

# АНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД ОЦІНКИ СТАНУ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2014 ГРИЩЕНКО Д. Г.

УДК 331.104.22(331.104:108)

## Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві

У статті розглядається можливість застосування елементів маркетингу в кадровій політиці підприємства. Запропоновано авторську методику оцінки існуючого стану кадрового маркетингу на підприємстві, яка ґрунтується на трьох ключових аспектах: об'єктивність, простота та комплексність підходу. Об'єктивність полягає у статистичній природі даних, що усуває потребу в додаткових анкетах, які часто містять суб'єктивну позицію. Простота проявляється у невеликій кількості факторів, що аналізуються: плинність персоналу, компетентність кадрів, розвиток працівників, вікова структура персоналу, перевищення зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати. Визначені фактори дають можливість оцінити загальний стан кадрової політики на підприємстві, що забезпечує комплексність підходу. Визначено алгоритм оцінювання, який являється універсальним для підприємств різних галузей промисловості. Представлено результати апробації запропонованої автором методики на підприємствах харчової промисловості України, які засвідчують, що власне розмір підприємства та галузь діяльності не мають суттєвого впливу на стан кадрового маркетингу. Отримані результати дозволили виявити найбільш проблемні місця в управлінні людськими ресурсами на досліджуваних підприємствах. Загалом аналіз кадрового маркетингу показав, що становище кадрової сфери на українських підприємствах відповідає середньому та нижче середнього рівням. Це має стимулювати розвиток якісно нового рівня в управлінні людськими ресурсами – кадрового маркетингу.

**Ключові слова:** оцінка персоналу, фактори оцінки, кадровий маркетинг.

**Табл.:** 2. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Грищенко Діана Григорівна** – аспірантка, кафедра маркетингу, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** L4di@yandex.ru

УДК 331.104.22(331.104:108)

## Грищенко Д. Г. Аналитический метод оценки состояния кадрового маркетинга на предприятии

В статье рассматривается возможность применения элементов маркетинга в кадровой политике предприятия. Предложена авторская методика оценки существующего состояния кадрового маркетинга на предприятии, которая основывается на трех ключевых аспектах: объективность, простота и комплексность подхода. Объективность заключается в статистической природе данных, что устраняет потребность в дополнительных анкетах, которые часто содержат субъективную позицию. Простота проявляется в небольшом количестве факторов, которые анализируются: текучесть персонала, компетентность кадров, развитие работников, возрастная структура персонала, превышение роста производительности труда над ростом средней заработной платы. Обозначенные факторы дают возможность оценить общее состояние кадровой политики на предприятии, что обеспечивает комплексность подхода. Определен алгоритм оценивания, который является универсальным для предприятий различных отраслей промышленности. Представлены результаты апробации предложенной автором методики на предприятиях пищевой промышленности Украины, которые свидетельствуют, что собственно размер предприятия и отрасль деятельности не имеют существенного влияния на состояние кадрового маркетинга. Полученные результаты показали, что положение кадровой сферы на украинских предприятиях соответствует среднему и ниже среднего уровням. Это должно стимулировать развитие качественно нового уровня в управлении человеческими ресурсами – кадрового маркетинга.

**Ключевые слова:** оценка персонала, факторы оценки, кадровый маркетинг.

**Табл.:** 2. **Формул.:** 3. **Библ.:** 9.

**Грищенко Диана Григорьевна** – аспірантка, кафедра маркетингу, Національний університет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01601, Украина)

**E-mail:** L4di@yandex.ru

UDC 331.104.22(331.104:108)

## Gryshchenko Diana G. Analytical Method of Assessment of the State of Personnel Marketing at an Enterprise

The article considers possibilities of application of marketing elements in the enterprise personnel policy. It presents the author's methods of assessment of the existing state of the personnel marketing at an enterprise, which are based on three key aspects: objectivity, simplicity and complexness of the approach. Objectivity lies in the statistical nature of data, which eliminates the need in additional aspects, which often contain a subjective position. Simplicity manifests itself in a small number of factors that are analysed: fluctuation of personnel, competence of personnel, development of employees, age structure of personnel, and excess of growth of labour productivity over the growth of average wages. The said factors give a possibility to assess the general state of the personnel policy at an enterprise, which ensures complexity of the approach. The article identifies the algorithm of assessment, which is universal for enterprises from various branches of industry. It presents results of approbation of the proposed methods at food industry enterprises of Ukraine, which show that the enterprise size and branch of activity do not exert a significant influence upon the state of personnel marketing. The obtained results show that the state of the personnel sphere at Ukrainian enterprises corresponds with the middle and lower than middle levels. This should stimulate development of the qualitatively new level in management of human resources – personnel marketing.

**Key words:** personnel assessment, assessment factors, personnel marketing.

**Tabl.:** 2. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 9.

**Gryshchenko Diana G.** – Postgraduate Student, Department of marketing, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

**E-mail:** L4di@yandex.ru

У сучасному світі бізнесу все більш явною стає ситуація, коли практично всі чинники успіху (технології, фінансова структура, конкурентна перевага та ін.) можуть бути досить швидко скопійовані компаніями-конкурентами. Даний факт підтверджує надзвичайну важливість людських ресурсів у забезпеченні успіху підприємства.

У більшості західних компаній відбулося зміщення акценту в стратегії управління з клієнтів на працівників. Відбулася трансформація від клієнтоорієнтованої до персоналіорієнтованої стратегії управління. На першому місці – працівники компанії, на другому – клієнти, на третьому – акціонери [7, с. 492]. Адже саме персонал представляє

компанію перед її клієнтами, саме працівники створюють ті високі стандарти компанії, які формують позитивне та лояльне ставлення до неї її клієнтів. Від задоволення клієнтів відповідно будуть залежати їх «повторні покупки», які, у свою чергу, створюватимуть додаткову цінність для акціонерів. Тож першочерговість ефективності та інноваційного управління персоналом стає очевидною.

Сучасне управління персоналом потребує переходу на якісно новий рівень, на рівень кадрового маркетингу. Саме застосування маркетингу в кадровій політиці підприємства дозволяє створити найбільш сприятливі умови для максимального залучення та зацікавленості персоналу в ефективній роботі. Новизна та багатоаспектність даного напрямку потребує подальшого теоретичного обґрунтування та практичного дослідження.

Проблематиці ефективності використання людських ресурсів присвятили свої наукові праці багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: А. Я. Кібанов, О. В. Крушельницька, Р. Марра, С. Поважний, Д. Пфедфер, М. Хьюз-лід [4 – 9] та ін. Проте управління людськими ресурсами на основі маркетингового підходу лише починає вивчатись. Тому теоретичні та прикладні аспекти формування кадрового маркетингу є актуальним предметом досліджень як учених-науковців, так і управлінців-практиків.

Метою статті є розробка теоретичних і практичних положень методики оцінки існуючого стану кадрового маркетингу на підприємстві, яка б забезпечувала об'єктивність, простоту та комплексність аналізу.

У процесі аналізу наукового доробку, зокрема, сфери проведення оцінки людських ресурсів підприємств [3 – 5, 9] нами була виявлена присутність високого рівня суб'єктивізму. Розуміючи, що суб'єктивна позиція спеціаліста, який здійснює оцінювання кадрів може істотно вплинути на результати самого оцінювання, постала необхідність у формуванні такого алгоритму оцінювання, який би дозволив мінімізувати даний ризик. Разом з тим, метою автора було сформулювати нескладну методику, узагальнивши показники таким чином, щоб вони дозволяли здійснювати оцінку певного конкретного напрямку роботи з кадрами. Крім цього, важливо було забезпечити комплексний аналіз кадрового маркетингу підприємства. Оскільки маркетинг передбачає орієнтацію на споживача, то це означає, що критерієм оцінки кадрового маркетингу має бути задоволеність його споживачів – це саме підприємство та його персонал.

Визначивши доцільність та актуальність такого методичного підходу, нами було визначено такі фактори оцінки:

- ✦ плінність персоналу;
- ✦ компетентність кадрів підприємства;
- ✦ розвиток працівників;
- ✦ випереджальний характер зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати;
- ✦ вікова структура персоналу;

Саме ці показники дозволяють оцінити стан кадрової політики підприємства з точки зору задоволеності нею, з одного боку, самим підприємством, а з іншого – його працівниками.

Важливими саме для підприємства критеріями оцінки кадрової політики є показник співвідношення зростання продуктивності праці із зростанням середньої заробітної плати, вікова структура та показник компетентності персоналу. Випереджальний характер зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати є своє-

рідним індикатором ефективності використання людських ресурсів і запорукою результативної діяльності самого підприємства. Вікова структура персоналу та її зрушення можуть свідчити про надійність кадрового забезпечення підприємства або ж сигналізувати про його ризикований стан. Відносна стабільність та помірність зрушень у віковій структурі підприємства дозволяє будувати більш ефективну (оскільки більш повно враховуються особливості різних вікових груп) та довгострокову (оскільки має місце певний тренд зрушень) політику управління кадрами. Компетентність персоналу показує рівень розвитку продуктивних сил підприємства. Адаже висока компетентність персоналу створює передумови більш ефективного процесу праці та відповідно розвитку самого підприємства.

Критеріями задоволеності саме для працівників кадровою політикою підприємства є плінність кадрів та їх розвиток. Чим менша задоволеність працівників роботою, тим більша плінність кадрів на підприємстві. На сьогоднішній день доведеним є факт, що висока плінність кадрів не сприяє стабільному розвитку компанії та вимагає додаткових фінансових ресурсів. Кожен прийом працівника на роботу тягне за собою великі затрати для організації, помилки при наймі збільшують ці затрати в декілька разів [2, с. 56]. Фактор розвитку персоналу дає розуміння про рівень задоволення потреби працівників у професійному зростанні та визнанні. Незалежно від рівня кваліфікації працівника з часом виникає необхідність у підвищенні його компетенції. Це зумовлено стрімким розвитком нових технологій.

Інноваційність даного підходу оцінки персоналу полягає в таких ключових аспектах: об'єктивність, простота та комплексність, що є особливо актуальним в умовах розвитку сучасного бізнесу. Об'єктивність підходу полягає у статистичній природі даних, які використовуються для проведення оцінки. Тобто немає потреби у додаткових анкетах, опитувальниках та ін., які часто містять суб'єктивну позицію, усі дані беруться на основі статистичної звітності, яку формує та здає підприємство. Простота підходу полягає в невеликій кількості факторів, які аналізуються, і разом з тим, вибрані фактори дають можливість оцінити загальний стан кадрової політики на підприємстві, що забезпечує комплексність підходу.

Для більш достовірного відображення реального стану кадрової сфери підприємств та оцінки її динаміки в розрахунках варто використовувати середні значення показників за останні п'ять років.

Для співставлення значень різних факторів необхідне їх приведення до однакових одиниць вимірювання. Оскільки досліджувані фактори є різномірними та різнонаправленими, то для приведення їх до єдиної системи автором була використана 10-бальна шкала умовних одиниць. Механізм переведення факторів в умовні одиниці зводився до такого. Значення аналізуючого показника по підприємству співвідносилось з еталонним значенням показника по галузі та розраховувалося відповідне значення умовних одиниць, враховуючи, що 10 умовним одиницям відповідає найкраще значення показника (еталон), 0 – відповідно, найгіршому з точки зору ведення бізнесу.

На основі даних, отриманих у результаті аналізу діяльності підприємств різних галузей харчової промисловості та їх переведення в умовні одиниці, сформовано базу даних для оцінки стану кадрового маркетингу досліджуваних підприємств (табл. 1).

Фактори оцінки кадрового маркетингу (ум. од.)

Підприємство Показник	ДП ПАТ «Київхліб» Хлібо- комбінат № 10	ДП ПАТ «Київхліб» Хлібо- комбінат № 2	ТОВ Кон- дитерська фабрика «Меркурій»	ПрАТ «Шпо- лянський завод продтоварів»	ТОВ МПП «Делікатес»	ТОВ фірма «Славутич»
Плинність кадрів	3,025	2,266	4,095	1,448	1,756	0,387
Компетентність персоналу	4,149	3,741	5,126	3,414	4,242	4,067
Перевищення зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати	8,518	4,767	9,771	4,743	9,773	4,929
Розвиток працівників	6,300	9,005	2,785	10,000	0,235	2,695
Вікова структура персоналу	7,157	7,297	7,548	7,432	5,283	7,401
Сума	29,149	27,076	29,325	27,037	21,289	19,479
Середнє значення	5,830	5,415	5,865	5,407	4,258	3,896

**Джерело:** складено автором на основі аналізу звітності підприємств.

Таблиця 1 ілюструє значення факторів в умовних одиницях (балах) і дозволяє наочно побачити вузькі місця сфери людських ресурсів підприємств, беручи до уваги, що максимальне значення по кожному з факторів становить 10 умовних одиниць. За сумою отриманих умовних одиниць підприємства можна визначити середнє значення. Дане значення буде показником попередньої оцінки рівня розвитку кадрового маркетингу на підприємстві (подібно до середнього бала атестату учня), іншими словами, це буде базова оцінка кадрового маркетингу.

Як видно з табл. 1, за попередньою (базовою) оцінкою, найвищі показники рівня розвитку кадрового маркетингу мають місце на: ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій» (5,865), ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 10 (5,830), Хлібокомбінат № 2 (5,415) і ПрАТ «Шполянський завод продтоварів» (5,407). Варто зауважити, що хоч це і найвищі показники, вони є досить посередніми, оскільки, як вже зазначалось, максимальне значення становить 10 умовних одиниць. Тож бачимо, що у сфері управління людськими ресурсами на підприємствах є широке поле для діяльності з покращення цього стану.

Розглянутий авторський підхід є базовим для підприємств різних галузей промисловості, він дає можливість укрупнено оцінити загальний стан кадрового маркетингу на підприємстві та побачити проблемні місця у кадровій сфері підприємства.

Для більш точної оцінки кадрового маркетингу підприємства необхідним є врахування особливостей конкретної галузі промисловості, в якій здійснює свою діяльність підприємство, оскільки вплив кожного з факторів у різних галузях є різним.

На основі кількісної експертної оцінки вагомості факторів для харчової промисловості нами визначено такі значення вагомості (з урахуванням розрахунку коефіцієнта конкордації [1], який враховує узгодженість думок експертів): плинність кадрів – 0,3007; компетентність персоналу – 0,2587; перевищення зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати – 0,2157; розвиток працівників – 0,1392; вікова структура персоналу – 0,0857.

З отриманих даних бачимо, що найбільшу значущість серед базових факторів кадрового маркетингу експерти на-

дають плинності персоналу. І справді, плинність персоналу є яскравим відображенням стану справ у сфері людських ресурсів підприємства. В ієрархії вагомостей за плинністю розташувалися компетентність кадрів і випереджальне зростання продуктивності праці в порівнянні зі зростанням середньої заробітної плати. Найменшої значущості отримала вікова структура персоналу. Збалансованість вікової структури, дійсно, не є головною умовою успішної діяльності підприємства, але даний показник є важливим індикатором, який може попередити критичне становище структури персоналу всього підприємства.

Таким чином, алгоритм визначення кількісної оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві, з урахуванням вищевикладеного, зводиться до такого:

- ✦ розрахунок одиничних інтегрованих факторних показників кадрового маркетингу;
- ✦ розрахунок інтегрального показника кадрового маркетингу;
- ✦ побудова матриці кадрового маркетингу.

Одиничний інтегрований факторний показник кадрового маркетингу розраховуватиметься як добуток параметричної оцінки  $i$ -того фактора та вагомості досліджуваного фактора за формулою:

$$ОПКМ_i = q_i \cdot R_i, \quad (1)$$

де  $ОПКМ_i$  – одиничний факторний показник кадрового маркетингу;  $q_i$  – параметрична оцінка;  $R_i$  – вагомість (ранг) фактора.

Інтегральний показник кадрового маркетингу по підприємству розраховуємо як суму одиничних інтегрованих факторних показників кадрового маркетингу:

$$ІПКМ_j = \sum_{j=1}^n ОПКМ_j, \quad (2)$$

де  $ІПКМ_j$  – інтегральний показник кадрового маркетингу;  $n$  – кількість досліджуваних факторів.

Найбільше значення ІПКМ відповідатиме найвищій оцінці кадрового маркетингу.

З метою порівняння стану кадрового маркетингу на досліджуваних підприємствах пропонуємо застосовувати такий підхід. Для підприємства, у якого значення ІПКМ найвище, коефіцієнт порівняльної оцінки стану кадрового маркетингу дорівнюватиме 1. Коефіцієнт порівняльної



оцінки кадрового маркетингу інших підприємств буде розраховуватись як відношення їх ІПКМ до ІПКМ так званого підприємства-лідера. Відповідно чим ближче ІПКМ підприємства до 1, тим стан кадрового маркетингу на підприємстві кращий:

$$K_{KM_j} = \frac{ІПКМ_i}{ІПКМ_l}, \quad (3)$$

де  $K_{KM_j}$  – коефіцієнт оцінки кадрового маркетингу  $j$ -го підприємства;  $ІПКМ_j$  – інтегральний показник кадрового маркетингу  $j$ -го підприємства;  $ІПКМ_l$  – інтегральний показник кадрового маркетингу підприємства-лідера.

У результаті проведених розрахунків сформуємо матрицю кадрового маркетингу (табл. 2).

## ВИСНОВКИ

Досвід зарубіжних компаній свідчить, що ключова роль в досягненні успіху належить працівникам самої компанії. Адже всі інші чинники, такі як технології, конкурентні переваги, фінансова структура та ін., можуть бути швидко перейняті конкурентами. Лише людські ресурси є тим своєрідним та унікальним ресурсом для підприємства, який не можуть повністю відтворити його конкуренти. Саме персонал підприємства забезпечує ті високі стандарти обслуговування, від яких залежить задоволеність клієнтів, їх лояльне ставлення до підприємства та «повторні покупки». Зрозуміло, що високі стандарти обслуговування можуть формувати лише працівники, які дійсно зацікавлені в успіху компанії, які задоволені своєю роботою та пишуться нею.

Таблиця 2

Матриця кадрового маркетингу досліджуваних підприємств

Показник Підприємство	Плинність кадрів	Компетентність персоналу	Перевищення зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати	Розвиток працівників	Вікова структура персоналу	Інтегральний показник кадрового маркетингу $j$ -го підприємства	Коефіцієнт порівняльної оцінки кадрового маркетингу
Вагомість фактора	0,3007	0,2587	0,2157	0,1392	0,0857	x	x
ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 10	3,025	4,149	8,518	6,300	7,157	5,3106	0,9318
ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 2	2,266	3,741	4,767	9,005	7,297	4,5563	0,7994
ТОВ Кондитерська фабрика «Меркурій»	4,095	5,126	9,771	2,785	7,548	5,6996	1
ПрАТ «Шполянський завод продтоварів»	1,448	3,414	4,743	10,00	7,432	4,3706	0,7668
ТОВ МПП «Делікатес»	1,756	4,242	9,773	0,235	5,283	4,2189	0,7402
ТОВ фірма «Славутич»	0,387	4,067	4,929	2,695	7,401	3,2411	0,5687

За даними табл. 2 бачимо, що найвище значення інтегрального показника кадрового маркетингу отримало ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій» (коефіцієнт порівняльної оцінки кадрового маркетингу – 1), на другому місці – ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 10 (значення коефіцієнта порівняльної оцінки 0,9318), за ними розташувалися відразу три підприємства з близькими за значеннями коефіцієнтами порівняльної оцінки кадрового маркетингу: ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 2 (0,7994), ПрАТ «Шполянський завод продтоварів» (0,7668), ТОВ МПП «Делікатес» (0,7402). Найнижче значення інтегрального показника кадрового маркетингу має ТОВ фірма «Славутич», відповідно і найнижче значення коефіцієнта порівняльної оцінки кадрового маркетингу (0,5687).

З вищевказаних даних можемо зробити висновок, що рівень розвитку кадрового маркетингу не залежить від розміру самого підприємства, адже найвищими показниками характеризуються одне середнє підприємство (ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій») та одне велике (ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 10), середні значення мають як великі (ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат № 2 і ПрАТ «Шполянський завод продтоварів»), так і мале підприємство (ТОВ МПП «Делікатес»). Найгірше становище кадрового маркетингу на малому підприємстві ТОВ фірма «Славутич».

Для визначення оцінки існуючого стану кадрового маркетингу на підприємстві автором була розроблена універсальна методика, яка може бути застосована у різних галузях промисловості. Адже, на наше переконання, стан управління людськими ресурсами є однаково важливим для різних галузей.

Методика ґрунтується на трьох основних принципах: об'єктивність, простота та комплексність підходу. Аналітичний метод оцінки полягає в розрахунку інтегрального показника кадрового маркетингу підприємства та побудові матриці кадрового маркетингу.

Авторська методика була апробована на підприємствах різних галузей харчової промисловості та засвідчила, що власне розмір підприємства та галузь діяльності не мають суттєвого впливу. Отримані результати показали, що становище кадрової сфери на українських підприємствах відповідає середньому та нижче середнього рівням. Дані ще раз підтверджують необхідність ведення кадрової політики на якісно новому рівні – рівні кадрового маркетингу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Грабовецький Б. Є. Основи економічного прогнозування / Б. Є. Грабовецький [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/32686/>

**2. Грищенко Д. Г.** Альтернативні методи пошуку та селекції персоналу / Д. Г. Грищенко // Маркетинг, менеджмент, бізнес: сучасний стан та перспективи взаємодії : збірник наукових праць. – Харків : ХІМБ, 2009. – С. 55 – 58.

**3. Дідур К. М.** Сучасні методи оцінки персоналу / К. М. Дідур [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

**4. Кибанов А. Я.** Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2003. – 335 с.

**5. Крушельницька О. В.** Управління персоналом : навч. посіб. / О. М. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.

**6. Марра Р.** Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марра, Г. Шмидт ; под научной ред. проф., д-ра Марра Р., д-ра Шмидта Г. – М. : Изд-во МГУ, 1997. – 286 с.

**7. Поважный С. Ф.** Логистика и маркетинг в управлении кадровым потенциалом : монография / С. Ф. Поважный, Р. Р. Ларина, А. В. Белоусов. – Донецк : Вик, 2003. – 276 с.

**8. Пфеффер Д.** Формула успеха в бизнесе: на первом месте – люди / Джеффри Пфеффер ; [пер.с англ. О. Л. Пелявского]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 560 с.

**9. Хьюзлид М.** Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлид, Б. Беккер. – М. : Вильямс, 2007. – 419 с

#### REFERENCES

Didur, K. M. "Suchasni metody otsinky personalu" [Current methods for evaluating staff]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

Hryshchenko, D. H. "Alternatyvni metody poshuku ta selektsii personalu" [Alternative search and selection of staff]. In *Marketing, menedzhment, biznes: suchasnyi stan ta perspektyvy vzaiemodii*, 55-58. Kharkiv: KhIMB, 2009.

Hrabovetskyi, B. Ie. "Osnovy ekonomichnoho prohnozuвання" [Fundamentals of Economic Forecasting]. <http://buklib.net/books/32686/>

Kibanov, A. Ya., and Durakova, I. B. *Upravlenie personalom organizatsii: otbor i otsenka pri nayme, attestatsiia* [Personnel management organizations: selection and evaluation in hiring, certification]. M: Ekzamen, 2003.

Krushelnitska, O. M., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management]. Kyiv: Kondor, 2006.

Khiuzlid, M., and Bekker, B. *Otsenka personala. Kak upravliat chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat strategiiu* [Evaluation of staff. How to manage human capital to implement the strategy]. M: Viliams, 2007.

Marra, R., and Shmidt, G. *Upravlenie personalom v usloviakh sotsialnoy rynochnoy ekonomiki* [Personnel management in the conditions of the social market economy]. Moscow: MGU, 1997.

Pfeffer, D. *Formula uspekha v biznese: na pervom meste - liudi* [Formula for success in business: in the first place - people]. Moscow: Viliams, 2006.

Povazhnyy, S. F., Larina, R. R., and Belousov, A. V. *Logistika i marketing v upravlenii kadrovym potentsialom* [Logistics and marketing management personnel]. Donetsk: Vik, 2003.

**Науковий керівник – Безпалько О. В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Національного університету харчових технологій (Київ)