

ни зовнішнього середовища та пріоритетів учасників, так і можливість заміни, виключення чи додавання нових показників без зміни методики розрахунку та аналізу. Проте для підвищення достовірності оцінки рейтинг потребує доповнення новою інформацією про діяльність пенсійних фондів.

Отже, за результатами побудованого рейтингу встановлено наявність незначного рівня волатильності рівня ефективності управління активами у першій десятці НПФ, проте це не суттєво впливає на їх позицію в рейтингу – тобто протягом 5 кварталів лідерські позиції на ринку змінюються не суттєво. В результаті аналізу динаміки рейтингу встановлено, що протягом аналізованих періодів не відбувалося переходу НПФ з одного класу в інший несуміжний клас.

Це дозволяє використовувати історичні значення рейтингу для прогнозування результатів фондів у майбутньому.

Проаналізовано динаміку розвитку ринку пенсійного забезпечення в цілому та встановлено не достатньо високий його рівень (з огляду на середній рівень оцінок НПФ) та відсутність виражених лідерів на ринку, що може негативно вплинути на темпи розвитку ринку в майбутньому.

**Література:** 1. Рудак С. М. Напрями підвищення довіри населення до діяльності недержавних пенсійних фондів / С. М. Рудак // Формування системи довіри та захисту прав споживачів фінансових послуг : [монографія] / [Внукова Н. М., Медведєва І. Б., Андрійченко Ж. О. та ін.]. – Х. : АДВА, 2010. – 188 с. 2. Рудак С. М. Теоретичні підходи до оцінки ліквідності НПФ / С. М. Рудак // Регіональна економіка. – 2010. – № 2 (56). – С. 79–85. 3. Рудак С. М. Оцінка платоспроможності НПФ / С. М. Рудак // Культура народів Причорномор'я. – 2010. – № 186. – С. 146–149. 4. Рудак С. М. Оцінка ефективності діяльності компаній з управління активами / С. М. Рудак // Управління розвитком ринків фінансових послуг : [монографія] / [за ред. Внукової Н. М.]. – Х. : АДВА, 2009. 5. Пономаренко В. С. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем : [навчальний посібник] / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярєць. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 384 с. 6. Risk-based supervision of pension funds: emerging practices and challenges [Electronic resource] / [Greg Brunner, Richard Hinz, Roberto Rocha]. – Washington, D.C. : The World Bank, 2008. – 238 p. – Access mode: <http://issuu.com/world.bank.publications>. 7. Офіційний сайт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.dfr.gov.ua](http://www.dfr.gov.ua). 8. Рудак С. М. Побудова критеріїв оцінки фінансових показників / С. М. Рудак // 36. тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»], (м. Суми, 28–29 жовтня 2010 р.) : [у 2 т.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – Т. 1. – С. 157–159. 9. Офіційний сайт Української асоціації інвестиційного бізнесу. – Режим доступу : [www.uaib.com.ua](http://www.uaib.com.ua). 10. Офіційний сайт Української біржі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ux.ua](http://www.ux.ua). 11. Офіційний сайт Національного Банку України. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua). 12. Клебанова Т. С. Методи прогнозування / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 372 с. 13. Лікарчук І. Оцінювання результатів ЗНО–2008 з шкалою [100...200] балів / І. Лікарчук, С. Раков, А. Забулоніс // Вісник ТІМО. – 2008. – №5. – С. 4–7. 14. Дубров А. М. Многомерные статистические методы / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 350 с.

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

Стаття надійшла до редакції  
26.05.2011 р.

УДК 005.966

Небилиця О. А.

## КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розкрито сутність понять "управління кар'єрним зростанням" та "система". Обґрунтовано процес управління кар'єрним зростанням з позиції кібернетичного підходу.*

*Аннотация. Раскрыта сущность понятий "управление карьерным ростом" и "система". Обоснован процесс управления карьерным ростом с позиции кибернетического подхода.*

*Annotation. The essence of concepts "of career development" and "system" are revealed. There have been grounded to manage career growth position with cybernetic approach.*

*Ключові слова: персонал, кар'єрне зростання, система, управління, кібернетичний підхід.*

Формування ринкової філософії господарювання викликає необхідність виділення управління кар'єрним зростанням як особливу, самостійну функцію персонального менеджменту. Виділення функції управління кар'єрним зростанням персоналу – тенденція досить нова для українського менеджменту і її актуальність обумовлена дією ряду чинників.

По-перше, сучасні макроекономічні процеси, такі, як зміна форм власності, економічна та інвестиційна криза, посилення світових інтеграційних процесів, розвиток міжнародних господарських зв'язків, структурні зрушення в економіці та інші, ведуть до скорочення сукупного попиту на робочу силу, зміни професійно-кваліфікаційної структури сукупної робочої сили, підвищення вимог до конкурентоспроможності працівників.

По-друге, істотним чинником, що визначає потребу в управлінні кар'єрним зростанням персоналу на сучасних підприємствах, є динаміка зовнішнього середовища. Жорстка ринкова конкуренція, законодавче регулювання кадрової роботи з боку держави у вигляді встановлення рівних можливостей при виборі професії, форми професійної підготовки, місця роботи орієнтують працедавця на пошук для кожного працівника такого робочого місця, де останній своєю працею створив би споживчу вартість, що володіє більшою міною вартістю, ніж вартість його праці.

По-третє, дія внутрішніх чинників, таких, як зростаюча складність виробничої діяльності підприємств, розвиток техніки і технології, зміни у стратегії розвитку підприємства, створення нової інформаційної технології, підвищення витрат на робочу силу у вартості продукції і послуг, змушує роботодавців піклуватися про забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетентності працівників вимогам ринку, що розвивається.

По-четверте, необхідність управління кар'єрою визначається становленням і розвитком управлінських традицій і культури на підприємстві, пов'язаних із зростаючою роллю особи працівника, знанням його мотивації, установок, вмінням їх формувати відповідно до мети підприємства.

Процесу управління кар'єрним зростанням персоналу на сьогодні в економічній літературі приділяється значна увага, зокрема, таких вчених: Л. Балабанової, В. Гриньової, М. Дороніної, М. Кабушкіна, І. Маслова, В. Савельєвої, С. Сотнікової, О. Ястремської, Т. Поспелової, А. Кібанової, Е. Мейо та ін. Але обґрунтування управління кар'єрним зростанням персоналу з точки зору кібернетичного підходу все ж таки потребує подальшого розвитку.

Головним завданням управління персоналом у цілому та кар'єрним зростанням зокрема є визначення співвідношення між мірою досягнення економічних і соціальних цілей, при якому в задовільних розмірах можуть бути реалізовані обидва види ефективності. Найбільш раціонально цього досягти за рахунок виділення функції управління персоналом – управління кар'єрним зростанням.

Тому метою даної статті є теоретичне обґрунтування процесу управління кар'єрним зростанням персоналу (УКЗП) на основі кібернетичного підходу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити сутність понять "управління кар'єрним зростанням" та "система"; обґрунтувати процес управління кар'єрним зростанням з позиції кібернетичного підходу.

Процесу управління кар'єрним зростанням персоналу на сьогодні в економічній літературі приділяється значна увага [1 – 9], але все ж таки він потребує подальшого вдосконалення. Тому слід більш детально зупинитися на змісті управління кар'єрним зростанням персоналу як економічної категорії. Так, на думку В. Савельєвої та О. Єськова, управління кар'єрним зростанням персоналу – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення нею професійного досвіду і його раціонального використання як на користь співробітника, так і на користь організації [3].

А. Кібанова під управлінням кар'єрним зростанням персоналу розуміє комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій із планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації [7].

С. Сотнікова управління кар'єрним зростанням персоналу розуміє як системну, планомірно організовану дію на процеси формування, розподілу, перерозподілу і використання людського капіталу з метою забезпечення його відповідності об'єму і структурі основного капіталу для якнайповнішого задоволення ринкової потреби в товарах і послугах. На її думку зміст управління кар'єрним зростанням зводиться до вирішення трьох взаємопов'язаних завдань. По-перше, необхідно так формувати та вдосконалювати виробничі здібності, моделі поведінки робітника, щоб вони найбільш повно відповідали вимогам, що висуваються підприємству, яке розвивається. По-друге, на підприємстві необхідно створювати такі соціально-економічні та виробничо-технічні умови, при яких максимально використовувалися б здібності персоналу до праці. По-третє, важ-

ливо, щоб ці процеси відбувалися не у збиток підприємству та інтересам персоналу [4, с. 46].

Т. Базарова вважає, що управління кар'єрним зростанням – це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається у складанні програми професійного та посадового зростання [8, с. 234].

На думку Е. Мейо, управління кар'єрним процесом є "організацією і втіленням організаційних процесів, завдяки яким кар'єра окремих співробітників планується й управляється таким чином, що це дозволяє, з одного боку, задовольнити комерційні інтереси організації, а з іншого – відповідати здібностям окремого співробітника" [9].

Е. Мейо описує такі системи управління кар'єрним зростанням: процеси планування індивідуальної кар'єри, процеси спільного планування кар'єрного зростання, а також організаційні процеси. У свою чергу, процеси індивідуального планування кар'єрного зростання включають професійне консультування, робочі групи із планування кар'єрного зростання, плани саморозвитку працівників, центри виявлення кар'єрного ресурсу. Організаційні процеси включають у себе процеси призначення, систему "кар'єра – ланка", планування послідовності, безперервності кар'єрного зростання, рекламу, планування потреби у робочій силі, спеціальні схеми швидкого просування для перспективних співробітників. Спільні процеси – це аналіз оцінок та рівня розвитку; асімент – центри для оцінок персоналу, центри розвитку, спільне планування кар'єри [9].

Головним завданням управління персоналом у цілому та кар'єрним зростанням зокрема є досягнення економічних і соціальних цілей, при якому в задовільних розмірах можуть бути реалізовані обидва види ефективності. Найбільш раціонально цього можна досягти за рахунок кібернетичного підходу до управління кар'єрним зростанням персоналу. Кібернетичний підхід – дослідження системи на основі принципів кібернетики, зокрема, за допомогою виявлення прямих і зворотних зв'язків, вивчення процесів управління, розгляду елементів системи як деяких "чорних ящиків" – систем, у яких дослідникові доступна лише їх вхідна і вихідна інформація, а внутрішній устрій може бути і невідомий [10]. Виходячи з вищезазначеного, буде доцільно зупинитися на дослідженні сутності категорії "система". Система (з грец. *systema* – те, що складається з частин, поєднане) є сукупністю елементів, пов'язаних між собою й утворюючих певну цілісність, єдність. При цьому властивості цілісної системи визначаються не тільки і не стільки додаванням властивостей її окремих елементів, скільки властивостями її структури, особливими системоутворюючими інтегративними зв'язками [11].

М. Мескон під системою розуміє деяку цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких здійснює свій внесок до характеристик цілого. Він підкреслює, що всі організації є системами, а люди, в загальному сенсі, є компонентами організації (соціальними компонентами), поряд з технікою, та називає їх підсистемами. Головною ознакою системи автор виділяє взаємодію підсистем однієї з іншою для створення цілого, такого, що має свої конкретні властивості [12, с. 90].

Ван Гіг дає досить коротке визначення системи як сукупності або множини пов'язаних між собою елементів [13]. Поступово розвиваючи це поняття, він визначає сис-

тему як сукупність живих або неживих елементів або і тих, і інших разом. Зрештою він дає два варіанти визначення: система – сукупність частин або компонентів, пов'язаних між собою організаційно. При виході із системи частини системи продовжують випробовувати на собі її вплив і зазнають зміни. З іншого боку, під системою може розумітися природне з'єднання складових частин, що самостійно існують у природі, а також щось абстрактне, породжене уявою людини [13]. Але слід зазначити, що визначення системи Ван Гіга більшою мірою слід віднести до властивостей систем, хоча і дуже важливих.

А. Уємов, проводячи аналіз тридцяти п'яти різних визначень поняття "система" зупиняється на таких: система – безліч об'єктів, на якій реалізується певне відношення з фіксованими властивостями. Також він вважає, що система – безліч об'єктів, які володіють заздалегідь визначеними властивостями з фіксованими між ними стосунками [14].

Становить інтерес визначення Р. Ешбі, котрий під системою розуміє будь-яку сукупність змінних, яку спостерігач вибирає з числа змінних, властивих реальній "машині" [15].

Не менш цікавим є визначення Р. Акоффа і Ф. Емері: система – безліч взаємопов'язаних елементів, кожен з яких зв'язаний прямо або побічно з кожним іншим елементом, а дві будь-які підмножини цієї множини не можуть бути незалежними [16].

Таким чином, аналіз існуючих теоретичних підходів до визначення економічних категорій "система" доводить, що й досі не існує єдиної думки щодо її змісту та сутності, а також вона потребує подальшого вивчення. У кібернетиці і загальній теорії систем є багато спільного, наприклад, представлення об'єкта дослідження у вигляді системи, вивчення структури і функцій систем, дослідження проблем управління та ін. Але на відміну від теорії систем кібернетика практикує інформаційний підхід до дослідження процесів управління, який виділяє і вивчає в об'єктах дослідження різні види потоків інформації, способи їх обробки, аналізу, перетворення, передачі і т. д. Під управлінням у найзагальнішому вигляді розуміється процес формування цілеспрямованої поведінки системи за допомогою інформаційної дії, що виробляється людиною або пристроєм. Відмінною рисою кібернетичного підходу від системного є використання поняття зворотного зв'язку.

На сьогодні в економічній літературі багато вчених [10; 12 – 16] визначають, що ключовими моментами системи поглядів на сучасну парадигму менеджменту підприємства виступають принципові положення стосовно необхідності впровадження кібернетичного підходу до управління, що дозволяє представити організацію в єдності її складових елементів, нерозривно пов'язаних із зовнішнім середовищем, чітко виділити внутрішні та зовнішні змінні, які впливають на організацію, а також визначити процес, методи та зворотні зв'язки управління відповідно до ситуації, яка склалася на певний момент. При кібернетичному підході підприємство вже не розглядається як механічне сполучення різномірних видів діяльності, якими можливо управляти відокремлено. Воно становить єдиний комплекс взаємопов'язаних видів діяльності та відображає як прямі

інформаційні зв'язки, так і зворотні. Групи окремих видів діяльності, які з точки зору прийняття управлінських рішень можливо вважати відносно самостійними, доцільно розглядати як підсистем підприємства, що, у свою чергу, можуть досліджуватись як самостійні економічні системи.

З точки зору кібернетичного підходу управління КЗП розглядається як сукупність процесів обміну, обробки й перетворення інформації. На основі аналізу думок вчених [10; 12 – 16] щодо груп функцій системи управління можна виділити основні функції управління КЗП при кібернетичному підході:

функції ухвалення рішень, або функції перетворення змісту інформації, є головними в управлінні кар'єрним зростанням персоналу, виражаються в перетворенні змісту інформації про стан просування працівників в управлінські рішення з урахуванням зовнішнього середовища;

рутинні функції обробки інформації не змінюють змісту інформації, а охоплюють лише облік, контроль, зберігання, пошук, відображення, тиражування, перетворення форми інформації щодо стану кар'єрного зростання персоналу;

функції обміну інформацією пов'язані з доведенням ухвалених рішень до персоналу щодо його кар'єрного зростання та обміном інформації між особами, що приймають дані управлінські рішення (збір, передача інформації текстової, графічної, табличної, електронної та іншої по телефону, факсу, локальних або глобальних мережах передачі даних).

Кібернетичний підхід представляє КЗП як систему з управлінням (рисунок), що включає чотири функції: планування кар'єрного зростання персоналу, організації процесу КЗП, мотивації персоналу до кар'єрного зростання та контролю й координації УКЗП.

Центральним елементом функції планування кар'єрного зростання персоналу підприємства є управління оцінкою, просуванням та формуванням персоналу. У свою чергу, основними складовими даного елемента є розробка програм щодо оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу, його атестації, підготовки та перепідготовки кадрів та формування якісно-кількісного складу.

Слід зазначити, що розробка програми оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу ґрунтується на визначенні комплексного показника, який характеризує процес кар'єрного зростання персоналу. Визначення його необхідно здійснювати на основі таксономічного методу, який дає можливість отримати узагальнюючу характеристику досягнутому кар'єрному зростанню персоналу відносно його еталонного рівня.

Розробка програми атестації персоналу розуміє визначення міри та ступеня впливу факторів кар'єрного зростання кожного працівника на основі анкетування. Відповідно до отриманого результату визначається схильність працівників до відповідного виду кар'єрного зростання, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підготовки та перепідготовки кадрів. Програма підготовки та перепідготовки кадрів має на увазі розробку дій, направлених на розвиток персоналу, а саме навчання, підготовку кадрів, підвищення кваліфікації.

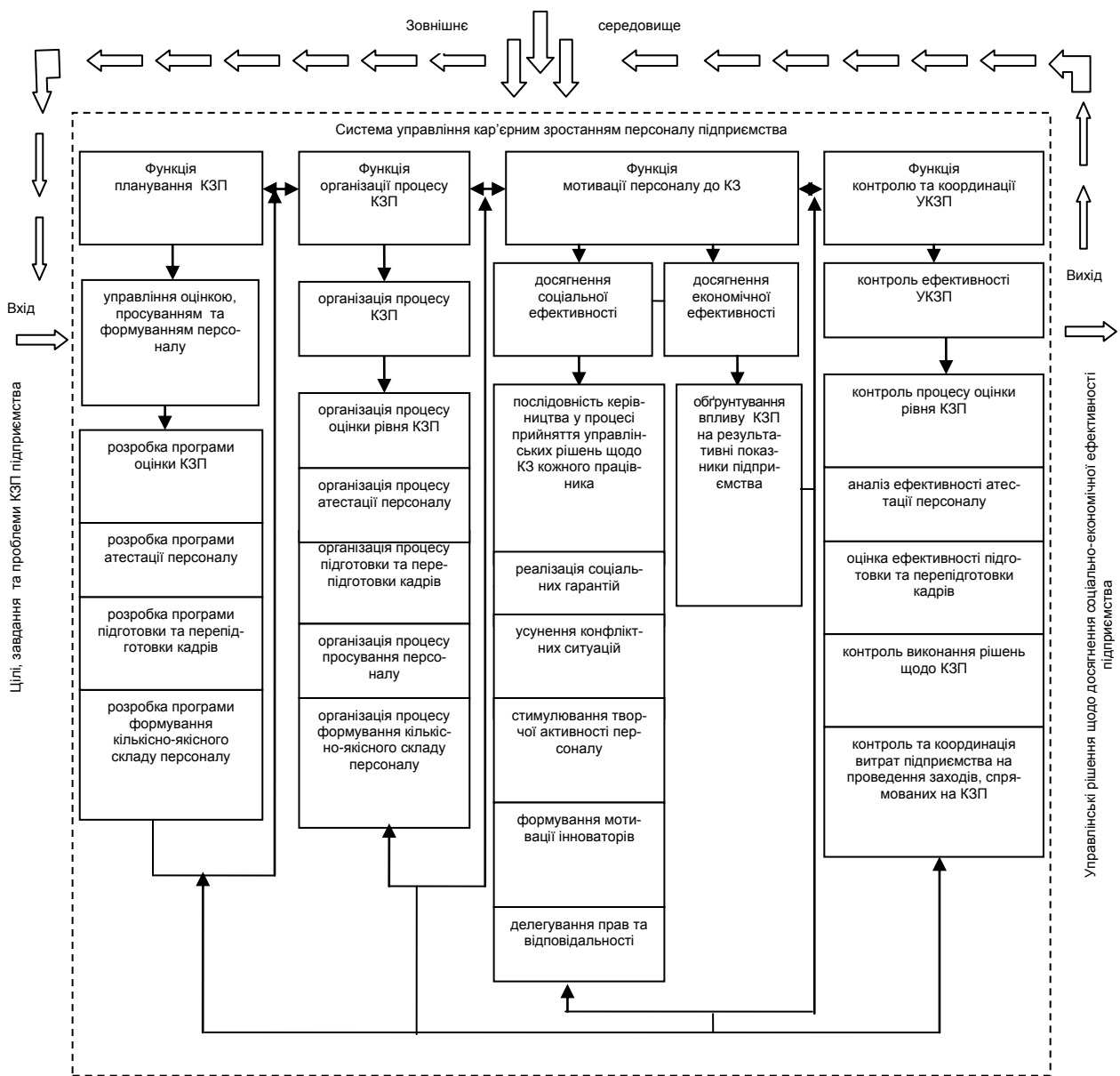


Рис. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства (на основі кібернетичного підходу)

В основу професійної підготовки повинно бути закладено практичне навчання. В організаційному ракурсі вона може відбуватися з відривом від роботи та без нього. У першому випадку – це семінари, конференції, курси, навчальні відрядження та практика відвідування інших передових підприємств. У другому – консультування, самонавчання, курси, семінари, тренінги у вільний від роботи час. При цьому дана програма повинна ґрунтуватися на етапному виконанні.

На першому етапі підготовку та перепідготовку кадрів проходять працівники, які показали найбільшу схильність до кар'єрного зростання та ефективної діяльності підприємства, а на другому – інші. Слід відмітити, що періодично (два рази на рік) необхідно здійснювати моніторинг схильності кожного працівника до виду кар'єрного зростання та відповідності до цього проводиться процес фор-

мування працівників до першого або другого етапів підготовки та перепідготовки кадрів.

Результати діяльності багатьох підприємств та накопичений досвід їх роботи з персоналом свідчать, що формування кількісно-якісного складу є вирішальним чинником ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства. Тому на основі обґрунтованих заходів приймаються рішення щодо набору та підбору персоналу та формується якісно-кількісний склад персоналу.

Організаційну діяльність системи управління кар'єрним зростанням персоналу забезпечує функція організації процесу КЗП, до якої належить організація таких процесів: оцінка рівня кар'єрного зростання, атестація кадрів, підготовка та перепідготовка персоналу, просування працівників та формування кількісно-якісного складу персоналу.

Мотиваційну роль виконує функція мотивації персоналу до кар'єрного зростання, основною метою якої є досягнення балансу між соціальною та економічною ефективністю.

Контроль ефективності управління кар'єрним зростанням персоналу забезпечує функція контролю та координації УКЗП, основною метою якої є постійне контролювання та внесення необхідних змін при протіканні процесів кар'єрного зростання персоналу.

Запропонований на рисунку кібернетичний підхід до УКЗП може бути адаптовано до існуючої організаційної структури будь-якого підприємства машинобудування. Відкритість системи для взаємодії із зовнішнім середовищем обґрунтовує наявність входу та виходу, що забезпечує формування на вході в систему управління цілі, завдання та проблеми кар'єрного зростання персоналу, а на виході – управлінські рішення щодо досягнення балансу між соціальною та економічною ефективністю підприємства.

Основними завданнями УКЗП відповідно до цілей можуть бути:

дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

планування професійного розвитку (навчання, стажування та ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) персоналу, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, в тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей підприємства, потреб і здібностей персоналу;

організація процесів навчання, оцінки, адаптації і професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій;

активізація кар'єрних прагнень персоналу, створення сприятливих умов для самоврядності кар'єрою: саморекетування (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;

регулювання протікання кар'єрних процесів, запобігання і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, в тому числі появи кар'єризму;

координація й узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним зростанням персоналу.

Ефективність реалізації функцій управління кар'єрним зростанням персоналу може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління по цілях, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і спеціфічні кар'єрні – робота з резервом на висунення, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрного зростання персоналу.

Слід зазначити, що управління кар'єрним зростанням персоналу буде найбільш дієвим при умовах, коли програми, що було включено до системи:

регулярно проводяться;

відкриті для усього персоналу;

модифікуються, якщо їх оцінка показує, що необхідно внести корегування.

Таким чином, узагальнюючи існуючі в економічній літературі визначення категорії "управління кар'єрним зростанням" та на основі розробленого кібернетичного підходу до управління процесом, що аналізується, під УКЗП пропонується розуміти послідовність заходів (дій), спрямованих на процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання потенціалу працівників з метою вдосконалення їх здібностей, реалізації прагнень та можливого розвитку підприємства, за допомогою інформаційної

взаємодії безлічі елементів та виявлення прямих і зворотних зв'язків між ними.

Зміст управління кар'єрним зростанням персоналу як функції управління персоналом полягає у забезпеченні реалізації кібернетичного підходу в управлінні на основі комплексного розгляду проблеми управління кар'єрним зростанням персоналу, прийняття управлінських рішень, реалізація яких сприяє вдосконаленню якісних та кількісних характеристик КЗ, що приводить до соціально-економічної ефективності підприємства.

Отримані результати дослідження передбачається використати у процесі подальшого аналізу процесу управління кар'єрним зростанням персоналу на машинобудівних підприємствах Харківської області.

**Література:** 1. Гринева В. Н. Механизм формирования трудового потенциала промышленного предприятия / В. Н. Гринева, А. Г. Гольдфарб // Экономика развития : науч. журн. – 2005. – № 1(33). – С. 35–38. 2. Молл Е. Г. Планирование своей карьеры руководителя / Е. Г. Молл // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 85–91. 3. Савельева В. С. Управление деловой кар'єрою : навч. посібник / В. С. Савельева, О. Л. Єськов. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 176 с. 4. Сотникова С. И. Управление карьерой : учебн. пособие / С. И. Сотникова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 408 с. – (Серия : Высшее образование). 5. Ястремская Е. Н. Методические рекомендации по управлению карьерой персонала / Е. Н. Ястремская, А. С. Попов // Научные работы Донецкого национального технического университета. Серия : Экономическая. – Донецк : ДонНТУ, 2004. – Вып. 75. – С. 97–102. 6. Поспелова Т. В. Организация управления кар'єрою на предприятии : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Донецька державна академія управління. – Луганськ, 2003. – С. 5. 7. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибановой и др. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 296 с. 8. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с. 9. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправ. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 304 с. 10. Математика и кибернетика в экономике : словарь-справочник / [авт. сост. И. И. Гончарова, М. Б. Немчинова, А. А. Попова]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1975. – 700 с. 11. Экономика : экономический словарь / сост. В. Г. Золотогоров. – Мн. : Книжный дом, 2003. – 720 с. 12. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с. 13. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем / Гиг Дж. Ван. – М. : Мир, 1981. – 733 с. 14. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем / А. И. Уемов. – М. : Мысль, 1978. – 272 с. 15. Эшби У. Р. Конструкция мозга. Происхождение адаптивного поведения / У. Р. Эшби. – М. : Мир, 1964. – 463 с. 16. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М. : Советское радио, 1974. – 272 с.

Рецензент

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

Стаття надійшла до редакції  
10.05.2011 р.