УДК 332.143:347.7

Оксана Ярославівна ГУГУЛ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та туризму,
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46000, Україна

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Гугул, О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства [Текст] / Оксана Ярославівна Гугул // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. – Том 15. – № 3. – С. 21-29. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Розкрито сутність теоретичної моделі управління розвитком персоналу та особливості його категоризації на внутрішньому ринку. Проаналізовано систему вдосконалення управління розвитком персоналу з використанням рівнів продуктивності праці для національних підприємств (зокрема підприємств спиртової галузі). Показано співвідношення ступенів продуктивності до фактичних показників підприємств через коливальні тенденції змін планового та нормативного рівнів, розроблено стратегію управління розвитком персоналу і визначено рівень результативності праці персоналу через дотримання основних виробничих принципів. Здійснено дослідження національних підприємств на мікрорівні у сфері окремої галузі з використанням консалтингу та додаткових методів управління персоналом. Визначено комплексну вагому оцінку людських ресурсів через залучення внутрішніх інтелектуальних здібностей та набутих навичок особистості. Розкрито необхідність подальшого вивчення рівнів продуктивності праці у форматі вітчизняних підприємств. Досліджено зміни ступенів фактичної продуктивності національних підприємств з урахуванням додаткового продукту праці. Також запропоновано інформаційно-ресурсну модель підсистеми управління організаційними процесами розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону. Сформульовано висновок щодо методики ідентифікації станів продуктивності праці та розв'язання завдань управління розвитком персоналу національних підприємств.

***Ключові слова**: персонал; рівні продуктивності праці; теоретично-досяжна продуктивність; нормативна продуктивність; планова продуктивність; фактична продуктивність; стратегія управління.*

Оксана Ярославовна ГУГУЛ

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Раскрыты сущность теоретической модели управления развитием персонала и особенности его категоризации на внутреннем рынке. Проанализирована система совершенствования управления развитием персонала с использованием уровней производительности труда для национальных предприятий (в частности предприятий спиртовой отрасли). Показано соотношение ступеней производительности к фактическим показателям предприятий через колебательные тенденции изменений планового и нормативного уровней, разработана стратегия управления развитием персонала и определен уровень результативности труда персонала через соблюдение основных производственных принципов. Проведено исследование национальных предприятий на микроуровне в сфере отдельной отрасли с использованием консалтинга и дополнительных методов управления персоналом. Определена комплексная весомая оценка человеческих ресурсов путем привлечения внутренних интеллектуальных способностей и приобретенных навыков личности. Раскрыта необходимость дальнейшего изучения уровней производительности труда в формате отечественных предприятий. Исследованы изменения степеней фактической производительности национальных предприятий с учетом дополнительного

© Оксана Ярославівна Гугул, 2014

продукта труда. Также представлена информационно-ресурсная модель подсистемы управления организационными процессами развития персонала предприятий спиртовой отрасли региона. Сформулирован вывод относительно методики идентификации состояний производительности труда и решения задач управления развитием персонала национальных предприятий.

Ключевые слова: *персонал; уровни производительности труда; теоретически достижимая производительность; нормативная производительность; плановая производительность; фактическая производительность; стратегия управления.*

Oksana Yaroslavovna HUHUL

PhD in Economics,
Associate Professor of International Business and Tourism,
Ternopil National Economic University,
st. Lvivska 11, Ternopil, 46000, Ukraine

PROBLEMS OF FORMATION THE THEORETICAL MODEL MANAGEMENT STAFF DEVELOPMENT COMPANY

Abstract
The essence of theoretical models of development management staff categorization and characteristics of its domestic market. The system of improving the management of personnel development with the use of productivity levels for domestic enterprises (including enterprises alcohol industry). Shown ratio levels of performance with actual performance of enterprises through planned oscillatory trends and regulatory levels, developed strategy development management personnel and determined the level of performance of staff through to the basic production principles. Research of domestic enterprises at the micro level in a particular industry using konsaltynu and additional management personnel. Definitely a comprehensive assessment of significant human resources through the involvement of internal mental abilities and acquired skills of the individual. Reveals the need for further study of productivity levels in the form of domestic enterprises. The changes of degrees of actual productivity of domestic enterprises in view of the surplus product of labor. Also presented information - resource management subsystem model organizational processes of staff development enterprises alcohol industry in the region. Formulated an opinion on the methods of identification of states of productivity and problem solving development management personnel of national enterprises.

Keywords: *staff; productivity levels; theoretically achievable performance; regulatory performance; scheduled performance; actual performance; management strategy.*

JEL classification: M120

Вступ

Сучасні умови господарювання та розвиток економічних процесів вносять зміни в організаційно–виробничу структуру підприємств, способи управління персоналом та стандарти мислення керівництва. Завдяки правильно залученим методам управління людьми керівники мають змогу безупинно виводити власні господарюючі суб'єкти на вищі та змінні рівні виробництва з використанням інноваційних методів у сфері менеджменту. Через систему рівнів продуктивності та ступенів суб'єктивних явищ управління (зокрема оцінки якості роботи працівників) основний сектор підприємства формує реальний механізм взаємодії ефективних принципів персоналу. Рівень удосконалення управління розвитком персоналу змінюється з удосконаленням самого виробництва. Отож, керівництво повинне правильно визначати особливості поведінки підлеглих та використовувати позитивні умови адаптації.

Система теоретично досяжного, результативного, планового та нормативного рівня продуктивності та тенденцій їхніх змін залежить винятково від чітко сформованого апарату людських навичок та професійних якостей. Через традиційні методи навчання персоналу досягається регулятивна норма показника продуктивності праці персоналу на підприємствах України.

Дослідженням та вивченням основних теоретичних моделей управління розвитком персоналу підприємств займалися такі видатні вчені, як О. А. Грішнова, Г. В. Дмитрієв, І. В. Журавльов, А. Я. Кібанов, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Д. П. Мельничук, Г. В. Назарова, І. Л. Петрова, В. А. Савченко, М. В. Семикіна, Ю. Г. Одегов та ін. У зв'язку з цим теорія містить різні погляди фахівців щодо сутності, змісту та структури розвитку персоналу, що і викликає постійні глобальні дискусії на рівні виробничих підприємств національного та міжнародного простору. Водночас слід зазначити, що проблеми

формування теоретичних моделей управління персоналом перебувають на стадії вивчення, аналізу та становлення.

Мета та завдання статті

Метою статті є аналіз теоретичної моделі управління розвитком персоналу та класифікація чинників впливу на цей процес задля підвищення ефективності функціонування підприємств (зокрема спиртової галузі).

Відповідно до мети дослідження потребують вирішення такі завдання:

- розробити стратегію управління розвитком персоналу для вітчизняних підприємств спиртової галузі;
- визначити рівні продуктивності праці для національних підприємств;
- показати співвідношення ступенів продуктивності до фактичних показників підприємства.

Виклад основного матеріалу

Підприємство має різний ступінь свободи у виборі методики техніко-економічного і соціального обґрунтування управлінських рішень, показників і критеріїв щодо можливості реалізації альтернативних варіантів управління розвитком персоналу. Обґрунтування та використання того чи іншого критерію визначає і підхід до вибору показників, які використовуються при аналізі і прийнятті рішень. Традиційна оцінка полягає в тому, що для всіх осіб вона повинна бути виконана за однаковою методикою і відображати повну інформацію індивідуальних характеристик. Управління персоналом організації спирається не лише на закони та закономірності, які вивчаються різноманітними науками, що пов'язанні з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика), але і на закономірності, притаманні лише певному процесові.

Припустимий ступінь деякої суб’єктивності в оцінці якості роботи працівника певною мірою залежить від середовища, в якому він живе, і від особистих взаємовідносин з його безпосереднім керівництвом. Ці відносини мають здебільшого суб’єктивну основу [9,с.172]. Зв’язок між якістю роботи та індивідуальними взаємовідносинами означає, що, застосовуючи систему оцінки персоналу, підприємство вимушене знати не лише його потенційні можливості, але і досягнуті ним практичні результати, особливо якщо йдеться про робочі місця, які є основними щодо створення доданої вартості на підприємстві.

На практиці оцінка результативності праці персоналу підприємств спиртової галузі буде ефективною при дотриманні таких принципів:

- встановлення чітких стандартів підприємства щодо результативності праці для кожної посади і критеріїв її оцінки;
- вироблення процедури проведення оцінки результативності праці (коли, як часто і хто проводить оцінку, методи оцінки);
- подання повної і достовірної інформації про результати роботи працівника;
- прийняття рішення за результатами оцінки та її документування.

Необхідний рівень удосконалення управління розвитком персоналу змінюється з удосконаленням виробництва. Підвищення продуктивності праці здійснюють шляхом інвестицій у нове обладнання, яке підвищує потенціал підприємства та вкладенням капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, упровадження нових принципів організації праці, що підвищує фактичний рівень продуктивності (рис. 1).

Для вироблення заходів управління та знаходження раціонального співвідношення між необхідним розвитком персоналу до обґрунтованого рівня фактичної продуктивності з урахуванням наявного рівня розрахункової теоретично досяжної продуктивності виникає завдання побудови моделі управління розвитком персоналу.

Ефективність розв’язання цього завдання в управлінні визначається функціональними можливостями відділу управління персоналом підприємств спиртової галузі регіону, який ухвалює рішення щодо спостереження за процесом розвитку персоналу в цільовому просторі продуктивності та керованості ним. При класичному підході інтелектуальні завдання аналізу і синтезу управління розвитком продуктивності персоналу вирішує керівник з власною базою знань, яка містить дані лише про минулий стан персоналу [2, с. 17]. Обмеженість класичного підходу полягає у тому, що в його основу покладено концепцію, у якій формування мети і стратегія управління розвитком не знаходять свого відображення в явному вигляді у структурі ефективності використання персоналу підприємств спиртової галузі регіону. Вибір альтернатив при формуванні гіпотез для ухвалення рішень здійснюють з огляду на стратегію доцільної поведінки щодо розвитку персоналу при апріорі обмеженій інформації щодо дії збурюючих зовнішніх чинників, які вносять невизначеність [7, с. 459].

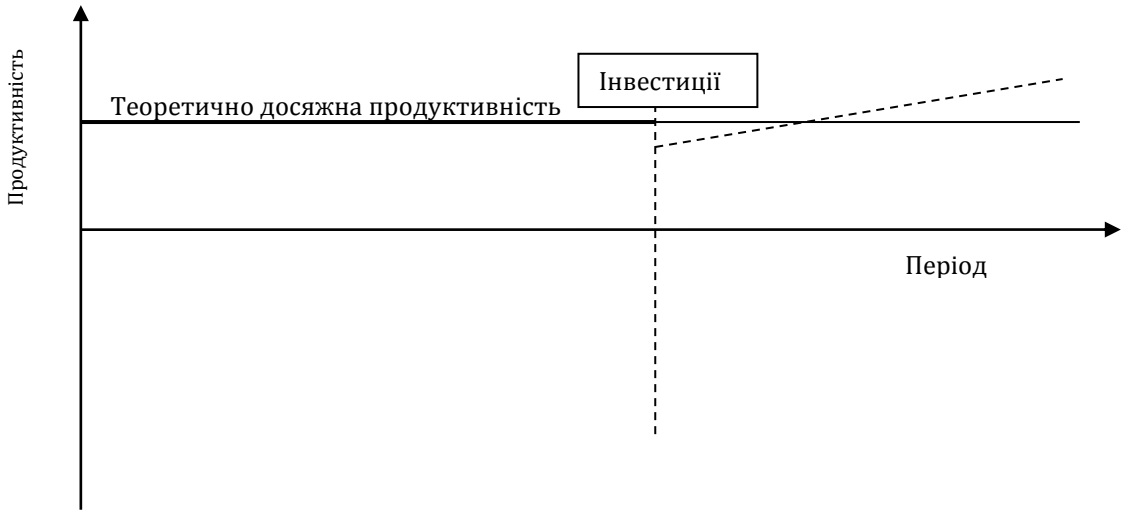


Рис. 1. Розрахункова теоретично досяжна продуктивність*

** Розроблено автором.*

Отже, керівники підприємств спиртової галузі регіону формують оцінку стану ефективності управління персоналом в інформаційному просторі узагальнених результатів без прогнозування динамічної ситуації, а реальний простір станів зміни продуктивності не розглядається.

Формування стратегічних дій щодо розвитку персоналу на основі невизначених даних призводить до того, що за наявності динаміки процесу руху персоналу в системі підприємств спиртової галузі регіону порушується локальний баланс його трудових ресурсів. Отже, зростання складності об'єктів управління персоналом у процесі його розвитку перевищує межу можливостей керівника, тому вимагає принципово нових підходів, які б уможливлювали адекватний синтез різноманітності рівнів розвитку персоналу як об'єкта високого ступеня складності, аж до введення в систему вироблення і прийняття рішень з питань прогнозування – планування розвитку продуктивності персоналу зовнішніх інтелектуальних елементів [4, с. 47]. Звідси випливає, що показники продуктивності, які визначають якість процесу управління розвитком персоналу, необхідно формалізувати з таким розрахунком, щоб відсутні, але необхідні показники рівнів продуктивності можна було обґрунтовано передбачати.

Для розроблення моделі управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону обираємо системний інформаційно-ресурсний підхід, який дозволяє вирішувати завдання прогнозування і планування раціональних керівних впливів у підсистемі управління розвитком персоналу на основі інформації про структуру і параметри рівнів продуктивності. Під раціональним управлінням розуміємо інтелектуальний процес ухвалення рішень на основі оцінки динамічних ситуацій, що прогнозуються на основі моделі та дозволяють здійснювати керівний вплив на об'єкт, який призводить до зміни траєкторії стану його фактичної продуктивності відповідно до мети [3, с. 78].

Для успішного управління процесом відповідно до обраної мети та стратегії, при наявних обмежених можливостях персоналу управління, необхідно мати набір даних про параметри розвитку об'єкта управління, їх перетворення і взаємовплив, траєкторії допустимих станів [5, с.278].

У запропонованому підході, на основі побудови інформаційно-ресурсної моделі підсистеми управління організаційними процесами розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону, при формуванні процедури ухвалення цільового рішення використовують інформаційну оцінку ситуації динамічного стану об'єкта управління щодо становища в цільовій сфері продуктивності та оцінку зміни траєкторії внаслідок чинників впливу, через їх статистичні характеристики, які є індикаторами в завданні управління розвитком персоналу для досягнення певного рівня фактичної продуктивності.

Інформаційно-ресурсна концепція синтезу методу управління використовує класичні макроекономічні моделі, сучасні теорії управління, математичні методи, методи статистичної теорії ухвалення рішень, які в сукупності є основою для створення процедури і методики управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону. При цьому враховують траєкторію балансу фінансових і трудових ресурсів при формуванні процедур ухвалення рішень щодо способу досягнення цільової області, враховуючи початковий стан, обмеження на швидкість трансформації ресурсів, їх достатність і доступність для досягнення мети.

Вирішення проблемного завдання аналізу і оцінки ситуації повинно мати структуру кількісних даних та базуватися на адекватних алгоритмах обробки і формування зображень динамічної ситуації, які відповідають меті. При цьому враховуються витрати ресурсів для досягнення мети і забезпечення структурної і параметричної стійкості при дії чинників керівних впливів і ресурсних конфліктів у системі

управління. Вибір альтернатив при формуванні гіпотез для ухвалення рішень відбувається на основі процедур квантифікації рівнів стану продуктивності персоналу, оцінки тенденції зміни значень фіксованих дискретних рівнів продуктивності при прогнозуванні ситуації, яка відповідає стратегії ефективної діяльності.

Синтез інформаційно-інтелектуальної підсистеми управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону, яка виконує функцію зворотного зв'язку між запланованим і фактичним станом продуктивності, базується на впорядкованій базі знань, яка містить такі інформаційно орієнтовані моделі:

- простору із заданими параметрами початкового стану - фактичної продуктивності та нормативної продуктивності;
- цільової області – означеної рівнем розрахункової теоретично досяжної продуктивності;
- траєкторії зміни і алгоритмів оцінки параметрів впливу на динамічний стан рівнів продуктивності;
- прогнозовані значення динамічної ситуації, які ранжуються згідно з альтернативними станами, враховуючи процедуру класифікації ієрархій рівнів продуктивності.

Модель управління розвитком персоналу подають у просторі станів динаміки продуктивності. Відповідно до обраної мети управління, спрямованої на підвищення результативної продуктивності, визначають заходи, що забезпечують зміну траєкторії руху фактичної продуктивності з початкового стану в цільовий для досягнення запланованих значень в околі теоретично досяжної продуктивності.

Граничні умови в координатах рівня продуктивності задаються через параметри мети, а термін досягнення цільового стану і ширина коридору для оцінки швидкості зміни якості персоналу при вибраній стратегії досягнення мети визначаються вибором способу розв’язання цільового завдання проблемної ситуації [5, с. 256]. Структурна модель вибору пріоритетів досягнення мети управління розвитком персоналу визначається шляхом формування бази знань за результатами спостережень при заданих критеріях якості управління.

Необхідною умовою процедури успішної побудови моделі управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону будуть інформаційні аспекти вирішення проблеми постановки цільової задачі, які пропонуємо реалізувати таким чином:

- формалізація опису структури дискретних рівнів продуктивності та їх взаємозв'язків;
- обґрунтування вибору дискретних рівнів продуктивності як елементів підсистеми управління персоналом в межах логічно правильних теорій;
- складання рівняння балансу рівнів продуктивності і динаміки їх зміни;
- визначення зв'язку між параметрами зміни продуктивності ресурсів і параметрами розвитку об'єкта управління.
- При цьому необхідно визначити кількісні параметри опису розмитих, некоректних подій, що виникають за рахунок неадекватності подання даних щодо рівнів продуктивності в межах математичних теорій. Для графічного і математичного опису елементів моделі управління необхідно встановити:
- ідентифікацію процесів перетворення якості людських ресурсів щодо підвищення продуктивності через їх ієрархічні рівні об'єкта управління;
- математичні моделі знаходження рівнів продуктивності персоналу;
- алгоритми оцінки характеристик вірогідності і статистик траєкторій (спостережуваних, еталонних, прогнозних рівнів продуктивності);
- вибір еталонного коридору і його меж у процесі руху до мети.

Побудова моделі для процедури розв’язання проблемних завдань управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону дозволить формувати рішення в ігровому діалоговому режимі шляхом взаємодії бази знань експерта з інформаційною системою управління персоналом за наявності повноваження на стратегію вирішення конфлікту між продуктивністю і вартістю її підвищення [6, с.82]. Використання моделі забезпечить можливість з безлічі часткових критеріїв сформувати один вимірний, скалярний. При цьому, мета формалізується на безлічі значень обмежених цілеформувальною структурою діяльності організацій підприємств спиртової галузі регіону, які використовують критерії, що не формалізуються (якість, корисність, витрати, ступінь відповідальності, імовірність потрапити до зони ризику, страх не виконати завдання), а рутинні процеси аналізу і синтезу планування ергатичної цілеспрямованої виробничої системи реалізують за допомогою комп'ютерного інформаційного забезпечення.

Беручи до уваги, що ні теоретичний аналіз, ні розрахунки при розвитку складних організаційних структур, якими є підприємства спиртової галузі регіону, неможливий без знання відповідних чинників їх впливу, вважаємо, що з цього випливає, що планування динаміки управління розвитком персоналу значною мірою залежить від формалізації мети і можливості кількісно виразити результати її наближення до мети у вимірному просторі.

Насамперед постає питання визначення основних показників управління розвитком персоналу організації. Серед них основними є індикатори загальної продуктивності організації (П), продуктивності праці ($П_{пр.}$). Для побудови моделі управління значення функціональних операторів управління продуктивністю персоналу організації подають у вигляді перетворення (вхід-вихід).

Оскільки найважливішим ресурсом для кожної організації підприємств спиртової галузі є людський чинник, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ($П_{тр}$).

Для встановлення можливості виконання потрібних вимог щодо розвитку персоналу використовують виробничу функцію, яка характеризує теоретично досяжні значення ідеалізованих показників граничних результатів продуктивності, що відповідають деякій, наперед математично сформульованій, залежності S, яка пов'язує кількість робітників N, значення капіталу К, які визначають результативну кількість виробленої продукції та відповідно - ефективність діяльності організації [8, с.110].

Для дослідження впливу розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону на продуктивність та, відповідно, загальну ефективність, припускаємо, що величина капіталу не змінюється. При цьому можна розрахувати теоретично досяжну продуктивність персоналу $П_р$, проте розрахункова теоретично досяжна продуктивність не містить інформації про резерви продуктивності, якими можна управляти шляхом розвитку персоналу, а також невідомий вектор розвитку як цілеорієнтир напряму, який забезпечить досягнення стратегічної мети – зростання результативної продуктивності [1, с.110]. Для вирішення проблеми вибору мети управління розвитком персоналу та знаходження допустимих варіацій продуктивності на множині їх значень існує метод розбиття множини на ряд підмножин. При управлінні розвитком персоналу на множині значень продуктивності виокремлюємо три рівні:

1. Теоретично досяжний (розрахунковий) (це рівень продуктивності, який може бути досягнутий за умови залучення усіх резервів і можливостей стосовно розв'язання завдання управління розвитком персоналу організації).

2. Нормативний (це рівень продуктивності, який ґрунтується на принципі Парето, за яким найбільш можливе значення нормативу не більше ніж 80 % від потенціалу.

3. Фактичний (це рівень продуктивності, якого організація досягає на певний період часу).

Виділені нами рівні продуктивності подано на рис. 2.

Як видно з рисунка 2, нормативний рівень продуктивності менший від теоретично досяжного.

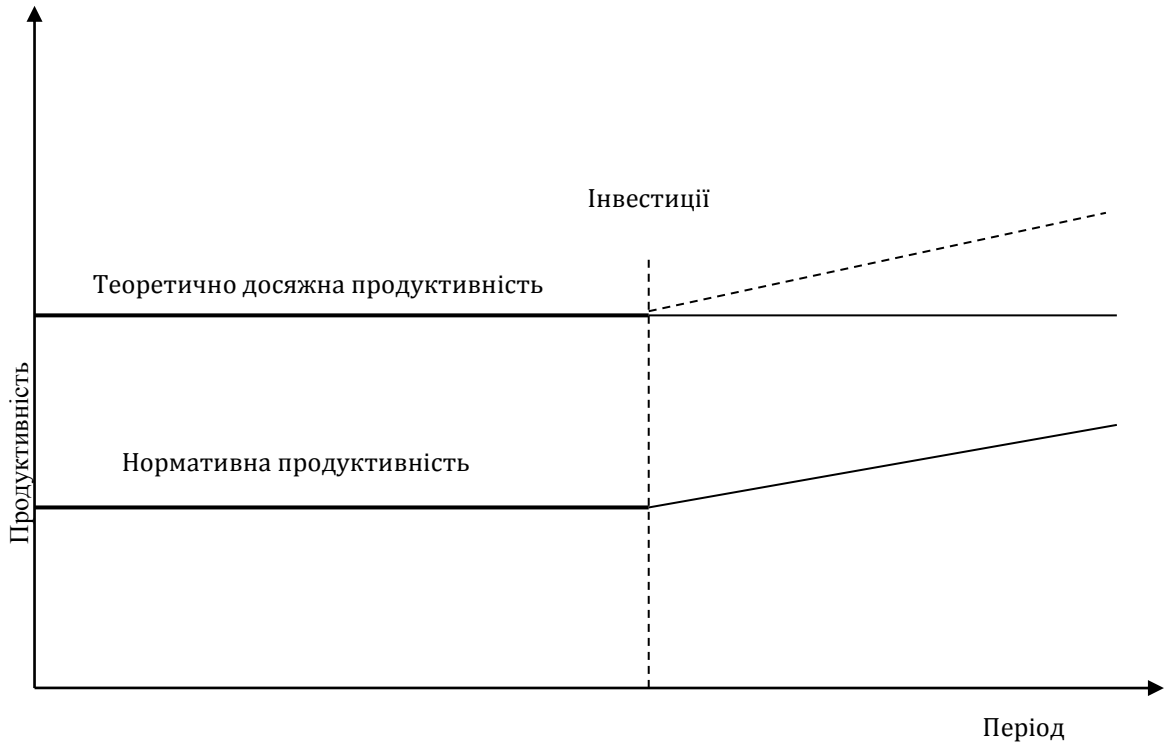


Рис. 2. Рівні продуктивності персоналу*

* *Розроблено автором.*

У вирішенні завдання управління розвитком персоналу змістовою складовою є підмножина фактичної продуктивності, тому що фактичні результати продуктивності завжди будуть змінними і меншими за розрахункові.

Між розрахунковими і фактичними значеннями продуктивності є резерв (Δ П) за рахунок прихованої продуктивності (Р), яким можна управляти завдяки розвитку персоналу:

$$Р = \Delta П = П_р - П_ф \quad (1)$$

Наявність резерву продуктивності уможливлює збільшення обсягу продукції шляхом підвищенням кваліфікації персоналу. У процесі управління персоналом досягнуті за певний період (місяць, квартал) високі показники фіксують як еталон, або норматив.

Для того, щоб задати планове значення фактичної продуктивності під впливом розвитку персоналу, розглянемо тотожні перетворення відношень рівнів продуктивності:

$$\frac{Pf}{Pt} = \frac{Pn}{Pt} \times \frac{Pp}{Pn} \times \frac{Pf}{Pp}, \quad (2)$$

де P_f – фактична продуктивність;

P_t – теоретично досяжна продуктивність;

P_n – нормативна продуктивність;

P_p – планова продуктивність (рис. 3).

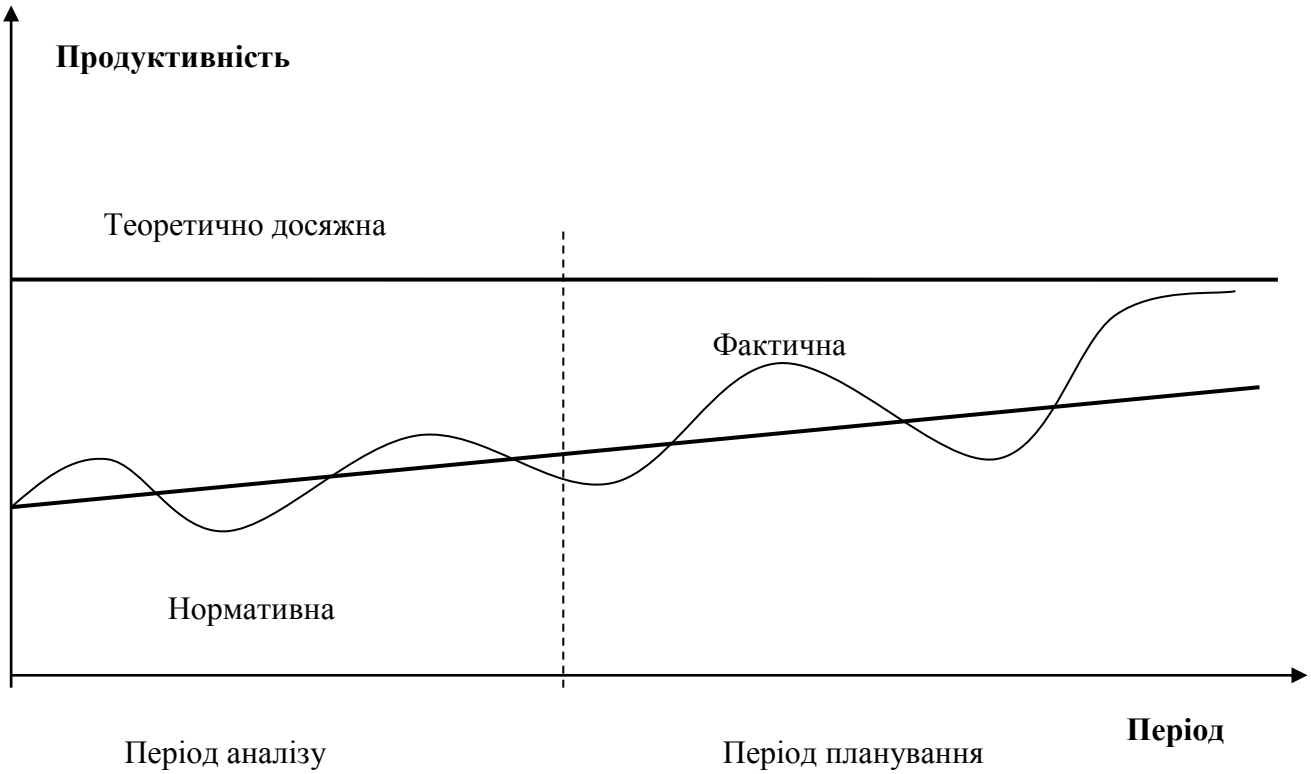


Рис. 3 Тенденції змін нормативного та фактичного рівнів продуктивності*

** Розроблено автором.*

З цих відношень знаходимо залежність фактичної продуктивності від нормативної і планової та параметр управління розвитком персоналу $\frac{Pf}{Pp}$, а також коефіцієнт прихованої продуктивності, який дорівнює відношенню нормативної до розрахункової теоретично досяжної продуктивності.

Тенденція зміни коефіцієнта результативної продуктивності внаслідок розвитку персоналу дорівнює відношенню фактичної продуктивності до теоретично досяжної (рис. 4).

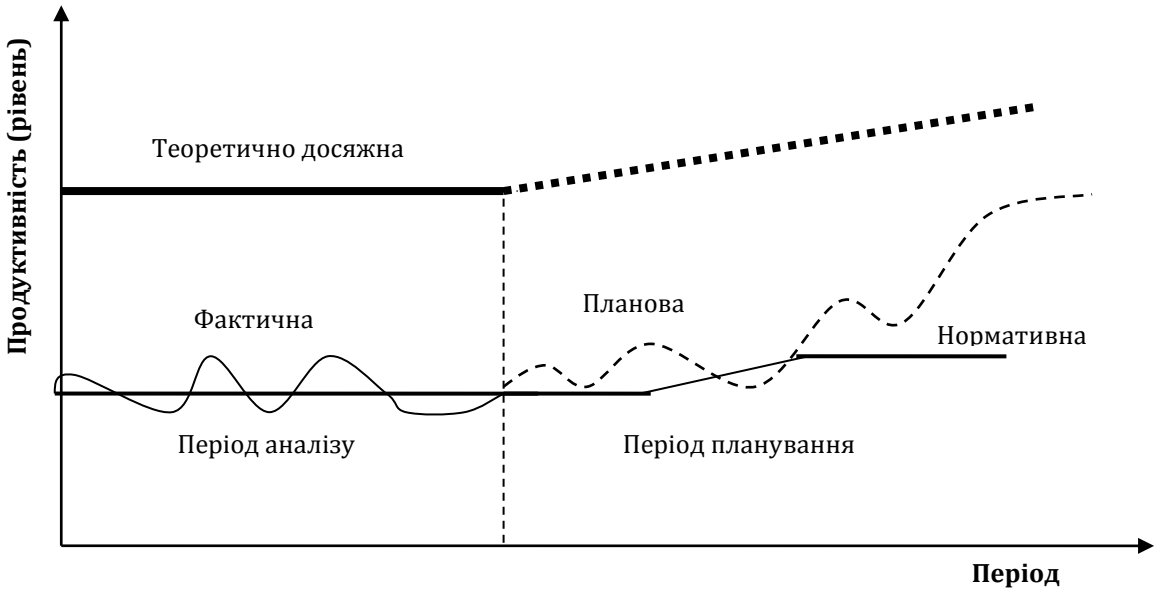


Рис. 4. Цільова функція щодо тенденції зростання планової продуктивності*

** Розроблено автором.*

Отже, цільова функція розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону – це підвищення коефіцієнта результативної продуктивності. При цьому для ухвалення конкретного рішення щодо управління розвитком персоналу необхідно сформувати еталонну траєкторію динамічного стану на моделі об'єкта на основі стратегічних планів управління.

Розроблена модель є поєднанням певних локальних моделей у єдиному цілісному алгоритмі з метою одержання кількісних характеристик у завданні управління розвитком персоналу.

Висновок

Таким чином, запропонована методика ідентифікації станів продуктивності праці і розв'язання завдання управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону за розробленою моделлю уможливлює побудову інформаційної бази даних на основі заданих цілей розвитку персоналу, з урахуванням наявних обмежень.

Список літератури

1. *Іванов, Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова / НАН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 352 с.*
2. *Грішнова, О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності [Текст] / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – Вип. 9. – С. 15-19.*
3. *Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312с.*
4. *Никифорова, Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент [Текст] / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 46-53.*
5. *Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Д. Нортон, Р. Каплан. – Олимп–Бизнес, 2011. – 320 с.*
6. *Сайт-словник економічних, банківських та фінансових термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // http://www.glossary.org.ua/article/ synergiya-synergetychnyi-efekt*
7. *Семикіна, М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання [Текст] / М. В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – Кіровоград, КНТУ, 2011. – Вип. 17. – С. 457–463.*
8. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці [Текст] / [І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон, В. І. Крупко, В. В. Безсмертна] : монографія / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ : Вид–во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с*
9. *Щекин, Г. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебник / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 2010. – 280 с.*

References

1. *Ivanov, Y. B., Orlov, P., Ivanova, O. Y. (2009). Competitive advantage: evaluation, formation and development. NAS Ukraine; Research Center for Industrial Problems of Development. Kharkiv: INZHEK.*
2. *Grishnova, O. & Nebukin, V. (2007). Staff development as an investment project: methodological approaches to determine the effectiveness. Regional aspects of the development and distribution of productive forces in Ukraine, 9, 15-19.*
3. *Maslov, E. V. (2001). Management personnel of the enterprise. Moscow: INFRA-M.*
4. *Nikiforov, E. & Reznikova, N. (2006). Balanced Scorecard: integrated management. Problems of the theory and practice of management, 3, 46-53.*
5. *Dictionary Site-economic, banking and financial terms. (n. d.). Retrieved April 15, 2014, from http://www.glossary.org.ua/article/ synergiya-synergetychnyi-efekt*
6. *Semykina, M. V. (2011). Labor productivity: measurement methodology, the prerequisites for growth. Proceedings KNTU. Economics, 17, 457-463.*
7. *Buzko, I., A. Vartanova, O., Nadon, G., Krupko, V., Bessmertna, V. (2009). Strategic human resource management company in today's labor market development. Lugansk: Type of EUNU. Dal.*
8. *Schekyn, G. (2010). Fundamentals of human resource management. Kyiv: AIDP.*

Стаття надійшла до редакції 28.03.2014 р.