

UDC (УДК) 331.005.95/.96
JEL Classification: J08

Хомів Олена Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
(Львів, Україна)
e-mail: o.khomiv@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3223-5010

Сибірна Рома Іллінічна,

доктор біологічних наук, професор,
академік АНВО України,
професор кафедри психології діяльності в особливих умовах
Львівського державного університету внутрішніх справ
(Львів, Україна)
e-mail: roma.sybirna@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5704-2004

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Проаналізовано складові системи управління трудовими ресурсами підприємства, розглянуто можливості її вдосконалення в сучасних умовах. Указано, що дієвість управління трудовими ресурсами залежить від людського чинника та вимагає посилення ролі кадрової безпеки. Для поліпшення цієї системи потрібно залучати нові підходи до підготовки інституту менеджерів персоналу, впроваджувати досвід інших країн, приділяти увагу змінам правових норм і вдосконалювати трудове законодавство.

Ключові поняття: підприємство, трудові ресурси, управління, персонал, працівники.

Khomiv Olena,

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Economics and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs
(Lviv, Ukraine)
e-mail: o.khomiv@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3223-5010

Sybirna Roma,

Doctor of Biology, Professor,
Academician of the HEAS of Ukraine,
Professor of the Department
of Psychology of Activity in Special Conditions,
Lviv State University of Internal Affairs
(Lviv, Ukraine)
e-mail: roma.sybirna@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5704-2004

MODERN APPROACHES TO THE ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Abstract. Nowadays, the issues of increasing labor efficiency are urgent. The scientists analyze the main directions of efficient use of manpower and methods of improving the management of human resources of the enterprise. At the same time, further research on the specific features of the strategy to improve the enterprise resource management system requires further research.

The purpose of the study was to analyze the components of the enterprise's human resources management system and to study the possibility of its improvement. It is shown that there are three groups of basic means of managing the labor resources of the enterprise: direct, indirect and "quasi-means" and their analysis is carried out. It is revealed that the formation, distribution, redistribution and rational use of human resources in the production is the main content of personnel management, and in its activities should take into account the social and psychological qualities of the team members.

The basic components of the enterprise's labor management system have been researched, their activity has been shown based on the current labor legislation, which regulates the relationship between the employee and the labor collective as a whole and the employer. It is shown that being a system of interdependent, organizational-economic and social measures, the effectiveness of labor management depends entirely on the human factor and requires a strengthening of the role of personnel security.

The modern strategy of management of labor resources of the enterprise on the basis of three basic world models is revealed: American, Japanese and EU model. Their positive sides are indicated, which could significantly influence the solution of problems and improvement of the system of human resources management of the enterprise in Ukraine.

In particular, to improve this system, new approaches to the training of the HRM institute should be used, bringing together specific expertise, specializations and diverse qualifications, broadly implementing the experience of other countries, and paying due attention to certain changes in legal regulations, systematization of legislation and to continue improvement of labor legislation of Ukraine.

Key concepts: enterprise, manpower, management, staff, employees.

DOI 10.32518/2617-4162-2020-2-152-159

Вступ

Відповідно до Конституції України (ст.ст. 43–46), кожен громадянин має право на працю, яку він обирає, а держава створює умови та гарантує можливість у виборі роду трудової діяльності та забезпечує належні умови праці й заняття господарською діяльністю [1]. Відповідно, найважливішим елементом внутрішнього середовища будь-якого підприємства та джерелом для його розвитку є людський потенціал, а також його залежність від внутрішніх (продукція, технологія, організація виробництва) та зовнішніх (демографічні процеси, законодавчі та моральні норми, ситуація на ринку праці) факторів. Трудові ресурси підприємства стають найскладнішим об'єктом стосовно управління організаціями, оскільки це люди, які здатні критично мислити, оцінювати поточну ситуацію та приймати відповідні рішення. Тому управлінський апарат повинен брати до уваги дедалі більшу кількість факторів, які набувають глобального характеру, й удосконалювати свою діяльність.

Нині питанням підвищення ефективності праці трудових ресурсів присвячено низку досліджень. Так, у роботах А. Ю. Шахно, Г. А. Лашкун, Б. Ю. Голобородько, Л. В. Шостак, Є. О. Болобан вивчено головні напрями ефективності використання персоналу як ключового фактора, що впливає на конкурентоспроможність продукції та її якість, сприяє поліпшенню економічної діяльності, зменшенню витрат на персонал і зростанню доходів працівників. Методам удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства в

сучасних ринкових умовах присвячені роботи Н. О. Науменко, Д. П. Богині, М. Г. Акулова, С. І. Пучкової. Крім того, А. В. Балабановою та ін. проведено низку досліджень стосовно питань управління персоналом, удосконалення організаційно-економічного механізму ефективності праці та визначено його соціально-економічний ефект для підприємств. Водночас потребують подальшого вивчення особливості стратегії та вдосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах.

Метою статті є здійснення аналізу складових системи управління трудовими ресурсами підприємства й опрацювання можливості її вдосконалення.

1. Організація процесу управління трудовими ресурсами підприємства

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток і реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства. Це означає поліпшення роботи кожного працівника для того, щоб він найоптимальніше використовував свій трудовий і творчий потенціал, а також завдяки цьому сприяв досягненню підприємством його мети. Для здійснення цієї основної мети реалізується низка локальних завдань за допомогою спеціальних засобів і методів.

Ефективність управління персоналом і найбільш повна реалізація обраної мети великою мірою залежать саме від принципів і методів управління персоналом, які мають ґрунтуватися на законодавчих актах держави. Потрібно

зауважити, що чим крупнішим є підприємство та чим більше підрозділів воно має, тим вагомішого значення набуває узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління.

Є три групи основних засобів управління: прямі, опосередковані й особлива група – «квазі-засоби» управління, які не можна віднести до попередніх [2, с. 112; 3, с. 195].

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- делегування повноважень і завдань, тобто надання співробітникам можливостей не тільки для чіткого виконання сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а, отже, надання працівникам разом із самостійністю і додаткової відповідальності;

- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між керівником і підлеглими, а й підвищити мотивацію підлеглих до праці через залучення їх до прийняття управлінських рішень, що створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;

- критика й заохочення, тобто форми оцінювання людської праці. Проте, підлегли не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для поліпшення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника й прийняти їх, якщо вони виправдані;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом речей;

- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації. Водночас необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації всередині підприємства і у вертикальному, і в горизонтальному напрямі. Крім того, обізнаність працівника є одним із факторів його вмотивованості в своїй праці;

- директиви та вказівки. Директиви мають стосуватися основних, стратегічних напрямів діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх і прописують, як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив і вказівок є узгодження діяльності всього підприємства [4, с. 520; 5].

Другу групу так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління трудовими ресурсами, становлять:

- характеристика посади, тобто розкривається інформація стосовно мети, завдань, компетенцій працівників, які займають певну посаду. З одного боку, цей засіб управління є

основою для контролю, з іншого – це реальна допомога працівнику адаптуватися на вказаній посаді;

- оцінка робочого місця, що частково здійснюється на основі характеристики посади, але водночас береться до уваги складність діяльності, умови праці тощо;

- оцінка співробітника, тобто його особистого внеску. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості працівника й необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення чи просування по службі. Певною мірою така оцінка є одним із факторів мотивації працівника.

До «квазі-засобів» належать неформальні групи та робоча атмосфера. Причини створення неформальних груп криються у природі людини, її особистих і суб'єктивних уподобаннях, потребі в спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні й організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);

- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);

- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;

- нестача інформації та виникнення чуток. Неформальні групи можуть мати і позитивний, і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення неформальних груп майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічне тло й умови праці суттєво впливають на якість трудової діяльності працівників, а відсутність напруження й конфліктів робить працю більш легкою та ефективною [4; 5].

Людина в організації є суб'єктом управління та виконавцем чи об'єктом управління. Відповідно, планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу.

Водночас персонал – це насамперед люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, з-поміж яких соціально-психологічні відіграють головну роль [6, с. 288].

Отже, основними принципами створення ефективної та сучасної системи управління персоналом підприємства є:

- ефективний підбір і розташування працівників;

- справедлива й адекватна оплата праці, ефективна мотивація працівників;

– можливість професійного росту працівників із урахуванням ефективності їх роботи та прагнення до самонавчання;

– якісне та швидке й ефективне вирішення проблемних ситуацій, прагнення до роботи на благо цього підприємства.

2. Аналіз складових системи управління трудовими ресурсами

Система управління трудовими ресурсами, яка сформувалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних сучасних технологій управління персоналом і формування власного досвіду, ґрунтується на чинному трудовому законодавстві, яке регламентує питання взаємин працівника і трудового колективу загалом та роботодавця. Зокрема, це діяльність профспілкових органів, колективні й трудові договори, заробітна плата, робочий час, час відпочинку, охорона праці, забезпечення трудової дисципліни, професійного навчання, вирішення трудових конфліктів і спорів. Вона включає аналіз та планування персоналу, відбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу (рис. 1).

Для ефективного підбору персоналу, відповідно до Кодексу законів про працю України, потрібно сформулювати якості працівників, необхідні для певного виду діяльності. Основними критеріями водночас є освіта, досвід роботи, спеціальні навички, індивідуальні характеристики [8].

Із метою полегшення набору чимало організацій почали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які має мати працівник для успішної роботи на цій посаді – кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Відбір персоналу здійснюється за допомогою низки методів:

– кадрова співбесіда як універсальний спосіб оцінки персоналу, який може бути покладений в основу і його відбору, і наступної атестації;

– групове інтерв'ю, що дає об'єктивну оцінку кандидатів, хоча і створює психологічно складні ситуації;

– індивідуальна бесіда, що є психологічно більш комфортною, проте результати її бувають суб'єктивними [6; 9, с. 42; 10].



Рис. 1. Управління трудовими ресурсами підприємства

Оскільки оцінка потреби організації в персоналі має якісний і кількісний характер, визначити необхідну кількість працівників, їх професійний та кваліфікаційний рівень дозволяє виробнича програма, норми виробітку, запланований ріст підвищення продуктивності праці та структура робіт на підприємстві [7].

Важливим є і проведення тестування для підбору претендентів. Тести можуть бути допоміжним атрибутом до анкет, резюме, автобіографій.

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника робочому місцю, яке він займає. Воно охоплює:

– оцінювання потенціалу працівника, яке здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця;

– визначення ступеня підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займатиметься, а також встановлення рівня його потенційних можливостей;

– оцінювання індивідуального внеску [11].

Атестація кадрів є комплексним оцінюванням, що враховує потенціал й індивідуальний внесок кожного працівника у кінцевий результат. Водночас практикується загальний і професійний розвиток персоналу.

Із метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та продуктивності праці на підприємстві, до професійного навчання залучаються і недавно прийняті працівники для пришвидшення процесу їхньої адаптації, і працюючі, в яких мають змінитись обов'язки. У цьому разі йдеться про підвищення кваліфікації кадрів. Потреба у навчанні може бути з'ясована в процесі добору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, або з поточних бесід.

Загалом навчання персоналу потрібне у тих випадках, коли працівник приходить на підприємство, його призначають на нову посаду або доручають новий напрям роботи, у нього недостатньо навиків для виконання своїх обов'язків, а також, коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства чи у його зовнішньому середовищі.

3. Сучасна стратегія управління трудовими ресурсами підприємства

Нині вважається, що ключ до забезпечення стабільного розвитку підприємства полягає в ефективному використанні трудових ресурсів. Загалом стратегія управління трудовими ресурсами складається з визначення компетенцій, необхідних підприємству для реалізації найбільш важливих елементів стратегії, розробки загального напрямку їх розвитку.

У сучасному світі використовують три основні моделі управління трудовими ресурсами підприємства. Це класичні американська та японська моделі, а також модель ЄС. Кожна з них характеризується своїми особливостями, а також запозичує окремі елементи інших моделей. Хоча, за основною орієнтацією, американська модель спрямована на індивідуалізм, а японська – на колективізм. Європейській моделі теж характерні певні особливі ознаки [12; 13].

Так, в управлінні трудовими ресурсами США застосовують найдоцільніші системи оплати праці, регулярна атестація персоналу з метою кар'єрного росту, оцінка ефективності

організації праці. Останнім часом широко впроваджується система «Pay for Performance» – «плата за виконання». Вона ґрунтується на системах гнучкої та змінної оплати праці [14]. А управлінська діяльність опирається на механізм індивідуальної відповідальності, оцінку персональних результатів і розроблення кількісних виражень цілей, які мають зазвичай короткотерміновий характер.

Японська практика управління трудовими ресурсами ґрунтується на гнучкій системі групової, колективної відповідальності за кінцеві результати роботи. Водночас першочергово визначаються сильні та слабкі сторони кожного працівника. Крім того, і вищі посадові особи, і рядові виконавці, переконливо вважають себе представниками корпорації, беруть активну участь в організаційних рішеннях, що, своєю чергою, забезпечує позитивний психологічний клімат у колективі [14]. Відповідно, така система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, самоконтрольованою [12].

Управління виробництвом у Німеччині передбачає залучення до наглядових рад фірм і представників капіталу, і найманих працівників, існування «працівника-директора», а також виробничі ради, до яких входять працівники підприємства. Водночас максимум уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними програмами.

На підприємствах Франції, в умовах жорсткої конкуренції, переважна увага надається постійній перепідготовці персоналу та підвищенню знань працівника.

На півночі Італії більшість підприємств впроваджують американську систему управління персоналом. На півдні країни управління трудовими ресурсами здійснюється без визначеної системи. Водночас віддається перевага адміністративним методам управління [15, с. 95–98; 16].

На жаль, вітчизняні підприємства й організації за багатьма ознаками поступаються іноземним, а отже, наша система управління трудовими ресурсами, зокрема у контексті захисту прав працівників, вимагає ефективних змін стосовно чіткого дотримання наявних правових норм у цій царині.

Отже, сучасна стратегія управління трудовими ресурсами в Україні, крім виконання таких функцій, як організаційна (планування потреб і джерел комплектування персоналу), соціально-економічна (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання трудового потенціалу), відтворювальна (забезпечення розвитку персоналу),

потребує відповідного реформування з погляду трудового законодавства, що значною мірою обумовлюється євроінтеграцією України й увідповідненням чинного законодавства до стандартів ЄС. Зміна концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами підприємства дасть змогу здійснити систематизацію законодавчих актів у цій системі.

Основні завдання стосовно вдосконалення стратегії управління трудовими ресурсами мають охоплювати:

– ефективне використання трудового потенціалу працівників;

– забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками;

– стимул до найбільш повного задоволення працюю завдяки врахуванню персональних побажань;

– розвиток і підтримання якості життя – відчуття значущості власного вкладу працівника в ефективну діяльність підприємства;

– забезпечення дисципліни;

– поліпшення умов оплати праці та стимулювання працівників;

– постійне вдосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих технологій роботи з персоналом, уніфікація документації по діловодству;

– організацію захисту життя та здоров'я працівників підприємства тощо [17, с. 130; 18].

Важливе місце у системі управління трудовими ресурсами підприємства потрібно відводити попередженню кадрових загроз, що пов'язано із забезпеченням його економічної безпеки. Так, невід'ємною складовою моделі такої безпеки є передбачення можливих впливів державних органів влади. Тому обов'язковим має бути безумовне дотримання норм чинного законодавства. За таких умов на підприємстві, крім залучення кваліфікованих юристів, доцільно звертатись до послуг фірм, що надають професійний юридичний супровід, або до незалежних експертів, починаючи з моменту реєстрації підприємства та з підбору персоналу, які б забезпечували правовий консалтинг і регулювали відносини із контрольно-регуляторними органами. Крім того, залучення

до такої діяльності всього колективу, від керівників до рядових працівників, значною мірою дасть змогу уникати можливих конфліктів у системі управління трудовими ресурсами.

Висновки

Управління трудовим потенціалом є системою взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів із створення умов для нормального функціонування та розвитку, а також ефективного використання персоналу на підприємствах.

Дієвість системи управління трудовими ресурсами підприємства повністю залежить від людського чинника і вимагає подальшого посилення ролі кадрової безпеки, яка має бути спрямована на постійне запобігання небажаним діям з боку несумлінних працівників, створення зрозумілої та ефективної системи мотивації працівників, проведення виховної роботи на всіх етапах «життєвого циклу» працівника.

Основними принципами вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства мають бути: ефективність підбору та правильне розміщення працівників; гідна та справедлива система оплати праці та система ефективної мотивації персоналу; можливість кар'єрного росту відповідно до результатів праці працівників, їх кваліфікації, здібностей, здатності до самонавчання, вміння ефективно та своєчасно діяти у кризових ситуаціях.

Удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства вимагає нових підходів до підготовки інституту менеджерів людських ресурсів, що має об'єднувати конкретний фах, спеціалізацію та різноманітні кваліфікаційні рівні.

У діяльності системи управління трудовими ресурсами потрібно широко застосовувати досвід інших країн, які володіють чималою кількістю ефективних тенденцій в управлінні трудовими ресурсами.

Удосконалена система управління трудовими ресурсами підприємства має ґрунтуватися на правових засадах і потребує ефективних змін стосовно наявних правових норм, систематизації законодавчих актів і подальшого вдосконалення трудового законодавства України.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-ВР> (дата звернення: 02.04.2020).
2. Abubakar Mohammed Abubakar, Hamzah Elrehail, Maher Ahmad Alatailat, Alev Elçi (2019). *Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge*, 4:2, 104–114.
3. Науменко М. О., Кулешов В. О. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 193–196.

4. Тіткіова А. О., Дибленко В. І., Шевченко О. О. Трудовий потенціал підприємства. *Економічні науки. Сер. Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9 (2). С. 518–523.
5. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Степанюк Я. О. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємством. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 1. Т. 30(69). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> (дата звернення: 02.04.2020).
6. Науменко М. О., Жабко Ю. П. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 287–290.
7. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2013. Вип. 33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_30 (дата звернення: 02.04.2020).
8. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення 18.09.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.04.2020).
9. Пономаренко Ю. М. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 6. С. 41–43.
10. Simona Cosma, Giovanni Mastroleo, Paola Schwizer (2018). Assessing corporate governance quality: substance over form. *Journal of Management and Governance* 22:2, 457–493.
11. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.10. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/189_Moro.pdf (дата звернення: 02.04.2020).
12. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26 (дата звернення: 02.04.2020).
13. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520> (дата звернення: 02.04.2020).
14. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції* (м. Тернопіль, 25–26 квітня 2013 р.). ТНТУ, 2013. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/9503?locale=sv> (дата звернення: 02.04.2020).
15. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94–99.
16. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14 (дата звернення: 02.04.2020).
17. Пучкова С. І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової*. Одеса: Атлант, 2013. С. 123–132.
18. Хомів О. В. Система взаємозв'язків об'єктів захисту складових економічної безпеки роздрібних підприємств з видами загроз. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_12/284_Chom.pdf (дата звернення: 02.04.2020).

References

1. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 28 cherv. 1996 r. № 254k/96-VR. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-VR> [in Ukr.].
2. Abubakar Mohammed Abubakar, Hamzah Elrehail, Maher Ahmad Alatailat, Alev Elçi (2019). *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4:2, 104–114.
3. Науменко, М. О., & Кулешов, В. О. (2013). Udoskonalennia Upravlinnia Trudovymy Resursamy Pidpriemstva [Improvement of the enterprise's labor management]. *Visnyk Ekonomiky Transportu I Promyslovosti (Herald of Economics of Transport and Industry)*, 41, 193–196 [in Ukr.].
4. Titikova, A. O., Dyblenko, V. I., & Shevchenko, O. O. (2012). Trudovyi Potentsial Pidpriemstva [Labor potential of the enterprise]. *Ekonomichni nauky. Ser. Ekonomika ta menedzhment (Economic sciences. Ser. Economics and Management)*, 9 (2), 518–523 [in Ukr.].
5. Arefieva, O. V., Kovalenko, N. V., & Stepaniuk, Ya. O. (2019). Ekonomichne zabezpechennya formuvannya ta vykorystannya trudovogo potentsialu pidpriemstvom [Economic support of formation and use of labor potential of the enterprise]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia (Notes of the Taurida VI Vernadsky National University. Series: Economics and Management)*, 1:30(69). Retrieved from <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> [in Ukr.].

6. Naumenko, M. O., & Zhabko, Yu. P. (2014). Upravlinnia personalom pidpriemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Management of the personnel of the enterprise in the modern market conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (Herald of Economics of Transport and Industry)*, 46, 287–290 [in Ukr.].
7. Pavlova, I. I. (2013). Teoretychni aspekty upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Theoretical aspects of personnel management in the enterprise]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya: Ekonomika (Academic notes from KROK University. Series: Economics)*, 33. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_30 [in Ukr.].
8. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Code of Labor Laws]. Zakon Ukrainy vid 20 grud. 1971 r. № 322-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> [in Ukr.].
9. Ponomarenko, Yu. M. (2005). Stratehiia upravlinnia trudovymi resursamy pidpriemstva [Strategy of management of labor resources of the enterprise]. *Ukraina: aspekty prats (Ukraine: aspects of work)*, 6, 41–41 [in Ukr.].
10. Simona Cosma, Giovanni Mastroleo, & Paola Schwizer (2018). Assessing corporate governance quality: substance over form. *Journal of Management and Governance* 22:2, 457–493.
11. Moroz, M. M. Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience of personnel management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy (Scientific Herald of UNFU of Ukraine)*, 20.10. Retrieved from https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/189_Moro.pdf [in Ukr.].
12. Bazaliiska, N. P. (2015). Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoju ekonomikoju [Worldwide experience in managing the employment of personnel in countries with advanced market economies]. *Innovatsiyna ekonomika (Innovative economy)*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26 [in Ukr.].
13. Tkachenko, A. M. (2015). Zarubizhnyi dosvid formuvannya kadrovoho potentsialu [Zarubizhnyi dosvid formuvannya kadrovoho potentsialu]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy (Herald of Economic Science of Ukraine)*, 1(28). Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520> [in Ukr.].
14. Libus, T. (2013). Zarubizhnyi kontrol upravlinnia personalom [Foreign control of personnel management]. Materialy vseukrainskoi studentskoi nauково-tekhnicnoi konferentsii 25–26 kvitnia 2013 r. TNTU «Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia» (Proc. 6th All-Ukrainian Student Scientific and Technical Conference, April 25–26, 2013, TNTU «Natural sciences and humanities. Topical issues»). Ternopol. Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/9503?locale=sv> [in Ukr.].
15. Shostak, L. V., & Boloban, Ye. O. (2018). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience of personnel management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk (Azov Economic Herald)*, 3, 94–99 [in Ukr.].
16. Kulyk, Ya. O., & Chen, N. O. (2015). Vitchyzniani ta zakordonnyi dosvid upravlinnia personalom [Domestic and foreign experience of personnel management]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu (Herald of Cherkasy University)*, 12. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14 [in Ukr.].
17. Puchkova, S. I. (2013). Metodychni pidkhody shchodo zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva. Naukovo-metodychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Methodical approaches to ensuring personnel security of the enterprise. Scientific and methodological aspects of economic security]. Odessa: Atlanta [in Ukr.].
18. Khomiv, O. V. (2010). Systema vzaiemozviazkiv obektiv zakhystu skladovykh ekonomichnoi bezpeky rozdrubnykh pidpriemstv z vydamy zahroz [The system of interconnections of the objects of protection of components of economic security of retail enterprises with the types of threats]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy (Herald of UNFU of Ukraine)*, 20.12. Retrieved from https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_12/284_Chom.pdf [in Ukr.].

Стаття: надійшла до редакції 13.04.2020
прийнята до друку 17.06.2020

The article: is received 13.04.2020
is accepted 17.06.2020