

## ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ

**О. В. САРДАК**, доктор економічних наук  
(Донецький національний університет економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського)

**Анотація.** У статті систематизовано та проаналізовано наукові підходи до визначення сутності кадрової політики підприємства. Уточнено дефініцію «політика управління персоналом»; запропоновано визначення терміна «політика управління персонал-маркетингом». Визначено складові елементи політики управління персонал-маркетингом підприємства та вимоги до неї. Проведено аналіз існуючих наукових підходів до типізації політики управління персоналом. Запропоновано класифікацію типів політики управління персонал-маркетингом підприємства.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, управління персоналом, кадрова політика, управління персонал-маркетингом, політика управління персоналом, класифікація, політика управління персонал-маркетингом.

Конкуренція, що посилюється серед підприємств практично всіх сфер виробництва, зумовлює загострення боротьби за конкурентоспроможний кадровий потенціал. Відповідно до цього виникає необхідність у маркетинговій орієнтації підприємств, що забезпечить досягнення ними конкурентних переваг як на ринку основної діяльності, так і на ринку праці. Тому їм потрібно шукати нові форми, методи та технології управління персоналом, які адекватні маркетинговій орієнтації підприємств, що, у свою чергу, вимагає подальшого розвитку концепції управління персонал-маркетингом. При цьому політика управління персонал-маркетингом повинна бути складовою частиною загальної політики управління персоналом підприємства. Отже, питання, що пов'язані з визначенням її особливостей, є актуальними, тому їх потрібно розвивати.

Окремі аспекти політики управління персоналом досліджувалися у працях таких закордонних і вітчизняних учених, як М. Армстронг [23], Ю. Г. Одегов [1], І. Б. Дуракова [2], Л. В. Карташова [3], Т. Ю. Базаров [4], В. Н. Слинков [5], П. В. Журавльов [6], В. Н. Федосєєв [7], Г. В. Щокін [8], С. В. Маслов [9], А. Я. Кібанов [10], А. П. Єгоршин [11], В. Р. Веснін [12], М. Д. Виноградський

[13], Ю. М. Остапенко [14], В. О. Храмов [15], О. О. Крилов, Ю. А. Ципкін [16], Л. І. Лукичова [17], Н. П. Лукашевич [18], Є. І. Комаров, А. І. Войтенко [19], Р. П. Колосова [20], Ф. І. Хміль [21] та ін. Поряд із цим, слід відзначити, що недостатньо висвітленими у науковій літературі є питання, що розкривають особливості політики управління персоналом в умовах маркетингової орієнтації підприємств. Відповідно до цього потрібно уточнити дефініцію «політика управління персоналом»; необхідним є визначення сутності поняття «політика управління персонал-маркетингом»; доцільною є розробка класифікації типів політики управління персонал-маркетингом підприємства та визначення її складових.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою статті є визначення сутності, складових і типів політики управління персонал-маркетингом підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питанням розробки і реалізації ефективної кадрової політики підприємства присвячена велика кількість наукових праць, проте єдиного підходу до її визначення ще не сформовано (табл. 1).

Таблиця 1

## Наукові підходи до дефініції «кадрова політика»

Автор, джерело	Визначення поняття «кадрова політика»
<b>Кадрова політика у широкому та вузькому сенсі</b>	
Одегов Ю. Г. [1]	У широкому сенсі – це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені та певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією підприємства. У вузькому сенсі – це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах людей і організації
Дуракова І. Б. [2]	У широкому значенні кадровою політикою організації є система норм і правил, на основі яких основні напрями діяльності (тактичні кроки) з управління персоналом завчасно плануються і узгоджуються із загальним розумінням цілей і завдань організації
Карташова Л. В. [3]	Вузьке тлумачення кадрової політики передбачає набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах працівника і організації
<b>Кадрова політика як стратегія</b>	
Слиньков В. Н. [5]	Кадрова політика – це стратегія, курс роботи з кадрами, поглядами на формування, розвиток і раціональне використання кадрів, генеральний напрям у кадровій роботі
Єгоршин А. П. [11]	Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові установки у роботі з персоналом на тривалу перспективу
<b>Кадрова політика як система поглядів, правил, принципів</b>	
Веснін В. Р. [12]	Кадрова політика – система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрями роботи з персоналом
Виноградський М. Д. [13]	Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації загалом, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі
<b>Кадрова політика як система роботи з персоналом</b>	
Остапенко Ю. М. [14]	Кадрова політика підприємства – це система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності, мета якої полягає у створенні згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
<b>Кадрова політика як система управлінських рішень</b>	
Храмов В. О. [15]	Кадрова політика – система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів і способів системи управління людськими ресурсами, забезпечується реалізація національних інтересів, цілей і завдань у конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту
<b>Кадрова політика як цілеспрямований процес</b>	
Лукичова Л. І. [17]	Кадрова політика – цілеспрямований процес формування і управління персоналом, орієнтований на оперативне і ефективне задоволення потреб організації за відповідним напрямком ресурсного забезпечення
Комаров Є. І., Войтенко А. І. [19]	Кадрова політика – визначення перспективних і поточних цілей при роботі з кадрами, розробка необхідних заходів і їх практична реалізація

У широкому сенсі кадрова політика розглядається як система правил і норм, що приводять кадровий потенціал у відповідність із цілями, завданнями та стратегією підприємства; у вузькому сенсі – це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах працівника та організації [1, с. 135–136; 2, с. 123; 3, с. 26; 4, с. 127].

Існує й інший підхід, згідно з яким кадрова політика є тотожною стратегії роботи з кадрами [5, с. 11; 6, с. 53] або навіть передує їй і являє собою генеральну лінію і принципові

установки у самій стратегії [7, с. 40], у стратегічних рішеннях [8, с. 20], є стратегічною лінією поведінки [9, с. 78].

Разом із тим більшість учених розглядає кадрову політику як підпорядковану стратегії управління персоналом і визначають її як:

- систему поглядів, правил, норм, принципів щодо роботи з персоналом [10, с. 188; 12, с. 104; 13, с. 77];
- систему роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й моделі кадрової роботи [1, с. 134; 13, с. 71];

- систему управлінських рішень [15, с. 66] або механізм їх розробки [16, с. 19];
- цілеспрямований процес, в основі якого полягають орієнтири і цілі кадрової роботи [17, с. 166; 18, с. 115; 19, с. 54].

Однак, зважаючи на існуючі погляди, більш доцільно вживати поняття «політика управління персоналом» замість «кадрової політики», оскільки у всіх визначеннях мова йде про роботу з усім персоналом підприємства, а не тільки з кадрами (кваліфікованим штатним складом працівників). Семантично категорія «кадрова політика» обмежується тільки заходами щодо управління кадрами.

Отже, політику управління персоналом доцільно трактувати як механізм розробки тактичних дій і управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, що забезпечує відповідність HR-потенціалу орієнтирам підприємства, а також його ефективне використання.

При цьому політику управління персонал-маркетингом доцільно визначити як механізм розробки тактичних дій і управлінських рішень у сфері управління HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою персоналу та HR-брендом підприємства, сформований відповідно до прийнятої стратегії управління персонал-маркетингом і умовами ринку праці.

В умовах ринку до політики управління персонал-маркетингом слід висувати такі вимоги: узгодженість із цілями підприємства

та управління персоналом; узгодженість із загальною стратегією підприємства та стратегією управління персонал-маркетингом; відповідність загальній політиці управління персоналом підприємства; гнучкість і своєчасне реагування на зміни, що постійно відбуваються на ринку праці; соціальна спрямованість; індивідуальний підхід до дійсних і потенційних працівників.

Як основні елементи політики управління персоналом вчені розглядають: окремі її різновиди (політика зайнятості, розвитку, винагороди, трудових відносин та ін.) [1, с. 142; 20, с. 228; 14, с. 71; 21, с. 119]; функціональні елементи (визначення потреби, планування, навчання, набір, профорієнтація, адаптація, контроль персоналу та ін.) [10, с. 186; 6, с. 7; 22, с. 116; 17, с. 168–169]; окремі змістовні елементи (тип влади, стиль управління, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, забезпечення персоналом та ін.) [11, с. 44; 15, с. 22–23].

Доцільно виокремити такі складові елементи політики управління персонал-маркетингом: політика формування HR-потенціалу підприємства, політика використання HR-потенціалу, політика розвитку HR-потенціалу, політика активізації HR-потенціалу, політика управління маркетинговою організаційною поведінкою, політика управління HR-брендом (рис. 1).

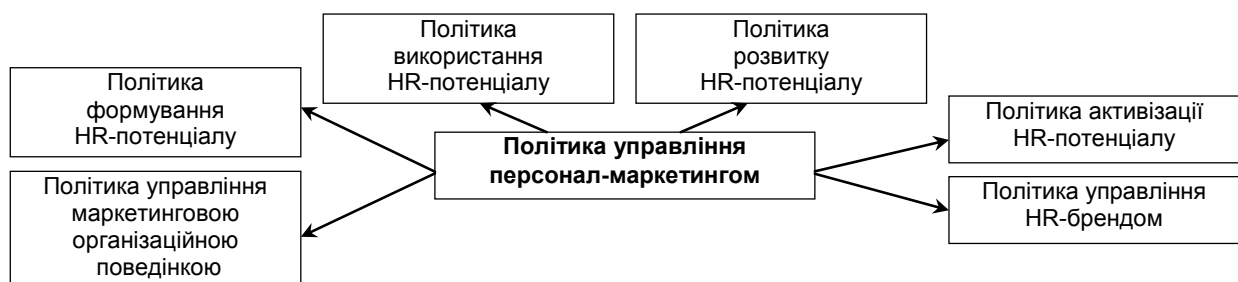


Рис. 1. Елементи політики управління персонал-маркетингом

Систематизація існуючих наукових підходів до класифікації політики управління персоналом показала, що залежно від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію організації виокремлюють такі її види: пасивна,

реактивна, превентивна, активна (раціональна або авантюристична) [1, с. 146; 4, с. 128–131; 13, с. 78; 24, с. 25]. Відповідно до орієнтації організації на внутрішнє чи зовнішнє поле при формуванні персоналу і кадрового потен-

ціалу розрізняють відкриту та закриту кадрову політику [1, с. 146; 2, с. 124–125; 4, с. 128–131; 13, с. 78; 24, с. 25]. Залежно від рівня кадрової політики поділяють на такі види: загальнодержавна, кадрова політика окремих центральних органів влади і державного управління (відомча, галузева), регіональна, кадрова політика конкретних організацій [8, с. 241]. Залежно від гуманності виокремлюють кадрову політику: швидку, рішучу, в чомусь не дуже гуманну, що засновується на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів; на врахуванні того,

яким чином її реалізація вплине на трудовий колектив [25, с. 61].

Враховуючи існуючу типізацію політики управління персоналом, а також специфіку управління персоналом-маркетингом підприємств, його політику доцільно класифікувати за такими ознаками: залежно від спрямованості об'єкта управлінського впливу, характеру управлінських дій, рівня зосередженості функцій, ступеня адаптивності, інноваційності, індивідуалізації (табл. 2).

Таблиця 2

### Класифікація типів політики управління персоналом-маркетингом

Класифікаційні ознаки	Типи політики	Характеристика
1. Залежно від спрямованості	1.1. Інтравертна	Спрямованість на покриття потреб підприємства у персоналі за рахунок внутрішніх резервів шляхом розвитку існуючого HR-потенціалу, на формування і підтримку необхідної для підприємства організаційної поведінки працівників
	1.2. Екстравертна	Спрямованість на покриття потреб підприємства у персоналі за рахунок залучення нових працівників, які найкраще відповідають його потребам, на формування і розвиток бренду підприємства – роботодавця, управління громадською думкою на ринку праці на макрорівні
	1.3. Інтегрована	Сполучення характеристик інтравертної та екстравертної політик, спрямованість як на зовнішні, так і на внутрішні резерви покриття HR-потреби
2. Залежно від об'єкту управлінського впливу	2.1. Внутрішня	Охоплює принципи, правила, норми роботи на ринку праці на мікрорівні. Переважна увага приділяється ефективному використанню, розвитку та активізації HR-потенціалу за допомогою управлінського впливу, а також формуванню і підтримці необхідної для підприємства організаційної поведінки працівників, розвитку лояльності персоналу
	2.2. Зовнішня	Охоплює принципи, правила, норми роботи підприємства на ринку праці на макрорівні; основна увага приділяється формуванню іміджу та позитивного образу підприємств на ринку праці, позитивної громадської думки, бренду підприємства – роботодавця, управлінню його конкурентоспроможністю на ринку праці, управлінню лояльністю потенційних працівників і інших контрагентів ринку праці
3. Залежно від характеру управлінських дій	3.1. Агресивна	Передбачає активний вплив на ринок праці, формування попиту на свої робочі місця за допомогою комплексного маркетингового тиску, формування іміджу підприємства і громадської думки активними способами, здійснення активної комунікаційної політики на ринку праці
	3.2. Обережна	Передбачає пристосування до умов на ринку праці, спрямована на вивчення існуючих потреб, вимог, запитів і очікувань як підприємства, так і працівників, і надання їм саме того, що їм необхідно, без застосування тиску на них
4. Залежно від рівня зосередження функцій	4.1. Централізована	Управлінські, маркетингові функції і функції управління персоналом зосереджені у руках одного працівника (структурного підрозділу), що здійснює комплексну реалізацію управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності
	4.2. Децентралізована	Функції управління персоналом-маркетингом виконуються лінійними керівниками окремих структурних або функціональних підрозділів
	4.3. Комбінована	Сполучення елементів централізації і децентралізації в управлінні персоналом-маркетингом підприємства

Продовж. табл. 2

Класифікаційні ознаки	Типи політики	Характеристика
5. Залежно від ступеня адаптивності	5.1. Фіксована	Здійснюється за розробленим заздалегідь планом, не відступаючи від нього
	5.2. Варіативна	Визначається, що слід зробити, а засоби здійснення обираються з декількох розроблених варіантів поведінки
	5.3. Ситуативна	Зміст політики визначається конкретною ситуацією (співвідношенням сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів)
	5.4. Адаптивна	Зміст політики змінюється при зміні визначених параметрів (заданих або незаданих факторів)
6. Залежно від рівня інноваційності	6.1. Консервативна	Передбачає використання переважно стандартних інструментів у персонал-маркетинговій діяльності, пріоритет надається вже відомим і апробованим підходам, що мали успіх у минулому
	6.2. Інноваційна	Передбачає широке використання усіх можливих нововведень у роботі з персоналом, пріоритет надається інноваційним методам управління персонал-маркетингом, новим течіям, що виникають і ще не використовувалися
	6.3. Змішана	Сполучення двох попередніх варіантів
7. Залежно від ступеня ідентифікації	7.1. Індивідуалізована	У центрі уваги знаходяться індивідуальні потреби працівників, кожен із них вважається унікальною особистістю; акцент на використанні психологічних методів впливу
	7.2. Масова	Орієнтується на задоволення типових потреб усіх працівників, передбачає застосування традиційних підходів, інструментів, масових методів впливу (адміністративних, економічних, соціальних)
	7.3. Диференційована	Є проміжним варіантом між попередніми двома різновидами політики: передбачає врахування індивідуальних інтересів окремих (цінних для підприємства) працівників при масовому задоволенні потреб персоналу підприємства

Кожен із запропонованих типів політики управління персонал-маркетингом передбачає використання своїх специфічних технологій, методів впливу, має свої пріоритети і спрямування. До того ж, тип політики управління персонал-маркетингом, що використовується на підприємстві, визначає перелік тактичних і оперативних дій для реалізації стратегії управління персоналом, а також інструменти, методи і засоби впливу, які доцільно при цьому застосовувати.

За результатами систематизації та аналізу концептуальних поглядів щодо визначення сутності кадрової політики виокремлено групи наукових підходів, згідно з якими вона розглядається, як стратегія; система поглядів, правил, норм, принципів щодо роботи з персоналом; система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності та моделі кадрової роботи; система управлінських рішень або механізм їх розробки; цілеспрямований процес, в основі якого лежать орієнтири та цілі кадрової роботи.

Уточнено сутність поняття «політика управління персоналом» (механізм розробки тактичних дій і управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, що забезпечує відповідність HR-потенціалу орієнтирам підприємства, а також його ефективне використання).

Визначено дефініцію «політика управління персонал-маркетингом» як механізм розробки тактичних дій і управлінських рішень у сфері управління HR-потенціалом, маркетинговою організаційною поведінкою персоналу та HR-брендом підприємства, сформований відповідно до прийнятої стратегії управління персонал-маркетингом і умовами ринку праці.

Виокремлені складові елементи політики управління персонал-маркетингом: політика формування HR-потенціалу підприємства, політика використання HR-потенціалу, політика розвитку HR-потенціалу, політика активізації HR-потенціалу, політика управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу, політика управління HR-брендом.

Уточнено вимоги до політики управління персонал-маркетингом в умовах ринку: узгодженість із цілями підприємства та управління персоналом; узгодженість із загальною стратегією підприємства та стратегією управління персонал-маркетингом; відповідність загальній політиці управління персоналом підприємства; гнучкість і своєчасне реагування на зміни, що постійно відбуваються на ринку праці; соціальна спрямованість; індивідуальний підхід до дійсних і потенційних працівників.

Запропоновано класифікацію типів політики управління персонал-маркетингом за ознаками: спрямованість, об'єкт управлінського впливу, характер управлінських дій, рівень зосередженості функцій, ступінь адаптивності, інноваційність, індивідуалізація.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка науково-методологічного підходу до діагностики процесу управління персонал-маркетингом підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

- Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Акад. проект, 2005. – 1088 с. – («Gaudeamus»).
- Odegov Yu. G. Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh shemah : uchebnik / Yu. G. Odegov. – М. : Akad. proekt, 2005. – 1088 s. – («Gaudeamus»).
- Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 570 с. – (Высшее образование).
- Upravlenie personalom : uchebnik / I. B. Durakova [i dr.] ; pod obsch. red. I. B. Durakovoy. – М. : INFRA-M, 2009. – 570 s. – (Vyishee obrazovanie).
- Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 236 с. – (Учебники для программы MBA).
- Kartashova L. V. Upravlenie chelovecheskimi resursami : uchebnik / L. V. Kartashova. – М. : INFRA-M, 2005. – 236 s. – (Uchebniki dlya programmy MBA).
- Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
- Upravlenie personalom : ucheb. dlya vuzov / pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina. – 2-e izd., pererab. i dop. – М. : YuNITI, 2002. – 560 s.
- Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент : практ. рекомендации / В. Н. Слиньков. – К. : Дакор : КНТ, 2007. – 476 с.
- Slinkov V. N. Personal i ego menedzhment : prakt. rekomendatsii / V. N. Slinkov. – К. : Dakor : KNT, 2007. – 476 s.
- Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран : учеб. пособие / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. – М. : Экзамен, 2002. – 448 с.
- Zhuravlev P. V. Upravlenie chelovecheskimi resursami: opyt industrialno-razvityih stran : ucheb. posobie / P. V. Zhuravlev, Yu. G. Odegov, N. A. Volgin. – М. : Ekzamen, 2002. – 448 s.
- Федосеев В. Н. Управление персоналом организации : учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2004. – 368 с. – (Серия «Магистр делового администрирования»).
- Fedoseev V. N. Upravlenie personalom organizatsii : ucheb. posobie / V. N. Fedoseev, S. N. Kapustin. – М. : Ekzamen, 2004. – 368 s. – (Seriya «Magistr delovogo administrirovaniya»).
- Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стер. – К. : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2004. – 280 с.
- Schekin G. V. Osnovyi kadrovogo menedzhmenta : uchebnik / G. V. Schekin. – 5-e izd., ster. – К. : Mezhtregion. akad. upr. personalom, 2004. – 280 s.
- Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. – 312 с.

- Maslov E. V. Upravlenie personalom predpriyatiya : ucheb. posobie / E. V. Maslov ; pod red. P. V. Shemetova. – M. : INFRA-M ; Novosibirsk : NGAEiU, 2000. – 312 s.
10. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).
- Upravlenie personalom organizatsii : uchebnik / pod red. A. Ya. Kibanova. – 3-e izd., dop. i pererab. – M. : INFRA-M, 2005. – 638 s. – (Seriya «Vyishee obrazovanie»).
11. Егоршин А. П. **Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 6-е изд., перераб. и доп.** – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.
- Egorshin A. P. Upravlenie personalom : uchebnik dlya vuzov / A. P. Egorshin. – 6-e izd., pererab. i dop. – N. Novgorod : NIMB, 2007. – 1100 s.
12. Веснин В. Р. **Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин.** – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
- Vesnin V. R. Prakticheskiy menedzhment personala : posobie po kadrovoy rabote / V. R. Vesnin. – M. : Yurist', 2001. – 496 s.
13. Виноградський М. Д. **Управління персоналом : навч. посіб.** / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової л-ри, 2009. – 502 с.
- Vinogradskiy M. D. Upravlinnya personalom : navch. posib. / M. D. Vinogradskiy, A. M. Vinogradska, O. M. Shkanova. – 2-ge vid. – K. : Tsentri uchbovoyi l-ri, 2009. – 502 s.
14. Остапенко Ю. М. **Экономика труда : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко.** – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 272 с. – (Высшее образование).
- Ostapenko Yu. M. Ekonomika truda : ucheb. posobie / Yu. M. Ostapenko. – 2-e izd. – M. : INFRA-M, 2007. – 272 s. – (Vyishee obrazovanie).
15. Храмов В. О. **Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук.** – К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2001. – 112 с.
- Hramov V. O. Osnovi upravlinnya personalom : navch.-metod. posib. / V. O. Hramov, A. P. Bovtruk. – K. : MIZhregion. akad. upr. personalom, 2001. – 112 s.
16. Руководство сотрудниками фирмы / Н. В. Родионова [и др.] ; под ред. А. А. Крылова, Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.
- Rukovodstvo sotrudnikami firmy / N. V. Rodionova [i dr.] ; pod red. A. A. Krylova, Yu. A. Tsyipkina. – M. : YuNITI-DANA, 2002. – 352 s.
17. Лукичева Л. И. **Управление персоналом : учеб. пособие / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина.** – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2008. – 263 с. – (Библиотека высшей школы).
- Lukicheva L. I. Upravlenie personalom : ucheb. posobie / L. I. Lukicheva ; pod red. Yu. P. Aniskina. – 4-e izd., ispr. – M. : Omega-L, 2008. – 263 s. – (Biblioteka vyishey shkoly).
18. Лукашевич Н. П. **Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич.** – 2-е изд., испр. – К. : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2002. – 360 с.
- Lukashevich N. P. Teoriya i praktika samomenedzhmenta : ucheb. posobie / N. P. Lukashevich. – 2-e izd., ispr. – K. : Mezregion. akad. upr. personalom, 2002. – 360 s.
19. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Е. И. Комарова, А. И. Войтенко. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
- Menedzhment sotsialnoy raboty : ucheb. posobie dlya stud. vyissh. ucheb. zavedeniy / pod red. E. I. Komarova, A. I. Voytenko. – M. : VLADOS, 2001. – 288 s.
20. Колосова Р. П. **Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова.** – М. : ИНФРА-М, 2009. – 896 с. – (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова).
- Kolosova R. P. Ekonomika personala : uchebnik / R. P. Kolosova, T. N. Vasilyuk, M. V. Artamonova. – M. : INFRA-M, 2009. – 896 s. – (Uchebniki ekonomicheskogo fakulteta MGU im. M. V. Lomonosova).

21. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
- Hmil F. I. Upravlinnya personalom : pidruch. dlya stud. visch. navch. zakl. / F. I. Hmil. – K. : Akademvidav, 2006. – 488 s.
22. Лукашевич Н. П. Социология труда : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К. : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2001. – 320 с.
- Lukashevich N. P. Sotsiologiya truda : ucheb. posobie / N. P. Lukashevich. – K. : Mezhhregion. akad. upr. personalom, 2001. – 320 s.
23. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М. – С.Пб.: Питер, 2004. – 832 с.
- Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami / Armstrong M. – S.Pb.: Piter, 2004. – 832 s.
24. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с. – (Высшее образование).
- Kibanov A. Ya. Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya : ucheb. posobie / A. Ya. Kibanov, I. B. Durakova. – M. : INFRA-M, 2005. – 301 s. – (Vyishee obrazovanie).
25. Гайдамака Е. Н. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов дневной и заоч. форм обучения специальности «Менеджмент организации» / Е. Н. Гайдамака, Т. Н. Жучок. – Луганск : Альма-матер, 2005. – 131 с.
- Gaydamaka E. N. Upravlenie personalom : ucheb. posobie dlya studentov dnevnoy i zaoch. form obucheniya spetsialnosti «Menedzhment organizatsii» / E. N. Gaydamaka, T. N. Zhuchok. – Lugansk : Alma-mater, 2005. – 131 s.

**Е. В. Сардак**, доктор экономических наук (Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского). **Особенности политики управления персонал-маркетингом предприятий.**

**Аннотация.** В статье систематизированы и проанализированы научные подходы к определению сущности кадровой политики предприятия. Уточнена дефиниция «политика управления персоналом»; предложено определение термина «политика управления персонал-маркетингом». Определены составные элементы политики управления персонал-маркетингом предприятия и требования к ней. Проведен анализ существующих научных подходов к типизации политики управления персоналом. Предложена классификация типов политики управления персонал-маркетингом предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, предприятие, управление персоналом, кадровая политика, управление персонал-маркетингом, политика управления персоналом, классификация, политика управления персонал-маркетингом.

**O. Sardak**, Dc. Econ. Sci. (Donetsk National University of Economics and Trade Named After Mykhailo Tugan-Baranovsky). **Features of policy of a personnel-marketing management in enterprises.**

**Summary.** In the article conceptual looks near determination of essence by skilled policy of enterprise systematized and analysed. Definition of «policy of a personnel management» is specified; determination of a term «policy of a personnel-marketing management» is offered. The elements of policy of a personnel-marketing management in enterprise and requirement to it are certain. The analysis of the existent scientific looks near typification of policy of a personnel management is conducted. Classification of types of policy of a personnel-marketing management in enterprise is offered.

**Keywords:** personnel, enterprise, personnel management, skilled policy, personnel-marketing management, policy of a personnel management, classification, policy of a personnel-marketing management.