

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-112>

УДК 331.36

Кучеренко С.К., Кот І.П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено сутність сучасного управління професійним розвитком персоналу підприємства, проблеми та сучасні напрями і методи управління професійним розвитком персоналу на підприємстві. Сучасний ринок праці диктує свої умови та вимагає найкращих працівників. Підприємства готові платити професіоналам, але щоб ними стати потрібно вчитися та постійно підвищувати свій кваліфікаційний рівень та професійно розвиватися. Але на підприємствах не достатньо приділяється уваги системі управління професійним розвитком персоналу, тому що підготовка кадрів всередині підприємства, потребує власних фінансових вкладень, до того ж, керівники не бажають витратити кошти на розвиток працівників, через побоювання, що навчений персонал може змінити роботу. Тому зараз, задля забезпечення підприємств високо кваліфікаційними кадрами та їх втримання, необхідно приділяти достатньо уваги розвитку персоналу на підприємстві, який повинен бути загальним та професійним. Але, все ж таки, найбільшу увагу необхідно приділяти професійному розвитку у загальній системі сучасного управління розвитком персоналу.

Ключові слова: професійний розвиток персоналу, професійна підготовка, навчання, підприємство, персонал.

Kucherenko Serhii, Kot Iryna

Dnieper Oles Gonchar National University

MODERN MANAGERMENTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Summary. The article is devoted to essence of modern management of professional development of enterprise personnel, problems and straightforward methods and management of professional staff development at the office. The current job market dictates the conditions and requires the best employees. It is well known that staff is a strategically important resource of every enterprise, and its development is perhaps the most important condition for the stability, efficiency and competitiveness of any enterprise. In order to achieve the set goals of the enterprise, the main task of the personnel service is to plan and organize the system of personnel development management. Enterprises are willing to pay professionals, but they need to learn and constantly improve their skills and professional development. But enterprises do not pay enough attention to the system of management of professional development of personnel, because training within the company requires its own financial investment, and managers do not want to spend money on the development of employees, because of fears that trained staff may change jobs. Therefore, in order to provide enterprises with high-quality personnel and their retention, it is necessary to pay sufficient attention to the development of staff at the company, which should be general and professional. However, professional development in the overall system of modern personnel development management should be given the highest priority. Staff development is a complex concept that is interrelated with a wide range of economic, informational, cultural, socio-psychological and personal issues. It is necessary to introduce innovative new methods and forms of personnel development, to change the standards and stereotypes of traditional training, to form its own system of management of professional development of personnel, which will be acceptable and adapted to the types of activity of a particular enterprise, taking into account both the present interests of the enterprise and long-term, depending on strategy of the enterprise, its financial status, division of labor, the need for certain specialists, etc.

Keywords: professional development of personnel, vocational training, training, enterprise, personnel.

Постановка проблеми. В сучасному зовнішньому середовищі для ефективного функціонування підприємств необхідні швидкі зміни та адаптація до мінливих умов ринкового середовища. Підприємствам необхідно слідувати не тільки за рівнем відповідності матеріальних активів випуску продукції, наданням послуг, а й за вимогами до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. Для перемоги в конкурентній боротьбі персонал повинен мати високу професійну підготовку, уміння використовувати знання на практиці, генерувати прогресивні нові ідеї та втілювати їх у життя, мати творчий підхід до вирішення проблем. Реалізація на підприємстві перспективної стратегії розвитку, розширення виробництва, структурної перебудови, підвищення якості продукції й продуктивності праці тощо, можливі лише за умови безперервного навчання працівників, підвищенні їх кваліфікаційно-про-

фесійного рівня, підготовці фахівців, які здатні на практиці реалізовувати ці заходи. У сучасному світі необхідність перенавчатися фахівцям становить 3-5 років. Це зумовлено швидкими темпами науково-технічного прогресу, що диктує свої вимоги до професійної підготовки кадрів. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства негативно впливає на кінцеві результати його діяльності. Водночас, в Україні склалася ситуація, коли ринок праці найбільше потребує саме кваліфікованих робітників. Зараз в Україні відчувається гостра потреба виробництва у фахівцях робітничих та інженерних професій, що зумовлено зниженням престижності робітничих професій. Тому сьогодні важливим та актуальним для всіх підприємств є питання розвитку та збереження професійних кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань, щодо розвитку персоналу,

різним аспектам професійного розвитку приділяли увагу видатні зарубіжні та українські науковці, такі як Маслова В.М., Гриньова В.М., Савченко В.А., Кибанов А.Я., Щекин Г.В., Колпаков В.М., Лук'янова Л.Б., Ничкало Н.Г., Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С., Гугул О.Я., Шекшня С.В., А. Маслоу, М. Армстронг, Х. Грехема, Н. Том та інші. Але питання професійного розвитку персоналу на виробництві та його модернізація в сучасних умовах залишають підґрунтя для подальшого вивчення.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є висвітлення проблем та сучасних напрямів і методів управління професійним розвитком персоналу на підприємстві.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасних підприємствах, особливо великих корпораціях, які мають не одне структурне підприємство вже є своя система професійного розвитку персоналу, яка використовується та тиражується на багатьох підприємствах. Є певний успішний досвід використання певних форм і методів навчання. Керівники підприємств вже зрозуміли гостру необхідність професійного розвитку своїх кадрів. Але все колись необхідно змінювати, тому питання виділення проблем та помилок в існуючих методах і формах навчання персоналу, які можуть демотивувати працівника розвиватися стають все більш актуальним. Зараз потрібно удосконалювати систему професійного розвитку персоналу поступово змінюючи шаблонні матеріали та звичні форми навчання на нові, прогресивні, інноваційні, з обов'язковим урахуванням потреб, побажань та особистих інтересів самого працівника.

Викладення основного матеріалу. Професійне навчання персоналу є важливою умовою функціонування будь-якого підприємства. Сучасні вимоги до кваліфікації працівників швидко зростають та вимагають від працівника володіти різноманітними якостями, такими як широка ерудиція, стратегічне мислення, підприємливість, висока культура тощо. Сьогодні безперервний розвиток персоналу стає нагальною необхідністю. Кадрова політика з питань управління професійним розвитком персоналу повинна формуватися у різних напрямках – як на сьогоденні інтереси так і на довготривалі, в залежності від стратегії підприємства, його фінансового стану, поділу праці, необхідності в певних спеціалістах та ін. Тому модернізація професійного навчання стала однією з основних функцій системи управління професійним розвитком персоналу.

Погоджуємося з Т.З. Гвініашвілі та В.М. Шаповал, що «...сучасні системи розвитку персоналу та механізми мотивації працівників являються недосконалими. Це обумовлено наступними факторами:

- глобалізаційні процеси враховуються недостатньо, тоді як вимоги до кваліфікації працівників дуже швидко зростають на ринку праці;

- існує складність впровадження програм розвитку персоналу в сучасних фінансових умовах діяльності підприємства;

- недостатньо враховується психологічний аспект у формуванні та впровадженні систем мотивації працівників з метою підвищення їх кваліфікації;

- необхідність формування тіснішого зв'язку систем та програм розвитку персоналу з корпоративною культурою на підприємстві» [2].

За Т.З. Гвініашвілі та В.М. Шаповал: «Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, розв'язання нових існуючих задач, направлений на розбіжності між вимогами до працівника та його реальними якостями.» [2].

За Савченко В.А.: «Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей і потенційних можливостей» [7].

За Зленко А.М. і Мірошніченко Д.А.: «Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Професійний розвиток вимагає значних зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку» [5].

Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська визначають, що «...професійний розвиток персоналу – це сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань» [6].

За А.М. Ткаченко і К.А. Марченко: «Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей» [8].

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників»: «Професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвитку 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» [4].

Отже, управління професійним розвитком персоналу є невід'ємною частиною загальної системи управління розвитком персоналу, що являє собою системно організовані процеси, способи, методи впливу на працівників шляхом безперервного навчання з метою виявлення та розкриття потенційних можливостей працівників для їхньої підготовки до виконання нових складніших функцій та робіт, освоєнню нових видів або суміжних професій, що сприятимуть підвищенню культури,

сприятимуть кар'єрному росту, підвищенню конкурентоспроможності працівника на ринку праці. Основними формами професійного навчання є професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників.

Якщо підприємство хоче забезпечити якнайповнішу відповідність організаційної структури до структури робочих місць, то необхідно застосувати систему безперервного навчання.

Завданням сучасного управління безперервного професійного розвитку персоналу на підприємстві є забезпечення відповідності професійного рівня робітників до вимог робочого місця або посади, підготовки нових працівників, які не мають жодної професії, можливості просування по кар'єрних сходах.

В сучасних ринкових умовах система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на підприємстві повинна швидко реагувати на зміни потреб в робітничих спеціальностях, та надавати працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень та вчитися відповідно до їх інтересів та необхідності.

При управлінні професійним розвитком персоналу необхідно враховувати відмінність між навчанням за професіями і загальним навчанням. Професійне навчання направлене на розвиток визначених конкретних умінь, які потрібні для даного підприємства. Загальне навчання ж направлене на загальний інтелектуальний рівень освіченості працівника. Виділяють основні напрями професійного розвитку персоналу:

- навчання з метою підвищення професійної кваліфікації;
- первинне навчання відповідно до специфіки виконуваної роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання новим суміжним професіям;
- навчання з метою освоєння нових операцій (наприклад, праця на новому обладнанні).

Погоджуємося зі Зленко А.М. і Мірошніченко Д.А. у тому, що «...сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчати працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись» [5].

О.В. Баніт доволі чітко визначила складові професійного розвитку персоналу, який може здійснюватися в певній послідовності, неперервності та взаємодії всіх елементів, це:

- «...– виробнича адаптація;
- професійне навчання, яке охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
- оцінювання й атестація;
- планування трудової кар'єри;
- професійно-кваліфікаційне просування;
- формування резерву керівників;
- службово-професійне просування керівників і супроводжуючий їх особистісний розвиток» [1].

В свою чергу ст. 4 Закону України «Про професійний розвиток працівників» регламентує основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників, це:

- «...– розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;

- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;

- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;

- організація професійного навчання працівників;

- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;

- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;

- стимулювання професійного зростання працівників;

- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;

- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;

- проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників» [4].

Таким чином, підприємства повинні задля отримання професійних кадрів, намагатися втримати працівників втілюючи на підприємстві ефективне сучасне управління професійним розвитком персоналу та мотивуючи його виходячи з соціальних, психологічних, професійних, особистісних потреб працівника.

Сьогодні в Україні на ринку функціонує велика кількість кадрових агенцій, тренінгових та консалтингових компаній, учбових комбінатів, які займаються навчанням персоналу. Якщо підприємство вирішило звернутися за допомогою зі сторони, то необхідно звернути увагу на статус, вік, спеціалізацію компанії та на спеціалістів (тренерів, викладачів) з практичним досвідом роботи у вибраному напрямку. Слід уникати компаній з універсальним набором навчальних пропозицій, бо це є більш недоліком ніж перевагою.

Все це відомі істини в роботі кадрової служби, яка повністю або хоча б частково намагається виконувати покладені на неї функції в умовах сучасності.

Як вже зазначалося, на сучасному етапі значна увага приділяється професійному розвитку працівника, але ж й вимоги до нього стали більш широкими в плані загальної освіченості. Тому, окрім підвищення кваліфікації та перекваліфікації, яка стосується безпосередньо займаної посади, підприємства залучають цих працівників до програм загального навчання.

Серед іншого потрібно акцентувати увагу на помилках в управлінні професійним навчанням на підприємстві, так як на навчання також існує мода, яка швидко змінюється, враховуючи можливість застосування методів навчання на окремих підприємствах. Адже не на всіх підприємствах можна застосовувати шаблонні матеріали та навчати персонал, так би мовити для галочки. Потрібно, як вже зазначалося, проаналізувати необхідність та прийнятність програм навчання, відповідно до виробничих вимог підприємства.

Отже, вважаємо необхідним виділити наступні моменти при навчанні які можуть демотивувати співробітника до навчання.

1. Максимум загальних тем навчання.

Найчастіше, це проведення збірних тренінгів для збірних груп. Особливо це просліджується, коли підприємство наймає тренера зі сторони. Зазвичай у нього є стандартний набір матеріалу, який він не в змозі адаптувати до потреб профільного підприємства.

В даному випадку керівництво повинно спочатку з'ясувати, чи є зацікавленість персоналу у розширенні знань із запропонованої теми, ознайомитися з матеріалами тренінгу, залучаючи до цього фахівців у цій галузі. Можливо стане так, що фахівець і сам зможе провести тренінг без участі зовнішнього тренера. Якщо є внутрішній тренер, то, можливо, він також зможе розробити власну програму відповідно до потреб організації, що в свою чергу буде економічно вигіднішим. Також, необхідно ретельно обирати працівників до проходження навчання. Наприклад, окремо керівників вищої, середньої ланки, майстрів, робітників та бригадирів тощо.

2. Відрив персоналу від роботи.

Це багатоденні навчання, в т.ч. виїзні з розважальними програмами. Зазвичай після такого навчання всі задоволені, але в зворотному зв'язку відмічають, що в їх роботі нічого не змінилося.

В даному випадку керівництву необхідно відмовитися від таких заходів, а внутрішнім корпоративним тренерам перебудувати свої програми, без включення розважальних завдань.

3. Залучення максимальної кількості персоналу, як кількісного показника.

В умовах тотальної моди на навчання, компанії почали ледве не вихвалитися тим, скільки проведено тренінг/днів, скільки навчено персоналу, скільки матеріалу розроблено тощо. Звичайно, за цією гонитвою якість навчання різко знизилася. В даному випадку керівництву потрібно визначити потреби та необхідність в певному навчанні кожного учасника та звернути увагу на якість матеріалу.

4. Переважання тренінгових та лекційних форм навчання.

На даному етапі при внутрішньокорпоративному навчанні методи доведення інформації майже не змінюються. Тут використовуються презентації, методичні роздавальні матеріали, робочі зошити. Матеріал в них не змінюється роками. Співробітники передивляються матеріали під час навчання, а виходячи з аудиторії забувають про їх існування.

В даному випадку керівництву необхідно шукати нові, більш прийнятні, для окремих груп слухачів, методи доведення інформації. Наприклад, простий електронний курс, який працівник пройде самостійно у вільний час буде більш ефективним, ніж коли він витратить свій робочий день на поїздку на тренінг.

5. Відсутність перспективи кар'єрного рісту в середині компанії.

Яке підприємство не хоче отримати вже готового, освіченого спеціаліста? Багато керівників хочуть мати в своїй команді вже професіонала, якого не потрібно вчити і який буде задоволений тим положенням, яке має. Звідси виникає наступне питання. Де ж знайти такого спеціаліста, якщо без певного досвіду роботи він не може

працевлаштуватися? А якщо ми його навчимо, а він перейде до іншої компанії? Тут можна задавати ще багато питань, але керівництву в даному випадку необхідно набратися рішучості і терпливості та розити кадри на своєму підприємстві, готувати приемників та спеціалістів до кадрового резерву.

Резюмуючи вищевикладене, необхідно перетворювати сучасну систему управління професійним розвитком персоналу у наступних напрямках.

1. Підвищення та контроль якості планування та матеріалу для проведення навчання – чіткий аналіз потреб та потребуючих.

2. Проводити навчання з мінімальним відривом від роботи, навчання на робочому місці.

3. Створити систему цільового та послідовного навчання ключового персоналу.

4. Забезпечити високий рівень підготовленості внутрішніх тренерів, працівників, які можуть навчати.

5. Обов'язкова участь профільних експертів в процесі навчання працівників.

6. Розробка та застосування нових форм презентаційного матеріалу навчання.

7. Впровадження нових форм навчання: бізнес-сесії, електронне та дистанційне навчання, майстер-класи, професійні експерт-класи тощо.

8. Максимальний розвиток спеціалістів всередині компанії.

9. Якісна оцінка професійності персоналу з метою розробки подальших напрямів розвитку.

10. Співпраця з навчальними закладами з метою надання бази практики.

Висновки і пропозиції. На сучасному етапі система управління професійним розвитком персоналу – це одна із основних найвагоміших функцій системи управління персоналом на підприємстві. Високі результати на підприємстві можливо досягти за умови, коли працівники, які там працюють володіють необхідними знаннями, уміннями, культурою та мають відповідний настрій на досягнення поставлених цілей.

Таким чином, сучасна система професійного розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною швидко змінювати програми і методи навчання, враховуючи потреби виробництва на сьогоденному ринку праці. У зв'язку з цим кадрові служби на підприємстві повинні направляти свої зусилля на вирішення наступних проблем:

- аналіз існуючих знань та вмінь у працівників;

- визначення необхідних вимог до працівників, враховуючи перспективи розвитку;

- визначення нагальних потреб в навчанні відповідно до потреб спеціальностей та професій та потреб самого працівника як особистості;

- визначення пріоритетних програм і форм професійного розвитку персоналу;

- вибір якісного методичного матеріалу та матеріально-технічного забезпечення навчання;

- фінансове забезпечення у потрібній кількості всіх видів навчання.

Адже професійний розвиток людини сприяє її загальному, інтелектуальному, професійному зростанню, розширює її світогляд, культуру, розуміння цілей підприємства, надає впевненості в собі та завтрашньому дні.

Список літератури:

1. Баніт О.В. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогіка*. 2015. № 2. С. 169–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2015_2_29 (дата звернення: 20.11.2019).
2. Гвініашвілі Т.З., Шаповал В.М. Проблеми розвитку персоналу на виробничому підприємстві. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2012. Вип. 4(28). Том 2. С. 136–138.
3. Гукул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_48 (дата звернення: 12.11.2019).
4. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 р. №4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 22.11.2019).
5. Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_24\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_24(1)_8) (дата звернення: 05.11.2019).
6. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант. 2013. 427 с.
7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
8. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (дата звернення: 05.11.2019).

References:

1. Banit, O.V. (2015). Profesijnyj rozvytok personalu v systemi neperervnoi' osvity doroslyh [Professional development of personnel in the system of continuous education of adults]. *Naukovyj visnyk Melitopol's'kogo derzhavnogo pedagogichnogo universytetu. Ser.: Pedagogika*, no. 2, pp. 169–176. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2015_2_29 (accessed 20.11.2019).
2. Gviniashvili, T.Z., & Shapoval, V.M. (2012). Problemy rozvytku personalu na vyrobnychomu pidpryjemstvi [Problems of development of personnel at manufacturing enterprise]. *Nauka j ekonomika. Naukovo-teoretychnyj zhurnal Hmel'nyc'kogo ekonomichnogo universytetu*, vol. 4(28), t. 2, pp. 136–138.
3. Gugul, O.Ja. (2013). Teoretychni zasady upravlinnja rozvytkom personal [Theoretical bases of management of development of personnel]. *Innovacijna ekonomika*, no. 6(44), pp. 194–198. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_48 (accessed 12.11.2019).
4. Pro profesijnyj rozvytok pracivnykiv: Zakon Ukrainy vid 12 sichnja 2012 r. №4312-VI / Verhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (accessed 22.11.2019).
5. Zlenko, A.M., & Miroshnichenko, D.A. (2015). Profesijnyj rozvytok personalu jak peredumova pidvyshhennja rivnja produktyvnosti praciv. [Professional development of personnel as prerequisite increase in labor productivity level]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 24(1), pp. 34–38. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_24\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_24(1)_8) (accessed 05.11.2019).
6. Zbryc'ka, T.P., Savchenko, G.O., & Tatarevs'ka, M.S. (2013). *Upravlinnja rozvytkom personalu* [Managements of development of personnel]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
7. Savchenko, V.A. (2002). *Upravlinnja rozvytkom personalu*. [Managements of development of personnel]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
8. Tkachenko, A.M., & Marchenko, K.A. (2014). Profesijnyj rozvytok personalu – nagal'ne zavdannja s'ogodennja [Professional development of personnel – essential a problem of today]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, no. 1(35), pp. 194–197. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (accessed 05.11.2019).