

12. *Chajkovs'ka V. P.* Resursozabezpechennja V Suchasnih Umovah Gospodarjuvannja / V. P. Chajkovs'ka // Zbirnih Naukovih Prac' Evropejs'kogo Universitetu «Aktual'ni Problemi Ekonomiki: Teorija Ta Praktika». — 2007. №2. — S. 136—144.

13. *Chajkovs'ka V. P.* Resursozberezhennja V Sistemi Upravlinnja Pidpriemstvom / V. P. Chajkovs'ka // Zbirnik Naukovih Prac' Nacional'nogo Universitetu im. T. G. Shevchenko «Serija Ekonomichni Nauki». — 2006. №11. — S. 186—193.

УДК 331:658

Герасименко Г. В.,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Gerasimenko A.,

Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman

PRIORITY AREAS OF PERSONNEL MANAGEMENT FOR INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ. Узагальнено завдання управління персоналом промислового підприємства. Виокремлено пріоритетні напрями управління персоналом інноваційно-орієнтованого підприємства. Розкрито сутність системи управління талантами, сертифікації та мотивації персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Управління персоналом, інноваційно-орієнтоване підприємство, управління талантами, сертифікація персоналу, мотивація інноваційної праці.

ANNOTATION. Human resources job on an industrial enterprise is generalized. Priority areas of personnel management for innovation-oriented enterprises are highlighted. The essence of the talent management system, personnel certification and motivation in innovation-oriented enterprises are disclosed.

KEY WORDS. Personnel management, innovation-oriented enterprise, talent management, personnel certification, motivation of innovative work.

Вступ. Масштабні та багатовекторні трансформації сучасного світового простору підтверджують становлення економіки інно-

ваційного типу, для якої характерно домінування сфери високо-технологічних послуг, генерування нових технологій, створення та освоєння нової продукції в умовах жорсткої глобальної конкуренції. У соціально-трудоному вимірі — це економіка, в якій докорінно змінюється роль людини в суспільно-економічній системі. Ресурс праці перетворюється не тільки на головний суб'єкт економіки, а й у визначальний критерій і мету розвитку. Оптимізація ресурсного забезпечення функціонування сфери виробництва посилює значення людського чинника у виробничому процесі, що вимагає нових підходів до управління персоналом на промислових підприємствах.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Проблеми управління персоналом як одного з найважливіших напрямів роботи промислових підприємств постійно привертають увагу вчених економіко-містів. Особливо значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили вчені далекого зарубіжжя — І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Процес соціально-економічних перетворень ініціював зростання дослідницького інтересу в цьому напрямку багатьох вітчизняних науковців, таких як С. І. Бандур, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, А. В. Калина, А. М. Колот, Н. Д. Лук'яненко, В. М. Нижник, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, О. М. Уманський, котрі обґрунтували теоретико-прикладні засади управління персоналом на підприємстві. Важливі аспекти формування та розвитку системи управління персоналом описано в працях російських учених: Б. М. Генкіна, В. А. Дятлова, А. П. Єгоршина, А. Я. Кібанова, С. А. Нікітіна, Ю. Г. Одегова.

Постановка завдання. Аналіз сучасного наукового доробку засвідчив відсутність комплексного опрацювання системи управління персоналом інноваційних та інноваційно орієнтованих промислових підприємств, що підтверджує необхідність поглибленого дослідження цієї проблеми і визначає її актуальність. Виходячи з актуальності теми головною метою статті є визначення пріоритетних напрямів управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства.

Результати дослідження. Теорія і практика засвідчують: управління персоналом є компонентом загальної структури підприємства й водночас складною системою, яка містить взаємозв'язані підсистеми, відмінні за змістом виконуваних робіт. Вважаємо, що найбільш значущими для управління персоналом на промисловому підприємстві є завдання, подані на рис. 1.



Рис. 1. Завдання управління персоналом [2; 8; 10]

Пріоритетність цілей, завдань і функцій управління персоналом інноваційно активного підприємства продемонструємо на прикладі Новокраматорського машинобудівного заводу (ПАТ «НКМЗ»), який є найбільшим в Україні та відомим у всьому світі виробником унікального високопродуктивного прокатного, металургійного, ковальсько-пресового, гідротехнічного, гірничорудного, підйомно-транспортного та спеціалізованого обладнання. Машини та обладнання, виготовлені на підприємстві, працюють у понад 50 країнах світу, у т. ч. в Японії, Німеччині, Франції, Італії, Канаді, США.

ПАТ «НКМЗ» є великим машинобудівним комплексом, який створює наукомістку і високотехнологічну продукцію ринкової

новизни, що володіє високими ціннісними характеристиками. Людський капітал підприємства є стратегічною ланкою виробничої системи і основним чинником здійснення та розвитку інноваційної діяльності підприємства. Висока соціальна захищеність працівників — важливий елемент стратегії правління у сфері персоналу [4; 11].

У ПАТ «НКМЗ» розроблено програму прискороного еволюційного розвитку з метою створення до 2015 р. конкурентоспроможного елітного підприємства світового класу, щоб «стати рівним серед ліпших на світовому індустріальному ринку». Підприємство у своєму прискороному еволюційному розвитку має пройти чотири етапи (рис. 2).

Перший етап. Досягнення високого рівня якості продукції, виробництва та праці з урахуванням вимог міжнародного стандарту EN ISO 9001 і загальних вимог TQM — філософії загального управління якістю. Відповідно до вимог стандарту EN ISO 9001 задоволеність замовника використовується як важлива вимірювана величина й одночасно інструмент оцінювання поточної стабільності та розвитку підприємства.

Другий етап. Досягнення рівня «інтелектуальної організації, що навчається». Організацією, що навчається, можна вважати таку, яка створює необхідні умови для навчання та розвитку всього персоналу, формування інтелектуального потенціалу підприємства та, постійно самовдосконалюючись, змінює себе та навколишній світ.

У майбутньому успішними будуть організації, котрі на всіх рівнях менеджменту опанують уміння використовувати здатність персоналу до навчання. Здатність навчатись швидше за конкурентів стає єдиним надійним джерелом здобуття переваги над ними.

Тож стратегія ПАТ «НКМЗ» спрямована на створення «інтелектуальної організації, що навчається». На цьому етапі еволюційного розвитку заплановано досягти:

- високого рівня інтелектуального (наукового) потенціалу виробництва;

- високого рівня компетентності персоналу;

- високого рівня творчості, цілеспрямованості, самовдосконалення, професійного зростання, створення нових цінностей, підвищення ефективності всіх ланок діяльності підприємства, загальної корпоративної культури;

- гідного рівня життя працівників підприємства.

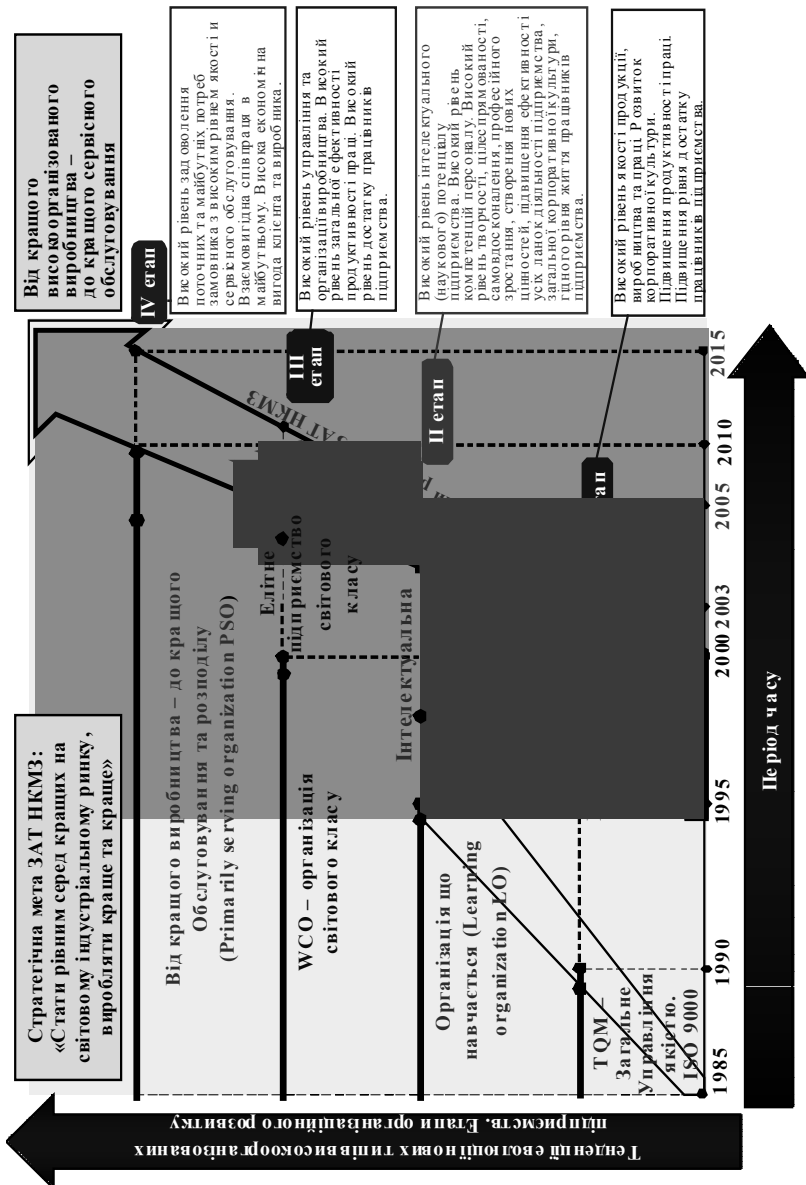


Рис. 2. Модель прискореного еволюційного розвитку ПАТ НКМЗ [6, с. 50]

На третьому етапі передбачається створення елітного підприємства світового класу з високоорганізованим, гнучким бездефектним виробництвом без затримок у термінах. Заплановано досягти високого рівня:

- управління та організації виробництва;
- загальної ефективності та продуктивності праці;
- достатку працівників підприємства.

Четвертий етап — до 2015 р. передбачається досягти:

- високого рівня задоволеності потреб замовника;
- високого рівня якості продукції та сервісного обслуговування;
- взаємовигідної співпраці в майбутньому;
- високої економічної вигоди як для клієнта, так і для виробника [4; 6; 11].

Новітні наукові дослідження в управлінні ПАТ «НКМЗ» передбачають поетапність упровадження інноваційного процесу, що являє собою єдиний динамічний і комплексний потік інновацій, який складається з окремих стадій, де кількісні витрати фінансів, людських ресурсів, інформації, часу переростають у нову якість виробничого процесу, нову структуру, нові, ефективніші, взаємозв'язки підсистем, нову систему управління.

Пріоритетними напрямками управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства слід вважати:

- управління талантами як процес інтегрування таланту в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, удосконалення якості наймання, а також підвищення рентабельності підприємства;

- сертифікацію персоналу, що дає змогу визначити реальні показники якості праці з урахуванням змісту виконуваних завдань на конкретному робочому місці;

- використання ефективного мотиваційного механізму, що дозволяє швидко і чутливо реагувати на зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також на зміни потреб та інтересів працівників.

Тобто важливе місце у ПАТ «НКМЗ» відводиться ефективній системі управління талантами як процесу інтегрування таланту в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, удосконалення якості наймання, а також підвищення рентабельності підприємства. Одним із ключових питань у ПАТ «НКМЗ» є здатність залучати, мотивувати й утримувати своїх співробітників [6; 7].

Управління талантами можна визначити як систему процесів і практичних дій, спрямованих на залучення, управління, розвиток,

мотивування й утримання найважливіших талановитих співробітників [5].

Концепція управління талантами на ПАТ «НКМЗ» передбачає розв'язання таких завдань:

- прогнозування потреби в талантах;
- пошук рентабельних способів виховання талантів на підприємстві;
- створення ефективних систем наймання й утримання працівників;
- використання належної системи мотивації [6].

У ПАТ «НКМЗ» використовується такий метод, як урівноваження інтересів «працівник — роботодавець». На сьогодні інтереси роботодавців щодо наймання та застосування талантів на підприємстві можуть не збігатися з інтересами самих працівників. Тому особи, які не змогли застосувати свої навички на одному підприємстві, можуть легко змінити місце роботи. Однак вони втрачають можливість досягти максимального кар'єрного зростання. Головна проблема полягає в тому, що лише виконавчі менеджери вирішують, хто і де працюватиме, не беручи до уваги думку працівників. Розв'язати конфлікт інтересів допомагають внутрішні інформаційні стенди, на яких розміщують інформацію про можливості дальшого службового просування і підвищення професійних навичок усередині підприємства. Отже, кожен працівник ПАТ «НКМЗ» має можливість оптимального застосування свого таланту і досягнення професійного успіху.

Однак оскільки наймання працівників ззовні є швидшим і ефективнішим, то ПАТ «НКМЗ» має оптимально збалансувати наймання й виховання працівників усередині підприємства. Перш за все варто відмовитись від прогнозування довгострокового попиту на таланти, адже воно ніколи не буде точним.

ПАТ «НКМЗ» вдається до короткострокових прогнозів. Менеджери з виробництва продукції повідомляють менеджерів з управління персоналом про попит на продукцію підприємства найближчим часом.

Один зі способів підвищення ефективності прогнозування попиту на таланти полягає у скороченні тривалості навчальних програм для працівників. Першим етапом підготовчої програми має стати курс підвищення кваліфікації у різних сферах, що будуть однаково корисні для всіх працівників підприємства. Після цього провадиться додаткова оцінка попиту на таланти і вирішується, скільки працівників і для яких відділів мають продовжити про-

граму підвищення кваліфікації. У такий спосіб підприємство економить на інвестиціях у людський розвиток і знижує ймовірність утворення надлишку талантів на підприємстві.

Корпоративна освіта провадиться в ПАТ «НКМЗ» за допомогою самостійного фінансування. Вона не залежить від державних освітніх стандартів і має практичне спрямування на розвиток бізнесу завдяки спеціальному навчанню працівників підприємства.

Для підвищення компетентності та професійного розвитку персоналу ПАТ «НКМЗ» на підприємстві функціонує освітній центр, в якому періодично провадиться корпоративне навчання, а також семінари та тренінги для працівників підприємства. Освітній центр ПАТ «НКМЗ» надає якісні послуги з навчання працівників підприємства з використанням сучасних освітніх технологій. Навчання в даному центрі здійснюють провідні фахівці України [6; 7].

Проте сьогодні вже недостатньо просто виконувати конкретну роботу, необхідно враховувати інноваційні, творчі можливості працівника, його прагнення до розвитку та самовдосконалення. Складові комплексного оцінювання мають відбивати професійні, ділові та особистісні якості працівника.

Реальні показники якості праці персоналу підприємства з урахуванням змісту праці конкретного робочого місця визначає сертифікація. До того ж, поряд із оцінюванням відповідності знань, умінь і навичок, з'являється можливість оцінювання професійного потенціалу працівника [1].

Перелічимо складові процесу сертифікації у ПАТ «НКМЗ»:

- визначення цінності працівника;
- оцінювання складності виконуваних робіт за факторно-критеріальним аналізом для керівників і фахівців технологічних та інженерних служб;
- оцінювання професійної компетентності за оцінювальним листом;
- оцінювання особистісних і ділових якостей;
- оцінювання знань на теоретичному іспиті.

Нині з позиції напрацьованого досвіду можна впевнено констатувати, що в результаті впровадження на підприємстві системи внутрішньофірмової системи сертифікації персоналу здобуто:

- надійний механізм гарантії відповідності кваліфікації персоналу встановленим вимогам;
- можливість раціонально використовувати кошти на навчання завдяки їх спрямуванню на пріоритетні напрями підвищення кваліфікації персоналу;

— цінний матеріал для створення інформаційної бази даних про рівень компетентності персоналу.

Утім існує і негативний чинник, який полягає в тому, що механізм сертифікації персоналу у ПАТ «НКМЗ» досить громіздкий і такий, що вимагає багато ресурсів на підтримку його функціонування. Спрощення цього механізму зменшить затрати часу на його проведення і зробить зрозумілішим для самих працівників, що має позитивно вплинути на його ефективність. Головний же недолік — сертифікацією персоналу не охоплено лінійне керівництво, а саме майстри виробничих дільниць.

Прогнозуючи дальшу реалізацію програми сертифікації, можемо припустити, що в майбутньому одержання сертифіката визначатиметься не стажем роботи, віком чи посадою, а володінням ключовими, конкурентними професійними якостями. Таке припущення базується на тому, що сертифікація є саме тим інструментом, який здатен розкрити в людині приховані можливості.

Створена в ПАТ «НКМЗ» система сертифікації персоналу доволі складна, але головних цілей було досягнуто: підприємство одержало об'єктивну оцінку людських ресурсів за важливішими критеріями та створило стимул для професійного зростання працівників.

Процес сертифікації в ПАТ «НКМЗ» є цілком відкритим. Кожен працівник після її завершення може ознайомитися з результатами, зробити висновки, скласти план дій, розробити програму самопідготовки для доведення власної професійної компетентності до необхідного рівня. Коли цілі чітко накреслено, а завдання поставлено, набагато легше їх реалізувати і досягти позитивних результатів, які в підсумку принесуть користь виробництву.

Безперечно, інноваційно орієнтоване підприємство повинно мати дієві та ефективні системи мотивації працівників. Оскільки інноваційна діяльність протягом усіх етапів інноваційного циклу охоплює цілісну сукупність робіт — від зародження ідеї до її комерціалізації, то механізм мотивації має бути комплексним, поєднувати різноманітні заходи мотивування працівників різних професійно-кваліфікованих груп, зайнятих у різних за змістом трудових процесах.

Комплексний підхід до системи мотивації інноваційної праці передбачає:

— поєднання методів і засобів матеріальної й нематеріальної мотивації, внутрішньої та зовнішньої, індивідуальної та колективної, поточної та перспективної;

— сприяння заінтересованості працівника у досягненні як особистісних, так і організаційних цілей; створення мотивованості працівника як у творчому самовираженні, так і в одержанні високих результатів діяльності.

При цьому найпотужнішим чинником активізації творчості стає задоволеність змістом інноваційної діяльності, залучення до всіх її стадій та етапів. Разом з тим система мотивації інноваційної праці має бути диференційована, щоб максимально точно відбивати індивідуальний внесок працівника, складність і творчість його праці, заохочувати до вияву індивідуальних компетенцій. Система матеріального стимулювання потребує вдосконалення в напрямку індивідуалізації стимулів до праці за конкретні здобутки в розробленні та впровадженні інновацій.

Важливою умовою побудови ефективного мотиваційного механізму є його динамічність і гнучкість, які дозволяють швидко і чутливо реагувати на зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також на зміни потреб та інтересів працівників.

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їхньої лояльності до підприємства й посилення мотивації крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення (соціального характеру), які безпосередньо не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків.

Сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів є компенсаційний пакет. Він має не тільки підкреслювати статус окремих посадових осіб, але й сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків.

Компенсаційна політика, без сумніву, має сприяти розвитку корпоративної культури підприємства. У разі коли на підприємстві, скажімо, цінуються корпоративність, командний дух, то до компенсаційного пакета треба включати винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні системи оплати праці і насамперед преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділу, виплати за програмами участі персоналу в прибутку, участь у тренінгах тощо.

До складу компенсаційного пакета входять: прямі компенсації як основна заробітна плата; усі види премій; одноразові винагороди; стимулювальні надбавки; непрямі компенсації як фінансові виплати та нефінансові винагороди, прямо не пов'язані з обсягами виробленої продукції, наданих послуг чи відпрацьованим часом; виплати згідно з обов'язковим соціальним страхуванням; гарантії; компенсації; доплати, передбачені чинним трудовим законодавством; соціальний пакет як додаткові соціальні виплати, що виплачуються роботодавцем за кошти прибутку понад установлені законодавством норми (рис. 2).



Рис. 2. Склад компенсаційного пакета

Специфічні риси праці у сфері інноваційної діяльності й особливо її творчий характер, складність, високий рівень новизни визначають вимоги до компетенцій працівників інноваційних та інноваційно орієнтованих підприємств, відіграючи роль факторів формування кадрового потенціалу.

Результат роботи вченого та практика-інноватора: нові ідеї, нові способи розв'язання наукової чи прикладної проблеми, творчість, що за своєю природою є переважно індивідуальною, проте, реалізується в рамках проектних груп за стратегічним орієнтиром розвитку підприємства, — стають втіленням низки компетенцій працівників інноваційного підприємства (рис. 3).

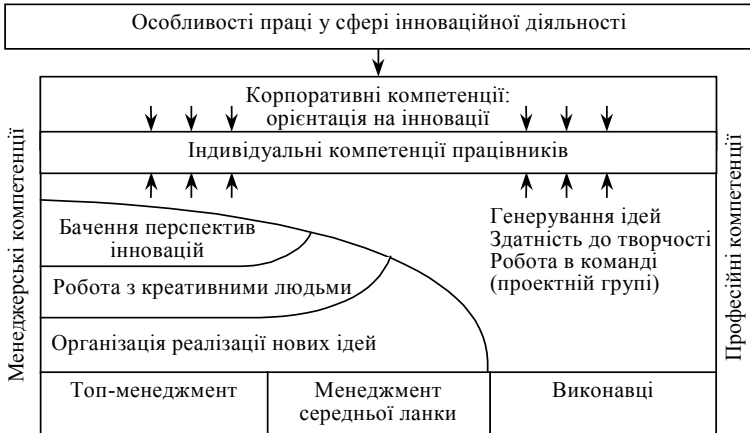


Рис. 3. Складові моделі компетенцій працівників інноваційно-орієнтованого підприємства [3, с. 269] (розроблено автором)

Переконані, що розроблення й запровадження в управлінську практику моделей компетенцій на інноваційно орієнтованому підприємстві забезпечить передумови для підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу, оскільки дасть можливість стандартизувати критерії відбору кандидатів на заміщення вакантних посад, визначити ключові показники діяльності, виявити сильні та слабкі сторони співробітників підприємства, обґрунтувати потребу в навчанні, забезпечити управління діловою кар'єрою, налагодити ефективну командну роботу, втілити нові корпоративні цінності.

Підсумовуючи, зазначимо, що модель компетенцій сьогодні стає «дорожньою картою» вдосконалення кадрового забезпечення діяльності підприємств, створюючи передумови для розв'язання проблем дефіциту висококваліфікованого персоналу, удосконалення мотиваційних систем, а отже, зміцнення лідерських позицій на ринку інновацій.

Висновки. Важливе місце в системі управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства відводиться ефективній системі управління талантами як процесу інтегрування таланту в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, удосконалення якості наймання, а також підвищення рентабельності підприємства.

Реальні показники якості праці персоналу підприємства з урахуванням змісту праці конкретного робочого місця визначає сертифікація. До того ж, поряд із оцінюванням відповідності знань, умінь і навичок, з'являється можливість оцінювання професійного потенціалу працівника.

Оскільки інноваційна діяльність протягом усіх етапів інноваційного циклу охоплює цілісну сукупність робіт — від зародження ідеї до її комерціалізації, то механізм мотивації має бути комплексним, поєднувати різноманітні заходи мотивування працівників різних професійно-кваліфікованих груп, зайнятих у різних за змістом трудових процесах. Одним з найдійовіших механізмів удосконалення мотивації працівників інноваційно орієнтованого підприємства є розроблення та запровадження компенсаційного пакета як цілісного комплексу винагород за працю, прямих і непрямих компенсацій, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Передумови для підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на інноваційно орієнтованому підприємстві забезпечує розроблення й запровадження в управлінську практику моделей компетенцій, що дає змогу стандартизувати критерії відбору кандидатів на заміщення вакантних посад, визначити ключові показники діяльності, виявити сильні та слабкі сторони співробітників підприємства, обґрунтувати потребу в навчанні, забезпечити управління діловою кар'єрою, налагодити ефективну командну роботу, втілити нові корпоративні цінності.

Література

1. *Байцар Р.* Сертифікація професійної компетентності персоналу / Р. Байцар // Вимірювальна техніка та метрологія. — 2008. — № 69. — С. 108–113.
2. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М. : Проспект, 2011. — 688 с.
3. *Одегов Ю.Г.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. — М. : Альфа-Пресс, 2011. — 752 с.
4. *Одегов Ю.Г.* Экономика персонала : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — М. : Альфа-Пресс. — Ч. 1 : Теория, 2009. — 1055 с.
5. Планета НКМЗ / [коллектив авторов]. — Новый мир, 2004. — 472 с.
6. *Робертсон А.* Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / Алан Робертсон, Грэмпер Эбби ; пер. с англ. — Днепрпетровск : Баланс-Клуб, 2004. — 200 с.
7. *Суков Г.С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г.С. Суков, И.Я. Тупик ; за науч. ред. В.М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — 232 с.
8. *Тупик И.Я.* Реализация современных технологий управления развитием персонала в ЗАО НКМЗ / И.Я. Тупик // Управлінський потенці-

ал у с системі управлінського розвитку : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ; 22–23 жовт. 2007 р. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. — 168 с.

9. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]. — К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.

10. Управління персоналом промислових підприємств (мезо- та мікрорівень) : монографія / [Л.В.Соколова та ін.] ; за заг. ред. Л. В. Соколової, канд. екон. наук, доц. А. В. Ковалевської. — Х. : Компанія СМІТ, 2011. — 230 с.

11. Офіційний сайт ПАТ «НКМЗ» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.nkmz.com

References

1. Bajcar R. Sertifikacija profesijnoi kompetentnosti personalu / R. Bajcar // *Vimirjuval'na tehnika ta metrologija*. — 2008. — № 69. — S. 108–113.

2. Vesnin V.R. Upravlenie personalom. Teorija i praktika: uchebnik / V.R.Vesnin. — M. : Prospekt, 2011. — 688 s.

3. Odegov Ju.G., Abdurahmanov K.H., Kotova L.R. Ocenka jeffektivnosti raboty s personalom: metodologicheskij podhod: Uchebno-prakticheskoe posobie. — M.: Izdatel'stvo «Al'fa-Press», 2011. — 752 s.

4. Planeta NKMZ. Kollektiv avtorov. — Novyj mir, 2004. — 472 s.

5. Robertson Alan, Jebbi Grjem. Upravlenie talantami: Kak izvlech' vygodu iz talanta vashih podchinennyh / per. s angl. — Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2004. — 200 s.

6. Sukov G.S., Tupik I.Ja. Upravlenie razvitiem personala na mashinostroitel'nom zavode. Teorija i praktika: monografija/ za nauch. red. V.M.Danjuka. — K.: KNEU, 2008. — 232 s.

7. Tupik I.Ja. Realizacija sovremennyh tehnologij upravlenija razvitiem personala v ZAO NKMZ. Zbirnik materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii «Upravlins'kij potencial u s sistemi upravlins'kogo rozvitku» / 22–23 zhovtnja 2007 roku. — Lugans'k: Vid-vo SNU im. V. Dalja, 2007. — 168 s.

8. Upravlinnja personalom : pidruchnik / [V.M.Danjuk, A.M.Kolot, G.S.Sukov ta in.] — K.: KNEU: Kramators'k : NKMZ, 2013. — 666 s.

9. Upravlinnja personalom promislovih pidpriemstv (mezo- ta mikroriven') : monografija / [L.V.Sokolova ta in.] ; za zag. red. L. V. Sokolovoї, kand. ekon. nauk, doc. A. V. Kovalevs'koї. — H. : Kompanija SMIT, 2011. — 230 s.

10. Ekonomika personala : uchebnik / Ju.G.Odegov, G.G.Rudenko. — M. : Al'fa-Press. Ch. 1 : Teorija. — 2009. — 1055 s.

11. Oficijnij sajt PAT «NKMZ». — [Elektronnij resurs]. — Rezhim dostupu: www.nkmz.com

Стаття надійшла до редакції 25.10.2013 р.