

**Дидух В. В.**

Национальный технический университет  
«Киевский политехнический институт»

### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ВОЗМОЖНЫХ ПОЗИТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ

#### Резюме

Исследованы теоретические вопросы по оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов машиностроительных предприятий. Определены необходимые бизнес-процессы совершенствования, и оценена их результативность. Предложен методический подход к определению показателей эффективности и результативности бизнес-процессов, что в отличие от существующих позволяет оценить проект по реинжинирингу и определить возможные положительные и отрицательные их последствия. Даны практические рекомендации, касающиеся позитивных последствий после введения реинжиниринга на машиностроительных предприятиях.

**Ключевые слова:** оценивания, эффективность, результативность, реинжиниринг бизнес-процессов.

**Didukh V. V.**

National Technical University  
«Kyiv Polytechnic Institute»

### ASSESS THE IMPACT OF PLANNED BUSINESS PROCESS REENGINEERING AND POSSIBLE POSITIVE CONSEQUENCES

#### Summary

The theoretical question of evaluating the effectiveness of business process reengineering engineering enterprises. The necessary business processes and improve their effectiveness evaluated. The methodical approach to determining the performance and efficiency of business processes, which, unlike the existing ones, provides an estimate of the re-engineering project and determine the possible positive and negative consequences. Practical advice on the consequences of the introduction of call re-engineering in engineering enterprises.

**Keywords:** evaluation, efficiency, effectiveness, reengineering business processes.

---

УДК 336.012.23

**Дьомкіна О. В.**

Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка

### РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНИЙ СТАН В УКРАЇНІ

Досліджено теоретичні питання сутності процесу розвитку персоналу та його складових. Визначено особливості розвитку персоналу на підприємствах сфери інформаційних технологій. Проаналізовано сучасний стан розвитку ІТ-галузі в Україні, та визначено ризики інвестицій у розвиток персоналу галузі.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, інформаційні технології, ІТ.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ неможливо уявити без інформаційних технологій (ІТ). Сьогодні споживання товарів та послуг, що були створені із залученням інформаційних технологій, стає все більш поширеним, крім того, створюються абсолютно нові та унікальні продукти та сервіси, про які важко було й здогадатися в недалекому минулому. За прогнозами багатьох експертів, така тенденція продовжиться й у майбутньому, а інформаційні технології будуть все більш інтегровані майже у всі сфери людського життя. Для розробки, впровадження, підтримки та обслуговування нових продуктів та технологій потрібні висококваліфіковані фахівці, попит на яких з кожним роком зростає глобально. Так, за даними видавництва ІТ World Canada [1], уряд Канади до 2019 р. прогнозує зростання потреби у ІТ-фахівцях серед канадських компаній та урядових організацій на 182 тис. осіб. А у Західній Європі до 2030 р., для того щоб забезпечити зростання економіки, потрібні додаткові 12 млн.

ІТ-фахівців [2]. Навчання та розвиток фахівців будь-якої галузі є комплексним завданням, велика роль у якому належить підприємствам, оскільки саме в поєднанні теоретичних знань та реального практичного досвіду формується та збагачується людський капітал підприємства та країни. Наявність високого професійного та кваліфікаційного рівня працівників є однією з найголовніших умов високої конкурентоспроможності підприємства, що, в свою чергу, дає додаткові можливості для подальшого розвитку персоналу, підвищення кваліфікації й, відповідно, покращення фінансових показників підприємства. Це твердження справедливе й для оберненої ситуації, коли відсутність фінансових та інших можливостей призводить до складності забезпечення процесів якісного та безперервного навчання персоналу, а це, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність. До того ж сфера ІТ є дуже динамічною, в якій постійний розвиток управлінських та виробничих технологій, що включає в тому числі інформаційне, комуніка-

ційне та програмне забезпечення, збільшує вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня працівників та їх здатність до розвитку та навчання. Крім того, розробка сучасних продуктів та послуг з використанням інформаційних технологій в різних сферах життя все частіше вимагає додаткових, комплексних знань та навичок, що також потрібно враховувати під час планування процесів розвитку персоналу. Саме тому вивчення особливостей розвитку персоналу IT-галузі є дуже актуальним питанням сьогодні, оскільки дозволяє розробити методи формування високопрофесійного персоналу на підприємстві, що забезпечує підвищення ефективності діяльності та сприяє його стратегічному, економічному, інноваційному та соціальному розвитку, а також підвищує якісний склад людського капіталу країни в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагому теоретичну базу з дослідження питань розвитку персоналу заклали такі вітчизняні та іноземні вчені, як М. Армстронг, В.Я. Брич та О.Я. Гугул, В.Н. Беседіна, Н.А. Волгіна, О.А. Грішнова, В.М. Гриньова, О.В. Захарова, А.Я. Кібанов, О.В. Крушельницька, О.М. Левченко, Н.А. Мажник, Є.Б. Моргунов, Л. Москвіна, А.А. Нікіфорова, В.А. Савченко, Ф.І. Хміль. Умови формування та вдосконалення методів розвитку персоналу та корпоративної культури підприємств всебічно розглянули такі закордонні вчені і практики, як М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, А. Бхайд, Р. Перо, Н. Тічі, В. Леонард, Р. Паскаль, А. Томпсон, Я. Джонс, С. Рінз, А. Стрікленд та ін.

Крім того, у Законі України «Про професійний розвиток працівників» від 05.07.2012 р. [3] визначено правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників.

Дослідженню проблеми розвитку персоналу IT-галузі останнім часом приділяється все більше уваги, особливо це питання активно розглядається практиками з управління персоналом та керівниками підприємств. Вагомий внесок у дослідження цього питання зробили такі вчені, як В. Аніщина, І.А. Ахметова, Л.Л. Андреева, В.Л. Пімер.

Науковець А.Д. Гудзенко займався дослідженням оцінки ефективності навчання персоналу у сфері IT [4]. Разом з тим з наукової точки зору теоретичні та методологічні питання розвитку персоналу IT-фахівців на підприємствах знаходяться на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогоднішньому етапі розвитку теорії управління персоналом досить ґрунтовно у загальному значенні досліджені питання розвитку персоналу, його роль та підходи до організації цього процесу на підприємствах. У той же час недостатня увага приділяється конкретизації, виділенню та дослідженню специфічних особливостей цього процесу у різних галузях економіки, зокрема, у сфері IT, що б надавало можливості більш повно та адресно планувати напрямки розвитку персоналу, підвищило б ефективність цього процесу та відповідало б запитам сучасного світу.

**Метою статті** є визначення поняття та особливостей розвитку персоналу сфери IT у сучасних умовах. Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- проаналізовано різні підходи до визначення сутності поняття розвитку персоналу підприємства;
- визначено особливості розвитку персоналу сфери IT;
- охарактеризовано сучасний стан системи розвитку персоналу на підприємствах IT-галузі в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день питання розвитку персоналу є поширеною темою досліджень як серед науковців, так і серед практиків. Наявність великої кількості різних визначень поняття розвитку персоналу свідчить про багатогранність та складність цього явища. Для кращого розуміння сутності цього поняття в загальному значенні та виокремлення особливостей розвитку персоналу у сфері IT варто розглянути основні підходи до визначення цього поняття, які розповсюджені у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

Таблиця 1

**Визначення поняття розвитку персоналу, що існують в науковій літературі**

Визначення	Джерело
Цілеспрямований комплекс інформаційних та освітніх елементів, прив'язаних до конкретних робочих місць, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку самого підприємства та нахилів співробітників.	М. Армстронг [5]
Системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.	В.Я. Брич, О.Я. Гугул [6]
Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування.	О.А. Грішнова [7]
Це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності.	І.І. Грибик, Г.Р. Коpecь [8]
Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації.	В.М. Гриньова [9]
Цілісний та активний процес удосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій.	Д. Джой-Меттюз [10]
Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації	А.Я. Кібанов [11]
Систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.	В.А. Савченко [12]
Ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.	Ф.І. Хміль [13]

Джерело: складено автором на основі [5–13]

Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає професійне навчання працівників як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [3]. Деякі підходи до визначення сутності поняття розвитку персоналу наведено у таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, поняття розвитку персоналу науковці та практики тлумачать з різних позицій, роблячи акцент на різні пріоритетні цілі та напрями цієї діяльності. В основному визначення різняться за тим, чи є розвиток персоналу процесом надбання навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників, чи просто сукупністю заходів у сфері навчання та підвищенні кваліфікації [14]. Крім того, на думку деяких вчених, для ефективного функціонування системи розвитку персоналу недостатньо лише наявності стратегічних планів на підприємстві, необхідно задіяти мотиви та стимули працівників для їх реалізації. Так В.Я. Брич та О.Я. Гугул вважають, що ефективне впровадження безперервного розвитку персоналу в повсякденну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання можливе лише за умови попереднього створення ґрунтового теоретичного та методичного забезпечення цього процесу [6]. Крім того, науковці наголошують на необхідності гармонійного розвитку особистісних, професійних, соціальних та інших характеристик людини й підкреслюють необхідність розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер [6; 14, с. 20–22].

Основною метою розвитку персоналу підприємства є формування та максимальне використання кадрового потенціалу для забезпечення здатності працівників ефективно розв'язувати складні завдання, викликані швидкою зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Досягнення зазначеної мети управління розвитком персоналу вимагає забезпечення:

- відповідності структури та якості кадрів до змінних потреб підприємства та його ефективної взаємодії з іншими об'єктами ринкових відносин;
- постійного підвищення рівня кваліфікації та розвитку персоналу;
- формування ефективних мотиваційних механізмів розвитку персоналу, врахування психологічних аспектів мотивації та зростання ролі корпоративної культури у мотивації персоналу [8].

Враховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, серед основних областей розвитку персоналу організацій виділяють такі [14, с. 29–34]: 1) організаційний розвиток; 2) супроводження процесів змін; 3) професійний розвиток та навчання персоналу; 4) підвищення кваліфікації; 5) коучинг та наставництво; 6) планування кар'єри. В рамках поставленої мети даної статті розкриття сутності кожного з цих напрямків розвитку персоналу слід робити з огляду на сферу інформаційних технологій.

1) Область організаційного розвитку розуміється як процес формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і

сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою [14, с. 30]. Значення цього напрямку для ІТ-галузі дуже велике, оскільки саме позитивний імідж роботодавця, розвинена корпоративна культура та наявність високоінтелектуального трудового колективу, на який можна орієнтуватися та брати приклад, є одними з найголовніших мотиваційних факторів для фахівців ІТ-галузі.

2) Супроводження процесу змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них [14, с. 31]. Оскільки ІТ є високодинамічною та високотехнологічною галуззю, то здатність і готовність персоналу до змін є ключовою та необхідною характеристикою. Часто це досягається за рахунок регулярних зустрічей, обговорень та моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

3) Професійний розвиток та навчання – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [3]. Професійне навчання може бути у форматі внутрішніх та зовнішніх тренінгів, семінарів, вебінарів, тематичних конференцій та зустрічей. Для сфери ІТ характерна часта та постійна поява нових технологій, бізнес-напрямків, що призводить до швидкого застарівання знань та навичок, тому існує перманентна потреба в безперервному професійному навчанні.

4) Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді.

5) Коучинг та наставництво є новими та ефективними методами розвитку персоналу шляхом залучення прихованих ресурсів підприємства, його співробітників і керівників. Одним з найважливіших завдань коучера є стимулювання самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання [14, с. 32]. Для працівників ІТ-галузі необхідність бути у курсі сучасних тенденцій та технологій має першочергове значення, тому оволодіння навичками самоосвіти є дуже важливим, щоб не втрачати кваліфікації. Великого значення має й наставництво як область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам.

6) Планування кар'єри – один із напрямків кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання [14, с. 235].

Варто також додатково виокремити деякі особливості розвитку персоналу сфери ІТ:

1) у сфері ІТ більша частина витрат виробництва послуг припадає саме на персонал, який одночасно є і основним джерелом створення доданої вартості, оскільки, як правило, він і є виробником кінцевого продукту без залучення великої

кількості матеріалів та сировини, як, наприклад, у промисловості та будівництві;

2) сфера ІТ повністю базується на знаннях, тому людський капітал – це основний засіб виробництва даної сфери, а інвестиції у його розвиток – ключовий напрямок вкладень;

3) особливі якості сучасного ІТ-фахівця – відкритість до нового, проактивність, новаторський підхід, здатність до навчання та розвитку. Крім того, все більшим високим попитом користуються універсальні спеціалісти, що є не тільки високоінтелектуальними, а й здатні встановлювати ефективну комунікацію з замовниками, партнерами, клієнтами та мати навички маркетингу;

4) ринок праці ІТ є глобальним, динамічним та висококонкурентним, тому, інвестуючи у розвиток свого персоналу, ІТ-підприємство повинно враховувати, що таким чином може підготувати спеціаліста для своїх конкурентів, іншої країни, а також що після отримання необхідних знань та досвіду працівник може залишити підприємство для організації власної справи, яка може стати конкурентом для підприємства.

Деякі великі підприємства сфери ІТ, розуміючи важливість розвитку свого персоналу, створюють так звані «корпоративні університети» для навчання своїх працівників. Це глобальна практика, яка набула розповсюдження і в Україні. Так, наприклад, був створений SoftServe University компанією SoftServe – одним з найбільших українських ІТ-підприємств, виробником програмного забезпечення та постачальником послуг з розробки, контролю якості та підтримки інформаційних систем і бізнес-рішень. SoftServe University – це корпоративний навчальний заклад для підготовки молодих ІТ-спеціалістів, а також професійного розвитку співробітників, підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій, вивчення англійської мови та сертифікації у відповідних ІТ-категоріях. Подібні університети були створені на багатьох інших вітчизняних ІТ-підприємствах (наприклад, «ЕРАМ Україна», «Luxoft Україна») та являють собою очевидний приклад систематичних інвестицій підприємств у розвиток свого персоналу.

Спостерігається й активна співпраця українських університетів, що надають вищу технічну освіту, з підприємствами ІТ-сфери для навчання та подальшого працевлаштування студентів. Зокрема, для студентів ІТ-спеціальностей ІТ-підприємства регулярно проводять безкоштовні зустрічі з фахівцями, тренінги, спільні конференції та стажування, створюються навчальні лабораторії. Існують програми літньої практики, стажування, програми, які передбачають комплексне навчання та роботу в реальному проекті, в результаті чого стажер набуває ґрунтовних практичних знань, що дозволяє в подальшому розпочати успішну кар'єру на підприємстві.

Загалом, якщо говорити про стан ІТ-галузі в Україні, то за останні роки можна бачити багато позитивних зрушень. Зокрема, слід зазначити, що в Україні ринок ІТ став більш зрілим, та на нього вийшли нові великі компанії, системні інтегратори збільшили кількість сертифікованих фахівців [15]. При цьому спостерігається загальне підви-

щення ІТ-культури у середовищі великого бізнесу, що стало досить потужним фактором розвитку ІТ-ринку. Корпоративний сектор вбачає в ІТ ефективний інструмент для приведення корпоративної системи управління до світових стандартів, що, в свою чергу, призвело до підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення можливостей по залученню інвестицій [15].

Але економічна та політична кризи в Україні, високий рівень корупції, недостатньо розвинута законодавча база для функціонування ІТ-підприємств, а також кризова ситуація на сході країни породжують додаткову низку особливостей та ризиків для ІТ-галузі та інвестицій в розвиток персоналу в ній. Зокрема, можна виділити наступні:

1) за даними спільноти DOU, в Україні попит на ІТ-працівників перевищує пропозицію, крім того, спостерігається відтік спеціалістів та ІТ-підприємств за кордон [16; 17];

2) на думку деяких фахівців галузі, за останні роки спостерігається зниження кваліфікації ІТ-спеціалістів, оскільки через високу інфляцію люди мають бажання та мотивацію перейти до ІТ-сфери, яка є експортно-орієнтованою і тому дохід в ній не залежить від коливань національної валюти. Відсутність базової профільної освіти, як правило, негативно впливає на рівень професіоналізму спеціаліста. З іншого боку, це створює сприятливі можливості для появи і розвитку фірм, що спеціалізуються на перекваліфікації спеціалістів для ІТ-галузі;

3) через несприятливі економічні та інші причини в нашій країні рівень капітальних вкладень у науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботу (R&D-центри або НДДКР) є недостатнім [15], що в цілому негативно впливає на розвиток ІТ-персоналу;

4) за даними спільноти фахівців по роботі з персоналом у сфері ІТ, існує нестача достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів з навчання та розвитку персоналу на ІТ-підприємствах.

**Висновки і пропозиції.** Розвиток персоналу у сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни технологій набуває все більшого значення та важливості. До цього процесу висувається ще більше вимог щодо його ефективності та здатності забезпечувати досягнення цілей та завдань підприємств. Крім того, посилюються й нові функції розвитку персоналу, такі як розвиток та розкриття потенціалу кожного працівника на основі індивідуального підходу, коучинг, зростає важливість корпоративної культури. Для сфери ІТ як яскравого представника економіки знань побудова ефективної системи розвитку персоналу є вкрай необхідним і відповідальним завданням. Зазначені у даній статті особливості ІТ-галузі та процесу розвитку персоналу є необхідним підґрунтям та основою для подальших досліджень даного напрямку, а також можуть бути використані при побудові адекватної та ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві. Логічним продовженням дослідження даної теми, на нашу думку, може бути детальний аналіз існуючих методів розвитку персоналу та порівняння їх на основі реального досвіду застосування на підприємствах сфери ІТ.

#### Список літератури:

1. Canada needs 182,000 people to fill these IT positions by 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.itworldcanada.com/article/canada-needs-182000-people-to-fill-these-it-positions-by-2019>.
2. Основною загрозою розвитку української ІТ-сфери є вплив кваліфікованих кадрів – експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://press.unian.ua/pressnews/1086843-osnovnoyu-zagrozoju-rozvitku-ukrajinskih-it-sferi-ektivpliv-kvalifikovanih-kadriv-eksperti.html>.

3. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
4. Гудзенко Д. Оценка эффективности обучения персонала в области информационных технологий / Д. Гудзенко // Управление персоналом. – 2007. – № 11 (165). – С. 72–75.
5. Армстронг М. Политика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ПИТЕР, 2010. – 1024 с.
6. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13–16.
7. Грیشнова О.А. Развитие персонала как инвестиционный проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грیشнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
8. Грибик І.І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибик, Г.Р. Коpecь // Вісник національного університету «Львівська політехніка»: [збірник]; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів: Львівська політехніка, 2009. – Вип. 640. – С. 258–265.
9. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: [навч. посіб.] / [В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносопова]; за ред. д. е. н., проф. В.М. Гриньової. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
10. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: [учебник] / Под ред. А.Я. Кибанова; 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
12. Савченко В.А. Управление развитием персонала: [навч. посібник] / В.А. Савченко. – К.: ХНЕУ, 2002 р. – 351 с.
13. Хміль Ф.І. Управління персоналом: [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
14. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] / [Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська]; за заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
15. Чайковська М.П. Стратегії розвитку ІТ-ринку в умовах фінансової кризи / М.П. Чайковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – Вип. 35. – С. 132–138.
16. Українське ІТ: не прогавити майбутнього [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/Society/130753>.
17. ТОП-25 крупнейших ІТ-компаний Украины, январь-2015: лидеры рынка берут паузу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dou.ua/lenta/articles/top-25-jan-2015/?from=doufr>.
18. USTR Releases Annual Special 301 Report on Intellectual Property Rights [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2015/april/ustr-releases-annual-special-301>.

**Дёмкина О. В.**

Киевский национальный университет имени Т.Г. Шевченко

#### РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: ПОНЯТИЕ, ОСОБЕННОСТИ И ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ

##### Резюме

Исследованы теоретические вопросы сущности процесса развития персонала и его составляющих. Определены особенности развития персонала на предприятиях сферы информационных технологий. Проанализировано текущее состояние развития ИТ-отрасли в Украине, и определены риски инвестиций в развитие персонала отрасли.

**Ключевые слова:** развитие персонала, информационные технологии, ИТ.

**Domkina O. V.**

Kyiv T. G. Shevchenko National University

#### DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR: MEANING, FEATURES, AND CURRENT STATE IN UKRAINE

##### Summary

In the article, we examine the theoretical aspects of the process of personnel development and its components. We determine the features of personnel development in the enterprises of the IT sector. We describe the current situation in the IT industry and in the development of personnel in it.

**Keywords:** development of personnel, information technologies, IT.