

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2020 | 27.08.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68)

УДК 631.115; 331.108.2

Т. О. Шматковська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі України, Луцьк
ORCID ID: 0000-0003-2771-9982
О. В. Стащук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів та кредиту,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі України, Луцьк
ORCID ID: 0000-0003-2622-7353

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ЗРОСТАННЯ

T. Shmatkovska
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit,
Lesya Ukrainka Eastern European National University, Lutsk
O. Stashchuk
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance and Credit,
Lesya Ukrainka Eastern European National University, Lutsk

MANAGEMENT OF THE STAFF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF INCLUSIVE GROWTH

В статті досліджено та обґрунтовано, що розвиток та навчання персоналу підприємства повинно являти собою чітко сформовану систему з визначеним планом дій, яка спрямована на досягнення головної мети – одержання підприємством конкурентних переваг за рахунок вищої якості працівників, а тому – вищої результативності їх праці. В дослідженні виявлено, що дана система повинна включати в себе такі елементи, як планування розвитку персоналу, прогнозування потреби підприємства і його працівників у розвитку персоналу; організація внутрішньої системи розвитку на підприємстві; формування потреби працівників до власного розвитку та контроль за розвитком персоналу.

В роботі обґрунтовано міркування, що в системі розвитку персоналу підприємства домінуючою повинна бути концепція, за якої працівники повинні визнаватись одним із ключових елементів забезпечення його ефективної діяльності, адже безпосередньо сама система розвитку персоналу є досить важливою для налагодження вдалого функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

The purpose of the article is to study the management system of personnel development of the enterprise in modern business conditions on the basis of inclusive growth. The article

investigates, that the importance of staff development for organizations is explained by the fact that the acceleration of scientific and technological progress leads to rapid changes in the requirements for professional knowledge, skills and abilities. The need to adapt employees to changing working conditions due to the intensive development of technology and communications necessitates the need for continuous training of staff and continuous training.

The article substantiates that, the dominant system in the personnel development of the enterprise should be the concept according to which employees should be recognized as one of the key elements of ensuring its effective activity, because the personnel development system is very important for the successful functioning of any business entity.

The article substantiates, that the developed countries of the world have their own effective national systems of education, state regulation and support in the training of workers. The paper substantiates that taking into account the experience of forming and developing such systems to improve the functioning of the personnel development system on the basis of inclusive growth in Ukraine, in our opinion, is necessary to strengthen the competitiveness of our country in the world labor market.

The article identifies and substantiates, that the development and training of enterprise personnel should be a clearly defined system with a defined action plan, which aims to achieve the main goal - to obtain competitive advantages through higher quality employees, and therefore - higher productivity and quality of work. This system should include such elements as staff development planning, forecasting the needs of the enterprise and its employees in staff development; organization of the internal system of development at the enterprise; formation of employees' needs for their own development and control over staff development.

Ключові слова: *розвиток персоналу; інклюзія; підвищення кваліфікації; інклюзивне зростання; стратегія сталого розвитку персоналу; регіональний та міжнародний ринок праці.*

Keywords: *staff development; inclusion; certification training; inclusive growth; strategy of sustainable staff development; regional and international labor market.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

Одним із заходів підвищення ефективності діяльності підприємства є забезпечення функціонування дієвої системи розвитку персоналу, яка б забезпечила суб'єкт господарювання кваліфікованими кадрами відповідно до його наявних потреб. Зважаючи на динамічний технологічний розвиток сучасних економічних систем, вимоги, які ставляться перед персоналом підприємства, постійно зростають, відтак постає необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, котрі повинні здійснюватися в процесі праці. Методи, які застосовувалися ще десять-двадцять років тому, не діють в сучасних умовах інтенсифікації розвитку інформаційного суспільства та динамічних змін на ринку праці. Це ставить перед суб'єктами господарювання нові завдання, пов'язані із забезпеченням власного функціонування кваліфікованою робочою силою на достатньому рівні. Тому, на нашу думку, питання вдосконалення системи професійного розвитку персоналу набуває додаткової актуальності у сфері досліджень економіки праці на засадах інклюзивного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.

Вивченню питань розвитку персоналу в різні часи приділяли багато уваги різні вітчизняні вчені та практики: Д. П. Богиня, В. Я. Брич, О. А. Грішнова, В. М. Колосок, А. М. Колот, О. В. Крушельницька, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор, Й. Хентце, І. Б. Швець та ін. Разом із тим, існуючі підходи до управління професійним розвитком персоналу не дозволяють здійснити діагностику досягнутого рівня якості цього процесу й обґрунтувати відповідні управлінські рішення та заходи щодо його підвищення. Усе це обумовлює потребу в подальших дослідженнях проблематики щодо управління якістю професійного розвитку персоналу та визначає актуальність обраної теми дослідження.

Цілі статті. Метою роботи є дослідження системи управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання на засадах інклюзивного зростання.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Необхідність адаптації працівників до зміни умов праці, зумовлених інтенсивним розвитком технологій та комунікацій, обумовлює необхідність забезпечення безперервного навчання персоналу та постійне підвищення його кваліфікаційних характеристик. Як показує практика діяльності провідних компаній світу, саме кваліфікований персонал стає однією із вагомих конкурентних переваг на сучасному не лише світовому, а й регіональному ринку праці.

Важливість розвитку персоналу для підприємницьких формувань пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Наприклад, знання випускників вищих навчальних закладів (ВНЗ) початку ХХ ст. знецінювалися через 30 років, наприкінці сторіччя – через 10, а сучасні фахівці, за підрахунками дослідників, повинні перенавчатися через кожні 3-5 років. Численні дослідження показують, що після закінчення ВНЗ щорічно втрачається в середньому близько 20 % знань, а темпи науково-технічного прогресу призводять до постійного відставання рівня професійних знань працівників від його вимог. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Зараз більше половини створених робочих місць вимагають середньої фахової освіти, третина – вищої [14, с. 17-18].

Зокрема узагальнюючи тлумачення поняття «розвиток персоналу», можна зробити висновок, що загалом розвиток персоналу являє собою процес постійного навчання і покращення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення ефективного розвитку працівників підприємства та підвищення його ефективності діяльності.

Оцінка персоналу – це система періодичної перевірки праці працівника за певний період відповідно до цілей і нормативів діяльності, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносини працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку [8].

Проте, за кордоном присутні ще сучасніші методи розвитку персоналу, які потребують подальшого визначення і адаптації до наших умов. У табл. 1 наведено актуальні для дієвої імплементації в Україні методи розвитку персоналу.

Таблиця 1.
Актуальні методи розвитку персоналу підприємства

Метод	Характеристика
Семінар	дана форма роботи призначена для вивчення і поглиблення знань в певній темі. Координатор семінару допомагає створити дискусію, навколо завчасно визначеної теми, задля того щоб максимально всебічно її розглянути і отримати нову інформацію бо вирішення певної проблематики;
Тренінг	система вправ з метою відпрацювання максимальної працездатності й для здобуття або вдосконалення певних навичок та вмінь;
Вебінар	технологією, яка передбачає проведення інтерактивних занять у віртуальному класі, що надає необхідний функціонал для дистанційного колаборативного навчання;
Лекція	форма роботи, за якої є можливість засвоєння теоретичної інформації, яку розповідає лектор. Це усний виступ, читання матеріалу на певну тему для аудиторії;
Курси	система занять, спрямованих на оволодіння певною тематикою. Можуть включати як теоретичну так і практичну частини.

Систематизовано та побудовано на основі джерел: [2; 3; 4; 7; 14].

Відповідно, оскільки розвиток персоналу являє собою складний процес, розтягнутий у часі і який реалізується в складних організаціях, до яких відносяться підприємства та інші суб'єкти господарювання, то він включає в себе кілька послідовних етапів або ж стадій, на яких і відбувається безпосередній процес покращення та розвитку якісних характеристик працівників підприємства (рис. 1).

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, в загальному полягають у такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри [7].

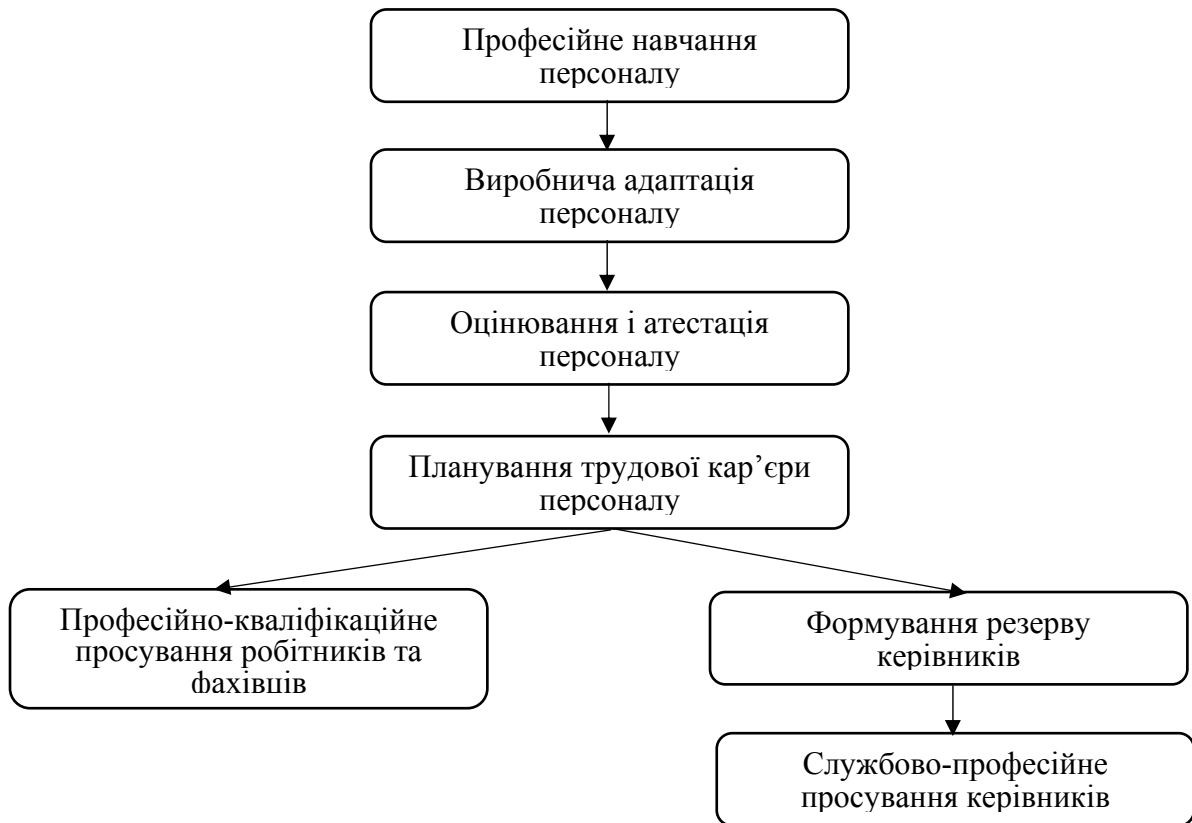


Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві

Узагальнено на основі джерела: [4; 11].

Крім того, ефективна система розвитку персоналу на рівні будь-якої організації формує ще й ряд переваг для підприємства (рис. 2).

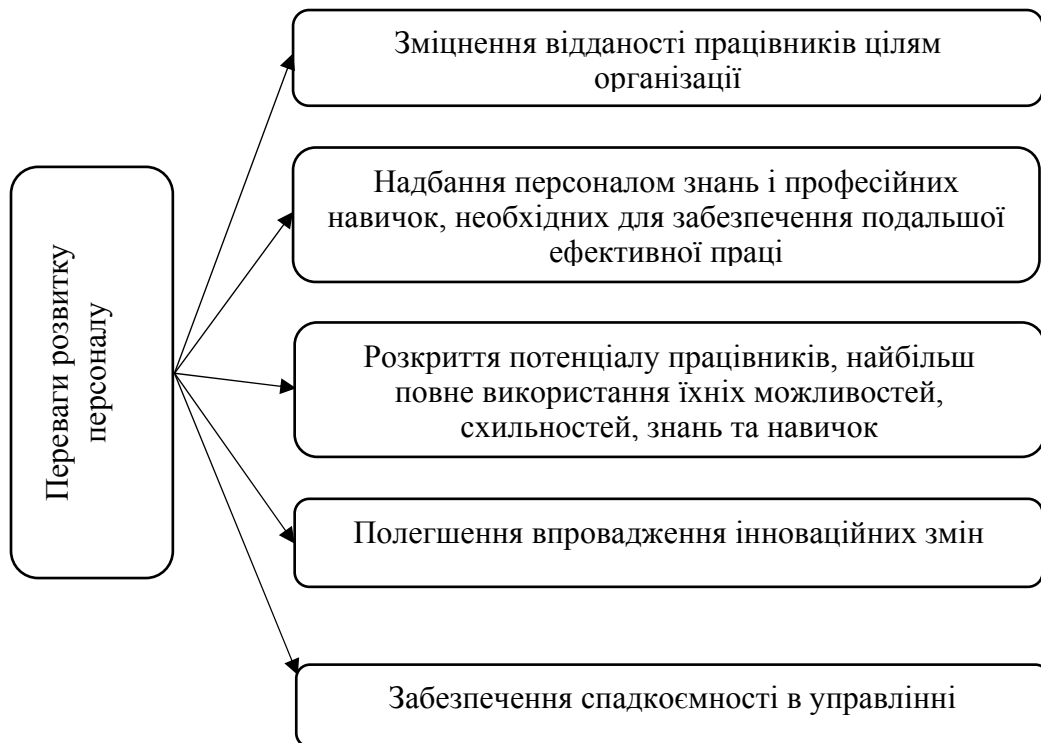


Рис. 2. Переваги від наявності системи розвитку персоналу на підприємстві

Систематизовано та узагальнено на основі джерела: [9, с. 24; 15]

В умовах інтенсифікації науково-технічного прогресу, зростання ролі технологій в економічній системі, формування інноваційної та інформаційної економіки, особливого значення для суб'єктів господарювання набуває Планування розвитку персоналу – це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення. Будь-яка організація не може обходитися без планування розвитку персоналу, оскільки необхідно приймати управлінські рішення щодо:

- розподілу ресурсів (взагалі між сферами управління, а також між системами управління персоналом);
- координації діяльності між окремими підрозділами;
- координації із зовнішнім середовищем (ринком);
- створення ефективної внутрішньої структури розвитку персоналу;
- контролю за ефективністю діяльності персоналу;
- розвитку організації в майбутньому [14, с. 67].

У деяких випадках він визначає кількісні зміни, наприклад набір і підготовку нових фахівців, які зможуть впоратися з новими амбітними завданнями, або скорочення чисельності у зв'язку з планованим зменшенням обсягу продажів у даному підрозділі наступного року. Найчастіше план розвитку персоналу, в першу чергу, стосується якісних змін: кадрові переміщення персоналу, підготовка резерву керівників, навчання і розвиток персоналу з метою його відповідності вимогам виробничих планів, вимогам мінливої конкурентної ситуації, проведення заходів, спрямованих на зміни в корпоративній культурі тощо [14, с. 70].

На основі досліджень специфіки розвитку персоналу було виокремлено підходи ефективного використання персоналу підприємства, які, у свою чергу, реалізуються через різні форми (рис. 3).

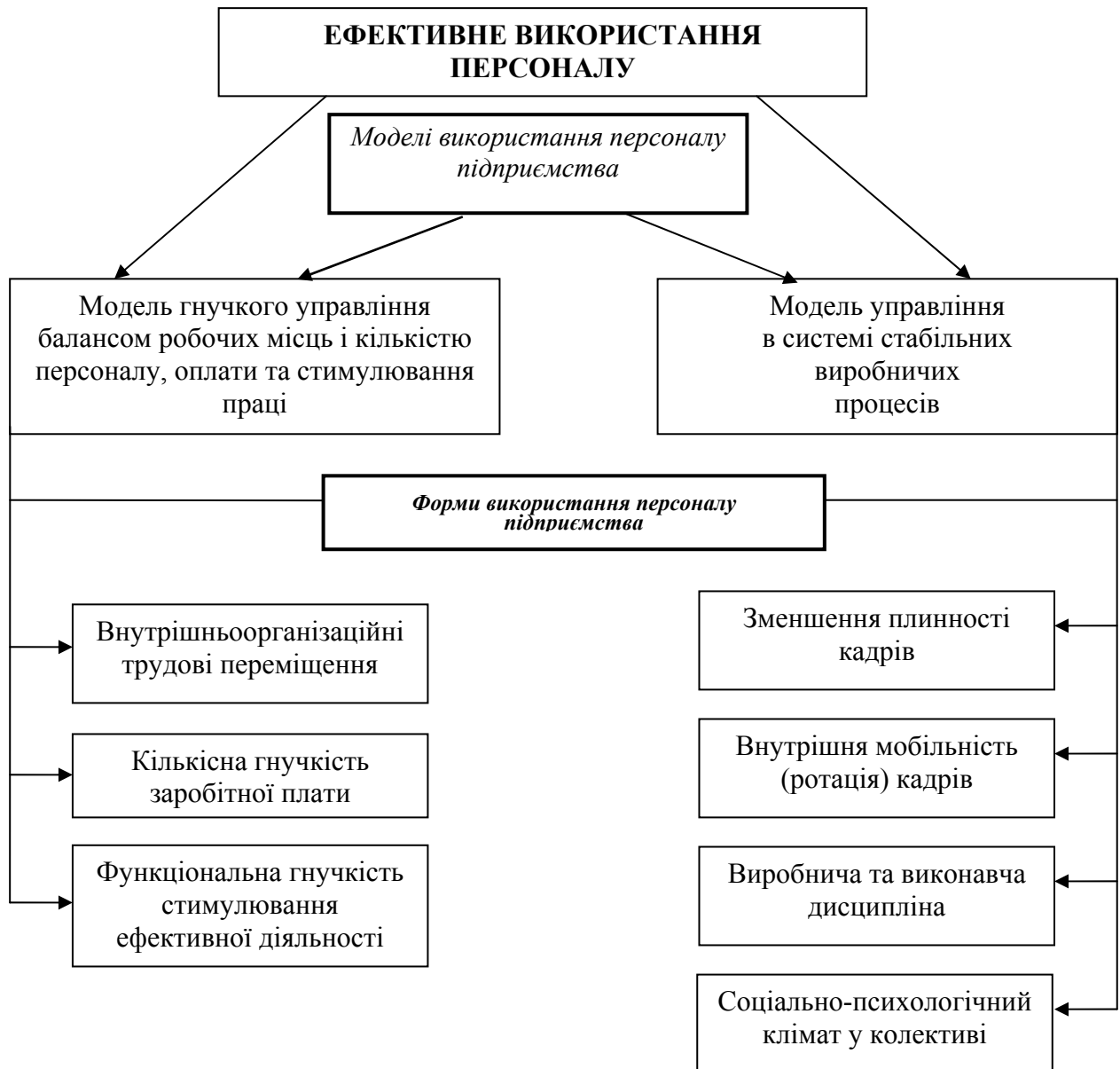


Рис. 3. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємства
Систематизовано та узагальнено на основі джерела [6; 13].

Результатом планування ефективного розвитку персоналу є план розвитку (в цілому або окремої сфери розвитку персоналу). План розвитку персоналу – це документ, який визначає майбутні кроки щодо досягнення цілей бізнесу силами персоналу компанії [5].

Для визначення необхідності розвитку підприємств, їх працівники повинні усвідомлювати причини та необхідність цього процесу, а також розуміти потенційні вигоди, які будуть отримані тією чи іншою стороною у випадку забезпечення функціонування ефективної системи розвитку персоналу. Тому виникає необхідність сформулювати стратегію розвитку персоналу організації (рис. 4).



Рис. 4. Формування стратегії розвитку персоналу підприємства
Систематизовано та узагальнено на основі джерела [4; 11].

Крім того, розвиток персоналу може стосуватися не лише наявних працівників, але й бути конкретною вимогою стосовно того персоналу, який тільки приходить в організацію. У свою чергу, потреби працівників стосовно підвищення рівня оплати праці або соціальних гарантій також генерують собою необхідність у власному розвитку, оскільки є наслідком професійного росту і розвитку. Загальний перелік функціональних підсистем, які впливають на систему розвитку персоналу підприємства наведено в таблиці 2.

Таблиця 2.

Перелік функціональних підсистем розвитку персоналу на підприємстві

Функціональна підсистема	Функції
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії управління персоналом. 2. Аналіз кадрового потенціалу. 3. Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі. 4. Організація реклами. 5. Планування кадрів. 6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами. 7. Оцінка кандидатів на вакантну посаду. 8. Поточна періодична оцінка персоналу.
Оформлення та обліку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу. 2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління. 3. Професійне орієнтування. 4. Забезпечення зайнятості.
Розвитку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технічне та економічне навчання. 2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів. 3. Робота з кадровим резервом. 4. Планування і контроль ділової кар'єри.

	5. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
Умов праці	1. Дотримання вимог психології та фізіології праці. 2. Дотримання вимог ергономіки праці 3. Дотримання вимог технічної естетики. 4. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки. 5. Дотримання вимог охорони оточуючого середовища.
Трудових відносин	1. Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин. 2. Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва. 3. Управління виробничими конфліктами та стресами. 4. Соціально-психологічна діяльність. 5. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах. 6. Управління взаємодією з профспілками.
Стимулювання праці	1. Нормування і тарифікація трудового процесу. 2. Розробка системи оплати праці. 3. Використання засобів морального заохочення. 4. Розробка форм участі у прибутках і капіталі. 5. Управління трудовою мотивацією.
Юридичних послуг	1. Вирішення правових питань трудових відносин. 2. Узгодження розпорядчих документів з управлінню персоналом. 3. Вирішення правових питань господарської діяльності.
Соціальної інфраструктури	1. Організація громадського харчування. 2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням. 3. Розвиток культури і фізичного виховання. 4. Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку. 5. Забезпечення дитячими закладами. 6. Управління соціальними конфліктами і стресами. 7. Організація продажу продуктів харчування.
Розробка оргструктури управління	1. Аналіз діючої оргструктури. 2. Розробка нової оргструктури. 3. Розробка штатного розкладу.

Систематизовано на основі джерела: [11].

Метою сучасних програм підвищення кваліфікації є такі: навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись. При плануванні підвищення кваліфікації проводять аналіз потреби у навчанні, визначають існуючі навички та знання, виявляють розбіжності і потреби у навчанні та пріоритети їх задоволення. Для керівників та спеціалістів підвищення кваліфікації здійснюється при вузах, на аналогічних підприємствах та за кордоном [6].

Розвиток персоналу забезпечується заходами пов'язаними з його навчанням (підвищення кваліфікації, перепідготовки), оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [10, с. 81].

Досвід провідних країн світу свідчить, що створення ефективної системи професійного навчання кадрів є можливим лише за умов тісної співпраці усіх зацікавлених в даному процесі сторін: держави, роботодавців та самих працівників.

З іншого боку, забезпечення взаємозв'язку навчання і професійного розвитку з впливом технологічного та соціального розвитку на систему економічних відносин, як в національному, так і в світовому масштабі є необхідною умовою успішного розвитку національної економіки. У свою чергу, провідні світові транснаціональні корпорації фінансують дослідження та запроваджують у практику своєї діяльності чимало новацій, пов'язаних із застосуванням нових методів навчання персоналу. Основними з них є:

- поєднання процесу професійного навчання з вирішенням виробничих завдань підприємства;
- індивідуальний підхід до кожного працівника і формування особистісно орієнтованих програм навчання;
- максимальне охоплення можливих напрямків професійного розвитку в планах та програмах професійного розвитку організації;
- використання активних та інтерактивних методів навчання персоналу та широке застосування сучасних комунікацій і процесів навчання;
- формування власних корпоративних університетів [7].

Таким чином, провідні компанії спрямовують свої зусилля на стимулювання внутрішньої мотивації працівників до навчання і професійного розвитку і формують на цій основі систему виробничих взаємовідносин, яка базується на необхідності професійного розвитку.

Разом з тим, у багатьох європейських країнах сформовано певний механізм державного регулювання сфери професійної освіти, який спрямований на забезпечення функціонування системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

Також необхідно зауважити, що в даний час в розвинутих країнах світу існує орієнтована на ринкові потреби система професійної підготовки працівників робітничих професій. Звичайно, що такі системи значно відрізняються між собою, проте загалом сама підготовка проводиться за кількома основними моделями.

Крім того, на практиці крупні міжнародні компанії застосовують комплексний підхід до формування системи розвитку персоналу за специфічними методами, які базуються на передових дослідженнях практики розвитку персоналу.

Основні з таких методів, які застосовуються в транснаціональних компаніях, представлені у таблиці 3.

Таблиця 3.

Основні методи розвитку персоналу транснаціональних корпорацій у європейських країнах

Метод	Характеристика
Індивідуальна підготовка	при індивідуальній підготовці того, хто навчається прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир;
Групова підготовка	даний вид підготовки передбачає створення груп, заняття в яких проводять працівники високої кваліфікації
Курсова підготовка	така форма може застосовуватись для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім — на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.
Тренінги	це процес модернізації знань і навичок завдяки набуттю досвіду від досвідчених тренерів в певній галузі
Коучинг	це створення наставником умови для розвитку об'єкта його дії з метою сприяння підвищенню результативності й розвитку людини – об'єкта навчання
Проектна робота	процес здобуття знань та навичок з реальною практикою завдяки організованому проблемно орієнтованому навчальному пошуку

Систематизовано та узагальнено на основі джерела: [14, с. 196].

Безперервна підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС здійснюється з відривом та без відриву від виробництва. Навчання без відриву від виробництва включає практичну підготовку на підприємстві і теоретичний курс у професійно-технічній школі чи спеціалізованому центрі. Цій системі навчання віддається перевага в Німеччині та Данії. Навчання з відривом від виробництва здійснюється у середніх професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів. Ця система навчання має перевагу у Франції та Італії. У Великобританії, Нідерландах підготовка робітничих кадрів здійснюється як без відриву, так і з відривом від виробництва [1].

Державні програми професійної підготовки в країнах ЄС останнім часом розробляються з врахуванням політики створення єдиного загальноєвропейського ринку праці. Наприклад, у Національному центрі наукових досліджень (CNRS – Франція) для розв'язання проблем підготовки кадрів беруть до уваги нові вимоги, що пов'язані з інтернаціоналізацією економіки, створюють спеціальні робочі групи, вивчають перспективи розвитку європейського ринку праці, налагоджують співробітництво в даній сфері з іншими країнами Європейського Союзу [16].

У Франції активну участь в управлінні освітою та навчанням відіграє держава. До організацій, що реалізують її політику та задіяні в організації професійної освіти і підготовки, належать: Міністерство освіти Франції; торгово-промислові палати, Асоціація з управління навчанням співробітників малих і середніх підприємств (AGEFOS PME); Національна асоціація професійної підготовки дорослих (AFPA); Регіональні комісії з питань початкової професійної підготовки; Регіональні інформаційні центри з моніторингу професійної підготовки та зайнятості випускників (OREF); Регіональні управління праці, зайнятості та професійної підготовки, спілки кустарів, профспілки [12].

Висновки. Вважаємо, що в системі розвитку персоналу підприємства домінуючою повинна бути концепція, за якої працівники повинні визнаватись одним із ключових елементів забезпечення його

ефективної діяльності, адже безпосередньо сама система розвитку персоналу є досить важливою для налагодження вдалого функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

За результатами дослідження виявлено, що у розвинених країнах склалися власні дієві національні системи освіти, державного регулювання і підтримки в підготовці робітничих кадрів. Врахування досвіду формування та розвитку таких систем для забезпечення покращення функціонування системи розвитку персоналу на засадах інклюзивного зростання в Україні, на наш погляд, є достатньо важливим та необхідним задля посилення конкурентоздатності нашої країни на світовому ринку праці в цілому.

Підсумовуючи зауважимо, що розвиток та навчання персоналу підприємства повинне являти собою чітко сформовану систему з визначеним планом дій, яка спрямована на досягнення головної мети – одержання підприємством конкурентних переваг за рахунок вищої якості працівників, а тому – вищої результативності та якості їх праці. При цьому дана система повинна включати в себе такі елементи, як планування розвитку персоналу, прогнозування потреби підприємства і його працівників у розвитку персоналу; організація внутрішньої системи розвитку на підприємстві; формування потреби працівників до власного розвитку та контроль за розвитком персоналу.

Список використаних джерел.

1. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.
2. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.
3. Дзямулич М. І., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. №3. С. 193-197.
4. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.
5. Жалило Б. Как разработать план развития персонала. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-plan-razvitiya-personala> (дата звернення: 1.08.2020).
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник: 3-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
7. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ : Кондор. 2003. 296 с.
8. Красношарпа В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(1). С. 162-165
9. Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. Київ : Видавничий дім «Корпорація», 2005. 292с.
10. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
12. Савченко І. М. Особливості організації професійної освіти і навчання у Франції. *Постметодика*. 2007. № 3. С. 30-36.
13. Стащук О.В., Купріянич Б.В. Інвестиції в людський капітал як елемент ефективної стратегії сучасних підприємств. Світ економічної науки. Випуск 19: матеріали міжнародної науково-практичної конференції економічного спрямування, 2019. Тернопіль. С. 107 – 109.
14. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
15. Шматковська Т. О., Максимчук І. В. Удосконалення обліку і контролю витрат підприємства з використанням комп'ютерних програмних продуктів [Електронний ресурс]. 2010. – URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG (дата звернення: 02.08.2020).
16. Fonds social européen. URL: http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_social_européen (дата звернення: 01.08.2020).

References.

1. Vasylychenko, V. S., Grynenko, A. M., Grishnova, O. A. and Kerb, L. P. (2005), *Upravlinnyya trudovym potencialom* [Management of labor potential], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Dziamulych, M. I. (2020), “Personnel development in the post-industrial economy”, *Evropejskyi vektor modernizacii ekonomiky: kreatyvnyist, prozorist ta stalyy rozvytok: materialy XII Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferenciy* [European vector of economic modernization: creativity, transparency and sustainable

development: materials of the XII International scientific-practical conference], Kharkiv National University of Banking, Ukraine, pp. 343–345.

3. Dziamulich, O. A. and Gura, O. S. (2019), “Program-target method as a dominant element of the personnel management system in the conditions of global economy formation”, *Economichnyi forum*, vol. 3, pp. 193–197.

4. Dziamulych, M. I. and Shmatkovska, T. O. (2020), “Management of enterprise personnel development in the conditions of economic globalization”, *Economichnyi forum*, vol. 3, pp. 138–142.

5. Zhalylo, B. (2007), “How to develop a staff development plan”, HR-Portal, available at: <https://hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-plan-razvitiya-personala> (Accessed 1 Aug 2020).

6. Kibanov, A. Ya. (2005), *Upravlenie personalom organizaciyi* [Personnel management of the organization], INFRA-M, Moscow, Russia.

7. Krushelnytska, O. V. and Melnychuk, D. P. (2003), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Condor, Kyiv, Ukraine.

8. Krasnoshapka, V. V. (2014), “Training and staff development in the context of enterprise competitiveness”, *Molodyi vchenyi*, vol. 12 (1), pp. 162–165.

9. Levchenko, O. M. (2005), *Ekonomika znan: upravlinnia rozvytkom liudskyyh resursiv Velykobrytanii* [The knowledge economy: managing the development of human resources in the UK], Publishing House "Corporation", Kyiv, Ukraine.

10. Babenko, A. G. (2016), *Pidvyshhennya efektyvnosti vykorystannia personalu ta joho rozvytok* [Improving the efficiency of personnel and its development], UCF, Dnipropetrovsk, Ukraine.

11. Savchenko, V. A. (2002), *Upravlinnya rozvytkom personalu* [Personnel Development Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. Savchenko, I. M. (2007), “Features of the organization of vocational education and training in France”, *Postmetodyka*, vol. 3, pp. 30–36.

13. Stashchuk, O. V., Kuprianchyk, B. V. (2019), "Investment in human capital as an element of an effective strategy of modern enterprises", *Svit ekonomichnoi nauky* [The world of economics]. Issue 19: materials of the international scientific-practical conference of economic orientation, Ternopil, 2019, pp. 107–109.

14. Zbrytska, T. P., Savchenko, G. O. and Tatarevska, M. S. (2013), *Upravlinnya rozvytkom personalu* [Management of personnel development], Atlant, Odesa, Ukraine.

15. Shmatkovska, T. O. and Maksymchuk, I. V. (2010), Improvement of accounting and control of enterprise costs with the use of computer software products [Online]. available at: http://www.rusnauka.com/35_OINBG (Accessed 02 Aug 2020).

16. Fonds social européen. URL: http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_social_européen (date of access: 01.08.2020).

Стаття надійшла до редакції 20.08.2020 р.