

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

© Коpecь Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О., 2014

Розглянуто логістичні аспекти управління персоналом підприємств України. Визначено вплив глобалістичних та інтеграційних факторів на розвиток персоналу. Обґрунтовано значення інтегрованої концепції маркетингово-логістичного управління, концепції Supply Chain Management та їх закономірну складову маркетингово-логістичного управління персоналом підприємств України. Підвищення сучасного рівня інноваційного та техніко-технологічного розвитку підприємств вимагає адекватного забезпечення людським капіталом – трудовими ресурсами. Важливою проблемою залишається ефективне управління персоналом вітчизняних підприємств. Значне місце в управлінні персоналом займають проблеми об’єктивного оцінювання персоналу, застосування ефективної мотивації персоналу напружено та якісно працювати, дієвого управління та розвитку персоналу, управління талановитими працівниками. Обґрунтовано, що управління персоналом слід здійснювати на засадах соціально-економічної доцільності та на засадах персоналізму. Наведено порівняння управління персоналом на засадах рівнялівки та непрофесійного управління та управління на засадах професіоналізму.

**Ключові слова:** логістичні проблеми, інтегроване управління ланцюжками поставок, управління персоналом, розвиток персоналу, персоналізм, управління талантами.

## IMPROVING THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GROWTH OF DOMESTIC FIRMS IN MARKETING AND LOGISTICS ASPECTS

© Kopets H. R., Rachunska H. V., Dzyubina K. O., 2014

In this paper we research logistic aspects of human resource management with domestic firms. The influence of globalization and integrational factors on human resource development is defined. The necessity for integrated concept for marketing and logistics aspects of human resource management is postulated, along the concepts of Supply Chain Management. Improvements to the rate of modern innovative and technological development of domestic economic agents requires adequate supply of human resources. As the efficiency of managing human resources at domestic firms leaves room for improvement, a definite need exists for human resource evaluation methodologies, as well as measures for enhancing personnel motivation, growth and implementing the concepts of talent management. In this article we contrast the methods of human resource management inherited by the modern domestic corporate culture from the soviet times to professional Supply Chain Management approaches.

**Key words:** logistical problems, Supply Chain Management, human resource management, personnel growth, talent management.

**Постановка проблеми.** Сучасні міжнародні економічні, глобалізаційні, інтеграційні процеси зумовлюють те, що логістичні види діяльності підприємств повинні бути інтегрованішими. Особливо це стосується сучасних вітчизняних підприємств, які повинні успішно діяти у важких

нестабільних економічних умовах у всьому функціональному полі бізнесу і впливати на логістичні процеси, організаційну структуру, функціональні підсистеми підприємства, інформаційні та матеріальні потоки, засоби комунікації [1,2]. Вищезгадані зміни зумовлюють необхідність підвищення кваліфікації, рівня розвитку, інтелектуально-інноваційного потенціалу людських ресурсів. Тому необхідно знаходити адекватні змінним умовам господарювання шляхи та напрямки ефективного управління персоналом сучасних підприємств. Велике значення також має ефективне управління підприємств талановитими працівниками, які характеризуються особливостями організаційної поведінки та створюють значний інноваційний потенціал для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різноманітні аспекти управління та розвитку персоналу підприємств висвітлили у своїх працях такі вітчизняні вчені та зарубіжні науковці: Л. Арська, Л. Балабанова, Р. Блейк, К. Вілюнас, М. Вудкок, О. Данчева, Г. Емерсон, Л. Єсіпова, В. Казміренко, А. Колот, О. Кузьмін, А. Маслоу, Д. Мельничук, О. Сардак, В. Савельєв, В. Тарасов, В. Третяченко, Р. Фішер, Е. Шостром, Ю. Швалб, Дж. Харрінгтон, У. Юрі та інші. Ефективне управління на засадах персоналізму та антологію персоналістичної думки вивчали вчені Р. Баннов, Р. Бернетт, К. Войтила, В. Веснін, М. Граб, Є. Коссак, В. Лега, Ф. Меліх, А. Хелкроу та інші.

Дослідник Л. В. Марчук досліджує процеси трансформації підприємств України та зазначає особливості кадрової реструктуризації, яка поділяється на кваліфікаційну, функціональну та ієрархічну реструктуризацію персоналу. Прикладами причин трансформацій автор зазначає вузьку спеціалізацію знань, умінь та навичок персоналу, пришвидшення темпів НТП тощо. Автор зазначає, що серед внутрішніх чинників трансформації підприємств є недосконалість структури персоналу, невідповідність цілей і завдань, недоліки у забезпеченості ресурсами (зокрема трудовими ресурсами). При цьому трансформація спрямовується на використання позитивного впливу та подолання негативного впливу тих чи інших факторів [3, с.18].

Науковці Г. В. Рачинська та Л. С. Лісовська відзначають персонал як важливу ресурсну складову для впровадження інноваційних сучасних технологій [4,5]. Економічні експерти та науковці з різних країн стверджують про зміну глобальних умов формування та використання у трудових процесах населення, робочої сили [6]. Г. Р. Копець, М. Р. Леськів розглядають окремі аспекти розвитку персоналу вітчизняних підприємств, намічають шляхи і напрямки їх здійснення [7]. Але у практичній діяльності підприємств управління працівниками недостатньо здійснюється на засадах персоналізму, що справедливо констатує вчений і практик М. Б. Граб [8]. М. Б. Граб наводить недоліки індивідуалістичної та колективної концепцій менеджменту, які позбавляють працівника права на активну участь у підприємницькій діяльності та бізнес-процесах. На противагу згаданим концепціям учений пропонує впроваджувати управління персоналом на засадах професіоналізму. Цікаву проблему управління талановитими працівниками підприємств, особливості їх організаційної поведінки порушує учений В. Л. Пікалов [9, с.116–118].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування змінних сучасних умов діяльності підприємств та окремих напрямків реалізації нових можливостей ефективного управління персоналом, зокрема управління на засадах персоналізму. Впровадження таких можливостей у практику діяльності підприємств зможе істотно вплинути на ефективність їх діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Реалізація нових можливостей та потенціалу розвитку вітчизняних підприємств зумовлена сучасними вимогами до їх діяльності, глобалізаційними, інтеграційними, соціально-економічними, екологічними та іншими чинниками.

Сучасні фінансово-економічні та політичні умови діяльності підприємств зумовлюють жорстку конкуренцію на товарних та фінансових ринках. Спостерігається також зростання вимог до якості, супроводу та сервісного обслуговування продукції на споживчих ринках в умовах посилення цінових факторів. Останні пов'язані, зокрема, із зниженням рівня платоспроможності більшості споживачів [2, с. 174].

Складні умови діяльності підприємств пов'язні із необхідністю більш професійного управління виробничими та маркетинговими витратами, оптимізацією, бюджетуванням, відповідними змінами у товарній, цінній, комунікаційній та збутовій політиці підприємств. Вищезгадані умови вимагають встановлення та реалізації нових вимог до управління та розвитку персоналу підприємств, використання всіх можливостей для збільшення загальної продуктивності колективу організацій.

Аналіз досліджень та публікацій дозволяє виділити такі напрями ефективного управління персоналу:

- дотримання Конституції України та положень закону України “Про професійний розвиток працівників” для реалізації нових можливостей розвитку персоналу, більш якісного управління ним;
- врахування специфіки впливу інтеграційних та глобалізаційних процесів сучасної економічної кризи на рівень, важелі та інструменти управління персоналом;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу для ефективнішої діяльності ланцюгів створення вартості на засадах маркетингу та логістики;
- гармонійність синтезу інноваційних, релігійних, наукових і філософських аспектів в управлінні персоналом;
- забезпечення достатніх умов для професійного розвитку персоналу в умовах економічної кризи в Україні, зниження економічної ефективності діяльності малого і середнього бізнесу, інколи аж до банкрутства;
- забезпечення об'єктивного оцінювання діяльності персоналу вітчизняних підприємств;
- зменшення ризиків діяльності малих та великих підприємств, систематизація та зменшення нових соціальних ризиків при управлінні персоналом в умовах сучасного постіндустріального суспільства;
- ефективне управління високопрофесійними працівниками, талантами, творчими працівниками організації, зокрема на засадах персоналізму.

Діяльність підприємств все частіше ґрунтується на всебічно обґрунтованій ученими концепції Supply Chain Management. Зростає вимога до підвищення конкурентоспроможності ланцюгів створення вартості, яка здійснюється на засадах маркетингу та логістики [1, с. 188–189]. Застосування цієї концепції вимагає підвищення вимог до працівників, більш професійного управління персоналом для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємств. Тому важливим у сучасних умовах є підвищення якості управління працівниками на основі персоналізму, що забезпечить віддачу персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємств. Адже якщо грамотно і професійно здійснити підбір та відбір персоналу, розставити кадри “на свої місця” згідно з внутрішніми стимулами, зовнішнього заохочення, здібностями, професійними якостями та психологічними особливостями, то можна практично “без жодної копійки” добитися значної віддачі персоналу. Така віддача закономірно з'являється на основі внутрішніх психологічних мотивів та особистого задоволення працівника виконуваною роботою. Далі слід забезпечити об'єктивне оцінювання та мотивування працівників, враховуючи скрутне фінансове становище більшості підприємств в умовах кризи. Достатньо мотивований персонал зможе підвищити інноваційно-технологічний рівень виробництва, екологічність та соціальну спрямованість застосовуваних технологій, покращити систему управління якістю продукції та конкурентоспроможність підприємства [4, с. 278; 5].

Персонал є одним із важливих ресурсів, які використовуються на підприємстві. На нашу думку, здебільшого про нього можна сказати як про найважливіший чи вирішальний. Саме працівники підприємства чи корпорації забезпечують і сприяють ефективнішому використанню фінансових, інформаційних, матеріальних ресурсів, зокрема енергетичних. Велика роль персоналу полягає також і у разі впровадження інноваційних технологій, підвищення рівня технологічного розвитку підприємств, культури виробництва, соціальної відповідальності бізнесу.

Слід мати на увазі, що на персонал підприємства, його склад, структуру, мотиваційні чинники та специфіку управління впливають глобалізаційні чинники, пов'язані із кризами державного, регіонального, світового ладу, нестабільністю держав, значними міграційними потоками, економіч-

ними, демографічними та політичними рушіями. Вчені відзначають також проблеми, пов'язані з етнічною ідентичністю, транскордонними кримінальними потоками, міждержавними міграційними потоками, потоками біженців внаслідок стихійних лих та з політичних причин [6, с. 106–109].

Окреме значення має деяке погіршення якості трудових ресурсів, пов'язане із економічними факторами, погіршення стану здоров'я та працездатності населення, зниження купівельної спроможності населення, що впливає на можливість якісно і напружено виконувати трудові обов'язки.

У сучасних умовах господарювання підприємств України застосовується доволі жорстке ставлення до використання робочої сили (таблиця). В Україні спостерігаються такі негативні ознаки щодо використання персоналу:

- наявність політичних, економічних, екологічних негараздів, що позначається на здоров'ї та працездатності персоналу;
- значний рівень безробіття, до того ж офіційні дані щодо нього завжди значно занижені;
- міграційні та демографічні процеси, що впливають на підбір, відбір та використання працівників на підприємствах;
- недостатня гнучкість діяльності підприємства у ринкових умовах, що знижує економічні результати його діяльності і можливість матеріальної мотивації працівників;
- непрофесійне управління персоналом на окремих підприємствах (занижені вимоги, необ'єктивне оцінювання, неефективні мотиваційні важелі, нездатність поставити конкретні досяжні цілі перед працівниками);
- підвищення конкуренції на ринку праці, що знижує ціну та заробітну плату працівників у результаті взаємодії попиту і пропозиції на товар "робоча сила";
- недостатнє врахування психологічних особливостей діяльності та співпраці окремих працівників, які відносяться до різних психологічних типів з погляду психології як науки;
- недостатнє врахування особливостей організаційної поведінки окремих категорій працівників, наприклад, талановитих творчих працівників, які є креативним інноваційним двигуном організацій.

Отже, спостерігаємо майже повну відсутність удосконалення управління працівниками підприємств на засадах персоналізму, який передбачає керування працівниками з урахуванням потреб та особливостей конкретних працівників, орієнтацією на людські відносини. У таблиці порівняно управління персоналом на засадах рівнялівки і непрофесійного керування та управління персоналом на засадах професіоналізму.

Критерієм удосконалення управління персоналом на засадах персоналізму є докладання спільних зусиль до участі та співпраці (на відміну від економічних, політичних чи суспільних потреб). Таке управління формує та реалізує міні-, мезо- та макроорганізаційні рівні культури управління, що ґрунтуються на зв'язках між людьми. Управління на засадах персоналізму вимагає створення мережі громадських та професійних об'єднань підприємців малого та середнього бізнесу, сприяння органів місцевого самоврядування [8, с. 48–49].

На підприємстві водночас повинні бути створені:

- сприятливі умови для самовдосконалення, підвищення кваліфікаційного рівня працівників на постійній основі;
- ефективні системи відбору працівників за ознаками виявлення їх свободи вибору, волі, чесності та порядності;
- умови для ефективної співпраці колективів всередині підприємства на основі свободи творчих пошуків та перетворень, професійного вдосконалення.

На основі проведених досліджень слід структурувати етапи удосконалення управління та розвитку персоналу в умовах маркетингово-логістичного управління:

- формування об'єктивної інформаційної бази щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, діагностики його реального стану;
- аналізування умов розвитку ринку та галузі, врахування рівня доступності нових ринків, рівня спеціалізації технологій, знань та вмінь персоналу;

**Порівняльна таблиця управління персоналом на засадах рівнялівки та непрофесійного керування і на засадах персоналізму**

Ознака	Управління персоналом на засадах зрівнялівки та непрофесійного керування	Управління персоналом на засадах персоналізму
1	2	3
Укладність економіки	Застосування на підприємствах переважно 3–4 укладів економіки	Застосування на підприємствах 5 і 6 укладів економіки
Стан економіки країни	Занепад, кризові явища, недостатній розвиток цілих галузей та окремих підприємств	Динамічна, розвинута, пост-індустріальна економіка застосування нових концепцій розвитку держави, галузей підприємств, концепції знань
Рівень розвитку підприємства	Застійний, стагнаційний, кризовий, банкрутуючий	Впевнена динаміка розвитку підприємства, яка опирається на креативний мотивований персонал
Рівень інноваційності та складності технологій	Застарілі технології, відсталі технологічні процеси, практично відсутність інновацій, капітало-, енерго, матеріало-, трудомісткі	Сучасні інноваційні наукомісткі технології, які знижують матеріалоемність, трудоемність, енергоемність продукції та послуг
Рівень екологічності	Низький рівень екологічності технологій, випущеної продукції, забруднення довкілля	Розвиток підприємств на засадах сталого розвитку (Sustainability Development), застосування екологічних технологій, процесів, екологічно чистої продукції, збереження території господарювання
Безпека праці та умови праці	Низький рівень безпеки праці, мінімальне виконання законодавства щодо безпеки та умов праці	Стремління та практичне забезпечення високого рівня безпеки праці через застосування високотехнологічних та інноваційних технологій
Культура виробництва та свідомість працівників	Низька культура виробництва, недостатньо розвинута свідомість працівників	Висока культура виробництва, підвищення рівня свідомості працівників
Тип мислення працівників та керівників підприємства	Застаріле, консервативне мислення працівників та керівників підприємств	Креативне, інноваційне, модернізоване, відповідальне мислення на основі активної виваженої позиції працівників та керівників підприємств
Соціальна відповідальність	Практично відсутня або низький рівень	Високий рівень соціальної відповідальності перед суспільством, працівниками та споживачами
Потреба у ресурсах	Підвищена потреба та неефективне використання ресурсів	Ефективне управління використанням ресурсів в умовах зниження наявності та підвищення вартості окремих ресурсів
Використання трудових ресурсів	Неефективне, примусове, на основі лінійного підпорядкування, жорсткого контролю, авторитарного стилю керівництва	Ефективне, мотивуюче на основі трудової віддачі та оптимізації використання трудових ресурсів
Оцінювання роботи працівників	Необ'єктивне упереджене оцінювання, інколи навмисне занижування результатів роботи	Об'єктивне оцінювання працівників на основі затверджених положень підприємства
Розстановка кадрів	За вимогами та уподобаннями керівників вищої та середньої ланок	За потребою виробництва, ефективного використання ресурсів та кадрів на засадах персоналізму

1	2	3
Рівень мотивування працівників	Неефективні мотивуючі механізми	Ефективні мотивуючі механізми на основі об'єктивного оцінювання та персоналізму
Контролювання працівників	Жорсткий контроль діяльності працівників	Свобода дій, розробок, надання креативних ідей та власних проектів
Розповсюдження досвіду працівників	Обмежене застосування та поширення досвіду результатів діяльності працівників	Тиражування досвіду працівників на інших філіалах, підрозділах, підприємствах
Застосування сучасних концепцій менеджменту (СКМ)	Обмежене застосування СКМ	Доцільне застосування Total Quality Management, Time Management, Benchmarking, концепції управління знаннями
Застосування інформаційних технологій (ІКТ)	У межах низької доцільності та ефективності, обмежене фінансовими ресурсами	Пошук резервів та фінансових ресурсів для широкого застосування ІКТ, корпоративних мереж, інтелектуальних систем
Застосування комунікаційних технологій	Недостатнє застосування комунікацій	Створення комунікаційних корпоративних мереж, ефективна позитивна результативна комунікація
Зв'язки із споживачами	Достатні або недостатні, інколи вимушені	Дієві зв'язки із споживачами з метою кращого забезпечення їх потреб, оптимізації параметрів "ціна-якість" продукції.
Зв'язки із ЗМІ	Обмежені або достатні	Використання глобальних інформаційних мереж, інформаційної логістики, PR, медіа- контактів
Зв'язки із професійними та громадськими організаціями	Обмежені чи недостатні	Розвинуті з метою спільної співпраці та отримання результатів діяльності, синергійних явищ
Взаємодія з партнерами по бізнесу	Взаємодія на основі контролю та мінімізації контактів	Взаємодія на основі гармонізації, співпраці, синергії
Стиль керівництва	Авторитарний, ліберальний, демократичний	Ліберальний, демократичний, високопрофесійний на основі соціальної філософії та відповідальності, гармонізації взаємодії працівників
Корпоративна культура (КК)	Недостатній рівень КК, недосконалі результати діяльності колективу, низький рівень соціальної відповідальності. Не завжди "здоровий" мікроклімат на підприємстві	КК на тєадії постійного розвитку та задоволення членів колективу результатами діяльності, рівнем задоволення вимог споживачів. "Здоровий" мікроклімат у колективі.

*Джерело: власна розробка*

- вивчення динаміки, тенденцій фінансового та господарського стану підприємства, вибір прийнятних варіантів розвитку підприємства, з врахуванням ринкових факторів;
- вибір сфер діяльності підприємства, які потребують змін, зокрема сфери управління персоналом;
- порівняння підприємства з конкурентами та кращими підприємствами у певній галузі; застосування концепції бенчмаркінгу для вибору найдієвіших шляхів у наборі та відборі персоналу, навчанні, професійному розвитку, плануванні кар'єри та інших напрямках розвитку персоналу;
- обґрунтування конкретних заходів розвитку персоналу, враховуючи доступні для цього фінансові ресурси підприємства, заходи для окремих категорій працівників.

Удосконалення розвитку персоналу на засадах персоналізму слід здійснювати так:

- враховувати різні стадії життєвого циклу розвитку підприємства та ринку, на якому воно працює, при здійсненні удосконалень у системі управління персоналом;
- враховувати стратегічні цілі і завдання власників, а також інших зацікавлених сторін (топ-менеджерів, самих працівників, профспілкових структур тощо);
- призначати креативних топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки, здатних до комплексних перетворень, надавати та впроваджувати нові ідеї на основі аналізування об'єктивного стану підприємства та причин негативних явищ;
- враховувати фактор часу для оптимального використання трудових та інших ресурсів;
- зменшувати ризики при наборі, підборі та кадровому просуванні працівників;
- забезпечувати належний професійний, матеріальний та соціальний захист працівників в умовах спаду у діяльності підприємства, його реструктуризації чи банкрутства.

Для забезпечення на підприємствах належного управління кадрами на засадах персоналізму слід:

- поліпшувати умови праці та безпеки праці на робочих місцях;
- створювати умови для інформатизації та автоматизації робочих місць, застосування належного забезпечення комп'ютерним та офісним обладнанням, ліцензованим програмним забезпеченням, зручним у використанні;
- забезпечувати організаційно-технічні та управлінські можливості застосування сучасних концепцій менеджменту (Total Quality Management, Time Management, Benchmarking та інших) з метою підвищення ефективності використання та розвитку персоналу;
- організувати навчання та конкретні заходи із удосконалення управління та розвитку персоналу, враховуючи їх доцільність та ефективність з погляду синергійності та співпраці у колективі;
- удосконалювати організаційну культуру підприємства;
- підбирати, відбирати та розміщати працівників за їх професійними, особистісними та психологічними якостями;
- ефективно управляти талановитими, творчими креативними працівниками.

Згадана частина працівників характеризується певними особливими рисами, які слід враховувати, щоб покращити ефективність управління ними:

- особливості організаційної поведінки талановитих працівників (мінімізація непродуктивно витраченого часу, цілеспрямованість, відповідальність за результати тощо) [9, с. 118–120];
- особливості способу мислення, самостійності, гідності, самодостатності, свободи вираження;
- необхідність надання хороших умов праці та відпочинку, належного простору, гнучкого графіка роботи, наявності часу для креативного мислення;
- можливість частішого безпосереднього контакту із керівниками, топ-менеджерами та їх заступниками;
- забезпечення необхідними технічними засобами, програмними продуктами, комунікаціями;
- адекватне ставлення до талантів як до креативних творчих людей, розробників ексклюзивних (ключових) видів продукції, які забезпечують значний прибуток організації;
- можливість активного спілкування у професійних групах з відомими людьми, професіоналами у певній сфері діяльності поза підприємством;
- надання необхідної підвищеної уваги талантам, важливої допомоги, неприскіпливості контролю за виконанням поточних завдань;
- надання можливості кваліфікаційного росту під час виконання виробничих завдань;
- надання можливості співпраці з працівниками інших підрозділів, передавання досвіду тощо;
- переконання талантів у необхідності отримання ними допомоги та співробітництва з іншими працівниками підрозділу для виконання спільних важливих завдань (якщо це потрібно);
- залучення відданих здібних менеджерів для організування та спрямування діяльності талантів, створення оптимальних умов з метою досягнення цілей підприємства та реалізації виробничих завдань.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективне управління персоналом дасть змогу підвищити рівень розвитку та менеджменту вітчизняних підприємств, а топ-менеджерам та експертам виявити найефективніші управлінські інструменти та важелі, визначити місце підприємства за рівнем ефективності серед конкурентів. Також виявиться можливим визначити інтегральні показники розвитку персоналу за їх складовими, встановивши доцільну кількість та якісне представлення показників щодо об'єктивного оцінювання рівня розвитку персоналу вітчизняних підприємств, а також якості управління ним. На наступному етапі досліджень доцільно пов'язати рівень розвитку, якість, управління персоналом з операційною та соціально-економічною ефективністю діяльності підприємства за допомогою конкретних показників. Обґрунтовано зміну сучасних умов діяльності працівників, зроблено спробу порівняти управління персоналом на засадах рівнялівки і непрофесійного керування та управління персоналом на засадах професіоналізму. Також узагальнено окремі стратегії та напрямки ефективного управління талановитими працівниками організації.

1. Шандрівська О. Є. Підвищення конкурентоспроможності ланцюгів створення вартості на засадах логістики / О. Є. Шандрівська, Н. С. Косар, Н. В. Чернописька // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2011. – № 706. – С. 188–197. 2. Косар Н. С. Пошук нових можливостей підприємств у сучасних умовах функціонування / Н. С. Косар, З.І. Козар, А. Б. Гайдук // Тези доповідей X Міжнародної науково-технічної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту". – Львів, 6–8 листопада 2014 р. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. – С. 174–176. 3. Марчук Л. В. Економічне оцінювання та регулюванню процесів трансформації організацій / Л. В. Марчук / Автореф. дис. ...канд. екон. наук. – Львів, 2005.– 21 с. 4. Рачинська Г. В. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств / Г. В. Рачинська, Л. С. Лісовська // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Проблеми економіки та управління". – 2011. – № 698. – С. 277–281. 5. Федулова Л. Тенденції розвитку високотехнологічного сектору економіки України / Л. Федулова // Економіст. – 2009. – №1.– С.32–35. 6. Глобальне управління 2025: вирішальний момент. Пер. з англ. Г. Лелів.– Львів: Літопис, 2011.– 120 с. 7. Коpecь Г. Р. Логістичні проблеми розвитку персоналу / Г. Р. Коpecь, М. Р. Леськів // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2012. – №735. – С. 91–96. 8. Граб М. Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2011. – № 706. – С. 47–53. 9. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності / В. Л. Пікалов // Академічний огляд. – 2014. – №1.– С.116–121.