порушує ці права. Політика АрселорМіттал про права людини містить ряд спеціальних положень на підтримку принципів охорони праці та виробничої безпеки, раціонального земле- і водокористування, професійної діяльності без використання примусової і дитячої праці, з виключенням будь-якого роду дискримінації, утисків і насильства на робочому місці.

Крім того, Політика включає положення про свободу об'єднання працівників в професійні спілки, дотриманні інтересів місцевих громад, положення про умови праці, забезпеченні конкурентоспроможної заробітної плати для своїх працівників, заходи щодо забезпечення безпеки.

В ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» діє Політика в галузі управління персоналом, єдина для всіх підприємств корпорації. В цьому документі викладені основні принципи, якими вони керуються у всіх процесах управління персоналом – від рішень у галузі найму та винагороди до розвитку та навчання працівників.

Основні принципи Політики в області управління персоналом:

- підтримка розвитку безпечної, здорової та продуктивної робочої атмосфери;
- підтримка прагнення працівників реалізувати в роботі весь потенціал;
- досягнення – результат колективної роботи, який гідно оцінюється;
- заохочення ефективної діяльності кожного працівника;
- підтримка прозорості процесів в галузі управління персоналом і взаємна довіра;
- прагнення ефективного діалогу з персоналом [9].

У лютому 2017 року ПАО «АрселорМіттал Кривий Ріг» виплатило своїм працівникам 100 % винагороди за підсумками роботи за 2016 рік (з врахуванням раніше виробленої в 2016 році авансової виплати у розмірі 50 %), так званої 13-ої зарплати. Нарахування і виплата винагороди за підсумками роботи в 2017 р. вироблене у розмірі середньомісячної заробітної плати за фактично відпрацьований час за рік.

Також керівництво ПАО «АрселорМіттал Кривий Ріг» прийняло рішення про виплату матеріальної допомоги, так званої 13-ої зарплати, мобілізованим працівникам підприємства за цей період. З 1 травня 2017 р. ПАО «АрселорМіттал Кривий Ріг» підвищило зарплати працівникам підприємства до цільового рівня, внаслідок чого середня зарплата (без врахування 13-ої) порівняно з 2016 роком виросла на 28,1 % [10].

Окрім підвищення заробітної плати, було прийнято рішення про щомісячну виплату більшої частини працівників підприємства з грудня 2017 р. по лютий 2018 р. (включно) для часткової компенсації комунальних платежів у розмірі 800 грн. (до оподаткування). Такі виплати протягом 3 місяців були нараховані працівникам, чия зарплата не перевищувала 15 000 грн.

Крім того, до 1 вересня 2017 р. ПАО «АрселорМіттал Кривий Ріг» виплатило передбачену Колективним договором підприємства одноразову матеріальну допомогу самотнім матерям, самотнім батькам, вдовам, вдівцям, опікунам, багатодітним сім'ям.

Виплата матеріальної допомоги виробляється на дітей у віці до 16 років з розрахунку 480 грн. на одну дитину.

У 2017 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестувало в соціальний розвиток колективу 340,6 млн. грн. У працівників підприємства найкращі умови оздоровлення, відпочинку, медичне обслуговування. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має в своєму розпорядженні найбільшу соціальну інфраструктуру серед всіх підприємств гірничо-металургійної галузі України.

В той же час є певні порушення охорони праці. За результатами планової перевірки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виявлені такі порушення нормативно-правових актів з охорони праці:

- не своєчасно проводяться технічні огляди та опосвідчення електроустаткування, яке відпрацювало свій нормативний строк та основного технологічного обладнання;
- не проведений ремонт згідно висновків експертних обстежень: бункерам коксу, агломераційним машинам; екскаватору;
- на підприємстві відсутня достатня кількість електротехнічних працівників, необхідна для забезпечення безпечної та надійної експлуатації електроустановок відповідно до класу напруги живлення, складності робіт з обслуговування електроустановок;
- власником не виконані роботи з технічного обстеження, оцінки та паспортизації технічного стану об'єктів систем газопостачання;
- в кар'єрах допускається облаштування автомобільних доріг, параметри яких не відповідають техніко-економічному розрахунку з врахуванням забезпечення безпеки руху;
- виявлено порушення вимог безпеки при експлуатації шахтних стволів та підйомних установок та інші.

На даний час частину з виявлених порушень на підприємстві усунули. Проводиться постійна робота над недоліками. Велика увага приділялась технологічному стану устаткування підприємства та експлуатації електроустановок. Постійно виділяються кошти для підвищення рівня безпеки працівників підприємства, модернізації та заміни обладнання.

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має досить розгалужену систему управління персоналом, використовую широкий інстру-

ментарій мотивування та стимулювання своїх співробітників, бере на себе та виконує певні соціальні зобов'язання перед колективом, доцільно подальше вдосконалення системи охорони праці на підприємстві.

Висновки. Персонал підприємства є основним об'єктом управління, що в першу чергу пов'язано з процесами, яві відбуваються в суспільстві щодо захисту інтересів працівників, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва.

Управління персоналом має важливе значення для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг. При цьому управління персоналом досить складний процес, який неможливий без відповідного знання про методи, принципи, стилі управління персоналом і без вироблення відповідної концепції управління.

Роблячи висновки стосовно «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна сказати, що неухильне підвищення ефективності виробництва і якості роботи, посилений вплив науково-технічного прогресу на темпи розвитку промисловості вимагають безперервного зростання рівня освіти і ділової кваліфікації кадрів. У зв'язку з цим все більшого значення набуває професійне навчання робітників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Оцінюючи результативність управління персоналом на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна відзначити, що вона знаходиться на високому рівні, що багато в чому пов'язано як з високим рівнем оплати праці, так і наявністю відповідних кадрів (менеджера з персоналу), які займаються питаннями оцінки ефективності роботи персоналу і розробляють конкретні заходи щодо підвищення продуктивності і якості роботи.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: [підручник з програми «Майстер ділового адміністрування»: пер. с англ.] / М. Армстронг. – СПб, 2012. – 846 с.
2. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1(1). – С. 97–101.
3. Іжбулатова О. Стратегічне управління людськими ресурсами організації / О. Іжбулатова, Е. Дуданов // Проблеми теорії і практики управління. – 2009. – № 4. – С. 27–30.
4. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу / М. П. Калиниченко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1 (1). – С. 146–151.
5. Кармінська-Бєлоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Бєлоброва // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 123–126.
6. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 82–85.
7. Серіков А. В. Управління персоналом підприємства: синергетичні аспекти / А. В. Серіков, І. А. Кабанець // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 102–112.
8. Сінявець Т. Д. Основи управління персоналом / Т. Д. Сінявець // Методи менеджменту якості. – 2007. – № 6. – С. 29.
9. Соціально відповідальне скорочення персоналу – інтереси людей понад усе: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csrjournal.com/11720-socialno-otvetstvennoe-sokrashhenie-personala-interesy-lyudej-prevyshe-vsego.html>
10. Турбота про персонал: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=257>
11. Український ринок сталевих прокату: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstrategy.com/ukrynki/item/35-ukrainskij-rynok-stalnogo-prokata-v-avguste-2011-goda.html?tmpl=component&print=1>

REFERENCES:

1. Armstrong M. (2012) *Praktyka upravlinnia liudskymy resursamy*: [The practice of human resource management] / Moscow: INFRA-M, (in Russian).
2. Drohomiretska M. I. (2013) *Motyvatsiia pratsi yak instrument efektyvnoho upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii* [Motivation of labor as an instrument of effective management of the personnel of a modern organization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*. T. 18, Vyp. 1(1). – S. 97–101.
3. Izhbulatova O. (2009) *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii* [Strategic management of human resources of the organization]. *Problemy teorii i praktyky upravlinnia*. – № 4.– S. 27–30.
4. Kalynychenko M. P. (2013) *Upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva na zasadakh marketynhu* [Personnel management of industrial enterprise on the basis of marketing]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*. – T. 18, Vyp. 1 (1). – S. 146–151.
5. Karminska-Bielobrova M. V. (2013) *Suchasna stratehiia upravlinnia personalom na pidpriemstvi v umovakh rynkovoï ekonomiky* [Modern strategy of personnel management at the enterprise in a market economy]. *Derzhava ta rehiony*. Ser. : *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 2. – S. 123–126.
6. Lutai L. A. (2013) *Doslidzhennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvakh* [Investigation of the efficiency of personnel management in enterprises]. *Ekonomika rozvytku*. – № 3. – S. 82–85.
7. Sierikov A. V. (2013) *Upravlinnia personalom pidpriemstva: synerhetychni aspekty* [Personnel management of the enterprise: synergetic aspects]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva*. Ser. : *Ekonomichni nauky*. – № 4. – S. 102–112.
8. Siniavets T. D. (2007) *Osnovy upravlinnia personalom* [Fundamentals of Human Resources Management]. *Metody menedzhmentu yakosti*. – № 6.– S. 29.
9. *Sotsialno vidpovidalne skorochennia personalu – interesy liudei ponad use* [Socially responsible downsizing – the people's interests above all]. Available at: <http://csrjournal.com/11720-socialno-otvetstvennoe-sokrashhenie-personala-interesy-lyudej-prevyshe-vsego.html>
10. *Turbota pro personal* [Caring for the staff]. Available at: <http://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=257>
11. *Ukrainskyi rynek stalevoho prokatu* [Ukrainian steel market]. Available at: <http://ukrstrategy.com/uk/rynki/item/35-ukrainskij-rynok-stalnogo-prokata-v-avguste-2011-goda.html?tmpl=component&print=1>