

Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації

Гурбик Ю.Ю.

кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри економіки управління та адміністрування
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького

Біляєв С.С.

кандидат економічних наук
старший викладач кафедри економіки управління та адміністрування
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького

Багунц О.С.

студентка
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького

Статтю присвячено розкриттю сутності та змісту поняття «управління персоналом» у сучасній системі менеджменту організації. Проаналізовано поняття «управління» та «персонал», які утворюють категорію «управління персоналом», та здійснено співставлення їх із близькими за змістом поняттями «менеджмент» та «кадри». Розглянуто наявні теоретичні підходи закордонних і вітчизняних учених стосовно розуміння та тлумачення поняття «управління персоналом». Запропоновано шість основних складників управління персоналом у системі менеджменту організації (методологія управління персоналом, кадрова політика, залучення персоналу, оцінка персоналу, розміщення та мотивація персоналу, навчання персоналу) та здійснено їх ґрунтовний аналіз. Визначено значення управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації.

Ключові слова: управління персоналом, система менеджменту організації, менеджмент, персонал, кадри, складники управління персоналом.

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена раскрытию сущности и содержания понятия «управление персоналом» в современной системе менеджмента организаций. Проанализированы понятия «управление» и «персонал», которые образуют категорию «управление персоналом», и осуществлено сопоставление их с близкими по содержанию понятиями «менеджмент» и «кадры». Рассмотрены существующие теоретические подходы зарубежных и отечественных ученых к пониманию и толкованию понятия «управление персоналом». Предложено шесть основных составляющих управления персоналом в системе менеджмента организаций (методология управления персоналом, кадровая политика, привлечение персонала, оценка персонала, размещение и мотивация персонала, обучение персонала) и осуществлен их подробный анализ. Определено значение управления персоналом в системе менеджмента современной организации.

Ключевые слова: управление персоналом, система менеджмента организации, менеджмент, персонал, кадры, составляющие управления персоналом.

Hurbik Yu.Yu., Beliaev S.S., Bahunets E.S. ESSENCE AND MEANING OF THE CONCEPT "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" IN AN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article is devoted to revealing the essence and meaning of the concept of "human resource management" in the modern system of enterprise management. Concepts of "management" and "human resources" that form the category of "human resource management" are analysed and their comparison with close in content concepts of "management" and "personnel" is carried out. The existing theoretical approaches of foreign and domestic scholars to understanding and interpretation of the concept of "human resource management" are considered. Six main components of human resource management in the system of enterprise management (human resource management methodology, personnel policy, personnel attracting, employee appraisal, placement and motivation of staff, personnel training) are proposed and their detailed analysis is conducted. The significance of human resource management in the management system of the modern enterprise is determined.

Keywords: human resource management, enterprise management system, management, human resources, personnel, components of human resource management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами.

Слід зауважити, що в сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами істотно змінюється роль працівника, який із пасивного, статистичного виконавця перетворюється на активного учасника не тільки процесу виробництва, а й активно бере участь на всіх рівнях в управлінні організацією, включається у процес прийняття рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами. Передумовами цього є відповідний рівень оплати праці та розвинена система підготовки й підвищення якісного складу трудових ресурсів [28, с. 27]. Тому створення і функціонування ефективної системи менеджменту організації, повинно виходити з установлення оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління.

Таким, чином можна стверджувати, що управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту організації, який забезпечує процес ефективного управління робітниками і їхньою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені: Д. Ульріх [32], Л.У. Стаут [31], М. Амстронг [1], Х.Т. Грехем, Р. Беннет [9], Г. Десслер [11] та ін.

Також вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою управління персоналом, зробили й вітчизняні науковці: І.Р. Бузько [6], І.А. Грузіна [8], М.М. Новікова [24], Л.В. Балабанова [3; 4], В.М. Данюк [33], О.В. Крушельницька [19], Ф.І. Хміль [35] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на фундаментальні наукові дослідження щодо сфери управління персоналом у системі менеджменту організації, слід зауважити, що через складність і багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі теоретичні та методологічні питання розроблені недостатньо, а тому потребують подальшого наукового дослідження, спираючись на сучасні підходи та позитивний зарубіжний досвід щодо створення ефективної системи менеджменту персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління персоналом у системі менеджменту організацій у сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Визначення, які наведено в табл. 1, не вичерпують усієї багатоманітності підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту. Так, колектив авторів на чолі з Г.С. Одинцовою наводить двадцять визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктно-об'єктна [10, с. 8–9].

Слід зауважити, що проблемним у наукових колах є співставлення понять «управління» та «менеджмент». Багато науковців у сфері управління знаходяться у процесі формулювання власного погляду на визначення відмінностей у зазначених поняттях. Загалом у сучасній науковій літературі склалося два основних підходи до визначення сутності зазначених понять.

Перший підхід полягає у тому, що деякі дослідники ототожнюють ці поняття (Б.З. Зельдович [14, с. 9], Р.Б. Казначевська, І.М. Чуєв, О.В. Матросова [16, с. 21], З.П. Румянцева, М.А. Саломатін, Р.З. Акбердін [21, с. 13] та ін.). Прихильники другого підходу розмежовують дані категорії та загалом вважають, що «управління» є ширшим поняттям, ніж «менеджмент» (В.О. Кравченко [18, с. 6], Л.С. Шевченко [20, с. 7], С.І. Михайлов [23, с. 5], Г.В. Атаманчук [2, с. 18] та ін.).

Ми є прибічниками другого підходу, який наводить аргументацію стосовно співстав-

Визначення поняття «управління»

№з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1	П. Друкер	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [22, с. 38].
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [22, с. 38].
3	Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [12, с. 39].
4	В.Т. Шатун	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [37, с. 8].
5	А.Б. Борисов	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [5, с. 760].
6	С.І. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління [23, с. 3].
7	В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [18, с. 6].

лення досліджуваних понять. Управління на відміну від менеджменту має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв у таких сферах:

- біологічній (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією – вивчається природничими науками);

- технічній (управління механізмами, технологічними процесами тощо – вивчається технічними науками);

- соціальної (управління людьми, групами людей, суспільством тощо – вивчається соціально-управлінськими науками).

Таким чином, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об'єктів та явищ, а власне менеджмент виникає та проявляється у соціальної сфері.

Не менш складним та проблемним питанням у наукових колах є й визначення поняття «персонал», а також зіставлення його з близьким за змістом поняттям «кадри». Так співставлення цих понять, яке наведено в табл. 2, показує, що поняття «персонал» традиційно розглядається у широкому і вузькому значеннях.

І найчастіше саме на рівні вузького тлумачення деякими науковцями поняття «персонал» співвідноситься чи ототожнюється з поняттям «кадри». Таким чином, можна стверджувати, що поняття «персонал» у широкому розумінні є більш містким, адже включає у себе всіх працівників організації

(постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру).

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [31, с. 18].

Інші західні дослідники Джордж Мілкович і Джон Бодро пропонують розглядати управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [31, с. 17].

Дослідження праць українських учених, присвячених проблемам управління персоналом, дає підстави стверджувати, що вони використовують різні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом». Але, на нашу думку, основними серед них є процесний, системний та функціональний підходи.

Так, деякі вітчизняні дослідники зазначають, що «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних»

Таблиця 2

Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [4, с. 21].	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [4, с. 21].
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [13, с. 15].	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [17].
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [26, с. 12].	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [25, с. 20].
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [33, с. 60].	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [19, с. 10].

[33, с. 18], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [3, с. 17].

В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [29, с. 12].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний плановий організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [19, с. 16].

Також на основі системного підходу визначають сутність поняття «управління персоналом» науковці О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова. Вони вважають, що сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів [40].

Інші вітчизняні науковці розглядають поняття «управління персоналом» як специ-

фічну функцію менеджменту (управлінської діяльності) (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [4], Ф.І. Хміль [35]).

В.О. Храмов, А.П. Бовтрук розглядають управління персоналом як «частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [36, с. 17].

Таким чином, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організації та потребують специфічних підходів до управління.

На нашу думку, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
- формуванню у працівників нових навичок і вмій у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;

– збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Також ми вважаємо, що необхідно переходити вітчизняним підприємствам від традиційних до сучасних підходів у сфері управління персоналом. На нашу думку, побудова управління персоналом на основі сучасного підходу – це передусім збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервна адаптація її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Саме виходячи із сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом та використовуючи досвід прогресивних зарубіжних способів і технологій менеджменту персоналу, ми вважаємо, що управління персоналом у системі менедж-

менту організації повинно складатися з шести таких елементів (рис. 1).

Проаналізуємо детальніше кожен із зазначених елементів сучасної підсистеми управління персоналом.

1. Формування, функціонування та розвиток управління персоналом повинні базуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основними компонентами методології управління персоналом є:

– філософія управління персоналом (сукупність внутрішньоорганізаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних норм, система цінностей та переконань організації);

– концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні засади, а також система практичних підходів до формування механізму управління в конкретних умовах) [15, с. 27];

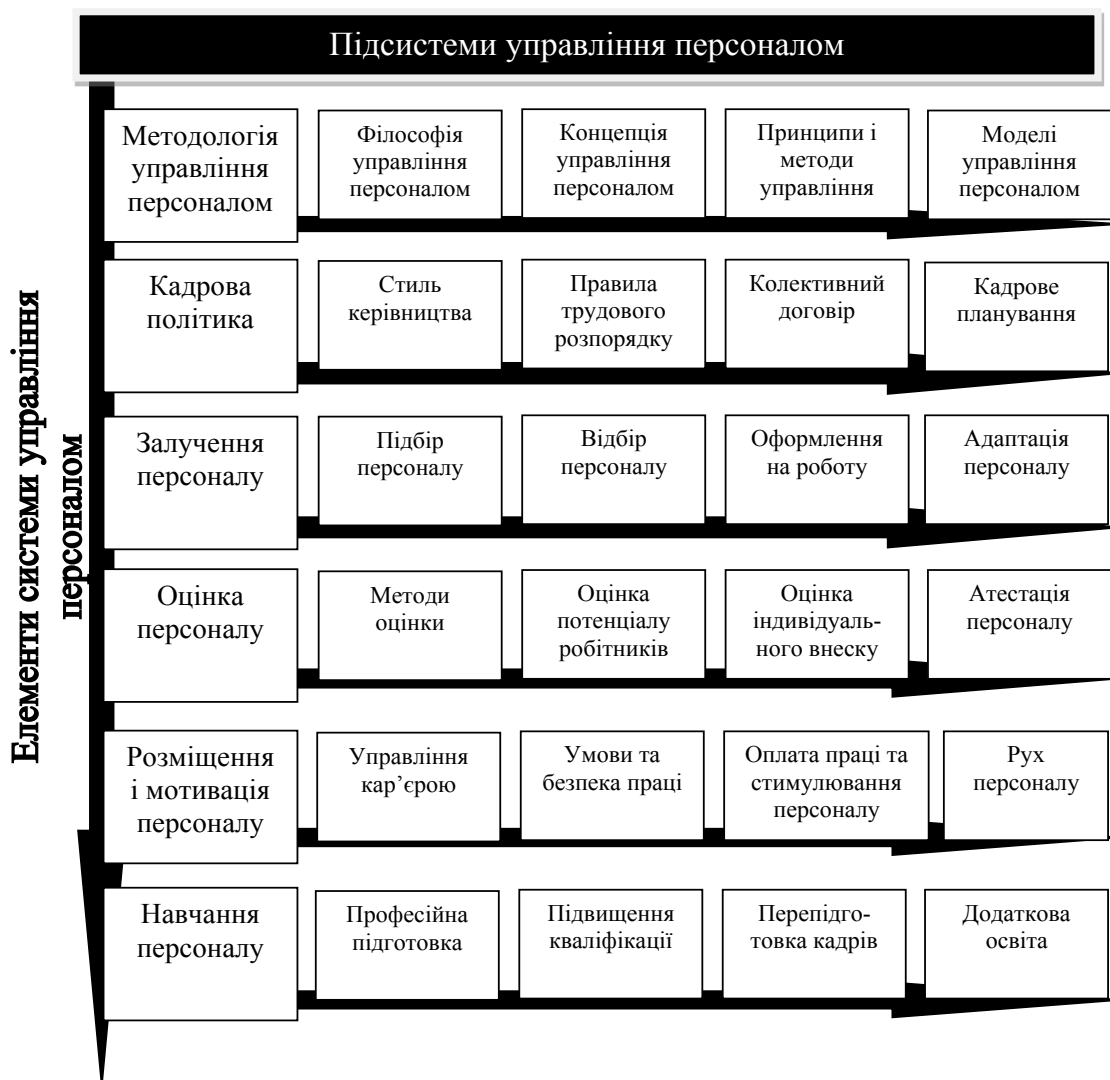


Рис. 1. Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації

– принципи та методи управління персоналом (правила діяльності організації та способи впливу її на трудовий колектив);

– моделі управління персоналом (сукупність засобів, методів, прийомів, які застосовуються для найбільш ефективного використання людського ресурсу в системі менеджменту організації).

2. Управління персоналом реалізується за допомогою проведення кадрової політики організації. У наукових колах існує багато поглядів щодо тлумачення поняття «кадрова політика». Ми погоджуємося з визначенням дослідника Є.П. Пархімчика, який стверджує, що «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [27, с. 5].

Таким, чином кадрова політика визначає головний напрям у роботі з персоналом на довгу перспективу.

Кадрова політика включає такі складники:

- стиль керівництва;
- правила трудового розпорядку;
- колективний договір;
- кадрове планування.

3. Залучення персоналу – захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел [30, с. 28].

Ефективна процедура залучення персоналу повинна включати в себе кілька послідовних етапів:

– набір (підбір) персоналу (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збір необхідної і достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);

– відбір персоналу (серія заходів і дій, здійснюваних підприємством для виявлення зі списку заявників тих, які найкраще підходять для вакантного місця роботи);

– оформлення на роботу персоналу (процедури, пов'язані з поданням, заповненням

та підписанням документів працівником, які необхідні для прийому на роботу);

– адаптація персоналу (взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку) [15, с. 115].

4. Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді. Для оцінки працівника на вакантну посаду, передусім необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестація), здійснюється шляхом оцінювання його індивідуального внеску та результативності в процесі праці.

5. Розміщення і мотивація персоналу – це важливі функції управління персоналом, які забезпечують:

– планування кар'єри організації з урахуванням життєвих інтересів працівників;

– умови, які сприятливо впливають на здоров'я та працездатність працівника під час виконання ним виробничих обов'язків та виключають вплив небезпечних і шкідливих чинників на робітників;

– стабільність оплати та створення ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;

– планомірне та обґрунтоване горизонтальне (ротація) та вертикальне переміщення персоналу.

6. Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва. Загалом виділяють чотири види навчання персоналу організації (професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткова освіта).

Висновки з цього дослідження. Таким чином, дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та змісту поняття «управління персоналом» у сучасній системі менеджменту організації, зазначимо, що ця проблематика має міждисциплінарний та багатоаспектний характер і потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування й осмислення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами; 10-е изд. СПб.: Питер, 2017. 848 с.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник. М.: Омега-Л, 2015. 525 с.
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Книжный мир, 2016. 860 с.
6. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник; 4-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2010. 512 с.
8. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
9. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ.; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2003. 598 с.
10. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г.С. Одинцової. Х.: ХарPI УАДУ, 2012. 492 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ.; 2-е изд. (эл.). М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 799 с.
12. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с.
13. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов; 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2015. 720 с.
14. Зельдович Б.З. Менеджмент: учебник. М.: Экзамен, 2017. 591 с.
15. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. М.: ЕАОИ, 2008. 200 с.
16. Менеджмент: учеб. пособ. для студ. вузов / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова; 3-е изд. Ростов н/Д.: Феникс, 2017. 378 с.
17. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.
18. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
20. Менеджмент: навч. посіб. / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
21. Менеджмент организации: учеб. пособ. / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др.; под ред. З.П. Румянцевой. М.: ИНФРА-М, 2012. 631 с.
22. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; 3-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 672 с.
23. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
24. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
25. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
26. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
27. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособ. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
28. Петренко В.А. Складові результативної роботи державних інформаційних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 13. С. 26–28.
29. Управління персоналом: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
30. Статив Ж.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: МГИУ, 2004. 194 с.
31. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Высшая школа, 2006. 536 с.
32. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 304 с.
33. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
34. Управління персоналом / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін.; 2-е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХПІ», 2009. 248 с.
35. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
36. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
37. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

REFERENCES:

1. Armstronh M. Praktyka upravleniia chelovecheskymy resursamy / M. Armstronh. – SPb.: Pyter, 2017. – 10-e yzdanye. – 848 s.
2. Atamanchuk H. V. Teoriia hosudarstvennogo upravleniia : [uchebnyk] / H. V. Atamanchuk. – M. : Yzd-vo "Omeha-L", 2015. – 525 s.
3. Balabanova L.V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky: monohrafiia / L.V. Balabanova, O.V. Stelmashenko. – Donetsk: [Don NUET], 2010. – 238 s.
4. Balabanova, L.V. Upravlinnia personalom [Tekst]: navch. posibnyk / L.V. Balabanova, O.B. Sardak. – Donetsk: DonDUET, 2006. – 471 s.
5. Borysov A.B. Bolshoi ekonomicheskii slovar / A.B. Borysov. – 2-e yzd., pererab. y dop. – M. : Knuzhnyi myr, 2016. – 860 s.
6. Buzko I.R. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi: monohrafiia / I.R. Buzko, O.V. Vartanova, H.O. Nadon ta in. – Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2009. – 304 s.
7. Herchykova Y.N. Menedzhment : uchebnyk / Y.N. Herchykova. – 4-e yzd., pererab. y dop. – M. : Banky y byrzhzy : YuNYTY, 2010. – 512 s.
8. Hruzina I. A. Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom : monohrafiia / I. A. Hruzina, V. I. Derykhovska. – Kh. : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. – 252 s.
9. Hrakhem Kh. T. Upravleniye chelovecheskymy resursamy: Ucheb. posobye dlia studentov vuzov / Kh.T. Hrakhem, R. Bennett; Per. s anhl. pod red. T.Yu. Bazarova y B.L. Eremyna. – M.: YuNYTY, 2003 (HUP YPK Ulian. Dom pechaty). – 598 s.
10. Derzhavne upravlinnia i menedzhment : [navch. posib.] / [kol. avt.]; za zah. red. H. S. Odintsovoi. – Kh. : Vyd-vo KharRI UADU, 2012. – 492 s.
11. Dessler H. Upravleniye personalom / H. Dessler. – Per. s anhl. – 2-e yzd. (эл.). – M. : BYNOM. Laboratoriya znanyi, 2013. – 799 s.
12. Dominik R. Upravlinnia / R. Dominik, S. Daniel; per. z fr. – K.: Osnovy, 1995. – 442 s.
13. Ehoryshyn A.P. Upravleniye personalom: Uchebnyk dlia vuzov / A.P. Ehoryshyn. – 5-e yzd., dop. y pererab. – N. Novhorod: NYMB, 2015. – 720 s.
14. Zeldovych B.Z. Menedzhment : uchebnyk / B.Z. Zeldovych. – M. : Экзамен, 2017. – 591 s.
15. Yvanova-Shvets L. N. Upravleniye personalom / Yvanova-Shvets L. N., Korsakova A. A., Tarasova S. L. – M.: EAOY, 2008. – 200 s.
16. Kaznachevskaia H.B. Menedzhment : ucheb. posob. dlia stud. vuzov / H.B. Kaznachevskaia, Y.N. Chuev, O.V. Matrosova. – 3-e yzd. – Rostov n/D. : Fenyks, 2017. – 378 s.
17. Kovalchuk I.V. Ekonomika pidpriemstva : navch. posibnyk / I. V. Kovalchuk. – K. : Znannia, 2016. – 679 s.
18. Kravchenko V. O. Osnovy menedzhmentu: navchalnyi posibnyk / V. O. Kravchenko. – Odesa: Atlant, 2012. – 211 s.
19. Krushelnytska O.V. Upravlinnia personalom: navch. posibn. / O.V. Krushelnytska, D.P. Melnychuk. – K.: "Kondor". – 2003. – 296 s.
20. Menedzhment : navch. posib. / L. S. Shevchenko, O. A. Hrytsenko, S. M. Makukha ta in. ; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. L. S. Shevchenko. – Kh. : Pravo, 2013. – 216 s.
21. Menedzhment orhanyzatsyy : ucheb. posob. / Z.P. Rumiantseva, N.A. Salomatyn, R.Z. Akberdyn y dr.; pod red. Z.P. Rumiantsevoi. – M. : YNFRA-M., 2012. – 631 s.
22. Meskon M.Kh. Osnovy menedzhmenta / M.Kh. Meskon, M. Albert, F. Kheduory. – 3-e yzd., yspr. y dop.; per. s anhl. – M.: OOO Y.D. Vyliams, 2008. – 672 s.
23. Mykhailov S.I. Menedzhment: navch. posib/ S.I. Mykhailov. – K.: "Tsentri uchbovoi literatury", 2012. – 536 s.
24. Novikova M. M. Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiia / M. M. Novikova, L. O. Mazhnyk; Khark. nats. akad. misk. hosp-va. – Kh.: KhNAMH, 2012. – 215 s.
25. Nykyforenko V.H. Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk/ V.H. Nykyforenko. – 2-he vydannia, vypravlene ta dopovnene. – Odesa: Atlant, 2013 r. – 275 s.
26. Oliinyk S. U. Teoriia ta praktyka menedzhmentu personalu : pidruchnyk / S. U. Oliinyk; Nar. ukr. akad. – Kh. : Vyd-vo NUA, 2013. – 376 s.
27. Parkhymchuk E. P. Kadrovaia polytyka orhany- zatsyy : ucheb. posobye / E. P. Parkhymchuk. – Mynsk : HYUST BHU, 2011. – 128 s.
28. Petrenko V.A. Skladovi rezultativnoi roboty derzhavnykh informatsiinykh pidpriemstv / V.A. Petrenko // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2012. – #13. – S. 26–28.
29. Ruliev V.A. Upravlinnia personalom: Navch. posib / V.A. Ruliev, S.O. Hutkevych, T.L. Mostenska. – K.: KONDOR, 2012. – 324 s.

30. Statyv, Zh. H. Upravlenye personalom : ucheb. posobyе / Zh. H. Statyv ; Yn-t dystantsyonnoho obuchenyia. – M. : MHYU, 2004. – 194 s.
31. Staut, L.U. Upravlenye personalom. Nastolnaia knyha menedzhera / L.U. Staut. – M.: Vysshaia shkola, 2006. – 536 s.
32. Ulrykh D. Эффеkтыvное управленye personalom: novaia rol HR-menedzhera v orhanyzatsyy: Per. s anhl. /D. Ulrykh. – M.: ООО “Y.D. Vyliams”, 2007.– 304 s.
33. Upravlinnia personalom pidruchnyk / [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.]; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Daniuka. – K.: KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013. – 666 s.
34. Upravlinnia personalom /O.D. Matrosov, V. H., Diuzhev, V.O. Matrosova ta in. – 2-he vyd., dopov. ta pererob. – Kh. :NTU “KhPI”, 2009. – 248 s.
35. Khmil F. I. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / F. I. Khmil. – Kyiv : Akademvydav, 2006. – 488 s.
36. Khramov V.O. Osnovy upravlinnia personalom: Navch.-metod. posib / V.O. Khramov, A.P. Bovtruk A.P.- K.: MAUP, 2001. – 112 s.
37. Shatun V.T. Osnovy menedzhmentu: Navchalnyi posibnyk / V.T. Shatun. – Mykolaiv: Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, 2006. – 376 s.