

ШЛЯХИ ОПТИМАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВОДНОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Леонтьєва І. О.

Анотація. Вибір теми даного дослідження зумовлений зростанням важливості постійної адаптації системи управління персоналом воднотранспортного підприємства до постійних змін у підприємницькому середовищі для набуття конкурентної переваги на ринку та актуальністю безперервних змін в управлінні персоналом відповідно до вимог і викликів даного середовища. До найкращих результатів ефективності роботи воднотранспортного підприємства, в першу чергу, для оволодіння сучасною технікою і технологіями, а також використання механізмів, що поєднують інтереси підприємства та співробітників для виконання виробничих завдань.

Ключові слова: адаптація системи управління персоналом, підприємницьке середовище, розвиток персоналу, вдосконалення, елементний підхід.

ПУТИ ОПТИМАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВОДНОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЕ

Леонтьева И. А.

Аннотация. Выбор темы данного исследования обусловлен ростом важности постоянной адаптации системы управления персоналом воднотранспортного предприятия к постоянным изменениям в предпринимательской среде для приобретения конкурентного преимущества на рынке, а также актуальностью непрерывных изменений в управлении персоналом в соответствии с требованиями и вызовами данной среды. К лучшим результатам эффективности работы воднотранспортного предприятия приводит направление индивидуальных компетенций сотрудников на выполнение стратегических заданий предприятия, в первую очередь, для овладения современной техникой и технологиями, а также использование механизмов, объединяющих интересы предприятий и сотрудников для выполнения производственных заданий.

Ключевые слова: адаптация системы управления персоналом, предпринимательская среда, развитие персонала, усовершенствование, элементный подход.

THE WAYS FOR OPTIMAL ADAPTATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT WATER TRANSPORT ENTERPRISES TO CHANGES IN THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT

I. Leontieva

Abstract. Choosing the theme of this study is stipulated by an increasing importance of continuous adaptation of the personnel management system at water transport enterprises to constant changes in the entrepreneurial environment for the acquisition of competitive advantages in the market, as well as the urgency of continuous changes in the personnel management in accordance with the requirements and challenges of the given environment. The best efficiency of the water transport enterprise operation can be achieved by directing the employees' individual competencies at implementing the enterprise strategic tasks, first of all, for mastering the modern equipment and technologies, as well as the use of mechanisms that integrate the interests of enterprises and employees to fulfill the production targets.

Keywords: adaptation of the personnel management system, entrepreneurial environment, personnel development, improvement, elemental approach.



В умовах сучасної ринкової економіки в Україні управління персоналом будь-яких підприємств і зокрема управління персоналом воднотранспортного підприємства, стає чи не найважливішим чинником ефективного функціонування підприємства. Актуальності набуває таке управління персоналом підприємства, при якому всі аспекти його діяльності підпорядковуються загальному стратегічному плану розвитку та іншим нормативним документам, що регламентують управлінську діяльність в різні періоди життєвого циклу підприємства.

Важливість такого ставлення до управління персоналом зумовлена тим, що в різні періоди життєвості підприємства керівники відчувають необхідність змін, пристосування до викликів нових реалій часу, нового ритму, випробувань, до складнощів, що завжди приводитиме до набуття конкурентної переваги такого підприємства. Навіть у найефективніші часи розвитку підприємства хаотичне або інтуїтивне управління може призвести до ускладнень. Під час змін, зростання або спаду діяльності підприємства потрібна особливо детальна оперативна та стратегічна адаптація системи роботи з персоналом, що стимулює досягнення найкращих результатів.

Перед сучасним воднотранспортним підприємством постійно постає питання: як в умовах, що повсякденно змінюються, керівництву підприємства працювати з колективом, основною метою якого повинна бути плідна праця, та результатами якої стануть нові конкурентні переваги підприємства, його інноваційність, сучасність, уміння завжди відповідати актуальності сьогодення та розвиватись. При цьому керівники всіх рівнів повинні мати відповідні компетенції в глибоких знаннях теорії та практики управління, достатню підготовленість у галузі технології виробництва, специфічного для керівного об'єкту, а також у необхідному обсязі володіти економічними, правовими, психологічними знаннями, об'єм і характер яких різняться залежно від конкретного виду та рівня управлінської діяльності [1, с. 168].

Адаптація сформованої системи управління персоналом воднотранспортного підприємства до нових умов, пошук оптимальних змін до існуючих методів менеджменту відбувається за допомогою безперервного наукового пошуку оптимальних умов вирішення економічних і соціальних завдань, оновлення всіх рівнів та етапів менеджменту, а також ефективного генерального стилю менеджменту та відношення до персоналу як найліпшої стратегічної інвестиції.

При цьому «рівень якості сучасного менеджменту визначається станом та рівнем розвитку суспільства, економіки, науки та освіти, тобто якість управлінської діяльності є прямим результатом стану та позитивного соціально-економічного та культурно-історичного розвитку суспільства» [2, с. 138].

Зростання важливості постійної адаптації системи управління персоналом воднотранспортного підприємства до змін у середовищі для набуття конкурентної переваги на ринку та актуальність безперервних змін в управлінні персоналом відповідно до вимог та викликів зумовило вибір теми даного дослідження.

Аналіз постійної адаптації управління персоналом до змін в підприємницькому середовищі є однією з центральних проблем сучасного етапу прикладної економіки та економіки праці.

Перші положення теорії персоналу як інвестиційного капіталу підприємства в її сучасному баченні були започатковані в середині минулого сторіччя в наукових та практичних джерелах Г. Беккера, Л. Едвінсона, М. Мелоуна, Дж. Мінцера, Т. Шульца, І. Фішера. Подальший внесок в розробку проблем оцінювання результативності діяльності внесли вчені М. Армстронг, Л. Байерс, Л. Босіді, Ф. Герцберг, П. Друкер, К. Камерон, Д. Лафта, Я. Кибанов [3] та інші.

Загальним та окремим кадровим питанням присвячено праці багатьох українських учених, серед яких – Л. Балабанова [4], О. Сардак, О. Іванілов [5], М. Чумаченко [6], П. Попович [7], Г. Б. Тітаренко. Зокрема, Г. Б. Тітаренко наголошує на оцінюванні людського капіталу як складової національної інноваційної системи [8, с. 20].

Проблемами формування та оцінювання людського потенціалу та людського капіталу опікувались такі вітчизняні науковці, як В. Бурега [9], Н. Гавкалова, Л. Гальків, В. Гриньова, О. Грішнова, М. Долішній, Є. Кузнецов, Г. Назарова, які адаптували закордонні методики побудови та оцінювання ефективних методик управління персоналом. Так, Н. Гавкалова наголошує на взаємозв'язку між витратами на персонал і їхнім трудовим потенціалом та ефективністю діяльності [10, с. 79].

Особливості ефективності управління персоналом підприємства як наслідок правильного підбору працівників на ринку праці досліджували такі вчені, як Є. Бельтюков, Б. Буркинський, О. Гурченков, О. Турецький, С. Філіпова.

Розробкою методів оцінки ефективності управлінської діяльності в кадровій сфері займалися вітчизняні науковці: В. Білошапка, Д. Богиня, Н. Гавкалова, О. Ястремська.

Формування критеріїв та алгоритму оцінки ефективності управління підприємством досліджують В. Захарченко, В. Борщ [11], К. Ковальчук та інші.

Аналіз вищезазначених досліджень указує на важливість розкриття різних аспектів управління персоналом. Однак недостатньо обґрунтованим є аспект безперервності адаптації системи управління персо-

налом воднотранспортного підприємства до змін у середовищі на різних етапах розвитку підприємства, вміння постійно адаптуватись до зовнішніх і внутрішніх стратегічних та оперативних змін середовища підприємства.

Вищезазначене зумовило вибір мети та завдання даної статті, що полягають у дослідженні постійного вдосконалення умов роботи з працівниками воднотранспортного підприємства та формуванні найбільш ефективних форм і методів мотивації праці на всіх етапах діяльності підприємства.

Адаптація методів і форм управління в воднотранспортному підприємстві, орієнтована на розвиток творчості та ефективності праці персоналу, стане ефективною, якщо буде здійснюватися управлінськими кадрами, що спрямовують усі професійні компетенції на вирішення виробничих завдань підприємства, орієнтацію трудового потенціалу співробітників на досягнення стратегічної мети організації та постійну роботу над виконанням оперативних виробничих завдань. Керівники всіх лінійних та функціональних рівнів, що виконують функції з організації та контролю виконання виробничих завдань, повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, професійно оцінювати відносини на виробництві, щоб це йшло на користь інтересам як організації в цілому, так і кожного її співробітника, та робити це протягом тривалого часу, постійно адаптуючи завдання з управління виробничими завданнями відповідно до змін середовища.

На жаль, програми оптимізації, що є дуже поширеними в сучасному підприємницькому середовищі, перш за все оптимізують і скорочують витрати саме на керівництво персоналом, що неодмінно відбиватиметься на якості роботи працівників. З самого початку роботи підприємства кадрові служби підприємства часто організують роботу на невисокому організаційному рівні, не виявляючи ініціативи в адаптації існуючих або потенційних здібностей співробітників до виконання виробничих завдань. Результатом стає наявність ситуацій, коли вони не можуть виконати навіть оперативні завдання з управління працею персоналу і забезпечення умов такої праці, серед найважливіших з яких є наступні:

- маркетинг персоналу;
- підбір кандидатів на вакантні посади, оцінка їхніх професійних компетенцій та особистісних якостей;
- соціально-психологічна і професійна адаптації нових співробітників;
- постійна діагностика працівників відповідно до змін в середовищі воднотранспортного підприємства;
- регулювання відносин у керівництві підприємства;
- управління різними видами конфліктів і стресів у колективі;
- інформаційне забезпечення безперебійної роботи системи кадрового менеджменту;
- управління зайнятістю працівників;
- постійний аналіз потреби в персоналі та змін в компетенціях персоналу;
- управління професійною та діловою кар'єрою;
- управління мотивацією працівників;
- нормативно- правові та законодавчі питання трудових відносин;
- створення на постійній основі кадрового резерву;
- забезпечення ергономіки і естетики робочих місць та інші.

Залишившись без постійного нагляду та контролю, персонал буде автоматично виконувати лише оперативні виробничі завдання, без огляду на стратегічні зміни в середовищі підприємства. Рано чи пізно (прямо залежно від формування первинної системи управління трудом працівників та від зрілості колективу) персонал втратить ініціативність, вмотивованість та, як наслідок, ефективність праці.

Іншою проблемою сучасного управління підприємством є відсутність постійного внесення змін до сформованої системи кадрового управління. Кадрові служби рутинно підходять до керування оперативною діяльністю підприємства, не кажучи вже про стратегічне керування та внесення постійних змін відповідно до викликів часу та нових завдань підприємства. Частково це можна пов'язати з великим обсягом роботи, який доводиться виконувати невеликими кадровими ресурсами. Але, на жаль, у дуже великій кількості випадків невміння або небажання внесення вчасних змін до системи кадрового менеджменту є результатом небажання кадрових служб вийти зі свої «зони комфорту» або з елементарним невмінням відокремлювати рутинні питання від стратегічних та, відповідно, керувати змінами в кадровому середовищі воднотранспортного підприємства.

Перефразовуючи загальновідомий закон взаємозв'язку кількості та якості, можна зазначити, що кількість зусиль керівників кадрових служб воднотранспортного підприємства, спрямованих на постійне вдосконалення роботи персоналу, неодмінно відбиватиметься на якості робіт, що виконується працівниками підприємства.

Враховуючи те, що виробнича діяльність воднотранспортних підприємств пов'язана з постійними змінами в технологіях, з умінням мобілізувати всі зусилля для відповідності виробничого рівня вимогам ринку для набуття конкурентної переваги в умовах високого рівня конкуренції в сучасних складних економічних умовах

ринку, не можна перебільшити значущість постійного безперервного управління роботою персоналом.

Кадровий менеджмент – це сформована система основних методів та алгоритмів оптимального використання компетенцій персоналу для виконання виробничих завдань. Кадровий менеджмент повинен відповідати стратегічним цілям і завданням розвитку підприємства та забезпечувати дотримання законодавчих і нормативно-правових актів про працю на всіх етапах роботи з персоналом. При цьому чітка постановка завдання (спрямування) та достовірний зв'язок (підтвердження правильності дій) – дві міцні та необхідні складові інформаційної ефективності [12, с. 35–36].

Управління персоналом водотранспортного підприємства як функціонуюча система включає два аспекти: соціально-організаційний та виробничий. До соціально-організаційного можна віднести формування персоналу, стратегічне планування загальної структури підприємства, визначення потреби в працівниках для виконання оперативних завдань, створення кадрового резерву для стабільності діяльності підприємства, пошук, підбір, оцінку, розміщення персоналу, а також стабілізацію персоналу, тобто створення на постійній основі бази даних компетенцій персоналу з метою визначення точного рівня кваліфікації, індивідуальних умінь, очікувань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного окремого працівника на різних етапах його роботи на підприємстві, для залучення працівників до виконання роботи, при якій вони можуть показати найліпший результат, а також підвищення кваліфікації, звільнення та вивільнення персоналу [13, с. 68]. Виробничий аспект пов'язаний з професійно-кваліфікаційним і посадовим переміщеннями персоналу (управління кар'єрою), створенням кадрової основи та постійною адаптацією, формуванням та покращенням морально-психологічного клімату в колективі.

Управління роботою персоналу буде ефективним, якщо орієнтуватиметься на тенденції у галузі, плани розвитку організації та досягнення її цілей. Постійна адаптація управління персоналом до змін у підприємницькому середовищі є найбільш вагомим компонентом загальної системи управління водотранспортними підприємствами, оскільки саме персонал забезпечує виконання наступних цілей:

- стратегічний розвиток підприємства;
- отримання запланованого економічного або нематеріального результату;
- забезпечення фінансової незалежності підприємства;
- забезпечення фінансової рівноваги та стабільності;
- постійне закріплення досягнутого.

Базуючись на цих цілях, основним завданням безперервного управління персоналом водотранспортного підприємства є вдосконалення наступних питань:

- розробка та постійне оновлення стратегічної та оперативної політики в роботі з персоналом;
- розміщення, використання і постійний розвиток персоналу;
- вибір загального та індивідуального стилю управління персоналом для виконання традиційних і нових завдань;
- організація горизонтальної та вертикальної координації виконання виробничих завдань;
- постійна робота з ергономіки робочих місць;
- формування та адаптація системи оплати та стимулювання.

Важливим чинником при цьому буде вибір оптимальної стратегії кадрового менеджменту, що визначатиметься умовами роботи підприємства, з урахуванням яких можна обирати наступні стратегії:

- стратегію розумної економії та оптимізації кадрових затрат;
- стратегію постійної адаптації очікувань персоналу зі стратегічними планами підприємства;
- стратегію постійного забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових інвестицій у підготовку та розвиток персоналу, створення відповідних умов для раціонального використання компетенцій персоналу (що є особливо важливим та актуальним при роботі з високотехнологічним обладнанням).

При цьому головним у системній роботі з персоналом водотранспортного підприємства, що приведе до найкращих результатів, є наступне:

- ефективне використання професійних та особистісних компетенцій працівників відповідно до довгострокових цілей підприємства, насамперед для оволодіння сучасним високотехнологічним обладнанням та іншими технологіями;
- поєднання очікувань і мотивів працівників з інтересами та цілями підприємства.

Результатом такої кадрової роботи буде відповідність рівня компетенції працівників рівню та етапу розвитку підприємства та як результат – досягнення його стратегічних цілей.

Система кадрового менеджменту на великих водотранспортних підприємствах зі складною ієрархічною структурою формується та розвивається на двох рівнях:

- 1) рівень лінійного управління персоналом від виробничої ділянки до керівного складу підприємства;
- 2) рівень оперативного управління, завдяки якому проводиться виконання відповідних виробничих

видів робіт.

Для досягнення найбільших результатів у кадровому менеджменті воднотранспортного підприємства необхідно постійно вдосконалювати роботу на вищезазначених рівнях з виконанням наступних елементних завдань:

1. Розвиток організаційної структури підприємства за наступними складовими:
 - аналіз кадрової структури підприємства, її вертикальних та функціональних ланок;
 - вдосконалення організації праці;
 - вдосконалення організації інформаційного забезпечення;
 - вдосконалення організації використання методів управління;
 - аналіз функціонального розподілу праці між окремими ділянками підрозділів підприємства;
 - аналіз та перегляд перебігу процесу підготовки, прийняття та контролю виконання управлінських рішень;
 - виявлення існуючих кадрових резервів та формування нових;
 - оцінювання загальної та індивідуальної організації менеджменту;
 - удосконалення напрямів організаційної структури управління;
 - постійне прогнозування та формування альтернатив розвитку організаційної структури управління;
 - аналіз та вдосконалення основних параметрів організаційної структури управління: довжина структури, ступінь централізації або децентралізації лінійного і функціонального керування, чисельність підлеглих в різних відділах тощо.
2. Розвиток забезпечення відповідних умов праці за наступними складовими:
 - дотримання відповідних ергономічних та психофізичних умов і вимог до робочих місць працівників;
 - проведення традиційних та оновлених заходів з охорони праці, дотримання усіх вимог з дотримання техніки безпеки та охорони підприємства.
3. Розвиток нормативно-правового забезпечення системи кадрового менеджменту за наступними складовими:
 - постійне оновлення нормативно-правової бази з кадрових питань на підприємстві;
 - ознайомлення персоналу зі змінами в законодавстві щодо кадрових питань;
 - вирішення трудових і правових спорів у колективі;
 - правовий захист працівників в органах державної влади і в суді;
 - надання консультацій працівникам з питань кадрового та трудового законодавства.
4. Розвиток інформаційного забезпечення кадрового менеджменту за наступними складовими:
 - постійне ведення обліку і складання звітності про оперативний стан і рух персоналу;
 - забезпечення всіх підрозділів кадрової служби та виробничих підрозділів інформаційно-технічними ресурсами;
 - при необхідності забезпечення представництва підприємства в засобах масової інформації;
 - робота з ліцензуванням, патентуванням, захистом інтелектуальної власності, тощо.
5. Соціальний розвиток управління персоналом за наступними складовими:
 - постійне прогнозування та планування соціальних характеристик наявного та необхідного персоналу;
 - аналіз, оновлення й упровадження соціальних норм відносин у колективі;
 - регулювання соціальних питань у колективі;
 - планування соціального захисту підприємства та працівників підприємства;
 - керування конфліктами;
 - розвиток культури, етики та естетики в колективі.
6. Розвиток управління трудовими відносинами за наступними складовими:
 - постійний аналіз та управління груповими й особистісними взаємовідносинами;
 - аналіз, формування та оновлення підпорядкування та виконання субординаційних норм на підприємстві;
 - організація та адаптація взаємодії з профспілками на підприємстві;
 - постійне проведення діагностики соціально-психологічного клімату в трудових групах різних рівнів підпорядкування.
7. Розвиток проведення маркетингу персоналу за наступними складовими:
 - організація й управління процесом розробки та постійного оновлення загальних концепцій і проектів політики підприємства з різних кадрових питань;
 - аналіз змін у кадровому потенціалі колективу та виявлення перспективних напрямків в удосконаленні кадрового потенціалу колективу та окремих працівників;
 - кадрове оперативне та перспективне планування;



- аналіз стану ринку праці;
 - планування залучення персоналу з високим рівнем компетенцій тощо;
 - аналіз стану ринку трудових ресурсів у країні і в регіонах;
 - планування заходів з підготовки та залучення висококваліфікованих кадрів до системи.
8. Розвиток організації найму та обліку кадрів за наступними складовими:
- планування та організація проведення найму персоналу;
 - ведення облікової звітності зі складу;
 - організацію найму персоналу, проведення співбесід, оцінювання, відбору і прийому персоналу на роботу;
 - облік наявного складу, прийому, переміщення, стимулювання, покарання та звільнення працівників підприємства;
 - проведення професійної орієнтації та адаптації нових працівників.
9. Професійний розвиток та управління компетенціями персоналу за наступними складовими:
- проведення необхідних заходів для підвищення кваліфікації, повної перекваліфікації та ротації кадрів підприємства;
 - проведення оцінки кандидатів на вакантні посади;
 - постійна (регулярна та періодична) атестація кадрів;
 - організація науково-дослідної роботи працівників;
 - управління кар'єрою працівників тощо.
10. Розвиток управління стимуляцією та мотивацією працівників за наступними складовими:
- установлення норм і тарифів робіт на підприємстві;
 - управління мотивацією трудової поведінки;
 - розробка та постійне оновлення систем оплати, преміювання та стягнень на підприємстві;
 - забезпечення оплати праці працівників;
 - постійний аналіз та впровадження нематеріальних форм стимулювання працівників підприємства.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що постійне вдосконалення системи ефективного кадрового менеджменту воднотранспортного підприємства має спрямований елементний характер для вирішення оперативних і стратегічних завдань і цілей всього підприємства.

Відповідність рівня компетенції працівників рівню та етапу розвитку підприємства та як результат – досягнення економічних цілей підприємства, відбувається за умови формування та розвитку складної ієрархічної організації воднотранспортного підприємства на лінійному та функціональному рівнях.

Елементами постійного розвитку персоналу воднотранспортного підприємства є наступні: розвиток організаційної структури підприємства, розвиток забезпечення відповідних умов праці, розвиток нормативно- правового забезпечення системи кадрового менеджменту, розвиток інформаційного забезпечення кадрового менеджменту, соціальний розвиток управління персоналом, розвиток управління трудовими відносинами, розвиток проведення маркетингу персоналу, розвиток організації найму та обліку кадрів, професійний розвиток та управління компетенціями персоналу, розвиток управління стимуляцією та мотивацією кадрів.

До найкращих результатів ефективності роботи воднотранспортного підприємства приводить ефективне спрямування індивідуальних компетенцій співробітників на виконання стратегічних завдань підприємства, насамперед, для оволодіння сучасною технікою й технологіями, а також використання механізмів, що поєднують інтереси підприємства та співробітників для виконання виробничих завдань.

У подальших дослідженнях пропонується дослідити взаємозв'язок постійного розвитку персоналу воднотранспортного підприємства за наступними елементами з економічними результатами, досягнутими в результаті такої діяльності кадрових служб.

Література: 1. Салига К. С. Удосконалення методів оцінки економічної ефективності господарської діяльності промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / К. С. Салига. – Запоріжжя, 2005. – 186 с. 2. Кузнецов Э. А. Некоторые методологические и междисциплинарные проблемы формирования конкурентоспособной системы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Историк-экономист С. Я. Боровой и проблемы современной истории экономики: к 100-летию со дня рождения С. Я. Борового : монография / Под ред. М. И. Зверькова, Н. А. Уперенко. – Одесса: Бахва, 2013. – 276 с. 3. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с. 4. Балабанова Л. В. Управление персоналом : учебник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учебной литературы, 2011. – 468 с. 5. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр учебной литературы, 2009. – 728 с. 6. Економічний аналіз : навчальний посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; [за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка]. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с. 7. Попо-



вич П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 365 с. **8.** Тітаренко Г. Б. Формування інноваційної моделі розвитку економіки як передумови виникнення людського капіталу / Г. Б.Тітаренко // Актуальні питання економіки. – 2014. – № 2 (152). – С. 20–25. **9.** Бурега В. В. Соціально адекватне управління: концептуалізація моделі : монографія / В. В. Бурега. – Донецьк : Норд-Пресс, 2005. – 171 с. **10.** Гавкалова Н. Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С. 79–82. **11.** Борщ В. И. Анализ эффективности деятельности управленческого персонала / В. И. Борщ // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика : монография / Под. ред. Э. А. Кузнецова. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – 584 с. **12.** Белошапка В. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров. Учебник для практикующих менеджеров / В. Белошапка, И. Нудьга; [под ред. В. А. Белошапки]. – К. : Изд-во «Агентство стандарт», 2007. – 270 с. **13.** Толстікова О. В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств / О. В. Толстікова // Управління розвитком. – 2006. – № 7. – С. 66–69.

References: **1.** Салига К. С. Удосконалення методів оцінки економічної ефективності господарської діяльності промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / К. С. Салига. – Запоріжжя, 2005. – 186 с. **2.** Кузнецов Э. А. Некоторые методологические и междисциплинарные проблемы формирования конкурентоспособной системы менеджмента / Э. А. Кузнецов // Историк-экономист С. Я. Боровой и проблемы современной истории экономики: к 100-летию со дня рождения С. Я. Борового : монография / Под ред. М. И. Зверякова, Н. А. Уперенко. – Одесса: Бахва, 2013. – 276 с. **3.** Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с. **4.** Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. **5.** Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с. **6.** Економічний аналіз : навчальний посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; [за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка]. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с. **7.** Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 365 с. **8.** Тітаренко Г. Б. Формування інноваційної моделі розвитку економіки як передумови виникнення людського капіталу / Г. Б.Тітаренко // Актуальні питання економіки. – 2014. – № 2 (152). – С. 20–25. **9.** Бурега В. В. Соціально адекватне управління: концептуалізація моделі : монографія / В. В. Бурега. – Донецьк : Норд-Пресс, 2005. – 171 с. **10.** Гавкалова Н. Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С. 79–82. **11.** Борщ В. И. Анализ эффективности деятельности управленческого персонала / В. И. Борщ // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика : монография / Под. ред. Э. А. Кузнецова. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – 584 с. **12.** Белошапка В. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров. Учебник для практикующих менеджеров / В. Белошапка, И. Нудьга; [под ред. В. А. Белошапки]. – К. : Изд-во «Агентство стандарт», 2007. – 270 с. **13.** Толстікова О. В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств / О. В. Толстікова // Управління розвитком. – 2006. – № 7. – С. 66–69.

Інформація про автора

Леонтьєва Ірина Олексіївна – аспірант кафедри економіки і менеджменту Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного (вул. Фрунзе, 9, м. Київ, 04071, Україна, e-mail: Iryna.Leontyeva@gmail.com).

Інформація об авторе

Леонтьєва Ірина Алексеевна – аспірант кафедри економіки і менеджменту Киевской государственной академии водного транспорта имени гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного (ул. Фрунзе, 9, г. Киев, 04071, Украина, e-mail: Iryna.Leontyeva@gmail.com).

Information about the author

I. Leontyeva – Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Kyiv State Maritime Academy named after hetman Petro Konashevych-Sahaydachnyi (Frunze vul., 9, Kyiv, 04071, Ukraine, e-mail: Iryna.Leontyeva@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.
12.11.2015 р.*