

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний аграрно-економічний університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 2 2

УДК 331.108.26

О. Ф. Морозов,

доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту,

Факультет менеджменту та маркетингу,

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

В. О. Гончар,

магістр, Факультет менеджменту та маркетингу,

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Oleksandr Morozov,

Doctor of Science, Professor of Department of Management,

Department of Management and Marketing,

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
Viktoriia Honchar,

master, Department of Management and Marketing,

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

SYSTEM OF PERSONAL DEVELOPMENT AT THE ENTERPRISE

У статті розглянуто теоретико-методологічні аспекти розвитку персоналу, обґрунтовано необхідність розвитку кадрів для кожного підприємства, досліджено сутність системи розвитку персоналу підприємства, її основні складові та позитивні риси від її наявності в організації. Визначено основні напрями розвитку персоналу для підприємств. Здійснено аналіз персоналу підприємства та систему заходів, які проводить керівництво щодо його розвитку. Обґрунтовано вплив основних проблем підприємства на розвиток персоналу та доведено необхідність впровадження дій з розвитку працівників. Запропоновано щорічне навчання робітників шляхом проведення курсів з підвищення кваліфікації, визначено обов'язки працівників підприємства під час їх проходження та обґрунтовано його ефективність для підприємства.

Theoretical and methodological aspects of personnel development, the need of personnel development for each enterprise, the essence of the system of personnel development, its main components and positive traits in the organization are provided in the article. There was defined the main directions of personnel development for enterprises; analyzed the personnel of the enterprise and events, which the leadership holds for its development; justified the influence of the main problems at the enterprise on personnel development and proved the necessity of the implementation of actions to develop employees. It was also proposed annual training of employees by conducting refresher courses for them, defined the duties of employees during their passage and proved its efficiency for the enterprise.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, система управління розвитком персоналу підприємства, навчання персоналу, методика оцінювання ефекту від навчання.

Keywords: personnel, personnel development, management of personnel development, system of personnel development at the enterprise, training of personnel, assessment methods of the training effect.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнитися від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому в економічно розвинених країнах почали дуже активний пошук резервів та нових конкурентних переваг.

На зміну теорії, що визначала персонал лише як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал виступає одним із ресурсів фірми, яким потрібно грамотно управляти, та вкладати кошти у його розвиток. Персонал починає розглядатися, як основний ресурс, що стає визначальним фактором успіху кожної організації і його розвиток включається до загальної стратегії розвитку підприємства. Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі питанням управління персоналом та його розвитком приділяється значна увага, зокрема, це відображено в роботах таких вчених, як Балабанова Л.В. [1], Грішнова О.А. [2], Кібанов А.Я. [3], Крушельницька О.В. [4], Гриньова В.М. [5], Татаревська М.С. [6], Стельмашенко О.В. [7], Брич В.Я. [8], Виноградський М.Д. [9] та інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень питань розвитку персоналу, існує багато проблем, що потребують вирішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення сутності системи управління розвитком персоналу підприємства та її ролі в забезпеченні його ефективної діяльності. Основними завданнями представленої статті є дослідження системи управління розвитком персоналу підприємства та оцінка її ефективності, на прикладі підприємства будівельної галузі – ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС». На основі отриманих результатів необхідно розробити рекомендації щодо підвищення рівня розвитку персоналу ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС».

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналом, то єдиного поняття не існує. Узагальнюючи визначення вчених, які досліджували дане питання [1-5], сформулюємо поняття розвитку персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [10].

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [6 с. 24]:

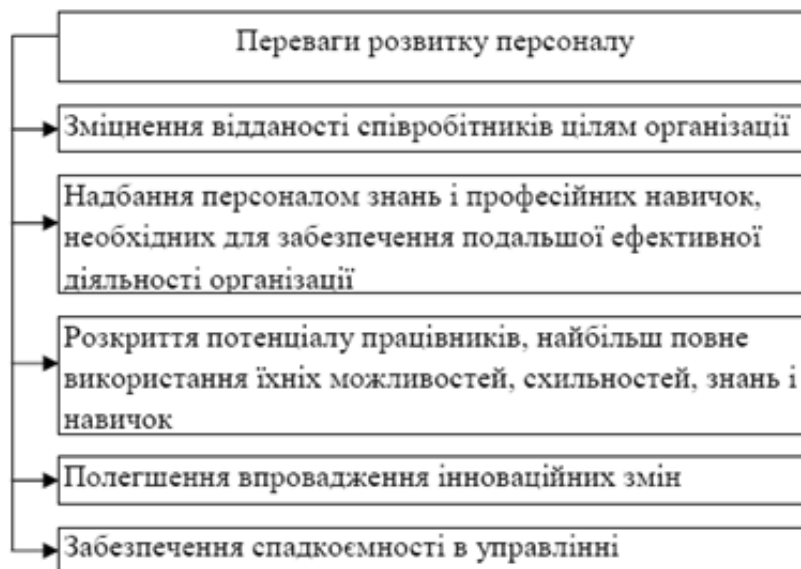


Рис. 1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках (рис. 2) [7]:

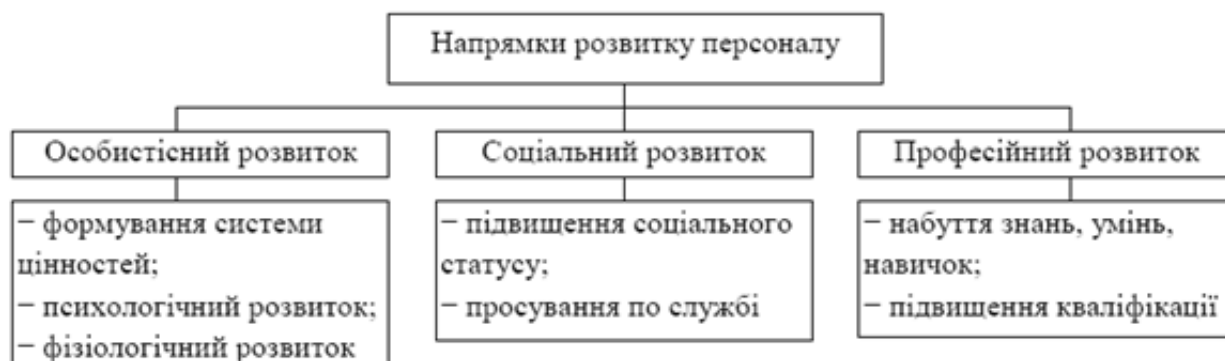


Рис. 2. Напрямки розвитку персоналу підприємства

Ефективність та доцільність впровадження системи управління розвитком персоналу необхідно проаналізувати на практиці. Державне підприємство «Будівельно-монтажне управління Державного управління справами» (скорочено: ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС») відноситься до генеральних підрядних організацій та займається будівництвом та реконструкцією будівель. Середня кількість працівників підприємства складає 53 особи. Фірма діє на ринку Києва та Київської області. Основними конкурентами підприємства є державні та приватні підприємства будівельної галузі які спеціалізуються на будівництві та реконструкції будівель. Основними споживачами підприємства є замовлення Органом управління майном, фізичними та юридичними особами.

Ефективне управління розвитком персоналу неможливе без оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти.

У категоріальній структурі підприємства переважає частка персоналу робітничої групи. Це обумовлюється тим, що підприємство має виробничу спеціалізацію, тобто спеціалізується на будівництві будівель.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу за освітою, що є елементом оцінки професійного розвитку персоналу (табл. 1). Адже кожне підприємство прагне залучити до роботи висококваліфікованих працівників.

Таблиця 1.

Склад та структура персоналу ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» за освітою у 2013–2015 рр.

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Відхилення 2015 р. до 2013 р.

	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність персоналу	74	100,00	68	100,00	53	100,00	-21	-28,38
з них:								
– з повною вищою освітою	12	16,22	12	17,65	11	20,75	-1	-8,33
– з неповною та базовою вищою освітою	7	9,46	5	7,35	5	9,43	-2	-28,57
– з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою	55	74,32	41	75,00	37	69,81	-18	-32,73

Джерело: складено авторами на основі статистичної звітності підприємства

Як видно, у звітному році кількість працівників з повною вищою освітою зменшилася на 1 особу, або на 8,33% по відношенню до базового року. Кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою зменшилась на 2 особи, або на 28,57%. Кількість працівників з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою зменшилася на 18 осіб, або на 32,73%.

Управління розвитком персоналу ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» здійснює відокремлених структурний підрозділ підприємства – відділ кадрів, який очолює начальник відділу, що підпорядковується начальнику підприємства. Відділ кадрів забезпечує підприємство необхідною кількістю працівників, що мають відповідну кваліфікацію; оформляє прийом на роботу, переміщення чи звільнення персоналу; організовує облік кадрів та складає звітність, а також навчання працівників.

Розвиток персоналу на кожному підприємстві, в тому числі і ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» повинен здійснюватися у трьох напрямках: професійному, соціальному, особистісному. Отже, проаналізуємо розвиток персоналу підприємства за даними напрямками.

Професійний розвиток здійснюється за допомогою професійного навчання, адже воно дозволяє компенсувати відставання знань та досвіду працівників від зміни техніки і технології виробництва. У ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» розрізняють такі види навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів.

Протягом останніх трьох років не приділялась увага професійному розвитку, про що свідчить відсутність персоналу, що проходив професійну підготовку, опановував суміжні професії, підвищував кваліфікацію. Зважаючи на це, доцільно розробляти плани професійного розвитку для покращення якості персоналу досліджуваного підприємства.

У ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» керівництво турбується про своїх працівників і приділяє увагу питанням соціального розвитку (надання медичної допомоги; допомога багатодітним і малозабезпеченим сім'ям; забезпечення гідного рівня доходів працівників; формування системи корпоративної культури), хоча в цьому питанні є ще багато недоліків, спричинених проблемами підприємства.

Також важливим напрямом розвитку персоналу підприємства є особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для відпочинку; підвищення відповідальності та інше.

Отже, на підприємстві приділяється увага розвитку персоналу, але не в повному обсязі, що потребує здійснення необхідних заходів для покращення ситуації.

Після здійснення аналізу особливостей розвитку персоналу у ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» розглянемо його ефективність. Продуктивність праці є відображенням того, наскільки ефективним є розвиток персоналу і чи здатна існуюча система управління персоналом та організацією гарантувати ефективний результат виконаної роботи. В табл. 2 представлені показники продуктивності праці персоналу підприємства.

Таблиця 2.

Аналіз показників продуктивності праці у ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС»

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Відхилення 2015 р. до 2013р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	4585	13250	73859	69274,00	в 16,10 р.б.
Середньооблікова кількість працівників, осіб	74	68	53	-21	-28,38
З них робітників, осіб	51	47	32	-19	-37,25

Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками:					
а) людино-днів;	5311	4044	5866	555	10,45
б) людино-годин	42488	32354	46924	4436	10,44
Середня кількість відпрацьованих днів одним робітником	104	86	183	79	75,96
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0,00
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	833,10	688,38	1466,38	633,28	76,01
Середньорічний виробіток, тис. грн.:					
а) одного працівника;	61,959	194,853	1393,566	1331,607	в 22,49 р.б.
б) одного робітника	89,902	281,915	2308,094	2218,192	в 25,67 р.б.
Середньоденний виробіток одного робітника, грн.	864,44	3278,08	12612,53	11748,09	в 14,59 р.б.
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	107,91	409,53	1574,01	1466,1	в 14,59 р.б.
Частка робітників у складі працівників (промислово-виробничого персоналу) підприємства, %	68,92	69,12	60,38	-8,54	-12,39

Джерело: розраховано авторами на основі статистичної звітності підприємства

Отже, як видно з табл. 2, рівень продуктивності праці має тенденцію до збільшення, що свідчить про ефективність роботи персоналу. Можливо стверджувати, що працівники задоволені роботою, своїм розвитком, що позитивно відбивається на зростанні виробітку. Також, збільшення продуктивності праці спричинено збільшенням кількості будівельних робіт та зменшенням чисельності персоналу.

Як ми бачимо, середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 28,38% у 2015 році по відношенню до 2013 року, що обумовлено плінністю кадрів та іншими причинами.

Незважаючи на зменшення кількості працівників досліджуваного підприємства, загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками людино-днів та людино-годин збільшилась на 10,45%, оскільки збільшився обсяг будівельних робіт.

Необхідно визначити основні проблеми підприємства та те, як вони впливають на забезпечення ефективного процесу розвитку персоналу (рис. 3).



Рис. 3. Основні проблеми підприємства та їх вплив на розвиток персоналу

Джерело: власна розробка

Сучасне будівництво неможливо без впровадження нових методик по освоєнню сучасних технологій і новаторських рішень. Без сумніву, темпи розвитку диктують свої вимоги і до кваліфікації персоналу будівельних компаній, адже висока результативність можлива тільки при достатньому рівні професійної грамотності працівників.

Таким чином, підвищення кваліфікації персоналу ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» – одне з найсерйозніших і важливих питань для розвитку його персоналу.

Організацію проведення навчання у ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» необхідно здійснювати в певній послідовності (рис. 4).

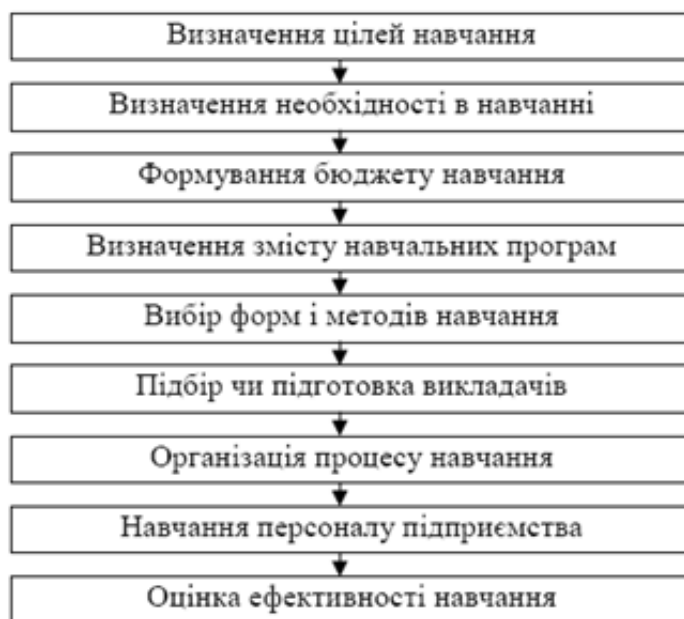


Рис. 4. Етапи проведення навчання персоналу досліджуваного підприємства

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Метою побудови системи навчання у ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» повинно стати досягнення відповідності професійного і кваліфікаційного рівнів працівників реальним бізнес-завданням підприємства.

На сьогоднішній день, у зв'язку із певними фінансовими проблемами, що зазнавало підприємство, а також низьким рівнем професійного навчання, підприємству доцільно рекомендувати звертати увагу на більш традиційні методи навчання, а вже потім, у разі його ефективності, рекомендувати більш нові методи.

Організувати процес навчання можливо власними силами шляхом внутрішньофірмового навчання із запрошенням зовнішніх фахівців з метою отримання свіжих знань ззовні організації. Здійснивши моніторинг навчальних курсів м. Києва, було визначено, що найбільш перспективним та підходящим навчальним закладом для навчання та підвищення кваліфікації співробітників підприємства є Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури.

Для побудови системи навчання персоналу у ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» в ході аналізу ступеня відповідальності і функціональних обов'язків, в залежності від їх участі на етапах навчання, учасників впровадження заходу з покращення розвитку персоналу можливо розподілити на такі групи (табл. 3).

Виходячи з аналізу потреби персоналу, що потребує навчання, доцільно підвищити кваліфікацію робітників підприємства.

Таблиця 3.

Функціональні обов'язки працівників ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» щодо організації навчання персоналу

№ з/п	Учасник	Функціональні обов'язки
1.	Керівник підприємства	Затвердження плану і бюджету навчання, отримання інформації про фінансовий стан підприємства, цілі, завдання, плани розвитку організації в цілому
2.	Начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів	Визначення потреби в навчанні персоналу, складання програми і плану навчання персоналу, створення нових і підбір вже існуючих видів, форм і методів навчання персоналу, визначення безпосередніх виконавців, форм і вигляду надання результатів
3.	Виконавець (викладач з КНУБА)	Особа, яка безпосередньо здійснює процес навчання окремого працівника (або їх групи) з відривом від виробництва чи без
4.	Співробітники підприємства (ті, хто проходить навчання)	Робітники, оскільки вони мають найнижчий освітній рівень

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Проводити навчання можливо як з відривом від виробництва, так і без, але краще обрати другий варіант, тому що в такому випадку не буде втрат від упущеної вигоди компанії внаслідок відсутності працівників на робочому місці, що відобразиться на зменшенні доходу.

Результатом курсів підвищення кваліфікації персоналу ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» має стати: систематизація наявного досвіду і підвищення професійної компетентності; підвищення якісних та кількісних показників результативності діяльності.

За даними експертного дослідження (проводилось опитування працівників університету, що організовують курси з підвищення кваліфікації) рівень якості будівництва може збільшитися на 19%, контроль якості виконання робіт на 25%, рівень продуктивності праці на 11%.

Для розрахунку ефективності організації та проведення навчання персоналу ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» використаємо методику Філіпса, яка базується на моделі Кіркпатріка.

За моделлю Кіркпатріка оцінку потрібно проводити на чотирьох рівнях:

1. Реакція – якою є реакція учнів на процес навчання (кількісним показником може бути динаміка зміни відвідуваності).

2. Навчання (засвоєння) – що було засвоєно учнями під час навчання (результати тестів).

3. Поведінка – чи застосовуються отримані знання та навички під час проходження навчання на робочому місці (ключові показники ефективності роботи, рівень компетенції).

4. Результати – наскільки збільшився рівень ефективності діяльності підприємства (зростання частки ринку, рівня задоволеності клієнтів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій) [6 с. 159].

$$ROI = ((\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}) \div \text{Витрати}) \times 100\% \quad (1)$$

Розглянемо детальніше проходження курсів підвищення кваліфікації без відриву від виробництва. В табл. 4 представлені витрати, які необхідні на підвищення кваліфікації. Як зазначалось, найбільше проходження навчання потребують робітники, оскільки мають найнижчий освітній рівень. В попередньому році у ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» працювало 32 робітники. Розрахуємо витрати на їх навчання. Курс навчання «Будівельне проектування» з виїздом викладачів на підприємство на одного робітника коштуватиме 4200 грн. Термін навчання – 72 акад. години. Режим занять – 4 акад. годин в день. Таким чином, загальна тривалість курсів становить 18 днів.

Таблиця 4.

Витрати для підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва

Стаття витрат	1 робітник	Всі робітники
Вартість навчання	4900*	156800
Вартість витратних матеріалів	312	9984
Оренда приміщення поблизу будівельного об'єкту	70	2240
Усього	5282	169024

* у вартість навчання включається вартість проїзду викладачів, вартість їх харчування

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Отже загальні витрати на підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва становитимуть 169 024 грн.

Заробітна плата робітників не включається до бюджету навчання, а відноситься до витрат на оплату праці.

Для розрахунку ефективності навчання необхідно визначити основні КРІ (ключові показники ефективності діяльності компанії-замовника), на які впливає курс навчання. Згідно рекомендацій авторів навчальних програм від КНУБА, результатом проведення навчання є зниження трудомісткості внаслідок застосування вивчених інноваційних методів, очікуваний приріст продуктивності робітників приблизно складе 11%. Оскільки КРІ обчислюється не в грошовому еквіваленті, необхідно висловити його у фінансових показниках.

Так, якщо продуктивність робітників без проведення навчання в минулому році становила 2308,094 тис. грн., то після проведення навчання вона становитиме 2561,98 тис. грн. Зважаючи на це, розрахуємо можливий чистий дохід ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» після проведення навчання:

$$ЧД = \text{Продуктивність праці 1 робітника} \times \text{Чисельність робітників} \quad (2)$$

Отже, $ЧД = 2561,98 \times 32 = 81983,36$ тис. грн.

Таким чином, навчання дасть змогу підвищити дохід на 8124,36 тис. грн..

Розрахуємо коефіцієнт повернення інвестицій для підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва:

$$ROI = ((8124,36 - 169,024) \div 169,024) \times 100\% = 4706,63\%$$

Таким чином, на кожну гривню вкладених в навчання інвестицій, підприємство отримає 47,06 тис. грн. доходу.

Отже, проведені розрахунки показали, що вкладення окупаються, тобто даний захід є ефективним для діяльності підприємства.

Отже, у ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» рекомендується ввести систематичне проведення даних курсів підвищення кваліфікації в організації, з періодичністю один раз на рік. Так як постійний розвиток і вдосконалення матеріалів, обладнання і технологій вимагають професійного розвитку персоналу. Додатково можлива організація безкоштовних незапланованих тренінгів для персоналу постачальниками обладнання і матеріалів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

У наш час персонал стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування кожного підприємства, тому його розвиток є невід'ємною складовою загальної стратегії організації. Система управління розвитком персоналу підприємства являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами. Першочерговим для підвищення рівня розвитку персоналу є проходження курсів підвищення кваліфікації, адже на даний час відбувається різка зміна технологій та обладнання, тому знання стають застарілими і їх потрібно постійно оновлювати. Проведення навчання робітників без відриву від виробництва на ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС» сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці та доходу підприємства. Працівники підприємства підвищать рівень кваліфікації, що допоможе в майбутньому вплинути на зменшення браку, підвищення рівня задоволеності клієнтів та розширення частки ринку.

Подальші наукові дослідження планується пов'язати з поглибленим вивченням діяльності ДП «Будівельно-монтажне управління ДУС». Перспективними методами є щорічне навчання персоналу, а також розширення системи мотивації та впровадження автоматизованих систем управління персоналом.

Список літератури.

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
2. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
3. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.
5. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2004. – 428 с.
6. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
7. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf – Назва з екрану.
8. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2009. – Т. 2. – С. 13–16.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
10. Система развития персонала. Словарь терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступу: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/. – Назва з екрану.

References.

1. Balabanova L.V., Stelmashenko O.V. (2011), *Stratehichne upravlinnya personalom pidpryyemstva* [Strategic HR the company], Znannya, Kyiv, Ukraine.
2. Grishnova O.A., OA, Nebukin V.V. (2004), “Rozvytok personalu yak investytsiynyy proekt: metodychni pidkhodi do vyznachennya efektyvnosti”, *Ekonomichna dumka*, vol. 9, pp. 15-19.
3. Kibanov A.YA. (2010), *Osnovy upravlinnya personalom* [Fundamentals of personnel management], YNFRA-M, Moscow, Russia.
4. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2006), *Upravlinnya personalom* [HR], Kondor, Kyiv, Ukraine.
5. Grinyova V.M., Novikova M.M. (2004), *Administratyvne upravlinnya trudovym potentsialom* [Administrative management of labor potential], KHNEU, Kharkiv, Ukraine.
6. Tatarevska M.S., Zbrytska T.P., Savchenko G.A. (2013), *Upravlinnya rozvytkom personalu* [Management personnel development], Atlant, Odessa, Ukraine.
7. Stelmashenko O.V. (2012), “Otsinka rozvytku personalu pidpryyemstva” [Online], available at: http://www.nbu.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf, (Accessed at 21 September 2016).

8. Brych V.YA., Huhul O.YA., (2009), "Teoretychni aspekty rozvytku personalu" [Theoretical aspects of the development staff], *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 9, pp. 13-16.

9. Vinogradskiy M.D., Belyayeva S.V., Vinogradska A.M., Shkapova O.M. (2006), *Upravlinnya personalom* [HR], Tsentr navchalnoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

10. "Sistema razvitiya personala", *Slovar terminov* [Online], available at: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/, (Accessed at 21 September 2016).

Стаття надійшла до редакції 17.01.2017 р.

**bigmir.net**

744

431

Брошу

ТОВ "ДКС Центр"