

РОЗДІЛ 10. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МОТИВАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

10.1. Кадрова політика: сутність, характеристика та особливості застосування

У сучасних умовах розвитку національної економіки суттєвим і актуальним є конкурентоспроможний персонал і ефективність соціально-трудова відносин, оскільки кадрова політика є важливою складовою корпоративної стратегії діяльності підприємства та основною його конкурентною перевагою. Це пов'язано з тим, що ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від якісних і кількісних характеристик працівників, а й від результативності методів і механізмів управління ними.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вчених: Одегова Ю.Г., Пошерстник Н.В., Філіпової Т.І., Щокіна Г.В., Щербак В.Г., Яковенко О.М, проте проблеми формування кадрової політики підприємства потребують подальшого вирішення.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [1].

Нині усі підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і ринкової ситуації, що швидко змінюється, тому вони повинні концентрувати свою увагу не лише на сфері виробництва, але і виробляти оптимальну кадрову стратегію, оскільки саме персонал є ключовим чинником, що визначає успіх діяльності будь-якого підприємства.

Завдання суб'єкта формування іміджу працедавця зробити процес керованим і цілеспрямованим відповідно до обраної моделі іміджу працедавця з використанням специфічних методик, методів і інструментарію.

На формування кадрової політики і іміджу працедавця здійснюють значний вплив зовнішнє середовище (співвідношення державного і ринкового регулювання, особливості структури основних фондів і виробничого процесу, державна форма власності, особливості формування ціни послуг і доходів, недосконалість законодавчої бази) і внутрішнє середовище (статевий і кваліфікаційний склад персоналу, величина заробітної плати, наявність колективного договору, наявність в структурі апарату управління підрозділів, відповідальних за інформаційну політику) [2].

Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Поняття «кадрова політика» було досить поширеним наприкінці 80-х років. Разом із тим воно утілювало відомий суб'єктивізм адміністративно-господарської влади, який, зокрема, передбачав пріоритет особистих уявлень керівника про ступінь корисності того чи іншого управлінця нижчого рангу. Оцінка останнього залежала в кінцевому рахунку від того, орієнтований

керівник на виконання основної цільової функції підприємства – випуск продукції чи головне для нього – збереження особистого, досить привілейованого становища. Для першої і другої ситуацій характерні принципово протилежні механізми формування команди підлеглих.

Під кадровою політикою організації, як правило, розуміється система правил, відповідно до якої діють люди, що входять в організацію.

Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації – її кадрова політика, яка визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів.

Головна мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного й якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Рівень усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, і пов'язаний із цим рівнем безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації, дають підстави виділити та охарактеризувати такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Пасивна кадрова політика. Саме уявлення про пасивну політику здається алогічним.

Однак ми можемо зустрітися із ситуацією, в якій керівництво організації не має вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Реактивна кадрова політика. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль над ознаками негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

Превентивна кадрова політика. У повному розумінні слова політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації.

Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств розпоряджається не тільки засобами діагностики персоналу, але й здійснює прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.

Активна кадрова політика. Якщо керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуацією, то ми можемо говорити про справді активну політику [3].

Отже, кадрова політика, в загальному розумінні, – це певним чином офіційна цільова система заходів щодо роботи з людськими ресурсами, що реалізовується та об'єднує різні форми діяльності соціально-економічної системи, своєчасно забезпечує господарський механізм трудовими ресурсами необхідної якості і кількості, мотивує людські ресурси на високопродуктивну, ефективну працю, створюючи необхідні умови для максимальної творчої самореалізації і розвитку [2].

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до такого [4]:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [3-4].

«Кадрова політика» має широке і вузьке тлумачення:

1) кадрова політика - це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що призводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами: відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування - заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і завдань організації) [5, с 78];

2) кадрова політика - це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей і організації [5, с 79].

Виділимо основні цілі кадрової політики підприємства [6, с. 49]:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів;
- розробка критеріїв і методики підбору, добору, навчання та розстановки кваліфікованих кадрів;
- підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- розробка теорії управління персоналом, принципів визначення соціального та економічного ефекту від заходів, що входять в цей комплекс.

Основними принципами формування кадрової політики підприємства є [6, с. 50]:

- науковість, використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект на підприємстві;
- комплексність, коли мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності підприємства;

- системність, тобто облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи;
- необхідність обліку як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- ефективність: будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності.

Основними напрямками удосконалення кадрової політики на сучасному етапі висуваються адміністративні та економічні методи, соціальні відносини і гарантії, які, в свою чергу, складаються з підходів, представлених в структурі кадрової політики [7].

До основних етапів кадрової політики підприємства можна віднести [8] (рис.1[7]) :

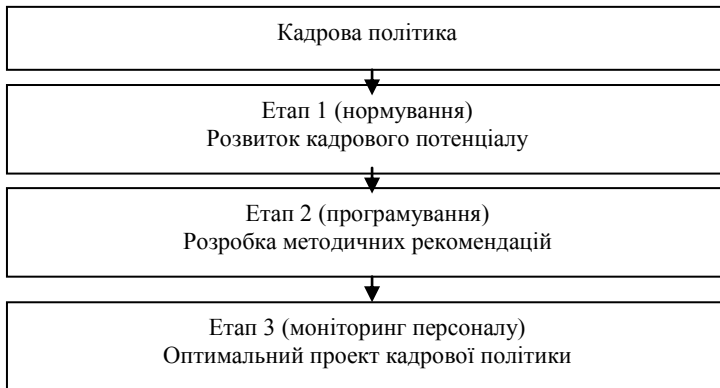


Рис. 1 Основні етапи формування кадрової політики

Етап 1. Нормування. Мета — узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до співробітника організації, принципи його існування в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

Етап 2. Програмування. Мета - розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх та можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур та заходів по досягненню цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, і обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливостей змін. Істотний параметр, який впливає на розробку таких програм, - уявлення про прийнятні інструментах і способи впливу, їх узгодження з цінностями організації [8].

Етап 3. Моніторинг персоналу. Мета - розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу. Доцільні оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їх оцінки.

Більшість вчених дотримуються системного, векторного і соціально-економічного підходу, окреслюючи кадрову політику як складну сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначає генеральний напрям кадрової роботи і є частиною соціально-економічної політики, регіону чи організації [9]. Враховуючи всю складність даного поняття, цілком очевидно, що його необхідно трактувати з позиції комплексного підходу. Оптимальним і найбільш повним визначенням можна вважати наступне: кадрова політика - головний напрям (вектор) у роботі з людськими ресурсами в організації, галузі, регіоні чи державі, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, правил, форм, методів і технологій кадрової роботи за різними функціональними напрямками у конкретних соціально-економічних умовах [9, с. 46].

Кадрова політика на підприємстві майбутнього повинна будуватися на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників [10].

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідно сти кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу [11].

Кадрова політика підприємства повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як “свою власну” і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Базовою метою кадрової політики на сучасному етапі являється:

- залучення до участі соціально-економічних та політичних реформах усе працездатне населення країни, мобілізація людських ресурсів до активної участі у високо ефективну та високо якісну працю;

- укомплектування усіх ланок державної, суспільної та господарської праці ініціативними та компетентними людьми, які розуміються на необхідності якісних змін у суспільстві та які вміють впроваджувати їх у життя;

- забезпечення безперерйного вдосконалення та своєчасне оновлення кадрового складу виробничо-господарської, соціально-культурної та адміністративно-державної сфери організації суспільства, зріст професіоналізму та соціальної відповідальності кадрів керування [12].

За своїм складом кадрова політика має таке коло проблем:

- цілеспрямоване, планомірне та збалансоване формування та підготовка кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх професійної майстерності, всебічна освіта та постійне виховання кадрів.

- розподіл та перерозподіл робітників за сферами зайнятості, регіонам країни та видам професійної діяльності.

- раціональне використання кадрів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних вмінь, формування задоволеністю праці, контроль за діяльністю кадрів, формування та розвиток комплексної системи керування людськими ресурсами.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;

- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

- раціональне використання персоналу;

- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Вихідними документами для формування кадрової політики є: загальна декларація прав людини; Конституція (Основний Закон); Цивільний кодекс; Трудовий кодекс.

При формуванні кадрової політики враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу

підприємства: вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства; кількісні і якісні характеристики; ситуація на ринку; попит на робочу силу з боку конкурентів; впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного [13]:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічнообґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [13].

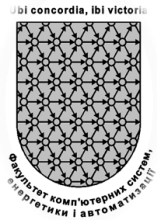
Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на отримання не тільки економічного, а і соціального ефекту за умови дотримання нормативних актів та діючого законодавства.

Список джерел

1. Ярошик І.В. Формування кадрової політики підприємства. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http// http://
http://www.srw.kspu.edu/?p=686](http://http://www.srw.kspu.edu/?p=686)
2. Формування кадрової політики підприємства. В. І. Лук'янов. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http//
http://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/may2015/185-186.pdf](http://http://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/may2015/185-186.pdf)
3. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві/ Економіка і суспільство. Вип.№3/2016. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http// http://
http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/63.pdf](http://http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/63.pdf)
4. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.М. Наумов; 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003 – 528 с
5. Губенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства//Економіка І маркетинг в ХХІ сторіччі [Текст] / А.В. Губенко. - Ч 1. -2006. - С 78-80.
6. Барышева А. Чтобы у фирмы было «завтра» [Текст] / А. Барышева // Управление персоналом. - 2000. - № 5. - С. 49-52.
7. Оцінка функціонування систем управління персоналом харчових підприємств / Д.В. Волков // Культура народів Причорномор'я. — 2014. — № 273. — С. 215-218
8. Что такое «кадровая политика» [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http ://www.hr-portal.m/pages/okk/kr .php](http://www.hr-portal.m/pages/okk/kr.php)
9. Немикіна С.С. Сутність і завдання оцінки персоналу // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі [Текст] / С.С. Немикіна. - 4.2. - 2006. - С 45-47., с 45
10. В.П. Миша Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – №6. – С.165 – 168
11. Філіпова Т.І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Вип.10. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2009. – С.79 – 88
12. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. – Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. – С. 208.
13. Яковенко О.М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С.113-124

© Лук'янчук О.М., Волкова Д.В., 2017



ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

МОНОГРАФІЯ

Дніпро
ПОРОГИ
2017

УДК 334.716

ББК 65

Т 11

Рецензенти:

Бондарчук Марія Костянтинівна – д-р. екон. наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»

Волосович Світлана Василівна – д-р. екон. наук, професор,
Київський національний торговельно-економічний університет

Петкова Леся Омелянівна – д-р. екон. наук, професор,
Черкаський державний технологічний університет

Череп Алла Василівна – д-р. екон. наук, професор,
Запорізький національний університет

Головні редактори

Савчук Л.М. – канд. екон. наук, професор,

Бандоріна Л.М. – канд. екон. наук, доцент,
Національна металургійна академія України

*Рекомендовано вченою радою Національної металургійної академії
України (протокол № 8 від 23.10.2017 р.)*

Т 11 Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох
томах. Т.2 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М.
Савчук, Л. М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2017. – 456 с.

ISBN 978-617-518-351-9

ISBN 978-617-518-353-3

Монографія виконана в межах держбюджетної теми «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360) та комплексної ініційованої теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782) і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців, політиків, державних службовців. Представлено результати досліджень з теорії, методики та практики діяльності підприємств.

УДК 334.716

ББК 65

*Матеріали колективної монографії подано в авторській редакції.
При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії
посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки
належать авторам.*

ISBN978-617-518-353-3

© Колектив авторів, 2017

| | | |
|------|---|-----|
| 9.3 | Клієнтська база банків: особливості формування та управління | 292 |
| | Торяник Жанна Іванівна – к.е.н., доцент, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи | |
| 9.4 | Правові основи та практика організації банківської діяльності | 302 |
| | Журавльова Тетяна Олександрівна - к.е.н., професор, Одеський національний університет імені І.І.Мечникова | |
| 9.5 | Актуальні питання нормативно-правового регулювання обліку грошових коштів на рахунках в банку | 312 |
| | Шендригоренко Марина Трохимівна – к.е.н., доцент, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського | |
| 9.6 | Новітні методики надання страхових послуг на основі реінжинірингу бізнес-процесів | 320 |
| | Олейникова Олена Олексіївна, Лук'янчук Олена Михайлівна, Одеський національний політехнічний університет | |
| | РОЗДІЛ 10. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МОТИВАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ | 339 |
| 10.1 | Кадрова політика: сутність, характеристика та особливості застосування | 339 |
| | Лук'янчук Олена Михайлівна, Волкова Домнікія Василівна, Одеський національний політехнічний університет | |
| 10.2 | Дослідження мотивів зайнятості працівників на роботах, які знецінюють людський капітал здоров'я | 350 |
| | Заюков Іван Вікторович - к.е.н., доцент, Вінницький національний технічний університет | |

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

(українською та російською мовами)

Головні редактори:

Савчук Лариса Миколаївна, канд. екон. наук, професор,
Національна металургійна академія України
Бандоріна Лілія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент,
Національна металургійна академія України,

Відповідальна за випуск: Вишнякова І.В.,
канд. екон. наук, доцент

Підписано до друку 9.11.2017 р. Формат 60x84 1/16.
Ум. друк. арк. 26,50. Тираж 300 пр. Зам. № 91.

Видавництво «Пороги»,
49000, м. Дніпро, пр-кт Дмитра Яворницького, 60.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 7 від 21.02.2000 р.

ISBN 978-617-518-353-3