

адаптації до умов зовнішнього середовища. Він орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємства, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період післятрансформаційної економіки.

Література: 1. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А. Г. Гончарук // Экономика промышленности. – 2009. – № 2. – С. 164–175. 2. Грузнов И. И. Механизмы интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные вопросы) : научная монография / И. И. Грузнов. – Одесса : ИПРЭИ НАНУ, 2004. – 288 с. 3. Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы / Д. А. Новиков. – М. : ПМ СОФТ, 2007. – 140 с. 4. Кирич Н. Б. Конкурентоспособность переробних підприємств – запорука економічної стабільності галузі та сталого розвитку суспільства / Н. Б. Кирич // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 45–50. 5. Чумак Г. М. Обгрунтування складових організаційно-економічного механізму управління еколого-економічною діяльністю промислового підприємства / Г. М. Чумак // Научно-технический сборник. – 2008. – № 83. – С. 90–96. 6. Костецька Н. І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства / Н. І. Костецька // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. В 9 т. Т. II. – Вип. 263. – 2010. – С. 443–450.

References: 1. Goncharuk A. G. Formirovanie obshchego mekhanizma upravleniya effektivnostyu predpriyatiya / A. G. Goncharuk // Ekonomika promyslovosti. – 2009. – No. 2. – Pp. 164–175. 2. Gruznov I. I. Mekhanizmy intensifikatsii obnovleniya produktsii (teoreticheskie i prikladnye voprosy) : nauchnaya monografiya / I. I. Gruznov. – Odessa : IPREI NANU, 2004. – 288 p. 3. Novikov D. A. Upravlenie proektami: organizatsionnye mekhanizmy / D. A. Novikov. – M. : PM SOFT, 2007. – 140 p. 4. Kyrych N. B. Konkurentosprozhnist pererobnykh pidpriyemstv – zaporuka ekonomichnoi stabilnosti galuzi ta stalogo rozvytku suspilstva / N. B. Kyrych // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2010. – No. 1(26). – Pp. 45–50. 5. Chumak H. M. Obgruntuvannya skladovykh organizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya ekolooho-ekonomichnoiu diyalnistiu promyslovoho pidpriyemstva / H. M. Chumak // Nauchno-tekhnicheskiy sbornik. – 2008. – No. 83. – Pp. 90–96. 6. Kostetska N. I. Metodychni aspekty formuvannya stratehii znyzhennia vytrat pidpriyemstva / N. I. Kostetska // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky : zb. nauk. pr. V 9 vol. Vol. II. – Issue 263. – 2010. – Pp. 443–450.

stabilnosti haluzi ta staloho rozvytku suspilstva / N. B. Kyrych // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2010. – No. 1(26). – Pp. 45–50. 5. Chumak H. M. Obgruntuvannya skladovykh orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya ekolooho-ekonomichnoiu diyalnistiu promyslovoho pidpriyemstva / H. M. Chumak // Nauchno-tekhnicheskiy sbornik. – 2008. – No. 83. – Pp. 90–96. 6. Kostetska N. I. Metodychni aspekty formuvannya stratehii znyzhennia vytrat pidpriyemstva / N. I. Kostetska // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky : zb. nauk. pr. V 9 vol. Vol. II. – Issue 263. – 2010. – Pp. 443–450.

Інформація про автора

Смачило Ірина Ігорівна – канд. екон. наук, викладач кафедри менеджменту Тернопільського національного економічного університету (46020, Україна, м. Тернопіль, вул. Львівська, 11, e-mail: sm_iryua@ukr.net)

Інформація об авторе

Смачило Ірина Игоревна – канд. екон. наук, преподаватель кафедры менеджмента Тернопольского национального экономического университета (46020, Украина, г. Тернополь, ул. Львовская, 11, e-mail: sm_iryua@ukr.net).

Information about the author

I. Smachylo – Ph.D. in Economics, lecturer of Management Department of Ternopil National Economic University (11 Lvivska St., 46020, Ternopil, Ukraine, e-mail: sm_iryua@ukr.net).

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Пилипенко А. А.

Стаття надійшла до ред.
20.03.2013 р.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 005.95/96:005.336.1

Лутай Л. А.
Шпандарук В. О.

Наведено порівняння існуючих підходів до тлумачення сутності та видів оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах. Проведено зовнішню, внутрішню та узагальнену оцінку ефективності систем управління персоналом на основі застосування методу експертної оцінки на прикладі торговельних підприємств. Виявлено наявні недоліки систем управління персоналом підприємств торгівлі. Проведено ранжування підприємств за результатами узагальненої оцінки ефективності систем управління персоналом. Запропоновано шкалу для визначення високого, середнього та низького рівнів ефективності систем управління персоналом.

Ключові слова: система управління персоналом, ефективність, контролінг персоналу, аудит персоналу, оцінка системи управління персоналом, ранжування.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

УДК 005.95/96:005.336.1

Лутай Л. А.
Шпандарук В. А.

Представлено сравнение существующих подходов к толкованию сущности и видов оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях. Проведена внешняя, внутренняя и обобщенная оценка эффективности систем управления персоналом на основе применения метода экспертной оценки на примере торговых предприятий. Выявлены имеющиеся недостатки систем управления персоналом предприятий торговли. Проведено ранжирование предприятий по результатам обобщенной оценки эффективности систем управления

персоналом. Предложена шкала для определения высокого, среднего и низкого уровней эффективности систем управления персоналом.

Ключевые слова: система управления персоналом, эффективность, контроллинг персонала, аудит персонала, оценка системы управления персоналом, ранжирование.

STUDYING THE EFFICIENCY OF THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES

UDC 005.95/96:005.336.1

L. Lutay
V. Shpandaruk

The comparison of the existing approaches to the interpretation of the essence and types of evaluating the efficiency of the system of personnel management at the enterprises has been held. An external, internal and generalised estimation of the efficiency of personnel management systems has been carried out on the basis of applying the method of expert evaluation by the example of trade enterprises. The shortcomings of the systems of personnel management of trade enterprises were identified. Ranking of the enterprises according to the results of generalized estimation of the efficiency of personnel management system has been held. The scale for defining high, medium and low levels of the efficiency of personnel management systems was offered.

Keywords: personnel management system, efficiency, personnel controlling, personnel audit, the assessment of personnel management system, ranking.

Ефективна система управління персоналом (СУП) – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів [1, с. 10].

Апенько С. М., Одегов Ю. Г., Пугачов В. П., Рачинський А. П., Синявець Т. Д. та інші зосереджували увагу на вивченні сутності, видів та засобів оцінки ефективності системи управління персоналом. Проте, незважаючи на чималу кількість досліджень, в економічній науці все ще немає єдиного підходу до розуміння сутності та видів оцінки ефективності СУП торговельних підприємств. Відсутня й систематизована методика оцінки ефективності СУП, а численним спробам вирішити цю проблему властива безліч дискусійних моментів. Деякі дослідження взагалі є дуже абстрактними.

В останні роки підприємства почали приділяти більше уваги організації системи і процесу управління персоналом. Унаслідок цього вони починають перебудовувати існуючі системи управління персоналом. Але не завжди і не скрізь зміни підвищують ефективність роботи персоналу і відповідають дійсним потребам. Це обумовлює необхідність дослідження ефективності системи управління персоналом, оскільки визначення ефективності системи управління персоналом дозволить дати більш об'єктивну оцінку рівню розвитку системи управління персоналом.

Метою статті є визначення підходів до сутності та видів ефективності системи управління персоналом, а також дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах торгівлі.

В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення ефективності управління персоналом і системи управління персоналом.

Вирішення питань, пов'язаних із визначенням змісту поняття ефективності управління персоналом і її оцінкою, є актуальним для нового наукового напрямку – контролінгу й аудиту персоналу, оскільки його основна функція полягає в коментуванні процесів і явищ, що відбуваються в організації, з погляду їх фінансово-економічної ефективності для ухвалення управлінських рішень.

Управління сучасним підприємством вимагає від контролінгу персоналу вирішення питань оптимізації не тільки витрат на персонал, а й усіх процесів і ресурсів (інформаційних, трудових, часових) у СУП, виявлення проблем і ризиків управління персоналом для розробки управлінських рішень щодо їх усунення [2].

Аналіз спроб визначення критеріїв ефективності дозволяє зробити висновок, що дослідження цієї проблематики відбуваються у двох напрямках. У першому ефективність визначається з урахуванням лише економічних критеріїв. Незважаючи на різні доповнення, у межах цього напрямку ефективність залишається

"одновимірною", оскільки виражається саме в грошовому еквіваленті. Представники другого напрямку вважають, що під час визначення ефективності повинні враховуватись не лише і навіть не стільки економічні аспекти, скільки соціально-політичні, психологічні тощо. Даний підхід враховує багатовимірність, багатоаспектність поняття ефективності. Але в цьому випадку складно запропонувати зручні й універсальні критерії визначення ефективності [3].

У літературних джерелах існують різні підходи до наявності видів ефективності. Усі автори виділяють три види ефективності, але мають місце чотири основні думки щодо їх складу. В. Бовикін [4, с. 85] серед видів ефективності вирізняє внутрішню, зовнішню та загальну. Кібанов А. Я., Травін В. В., Генкін Б. М. розрізняють загальну, економічну та соціальну ефективності. Проте в процесі визначення економічної ефективності необхідно зважати, що її основний зміст не враховує особливостей управління персоналом. Тому за умов оцінки економічної ефективності управління персоналом доцільно враховувати не мінімальні, а оптимальні витрати, оскільки економія на працівниках не обумовлює якісних результатів роботи підприємства. С. Апенько [5] виділяє три види ефективності: економічну, потребу, цільову. Використання поняття потребової ефективності стосовно управління персоналом також є дискусійним. По-перше, потреби суб'єктів і об'єктів СУП суперечать одна одній. По-друге, потребу ефективність дуже важко виміряти й оцінити. Одегов Ю. Г. пропонує використовувати економічну, соціальну та функціональну ефективності.

Визначення категорії "ефективність системи управління персоналом" вчені тлумачать на власний розсуд. Наприклад, на думку Пугачова В. П. [6, с. 26], ефективність системи управління персоналом – це досягнення організаційних (стосовно комерційних організацій – прибутковості та стабільності підприємства і його адаптованості до майбутніх змін ситуації за мінімальних витрат на персонал) і індивідуальних (задоволення від праці та перебування на підприємстві) цілей.

Одегов Ю. Г. ефективною називає таку систему ухвалення рішень щодо управління персоналом організації, яка є конкурентоспроможною з позиції продукції (послуг), що виробляється самою організацією, та роботи в ній [7, с. 182].

Можна погодитися з думкою Рачинського А. П. [8], що оцінка ефективності здатна і має виконувати різноманітні та масштабні завдання. По-перше, це оцінка системи в частині вірогідності інформації, дотримання законодавства, ефективності й результативності діяльності окремих підрозділів. По-друге, проведення аналізу й оцінки ефективності системи управління персоналом і наведення методів зниження ризиків. По-третє, оцінка відповідності системи управління організацією принципам загальноорганізаційного управління.

На основі моделі проведення комплексного аудиту системи управління персоналом, запропонованої Т. Синявець [9], була

здійснена зовнішня, внутрішня та загальна оцінка ефективності СУП за методикою, наведеною в табл. 1.

Закінчення табл. 1

Таблиця 1

Етапи процесу оцінки ефективності системи управління персоналом

Етапи оцінки ефективності СУП			
1	2	3	4
Оцінка зовнішньої ефективності СУП	Коефіцієнт вагомості	Оцінка внутрішньої ефективності СУП	Коефіцієнт вагомості
Дослідження комунікацій із зовнішніми суб'єктами (A1)	0,05	Аналіз доцільності пріоритетів функціонування СУП (B1)	0,05
Вивчення механізмів включення СУП до системи управління підприємством (A2)	0,08	Дослідження елементів СУП (B2)	0,10
Визначення суперечностей між СУП та іншими системами підприємства (A3)	0,10	Вивчення взаємозв'язків між елементами системи (B3)	0,10

1	2	3	4
Оцінка взаємодії СУП із системою управління підприємством у цілому (A4)	0,10	Визначення прихованих суперечностей усередині СУП (B4)	0,05
Аналіз суперечностей між СУП і системою управління підприємством (A5)	0,07	Аудит методів, технологій і процедур кожної підсистеми (B5)	0,10
Дослідження соціально-трудових відносин (A6)	0,10	Оцінка рівня розвитку системи (B6)	0,10
Проміжні підсумки		Проміжні підсумки	
Результати оцінки			

Узагальнена характеристика зовнішньої та внутрішньої ефективності системи управління персоналом на підприємствах подана в табл. 2.

Таблиця 2

Узагальнена оцінка ефективності системи управління персоналом

Рівень	Параметри ефективності	Коефіцієнт вагомості	Бальна оцінка / зважена оцінка															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Зовнішня ефективність	A1	0,05	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
			0,25	0,20	0,20	0,15	0,20	0,25	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,20
	A2	0,08	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
			0,24	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,24	0,16	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,16	0,16	0,16
	A3	0,10	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2
			0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20
A4	0,10	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	
		0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	
A5	0,07	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	
		0,21	0,14	0,14	0,07	0,14	0,21	0,14	0,14	0,07	0,14	0,21	0,21	0,21	0,21	0,14	0,14	
A6	0,10	4	1	2	1	1	4	2	2	1	3	4	2	3	2	2	1	
		0,40	0,10	0,20	0,10	0,10	0,40	0,20	0,20	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	
Проміжна оцінка 1		0,50	1,70	1,18	1,28	0,96	1,00	1,70	1,28	1,10	0,96	1,33	1,65	1,27	1,55	1,27	1,05	1,00
Внутрішня ефективність	B1	0,05	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
			0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15
	B2	0,10	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2
			0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,50	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
	B3	0,10	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
			0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
B4	0,05	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	
		0,15	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	
B5	0,10	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	
		0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	
B6	0,10	5	3	4	3	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	
		0,50	0,30	0,40	0,30	0,30	0,50	0,50	0,40	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	
Проміжна оцінка 2		0,50	2,05	1,50	1,70	1,40	1,55	2,15	1,75	1,55	1,50	1,80	1,95	1,60	1,75	1,70	1,55	1,45
Результати оцінки		1	3,75	2,68	2,98	2,36	2,55	3,85	3,03	2,65	2,46	3,13	3,60	2,87	3,30	2,97	2,60	2,45

Досліджувані підприємства у табл. 2 наведено в такій послідовності: 1 – ПрАТ "Баренс шоколад", 2 – ТОВ "Аріанда", 3 – ТОВ "Бісквіт", 4 – ТОВ "Віола", 5 – ТОВ "Діад", 6 – ТОВ "Фудсервіс", 7 – ТОВ "Кондитер", 8 – ТОВ "Кендитрейд", 9 – ТОВ "Смак", 10 – ПрАТ "Фірма Юг", 11 – ТОВ "Онікс", 12 – ТОВ "Лісар-Дон", 13 – ПрАТ "Торгсервіс", 14 – ТОВ "Круасан", 15 – ТОВ "Аладін", 16 – ПрАТ "Валентина".

Експертна оцінка здійснювалася за п'ятибальною шкалою. Бальну оцінку за кожним параметром ефективності було зважено на відповідний коефіцієнт вагомості та отримано зважену оцінку ефективності СУП.

Виходячи з максимально можливої оцінки у 5 балів, було розроблено відповідну шкалу узагальненої оцінки ефективності та проведено ранжування підприємств за отриманими показниками (табл. 3).

Таблиця 3

Ранжування підприємств за результатами узагальненої оцінки ефективності СУП

Бальна оцінка	Рівень ефективності СУП	Результат оцінки ефективності СУП, бали	Ранжування підприємств
5 – 3,68	високий	3,85	ТОВ "Фудсервіс"
		3,75	ПрАТ "Баренс шоколад"
3,67 – 2,34	середній	3,60	ТОВ "Онікс"
		3,30	ПрАТ "Торгсервіс"
		3,13	ПрАТ "Фірма Юг"
		3,03	ТОВ "Кондитер"
		2,98	ТОВ "Бісквіт"
		2,97	ТОВ "Круасан"
		2,87	ТОВ "Лісар-Дон"
		2,68	ТОВ "Аріанда"
		2,65	ТОВ "Кендитрейд"
		2,60	ТОВ "Аладін"
		2,55	ТОВ "Діад"
		2,46	ТОВ "Смак"
		2,45	ПрАТ "Валентина"
		2,36	ТОВ "Віола"
2,33 – 1	низький		

За результатами оцінки всі досліджувані підприємства отримали середній та високий (ТОВ "Фудсервіс", ПрАТ "Баренс шоколад") рівень оцінки ефективності СУП. Наближається до показників високого рівня ефективності СУП ТОВ "Онікс". У ТОВ "Віола" рівень ефективності СУП є найнижчим з усіх підприємств.

Таким чином, у процесі оцінки ефективності були виявлені наступні недоліки СУП майже всіх досліджуваних підприємств: недостатня цілісність, недостатня відповідність СУП структурі управління, недосконалий взаємозв'язок СУП із середовищем, неповне закріплення функцій в організаційних документах, наявність неохоплених аспектів кадрової роботи, незначне використання сучасних принципів, методів, технологій управління персоналом, недостатня гнучкість СУП, не завжди присутній доцільний зворотний зв'язок. Тобто рівень розвитку системи управління персоналом у цілому є середнім і потребує рекомендацій щодо вдосконалення та модернізації. Тому подальші дослідження будуть спрямовані на розробку науково-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення СУП підприємств та підвищення за рахунок цього ефективності системи управління персоналом на підприємствах.

ДонГУЕТ, 2004. – 212 с. 2. Синявец Т. Д. Теоретические подходы к определению эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / Т. Д. Синявец. – Режим доступа : http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai/Voronezh/eko/2005-01/eko0501_15.pdf. 3. Рачинський А. П. Ефективність систем управління персоналом органів державної влади [Електронний ресурс] / А. П. Рачинський. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Prtp/2009_2/09rapov.pdf. 4. Бовыкин В. И. Новый менеджмент / В. И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 368 с. 5. Апенко С. Н. Эффективность системы оценки персонала / С. Н. Апенко // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 73–74. 6. Пугачев В. П. Управление персоналом / В. П. Пугачев. – М. : Экзамен, 2004. – 416 с. 7. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – 255 с. 8. Рачинський А. П. Управлінський аудит в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / А. П. Рачинський. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_5/08rapsup.pdf. 9. Синявец Т. Комплексный аудит системы управления персоналом [Электронный ресурс] / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – Режим доступа : <http://www.lawmix.ru/bux/52356>.

References: 1. Balabanova L. V. Upravlenie personalom na osnove marketinga : monografiya / L. V. Balabanova, E. K. Vorobyeva. – Donetsk : DonGUET, 2004. – 212 p. 2. Sinyavets T. D. Teoreticheskie podkhody k opredeleniyu effektivnosti upravleniya personalom [Electronic resource] / T. D. Sinyavets. – Access mode : http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai/Voronezh/eko/2005-01/eko0501_15.pdf. 3. Rachynskiy A. P. Effektivnist sistem upravlinnia personalom orhaniv derzhavnoi vlady [Electronic resource] / A. P. Rachynskiy. – Access mode : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Prtp/2009_2/09rapov.pdf. 4. Bovykin V. I. Novyy menedzhment / V. I. Bovykin. – M. : Ekonomika, 1997. – 368 p. 5. Apenko S. N. Effektivnost systemy otsenki personala / S. N. Apenko // Chelovek i trud. – 2003 – No. 10. – Pp. 73–74. 6. Pugachev V. P. Upravlenie personalom / V. P. Pugachev. – M. : Ekzamen, 2004. – 416 p. 7. Odegov Yu. G. Upravlenie personalom: otsenka effektivnosti / Yu. G. Odegov, L. V. Kartashova. – M. : Ekzamen, 2002. – 255 p. 8. Rachynskiy A. P. Upravlinskyi audit v systemi upravlinnia personalom [Electronic resource] / A. P. Rachynskiy [Electronic resource]. – Access mode : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_5/08rapsup.pdf. 9. Sinyavets T. Kompleksnyy audit sistemy upravleniya personalom / T. Sinyavets // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.lawmix.ru/bux/52356>.

Інформація про авторів

Лутай Лариса Анатоліївна – докт. екон. наук, професор кафедри прикладної економіки Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (83050, Україна, м. Донецьк, вул. Щорса, 31, e-mail: lutay2012@yandex.ua).

Шпандарук Вікторія Олександрівна – викладач кафедри економіки і менеджменту Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (83050, Україна, м. Донецьк, вул. Щорса, 31, e-mail: viktoria-shpan@mail.ru).

Інформація об авторах

Лутай Лариса Анатоліївна – докт. екон. наук, професор кафедри прикладної економіки Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (83050, Україна, г. Донецьк, ул. Щорса, 31, e-mail: lutay2012@yandex.ua).

Шпандарук Вікторія Олександрівна – преподаватель кафедры экономики и менеджмента Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского (83050, Украина, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: viktoria-shpan@mail.ru).

Information about the authors

L. Lutay – Doctor of Science in Economics, Professor of the Department of Applied Economics of Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tuhan-Baranovskiy (31 Shchors St., 83050, Donetsk, Ukraine, e-mail: lutay2012@yandex.ua).

V. Shpandaruk – lecturer of the Department of Economics and Management of Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tuhan-Baranovskiy (31 Shchors St., 83050, Donetsk, Ukraine, e-mail: viktoria-shpan@mail.ru).

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Назарова Г. В.

Стаття надійшла до ред.
23.04.2013 р.

Література: 1. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Донецк :