

**Н. В. Ващенко**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, Україна  
vashenko2006@land.ru

## АДАПТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** У статті узагальнено характеристики принципів управління підприємством та персоналом і надано їх оцінку на предмет відповідності поняттю «принцип»; уточнено класифікацію та обґрунтовано принципи управління підприємством і управління персоналом на основі їх збалансування із виділенням базових та системних принципів; проведено групування і представлено узагальнену характеристику методів управління підприємством та персоналом.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, метод управління, принцип управління, система.

**Н. В. Ващенко**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия,  
Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина

### АДАПТАЦИЯ ПРИНЦИПОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация.** В статье обобщены характеристики принципов управления предприятием и персоналом и дана их оценка на предмет соответствия понятию «принцип»; уточнена классификация и обоснованы принципы управления предприятием и управления персоналом на основе их сбалансирования с выделением базовых и системных принципов; проведена группировка и представлена обобщающая характеристика методов управления предприятием и персоналом.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, метод управления, принцип управления, система.

**Natalia Vashchenko**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Ukraine  
31 Schors St., Donetsk, 83050, Ukraine

### ADAPTATION OF PERSONNEL MANAGEMENT PRINCIPLES AND METHODS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

**Abstract.** *Purpose.* The goal of the research is clarifying the principles and methods of enterprise's personnel management.

*Methods of analysis, synthesis, generalization, content analysis were used.*

*Results.* Generalized description of the principles of enterprise's personnel management was done; the author provided its assessment of compliance to the notion «principle»; clarified classification and substantiated principles of the enterprise management and personnel management; revealed the essence of such definitions as «method» and «management method»; made grouping and gave the characteristic of enterprise and personnel management methods. Clarified scientific approaches to description of enterprise and personnel management principles based on self-developed classification, which, in contrast to the existing, has common and interconnects these two processes principles; obtained further development of scientific approaches to description of enterprise and personnel management methods based on their grouping with balancing the two processes at the same time.

*Conclusion.* Clarifying scientific approaches to description of enterprise and personnel management principles and methods are theoretical basis for the increasing enterprise's function efficiency according to allocation of innovative development priority and personnel leading role.

**Keywords:** enterprise; personnel; management method; management principle; system.

**JEL Classification:** M12, M29

**Постановка проблеми.** Управління підприємством на сучасному етапі повинно найповніше використовувати потенціал персоналу, який має певний рівень інноваційної активності. Персонал є рушійною силою і джерелом мобілізації ресурсів для формування та реалізації потенціалу (тобто вирішує технічні завдання підприємства), головним ресурсом і чинником забезпечення безперервного розвитку підприємства. З урахуванням цих обставин на підприємстві створюється система управління (СУП), у якій суб'єкт управління (вище керівництво підприємством) впливає на об'єкт (персонал) та вмотивовує його до вдосконалення підсистем СУП, поліпшення чинників розвитку підприємства на основі реалізації інноваційних рішень із метою формування і реалізації потенціалу підприємства.

Водночас, з наукової точки зору, будь-який процес (у т. ч. управління підприємством) спирається на низку принципів, а з практичної – передбачає застосування відповідних методів. Це саме стосується й організації процесу управління персоналом. За умови, що суб'єкт управління визнає персонал найголовнішим чинником розвитку підприємства, він повинен використовувати принципи та методи, властиві для цих двох управлінських процесів, і при цьому забезпечувати безперервний розвиток підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи та методи управління підприємством і персоналом обґрунтовуються вченими, які досліджують ці процеси та займаються пошуком ефективних шляхів їх удосконалення.

Певний науковий внесок у дослідження напрямів вдосконалення процесу управління підприємством із використанням відповідних принципів і методів зроблено такими вченими, як Мескон М. (Mescon, 1994), Муррей Е. (Murray, 2003), І. А. Бланк [1], Я. Г. Берсуцький [2], О. В. Виногорова [3], О. В. Раєвська [4] та ін.; теоретичні основи обґрунтування принципів і методів управління персоналом докладно розкрито в наукових працях М. І. Басакова, А. М. Ткаченко [6], В. М. Гончарова [7], М. М. Новікової [8] та ін.; поєднати в комплексі принципи і методи задля управління цими процесами на підприємстві в рамках СУП зробили спробу О. В. Сардак [9] та В. В. Глуценко [10].

Однак загальна проблема управління підприємствами на основі збалансування його принципів і методів навколо основного об'єкта управління – персоналу – на сучасному етапі потребує більш докладного вивчення й вирішення. Актуальність досліджень у цьому напрямі зумовлюється протиріччями наукового (невідповідність між трактуванням принципів та їх характеристикою) і практичного (відокремлення процесів управління підприємством та управління персоналом унаслідок розбалансованості принципів і методів, які використовуються у цих процесах) походження.

**Метою статті** є уточнення та обґрунтування принципів і методів управління підприємством та персоналом; розширення класифікації принципів управління підприємством і управління персоналом; проведення групування та надання характеристики методів управління підприємством і персоналом; вироблення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління підприємством на засадах збалансування із процесом управління персоналом.

**Основні результати дослідження.** Між розумінням принципу як категорії та як практичного наукового підходу наявні суттєві протиріччя.

По-перше: можна погодитися з думками вчених відносно поняття «принцип», яке ми сприймаємо як «першооснову, основне положення, передумову будь-якої теорії або концепції» [11, с. 477]. Основною науковою теорією (концепцією) є, з одного боку, управління підприємством, а з другого – управління персоналом. З огляду на це при розгляді принципів управління підприємством методологічно неправильним можна визнати виділення таких принципів, як «саморегулювання» [12], оскільки підприємство є керованою системою; «системність» [6; 8; 12]; «оперативність», який за своєю характеристикою розкриває основне положення принципу «пластичність» [12].

По-друге: виходячи із того, що будь-який принцип повинен визначати першооснову, передумову або якийсь одне конкретне положення в теорії, недоцільним, на наш погляд, надавати різну характеристику по суті одному й тому самому положенню. Наприклад, принципи «ефективність управління» та «економічність управлінської діяльності» мають хоч і різні назви, але відбивають одне явище – економічну ефективність [13], тобто оптимальність використання ресурсів, витрат та результатів. Тож ці два принципи варто об'єднати в один принцип. Тим паче, не має сенсу описувати однакові процеси, виділяючи при цьому три різних принципи – «системність», «цільова сумісність» та «планованість» [13]. Фактично, за своєю сутністю, названі принципи визначають правила і положення,

які стосуються одного процесу, – отримання бажаного результату з урахуванням суб'єктом управління чинників впливу на діяльність підприємства, вирішення завдань для отримання бажаного результату (навколо цих аспектів процесу може бути обґрунтовано лише одне основне положення, або принцип).

По-третє: низка принципів управління підприємством потребує конкретизації та уточнення за назвою і (або) за характеристикою з урахуванням пріоритетної ролі персоналу в СУП.

Аналогічні наукові проблеми, тобто протиріччя між назвою, характеристикою та принципами, існують і в галузі досліджень управління персоналом. По-перше, не містить у собі ознак власне поняття «принцип», як основного положення або першооснови процесу управління персоналом, виділення й характеристика такого принципу, як «прогресивність» [7]. По-друге, у характеристиках окремих принципів закладено, по суті, одне основне положення і першооснова процесу управління персоналом, при цьому за назвою ці принципи не відповідають характеристикам. Тому їх слід поєднати в один принцип (із зміною назви) та конкретизувати. Для прикладу назовемо такі принципи, як «узгодженість» і «прозорість» [7]. По-третє, характеристика окремих принципів як «основної ланки», «стійкості» не відповідає їх назві як основного положення (першооснови). По-четверте, деяким принципам («перспективність», «оперативність», «комфортність») надаються такі характеристики, які за своєю сутністю не можуть бути сприйнятими як основне положення та першооснова [6].

Отже, обґрунтування принципів управління підприємством і розкриття характеристик принципів управління персоналом наражаються на одні й ті самі проблеми.

З огляду на виявлені проблеми та сприйняття персоналу як головної рушійної сили в СУП нами здійснено класифікацію і надано відповідну характеристику принципам управління підприємством та персоналом (табл. 1; табл. 2).

При цьому враховано, що першоосною є взаємозв'язок між цими принципами, усунення можливості виникнення протиріччя не тільки під час визначення прин-

Таблиця 1

### Класифікація та обґрунтування базових принципів управління підприємством і персоналом

Принцип	Обґрунтування принципу	
	управління підприємством	управління персоналом
Науковості	Головний у процесі управління підприємствами: передбачає інноваційний розвиток на основі використання науково-технологічних чинників, удосконалення науково-технологічної підсистеми, упровадження інновацій на кожній стадії життєвого циклу підприємства для переходу на більш високу	Головний у процесі управління персоналом: передбачає підвищення рівня інноваційної активності персоналу на основі підвищення рівня освіченості, кваліфікації, створення умов для розвитку та стимулювання до впровадження інновацій з метою інноваційного і безперервного розвитку підприємства
Економічності	Передбачає формування та реалізацію потенціалу підприємства на основі підвищення продуктивності за умови раціонального використання ресурсів, досконалості процесів управління товарами, фінансами, інвестиціями як підсистемами економічної системи управління	Передбачає формування системи мотивації персоналу до підвищення продуктивності, формування та реалізацію потенціалу, збільшення прибутку, оптимізацію витрат на економічну підсистему управління підприємством
Системності	Передбачає формування системи управління підприємством із виділенням функцій суб'єкта управління за кожною із підсистем, урахуванням чинників впливу і розвитку підприємства, досягненням збалансованості між функціонуванням усіх підсистем та їх вдосконаленням задля безперервного розвитку підприємства	Передбачає формування в системі управління підприємством відповідної підсистеми управління персоналом, у якій встановлюється підпорядкованість суб'єкта управління (кадрової служби) суб'єкту управління підприємством (вищому керівництву), визначаються завдання для об'єкта управління (персоналу) щодо реалізації функціональних обов'язків працівниками відповідно займаній посаді задля формування та реалізації потенціалу підприємства

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 2

Класифікація та обґрунтування принципів забезпечення процесу управління підприємством і персоналом		
Принцип	Обґрунтування принципу за процесами	
	управління підприємством	управління персоналом
Ресурсно-технічного забезпечення	Полягає в забезпеченні господарського процесу необхідною сучасною технікою, формуванні сучасної матеріально-технічної бази, використанні сучасних досягнень науки і техніки в господарській діяльності, досконалому управлінні майном підприємства	Полягає в забезпеченості підприємства кадрами, здатними опанувати сучасну техніку та технології, вдосконаленні контролю за використанням майна персоналом у господарській діяльності
Правового забезпечення	Полягає у здійсненні господарської діяльності в межах законодавчого поля	Полягає у формуванні високої правової культури персоналу, підвищення трудової дисципліни та відповідальності за результати праці
Кадрового забезпечення	Полягає в забезпеченні підприємства кадрами необхідної кваліфікації для кожного робочого місця	Полягає в досягненні стабільності персоналу, підвищенні його досвіду, постійному моніторингу ринку праці задля комплектації підприємства кадрами необхідної кваліфікації
Екологічності	Полягає у здійсненні господарської діяльності в межах екологічного законодавства та охорони праці, використанні природних чинників для розвитку підприємства без завдання шкоди навколишньому середовищу	Полягає у формуванні на підприємстві екологічної служби та служби охорони праці, фахівців відповідної кваліфікації, створенні сприятливих умов праці,
Інфраструктурного забезпечення	Полягає у створенні комунікаційного середовища розвитку підприємства для розширення меж його діяльності шляхом удосконалення інформаційного забезпечення, збутової і постачальницької політики розширення кола контактних аудиторій, збільшення обсягів діяльності та розміру підприємства; орієнтації на зміцнення конкурентних позицій на ринку	Полягає у підвищенні продуктивності праці персоналу, зайнятого постачанням і збутом, інформаційним забезпеченням, формуванням мотивів персоналу до розширення меж діяльності підприємства
Культурного забезпечення	Полягає у формуванні культури розвитку підприємства, його іміджу на ринку, корпоративної культури, врахуванні культурно-ментальних особливостей споживачів	Полягає у підвищенні морально-етичного стану персоналу та рівня його культури задля формування стійких мотивів до поліпшення іміджу підприємства

Джерело: Розроблено автором

ципів усередині процесу управління підприємством і управління персоналом, а й узагалі між цими двома процесами.

У розробленій класифікації (табл. 1; табл. 2) проведено поділ принципів управління підприємством та персоналом на базові й системні. Логіку подібного підходу можна описати таким чином: базові принципи (науковість, економічність і системність) охоплюють усі підсистеми СУП; системні (ресурсне, правове, кадрове, інфраструктурне, культурне забезпечення та екологічність) – є основними положеннями, зорієнтованими на вдосконалення відповідних підсистем управління підприємством, окрім економічної та науково-технологічної, задля управління якими розроблені відповідні базові принципи.

Отже, головною ідеєю наведеної класифікації принципів і їх обґрунтування є не тільки надання характеристики основних концептуальних положень управління двома процесами, тобто отримання відповіді на питання «Що робити у процесі управління системою?», а й розуміння того, «Як та хто це робитиме».

У той же час, практична цінність будь-якої класифікації принципів, які відповідають певній парадигмі або концепції, полягає в можливості на їх основі здійснювати організацію процесу (у нашому випадку – управління підприємством та персоналом) на практиці. Загальновідомо, що для цього використовуються відповідні методи.

Зазначимо, що «метод» (від грец. *method* – шлях, засіб дослідження, навчання) являє собою систему правил і прийомів, підходів до вивчення певних закономірностей,

або шлях (засіб) досягнення визначених результатів у пізнанні та практичній діяльності [11, с. 348]. Друге визначення, на наш погляд, придатне для обґрунтування методів управління підприємством і персоналом. Відтак можна погодитися з тим, що методи – це «способи практичного здійснення чогось» [6, с. 27] (у нашому випадку – процесу управління); «засоби здійснення управлінської діяльності, націлені на реалізацію функцій управління, що витікають із відповідних принципів», або «скупність прийомів і засобів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених організацією цілей» [12]; «способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації» [7, с. 18; 8, с. 76].

У цьому зв'язку привертає увагу думка деяких російських учених-економістів, які у своїх дослідженнях доводять, що методи управління можуть мати ознаки способу впливу на функціональні підсистеми підприємства [13; 14], тобто класифікуватися за системним підходом до управління. Але найголовнішим висновком при узагальненні наукових досліджень цих учених є те, що методи, які використовуються для управління підприємством, ідентичні методам управління персоналом як за видами, так і за їх складом (табл. 3).

Отже, можна констатувати, що у тих випадках, коли для процесу управління підприємством було обрано методи, що використовуються для управління персоналом, об'єктом впливу апіорі виступав персонал підприємства.

Залежно від ситуації, що склалася на підприємстві, та від того, яку мету передбачає досягнути суб'єкт управління, пріоритет надається тим або іншим методам. Однак усі групи методів повинні поєднуватися в єдиний арсенал засобів для підвищення рівня ефективності управління підприємством та вирішення тактичних, оперативних і стратегічних завдань із метою забезпечення розвитку підприємства.

Водночас, думку про те, що «в умовах ринкової економіки перевага віддається економічним методам» [5, с. 27; 7, с. 18], слід визнати умовною. У виборі груп методів для розгляду персоналу як головної рушійної сили розвитку підприємства необхідно брати до уваги такі особливості: по-перше, безперервний розвиток підприємства відбувається за умови підвищення інноваційної активності персоналу, тобто за наявності таких рис працівників, як висока кваліфікація, креативність, творчість; по-друге, для розвитку названих рис і відповідно підвищення інноваційної активності, виходячи із психології людини, найменш придатними є адміністративні методи, тобто примушення; по-третє, визначаючи пріоритети серед методів економічної та соціально-психологічної груп, потрібно розуміти, що без матеріальної зацікавленості (застосування методу економічної групи) і таких соціально-психологічних методів, як моральне заохочення, розвиток та стимулювання ініціативи, формування творчих груп, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, немож-



ливо спонукати персонал до впровадження інновацій, а відтак – підвищити його інноваційну активність. Тож саме ці методи слід вважати найголовнішими.

**Висновки.** Поєднання теорії управління підприємством із теорією управління персоналом на основі обґрунтування принципів, які властиві та взаємопов'язані в наведеній класифікації, унеможливує виникнення протиріччя у процесі формування підсистеми управління персоналом у загальній системі «підприємство». Підбір методів управління підприємством і персоналом здійснює суб'єкт управління, дотримуючись обґрунтованих принципів задля успішного розвитку підприємства.

Розкриття сутності принципів та методів управління підприємством дає змогу вирішити низку наукових проблем, серед яких основними є протиріччя, що не дозволяють забезпечити безперервний розвиток підприємства. Відтак, змінюючи парадигму управління підприємством із орієнтацією на його безперервний розвиток, що можливо лише за умови визнання персоналу головною рушійною силою з високим рівнем інноваційної активності, трансформуються не лише принципи управління, а й основні концептуальні засади процесу управління.

## Література

1. Бланк И. А. Управление торговым предприятием / И. А. Бланк. – М.: Тандем, 1998. – 416 с.
2. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели / [Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др.]; НАН Украины, Институт экономики промышленности – Донецк: Юго-Восток ЛТД, 2002. – 276 с.
3. Виноградова О. В. Реинжиниринг торговых предприятий: теория та методология / Олена Володимирівна Виноградова: дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Донецкий держ. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк, 2006. – 435 с.
4. Раевнева О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография / О. В. Раевнева. – Харьков: ИНЖЕК, 2006. – 496 с.
5. Басаков М. И. Управление персоналом: конспект лекций / М. И. Басаков. – 4-е изд. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 160 с.
6. Ткаченко А. М. Стратегичні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Моршенко. – Запоріжжя: Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 234 с.
7. Гончаров В. Н. Теоретические и практические основы организации заработной платы: монография / В. Н. Гончаров, С. И. Радомский, А. И. Киринос; под общ. ред. проф. В. В. Дорофиевко. – Донецк: Лебедь, 2005. – 248 с.
8. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків: Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. – 261 с.
9. Сардак О. В. Управление персонал-маркетингом: теория та методология / Олена Вікторівна Сардак: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Экономика та управління підприємствами». – Донецк: ДонУЕТ, 2012. – 408 с.
10. Глущенко В. В. Исследование систем управления / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
11. Кондаков Н. И. Логический словарь-справочник / Н. И. Кондаков; под ред. Д. П. Горского. – М.: Наука, 1975. – 720 с.
12. Управление предприятием (менеджмент) [Электронный ресурс] / Компания UP TRADING. – Режим доступа: <http://www.uptrading.ru>
13. Скопин О. В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием [Электронный ресурс] / Олег Викторович Скопин, Наталья Леонидовна Назарова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2009. – № 3. – Режим доступа: [http://uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=136](http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=136)
14. Иващенко А. Совершенствование процессов управления развитием предприятий реального сектора региона на основе регулирования экономического потенциала [Электронный ресурс] / А. Иващенко: дис. ... канд. екон. наук. – Казань, 2011. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004>

Стаття надійшла до редакції 02.11.2013

Таблиця 3

## Спільні методи управління підприємством і персоналом

Групування методів за видами	Характеристика групи методів, джерело
<b>Економічні:</b> техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування та планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; оподаткування; затвердження економічних норм і нормативів; кредитування, фінансування	<b>у процесі управління підприємством:</b> зумовлені економічними стимулами [12]; являють собою прийоми та способи управління, в основу яких покладено використання економічних законів, економічних інтересів і показників [14];  <b>у процесі управління персоналом:</b> формують економічні інтереси працівників шляхом їх матеріальної зацікавленості [7, с. 18; 6, с. 31]; за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання персоналу [5]; мають побічний характер управлінського впливу та складність у розрахунку ефекту від їх використання [8, с.76]
<b>Адміністративні (адміністративно-правові):</b> формування організаційних структур органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; видання наказів і розпоряджень; підбір і розстановка кадрів; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів і контроль за їх виконанням; встановлення державних замовлень	<b>у процесі управління підприємством:</b> засновані на прямих директивних указах [12]; передбачають юридичний (правовий) вплив на відносини людей у процесі виробництва, застосування відповідних адміністративних і карно-правових санкцій; являють собою організаційно-розпорядчий інструмент управління, а також визначають функції, права та персональну відповідальність посадових осіб і виробничих колективів [14];  <b>у процесі управління персоналом:</b> визначають безпосередній характер впливу на будь-якого працівника шляхом примушення до виконання нормативних документів і норм [7, с. 18; 5, с. 27]; зорієнтовані на такі мотиви поведінки персоналу, як усвідомлення необхідності дотримання дисципліни праці, почуття обов'язку [6, с. 31; 8, с. 77]
<b>Соціально-психологічні (переконання):</b> соціальний аналіз у колективі; соціальне планування; участь працівників у управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення сприятливого психологічного клімату); моральне стимулювання; розвиток і стимулювання ініціативи та відповідальності	<b>у процесі управління підприємством:</b> застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників [12]; передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища підприємства, громадської думки; шляхом переконання впливають на психологію людей [13]  <b>у процесі управління персоналом:</b> засновані на використанні соціальних механізмів (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби тощо) [7, с. 19; 5, с. 28; 6, с. 32; 8, с. 77]

Джерело: Розроблено автором

## References

1. Blank, I. A. (1998). *Management commercial enterprise*. Moscow: Tandem (in Russ.).
2. Lepa, N. N., Bersuckiy, A. Ya. et al. (2002). In M. Ya. Bersuckiy (Ed.). *Decision making in management: methods and models*. Donetsk: NAN Ukrainy, Institut ekonomiki promyshlennosti (in Russ.).
3. Vinogradova, E. V. (2006). *Reengineering of Enterprises: theory and methodology*. Donetsk: DonUET (in Ukr.).
4. Rayevneva, O. (2006). *Management of enterprises: methodology and mechanisms, models*. Kharkiv: INZHEK (in Ukr.).
5. Basakov, M. I. (2006). *Personnel Management*. Rostov-na-Donu: Phoenix (in Russ.).
6. Tkachenko, A., & Morshchenko, T. (2008). *Strategic directions for improving the management staff*. Zaporizhzhia: Vydavnytstvo Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii (in Ukr.).
7. Radomski, S. I., & Kirnos, A. I. (2005). *Theoretical and practical basis for the organization of wages*. In V. N. Goncharov (Ed.). Donetsk: Lebed (in Russ.).
8. Novikova, M. M., & Mazhnyk, L. O. (2012). *Technology: theoretical and methodological aspects*. Kharkiv: Harkivska natsionalna akademiya morskoho hospodarstva (in Ukr.).
9. Sardak, O. V. (2012). *Human resources management-marketing: theory and methodology* (Doctoral dissertation). Donetsk: DonUET (in Ukr.).
10. Gluschenko, V. V., & Gluschenko, I. I. (2004). *Research management systems* (2nd ed.). Moscow: Krylya (in Russ.).
11. Kondakov, N. (1975) *Logic dictionary*. In D. P. Gorskiy (Ed.). Moscow: Nauka (in Russ.).
12. Company UP TRADING. *Enterprise management*. Retrieved from <http://www.uptrading.ru> (in Russ.).
13. Skopin, O. (2009). Theoretical bases of the study of enterprise management. *The Economic Systems Management*, 3. Retrieved from [http://uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=136](http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=136) (in Russ.).
14. Ivashchenko, A. (2011). *Improving the management processes development of the real sector of the region on the basis of economic potential regulation* (PhD diss.). Retrieved from <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004> (in Russ.).

Received 02.11.2013