

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

FORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AND ASSESSMENT OF ITS EFFECTIVENESS

О.П. Гурченков, к.е.н., проф.

Національний університет кораблебудування, м. Миколаїв, Україна

Н.В. Гусаріна,

Національний університет кораблебудування, м. Миколаїв, Україна

Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності
Анотація: розглянуто принципи, умови, обставини та етапи формування системи управління персоналом. Обґрунтовуються методи оцінки ефективності системи управління персоналом на промисловому підприємстві.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, ефективність.

Гурченков А.П., Гусарина Н.В. Формирование системы управления персоналом и оценка ее эффективности.

Аннотация: рассматриваются принципы, условия и обстоятельства формирования системы управления персоналом. Обосновываются методы оценки эффективности системы управления персоналом на промышленном предприятии.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, эффективность.

Gurchenkov A.P., Gusarina N.V. Formation of personnel management system and assessment of its effectiveness.

Annotation: The principles, conditions and circumstances connected with formation of Human Resource Management System were considered. New estimation methods of Human Resource Management System effectiveness of industrial personal were justified.

Keywords: personnel, personnel management, efficiency.

Постановка проблеми. Управління сучасним виробничим підприємством постійно потребує прийняття відповідальних рішень стосовно організації виробництва, його планування, аналізу його діяльності, а виконувати ці рішення повинен персонал підприємства, тому всі перераховані функції управління підприємством перш за все стосуються функцій управління персоналом. Від правильності прийнятих управлінських рішень, що виконує персонал підприємства залежать результати виробничого процесу та ефективність діяльності підприємства в цілому.

На сучасному етапі переходу від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу відбуваються корінні зміни у продуктивних силах, соціально-трудових відносинах, місці та ролі персоналу у виробництві. Постіндустріальна стадія цивілізації породжує якісно новий виробничий ресурс – інформацію та знання. Персонал, як носій знань, навичок, вмінь, досвіду, культури є основною силою продуктивного соціально-економічного розвитку як окремих підприємств, так і країни в цілому.

За таких умов модернізація системи управління персоналом є важливим резервом покращення ефективності виробничої діяльності підприємства, будь якого виду економічної діяльності.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми побудови ефективної системи управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи промислових підприємств, постійно привертають увагу вчених економістів. Вагомий внесок у розвиток теорії формування системи управління персоналом зробили зарубіжні вчені – К. Адамс, М. Кеннерей, П. Друкер, Д. Нортон, Е. Нілі, Д. Френсіс, Е. Емерсон та інші. Однак, теорії запропоновані зарубіжними вченими, не завжди можуть бути використані у вітчизняних умовах, оскільки, вони не відповідають специфіці розвитку сучасної економіки України. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували О.А. Грішнова, В. Воронкова, Р.З. Вечерковські, А.М. Колот, В.А. Савченко, Л. Євенко та інші, які в своїх наукових роботах розглядали теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві.

При цьому у своїй більшості автори не однозначні в трактуванні найважливіших категорій, таких як «трудові ресурси», «персонал», «кадри», «система управління персоналом», в складі принципів, на основі яких формується система управління персоналом. Немає єдності в розумінні багатьох інших питань даної проблеми.

Мета статті. В розгляданні концепції управління персоналом, її теоретико-методичних засад, обґрунтуванні моделі формування системи управління персоналом промислового підприємства та методів оцінки її ефективності.

Викладення основного матеріалу. Останнім часом на діючих підприємствах, знов створюваних і створених в процесі реформування діючих вирішуються питання побудови оптимальної системи управління персоналом.

На наш погляд позитивних результатів при рішенні цього питання можливо досягти використовуючи найбільш достовірно трактованого категорійного апарату по даній проблемі, базуючись на відповідних принципах і враховуючи обставини, що склалися на момент формування системи управління персоналом.

До особливо значущим для формування системи управління персоналом економічним категоріям слід віднести категорії: «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал». При цьому під «економічною категорією» розуміємо таке поняття яке має всеєдність і всебічну суттєвість економічних явищ і процесів.

В 1922 р. у статті «Наші трудові ресурси й перспективи» академіком Ц.Р. Струмлінінм була введена категорія – «*трудові ресурси*». У радянських планових органах трудові ресурси розглядалися як економічна і планово-облікова категорія.

У 1954 році Міжнародна конференція статистиків праці затвердила визначення «загальні трудові ресурси», що включили «властиво трудові ресурси» й «військовослужбовців» [1].

Але нова категорія дозволила лише кількісно оцінювати працездатне населення, не враховуючи його якісні характеристики. Тобто, ця категорія не дозволяє комплексного розглядати проблему. На етапі індустріального розвитку, оцінка кількості ресурсів була основною, а якісне оцінювання ресурсів і резервів більш притаманне сучасному постіндустріальному етапу розвитку.

Досліджуючи погляди радянських вчених на категорію «трудові ресурси», виявили, що серед них не було єдиної думки, немає її і на сьогоднішній час (табл. 1). Деякі автори взагалі не вважають трудові ресурси економічною категорією і вважають їх механічною сукупністю населення працездатного віку [6, 8, 10, 11], інші, навпаки, обґрунтовують суспільно-економічну сутність цієї категорії, відзначаючи, що «трудові ресурси» мають історичну визначеність, являють собою поняття соціально-класове і не є формальною статистичною сукупністю [3, 4, 7].

Таблиця 1

Визначення сутності економічної категорії трудові ресурси

Автор	Визначення змісту категорії «трудові ресурси»	Власне ставлення авторів статті
1	2	3
1. Р. А. Пугачов	Трудові ресурси – об'єктивно широке поняття, ніж сукупний працівник, вони містять у собі не тільки ту частину активної робочої сили, що зайнята в народному господарстві, але й трудящих, що володіють здатністю до праці, але внаслідок певних умов зайнятих у домашнім й особистому підсобному господарстві[2]	Згодні в частині наявності активної робочої сили, що зайнята в народному господарстві і іншої частини трудових ресурсів, що володіють здатністю до праці
2. Законодавство України Советский энциклопедический словарь	Трудові ресурси – це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві. [3, 4]	Згодні як з загальним трактуванням, без розкриття.
3. А. Е. Котляр	Затверджує, що поняття «робоча сила» є вихідним, ключовим, у той час як «трудові ресурси» – похідне від нього [5]	Немає розкриття сутності поняття
4. Заславская Т.И.	Трудові ресурси – це сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах даних виробничих відносин [6]	Трудові ресурси розглядаються як категорія кількісного порядку у співвідношенні з поняттями працездатне населення, робоча сила, працівники
5. Касимовский Е.В.	Трудові ресурси – це частина працездатного населення, як зайнятого в суспільному виробництві, так і того, що знаходиться в резерві, кількісні і демографічні межі якого залежать від суспільної форми виробництва і рівня розвитку продуктивних сил; трудові ресурси виражають суспільні відносини з приводу їх формування, перерозподілу і використання [7]	Розглядаються як категорія кількісного порядку
6. Справочник: Население и трудовые ресурсы	Трудові ресурси сільського господарства – це частина працездатного населення країни, яка зайнята в сільськогосподарському виробництві, ...в основному розміщена в сільських регіонах з притаманними їй особливостями сільського населення щодо динаміки та структури [8]	Стосується окремого виду економічної діяльності
7. Долгушкин Н.К., Новиков В.Г.	Трудові ресурси – це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності [9]	Справочне визначення з коротким розкриттям

1	2	3
8. Политическая экономия: Словарь	Трудові ресурси – частина населення країни, здатна до трудової діяльності [10]	Найбільш загальне визначення
9. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш.	Трудові ресурси – економічно активне, працездатне населення, люди, здатні до трудової діяльності [11]	Розглядається як планово-облікова категорія для складання балансу праці та врахування працездатного населення

Виконаний в таблиці 1 аналіз трактувань економічної категорії «трудові ресурси», визначається, з нашої точки зору, неповнотою змісту цієї категорії. Це дозволило зробити авторський варіант визначення цієї категорії, а саме, трудові ресурси – це частина людських ресурсів (населення) країни, що досягла здатності до праці, є носієм робочої сили і потенційним джерелом включення її в трудову діяльність.

З даного формулювання категорії «трудові ресурси» бачимо, що до них відноситься не вся чисельність населення, а лише та, яка досягла здатності до трудової діяльності, тобто стала носієм робочої сили, яка у вигляді товару поступає на ринок праці.

Чітке розуміння даної економічної категорії дозволяє успішно її використовувати в науці і практиці, в плануванні і статистиці, в побудові системи управління персоналом на окремо взятому підприємстві.

Найбільш повно розкривається сутність категорії «трудові ресурси» при розгляданні зв'язаних з нею понять робоча сила, трудовий потенціал і персонал, які також відносяться до економічних категорій, тому що відображають сутнісні, загальні властивості і відносини явищ дійсності і пізнання.

Економічна категорія «робоча сила» широко розглядається в класичній економічній літературі, і застосовується для характеристики забезпечення підприємств кадрами та ефективності їх використання. Нами виконана вибірка трактувань категорії «робоча сила» для більш чіткого розуміння категорії трудові ресурси (табл. 2).

Категорію «робоча сила» зарубіжні економісти застосовували продовжуючи започатковане Д. Рікардо розуміння для характеристики економічно активного населення, тобто тих, хто «може і бажає працювати» [12].

Таблиця 2

Визначення сутності економічної категорії «робоча сила»

Джерело	Визначення категорії «робоча сила»
1. Политическая экономия: Словарь	Робоча сила – здатність до праці, сукупність фізичних і духовних здатностей людини, які використовуються нею в процесі виробництва життєвих благ [10]
2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш.	Робоча сила – 1) в марксистській економічній теорії термін, що означає здатність людини до праці; 2) в сучасній економічній науці синонім «економічного активного, працездатного населення» [11]
3. Маркс К., Энгельс Ф.	Робоча сила – сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості [13]
4. Долгушкин Н.К., Новиков В.Г.	Робоча сила – це здатність до праці, сукупність фізичних та духовних здібностей, якими володіє організм людини та які нею використовуються для виробництва яких-небудь споживчих вартостей (при здійсненні трудового процесу) [9]
5. Михайлова Л.І.	Робоча сила – це здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних і духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва [14]

Наведене в таблиці 2. формулювання категорії «робоча сила» переконливо підкреслюють ту частину формулювання категорії трудові ресурси, яка стосується «здатності людини до праці». В системі управління персоналом є особистість, головний об'єкт управління.

Пізнання людського фактору в процесі виробництва призвело до введення в науковий обіг не тільки категорії трудові ресурси і робоча сила, але і категорії «трудовий потенціал». Поняття «трудовий потенціал» характеризує не тільки можливості людини, але і наявність у нього певних творчих здібностей (від лат. *potentia* – можливості), які при необхідності можуть бути реалізовані. На думку вчених, «трудовий потенціал» не тільки відображає здібності та нереалізовані можливості, але й майбутні трудові резерви, які необхідно враховувати при створенні ефективної системи управління персоналом.

Категорія «трудовий потенціал» увійшла до наукового обігу в шістдесятих роках ХХ ст. Поява цієї категорії була обумовлена зміною традиційних поглядів на місце та роль людини у процесі виробництва, а також демографічними змінами (зменшення частки населення працездатного віку), що відбувалися у суспільстві. Введення категорії «трудовий потенціал» було обумовлене необхідністю переоцінки ролі людини у процесі виробництва, визнання значущості знань, вмінь та навиків, якими володіє людина.

Серед сучасних вчених-економістів немає єдиної думки щодо трактування економічної категорії «трудовий потенціал». Запропоновані ними визначення дуже різняться між собою (табл. 3).

Визначення економічної категорії «трудоий потенціал»

Джерело	Визначення категорії «трудоий потенціал»	Власне ставлення авторів статті
1. Богиня Д.П., Грішнова О.А.	Трудоий потенціал – це інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик економічно активного населення [15]	Не враховує економічно неактивне населення
2. Генкин Б.М.	Трудоий потенціал – це сукупність таких компонентів, як здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу [16]	Дане визначення є найбільш прийнятним
3. Грішнова О.А.	Трудоий потенціал є висхідною категорією для вивчення людського капіталу, виявом цілісного, інтегрального підходу до людини [17]	Згодні з позицією автора
4. Грещак М. Г.	Трудоий потенціал характеризується існуючими сьогодні та передбачуваними трудовими можливостями, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства, або він розглядається як складне структурне соціально-економічне утворення [18]	«Трудоий потенціал» ототожнює з поняттям «трудоий ресурси»
5. Джаин И.О.	Трудоий потенціал – це сукупні здібності економічно активного населення даної території забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам суспільства на даному етапі його розвитку в конкретних соціально-економічних та науково-технічних умовах [19]	А якщо частина населення розробляє нові товари, які будуть затребувані в майбутньому, тобто особистості які створюють нові потреби
6. Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року	Трудоий потенціал – це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічних особливостей, освітнього, фахового та інтелектуального рівня, соціально-етнічного менталітету) здатні та мають намір проводити трудову діяльність [3]	Не враховує тих, хто не має намір проводити трудову діяльність
7. Михайлова Л.І., Турчина С.Г.	Кадровий потенціал у сільському господарстві – це складовий елемент ресурсного потенціалу організації, який становить величину із наявного кількісного складу працюючих з відповідними якісними характеристиками (професійна, вікова, статева структура; освітній, кваліфікаційний рівень) [14]	Враховується лише професійна працездатність
8. Лишиленко В.І., Остролуцький Н.О., Якуба К.І.	Трудоий потенціал являє собою запаси праці відповідної кількості і якості, які є в розпорядженні галузі. Він залежить від загальної чисельності трудових ресурсів, їх складу за статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікації, територіальної і професійної мобільності, а також трудової активності [20]	Не враховується диференціація за видами економічної діяльності
9. Пирожков С.И.	Категорія трудового потенціалу є ближчою до категорії «сукупний працівник» та може бути визначена як сукупність осіб, здатних за своїми фізичними та духовними якостями приймати участь в процесі праці [21]	«Трудоий потенціал» ототожнює з поняттям «персонал»
10. Гончаров В. Н.	Трудоий потенціал, за існуючими підходами, можна визначити, як ресурс, до якого додаються компетенції [22]	Не зрозуміле трактування
11. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш.	Трудоий потенціал – наявні на даний час і перспективні трудові можливості (країни, регіону, підприємства), що характеризуються чисельністю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками [11]	«Трудоий потенціал» ототожнює з поняттям «трудоий ресурси»

Суперечливість трактувань економічної категорії «трудоий потенціал» різними авторами свідчить, про ще не сформоване визначення його сутності наукою та практикою, але це ускладнює формування оптимальної системи управління персоналом.

У вітчизняній і зарубіжній науці і практиці управління в останні роки, широко використовується таке поняття, як «кадри». Під кадрами (фр. cadres) розуміється основний склад працівників підприємства. Дана категорія характеризує не якість окремого індивіда, а сукупність працівників, об'єднаних в колектив для спільного досягнення загальних цілей організації. До категорії «кадри» не відносять тимчасових працівників, сумісників, позаштатних співробітників. А з точки зору управління підприємством, трудова діяльність як штатних так і інших кадрів потребує управління. Саме з цієї точки зору введено в науку і практику поняття «персонал».

Деякі науковці, прирівнюють поняття «кадри» та «персонал», хоча вони мають різну специфіку змісту [23]. Поняття «персонал», що охоплює усіх працюючих, ширше за поняття «кадри», яке охоплює лише штатних працівників.

«Персонал» походить від лат. personalis, що означає весь особовий склад працівників (включаючи постійних і тимчасових), що перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму. Разом з цим персонал в управлінській науці визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає соціальну спільність працівників конкретного підприємства. Згідно з цим у функції управління персоналом включається як індивідуальна кадрова робота (управління індивідом), так і кадрова політика (управління колективом) організації.

На сьогодні у вітчизняній науці відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії «персонал», що бачимо з таблиці 4.

Таблиця 4

Визначення сутності економічної категорії «персонал»

Джерело	Визначення категорії «персонал»
1. Николенко Н.П.	Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати. [24]
2. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М.	Персонал – це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом) [25]
3. О.С. Мельничук	Персонал (від лат. personalis – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії. [26]
4. Бажан І.І.	Персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності [27]
5. Крушельницька О.В.	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників. [28]
6. Сафонов Н.А.	Персонал (трудова персона) підприємства – основний склад кваліфікованих працівників підприємства, фірми, організації. [29]
7. Покропивний С. Ф.	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи. [30]
8. Макаровська Т.П.	Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи. [31]
9. Іванілов О.С.	Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. [32]
10. О.Ю. Ефремов, И.А. Скопылатов	Персонал можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) і організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства [33]

Ми поділяємо енциклопедичне трактування поняття персонал.

Відомо, що персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Змінюється його склад, структура загальноосвітній рівень та кон'юнктура ринку праці.

Крім того, з нашої точки зору, персонал підприємства, як сукупність найманих особистостей, є носіями придбаних і успадкованих якостей, таланту, освіти, знань, здоров'я, та ін., які використовуються в процесі трудової діяльності і повинні враховуватися в системі управління ним.

Персонал підприємства можна класифікувати за ознаками, що наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

Класифікація персоналу підприємства

Класифікаційна ознака	Види та коротка характеристика
1	2
За участю працівників у основній діяльності підприємства	Промислово-виробничий персонал – це працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі і його обслуговують (у тому числі в науково-дослідних підрозділах та лабораторіях, на складах, в охороні, в управлінні підприємством)
	Невиробничий персонал – це працівники невиробничої сфери, об'єкти якої хоч і утримуються на балансі підприємства, але не мають відношення до його основної діяльності (житлово-комунального господарства, дитячих і лікувально-санаторних організацій, які відносяться до цього підприємства)
За характером функцій що виконуються	Робітники – це працівники, які безпосередньо беруть участь у створенні продукції, наданні виробничих і транспортних послуг. У свою чергу вони поділяються: - на основних робітників, які зайняті випуском основної продукції підприємства (токарі, фрезерувальники, складальники, слюсарі, теслярі, зварювальники, монтажники тощо); - на допоміжних робітників, які обслуговують основне виробництво (комірники, кранівники, вантажники, прибиральники, охорона тощо). При підвищенні ступеня механізації й автоматизації виробництва роль допоміжних робітників стає більш значною
	Фахівці – це працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи. До них відносяться інженери, конструктори, фахівці з неруйнівного контролю, системні програмісти, адміністратори даних, архітектори, диспетчери об'єднаного диспетчерського управління енергосистеми, фахівці із стандартизації та сертифікації, економісти, бухгалтери, екологи і т.д.
	Керівники – це працівники, які здійснюють управління підприємством і його підрозділами. У залежності від рівня управління виділяються: - вищий управлінський персонал (генеральний директор, директор, керуючий); - середній управлінський персонал (начальники цехів, відділів, центрів); - первинний або низовий управлінський персонал (начальники бюро, секторів, ділянок, змін, майстри).

1	2
	Крім того; керівниками є головні фахівці (головний інженер, головний механік головний бухгалтер і т.д.), а також заступники усіх керівників
	Службовці – це працівники, зайняті підготовкою і оформленням документів, обліком і контролем, господарським обслуговуванням. До них відносяться секретарі, діловоди, обліковці, статистики, касири і т.д.
	Охорона – працівники сторожової та пожежної служби підприємства
За розподілом персоналу підприємства	Учні – особи, що проходять професійну підготовку на підприємстві за системою бригадного та індивідуального навчання
	Професія – це певний відносно постійний вид трудової діяльності, поява якого пов'язана з суспільним поділом праці. Кожна професія характеризується своїм змістом праці і вимагає спеціальних знань і практичних навичок, які набуваються у процесі спеціального навчання і практики
	Спеціальність, як і професія, характеризує певний вид трудової діяльності, але більш вузький. Вона визначає подальший поділ праці у рамках професії. Слід зазначити, що Державний класифікатор України "Класифікатор професій ДК 003:10" не передбачає виділення спеціальностей. У ньому всі перелічені спеціальності вважаються професіями
	Відмінності у спеціальностях однієї і тієї ж професії робітників, а згідно з класифікатором професій – відмінності між окремими професіями в рамках їх споріднених груп, як правило, зумовлені особливостями обладнання та інструмента, що застосовується. Наприклад, поява таких професій, як токар-розточувальник, токар-револьверник, токар-карусельник і т.д., пов'язана з тим, що вони передбачають виконання робіт на відповідних верстатах
За рівнем кваліфікації робітників	Кваліфікація. Відображає ступінь оволодіння працівниками певною спеціальністю і відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях. Тарифні розряди та категорії водночас є показниками, що характеризують рівень складності робіт
	Некваліфіковані робітники (різноробочі). Вони не мають спеціальної підготовки і, як правило, зайняті на допоміжних і обслуговуючих роботах (вантажники, прибиральники та ін.)
	Малокваліфіковані робітники – це робітники, які навчалися, як правило, декілька тижнів. Вони виконують нескладні роботи (слюсарні, металообробні, кам'яні, ремонтні, будівельні тощо)
	Кваліфіковані робітники. Навчалися 1-2, 2-3 роки і мають достатній досвід роботи. Вони виконують складні метало- і деревообробні операції, ремонтні, будівельні і інші роботи
	Висококваліфіковані робітники. До них відносяться ті, які навчились більше 2-3 років і мають величезний практичний досвід. їм доручають складні та відповідальні роботи (ремонт і накладка складного обладнання, виготовлення меблів і ін.)

Такий розподіл персоналу підприємства на промислово-виробничій та непромисловий, необхідний для формування системи управління ним та для розрахунків продуктивності праці, фонду заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності.

На сьогодні, поняття «управління персоналом» розуміється неоднозначно. Окремі формулювання його сутності науковцями наведено в таблиці 6.

Таблиця 6

Визначення поняття «управління персоналом»

Джерело	Визначення терміну
1	2
1. Меньшикова М. О.	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [34]
2. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М.	Управління персоналом – соціально-економічну систему в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [35]
3. Крушельницька	Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [28]
4. Хміль Ф. І.	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [36]
5. Пелих А. С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [37]

Ми поділяємо точку зору Хміля Ф.І. на поняття «управління персоналом» тому, що це «скоординована система», або механізм, який включає сукупність організаційно-економічних, методичних і соціальних заходів щодо накопичення відбору функціонального використання трудового потенціалу.

Формування такої скоординованої системи управління трудовим потенціалом підприємства, а носіям трудового потенціалу є персонал підприємства, повинне базуватися на принципах і відповідати окремим з них.

Пропозиції авторів, що є в сучасній науковій літературі стосовно сукупності принципів, на яких базується система управління персоналом промислового підприємства наведено в таблиці 7.

Таблиця 7

Пропозиції щодо принципів, на яких повинна базуватись система управління персоналом

Автор	Принципи
П. Друкер	вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові принципи уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними. На думку цього автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях [38]
О.В. Крушельницька	зазначає, що управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень[28]
Г. В. Щекін	вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання [39]
Г. Емерсон	вперше принципи управління сформулював в 1912 р. американський менеджер у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Однак творець «теорії адміністрування» А. Файоль висловив думку про те, що кількість принципів керування необмежена [40]
О. С. Кузьмін та О. Г. Мельник	виділяють такі принципи менеджменту: цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя: загальні та структурно-функціональні принципи управління підприємством; принципи, що визначають взаємовідносини у колективі (принципи управління людьми); принципи, що сприяють формуванню особистості працівника [41]

Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства. Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи.

Формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, на яких вона повинна базуватися, врахування конкретних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, які за своєю природою володіють значущістю і рушійною силою.

Обставини – все що формує зовнішнє і внутрішнє середовище на прийнятий момент розгляду предмету дослідження, тобто все те «що означає і характеризує місто, час, якість і спосіб його вдосконалення»[4].

Сьогодні науковцями розглядається багато різноманітних умов і обставин, що впливають на формування ефективної системи управління персоналом підприємства. Однозначності в їх поглядах щодо складу обставин як внутрішнього, так і зовнішнього середовища не має. Нами зроблена спроба скласти таку сукупність обставин, яка в найбільшій мірі впливає на побудову ефективної системи управління персоналом на кожному етапі формування системи.

Всі обставини зовнішнього середовища, що впливають на управління персоналом можна поділити на два рівні. До першого рівня належать обставини макросередовища (міжнародні, політичні, демографічні, правові і т.д.), а до другого – чинники безпосереднього оточення (місцевий ринок праці, його структура і динаміка, рівень освіти і культури).

Розрахунок потреби підприємства в персоналі обумовлено насамперед цілями та завданнями, які підприємство ставить перед собою. Адже для їх реалізації необхідні трудові ресурси. Цілі підприємства можуть бути довгостроковими, представлені у вигляді бізнес-стратегії або бізнес-плану. Чим ясніше представлена ціль підприємства, тим простіше буде визначити потреби в персоналі, необхідного для її реалізації. У підприємства зі стабільною довгостроковою стратегією потреби в персоналі не зазнають серйозних змін з року в рік, і планування цієї потреби не представляє особливої складності. І, навпаки, якщо організація змінює стратегію – переходить до випуску нової продукції, освоєння нових ринків, ліквідації окремих сегментів бізнесу – розрахунок потреб як у кількості, так і в кваліфікації персоналу є процес більш складний. Виникають питання корегувати в цілому систему управління персоналом [42].

На діючих підприємствах система управління персоналом вже сформовано. Однак, питання про її удосконалення встає перед менеджментом підприємств у випадках коли: створюється нове підприємство, проходить реструктуризація діючого підприємства, виконується злиття, розподіл діючого підприємства. В кожному з цих випадків, вирішення питання про формування системи управління персоналом є, на

наш погляд типовим і включає ряд етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом (рис. 1).

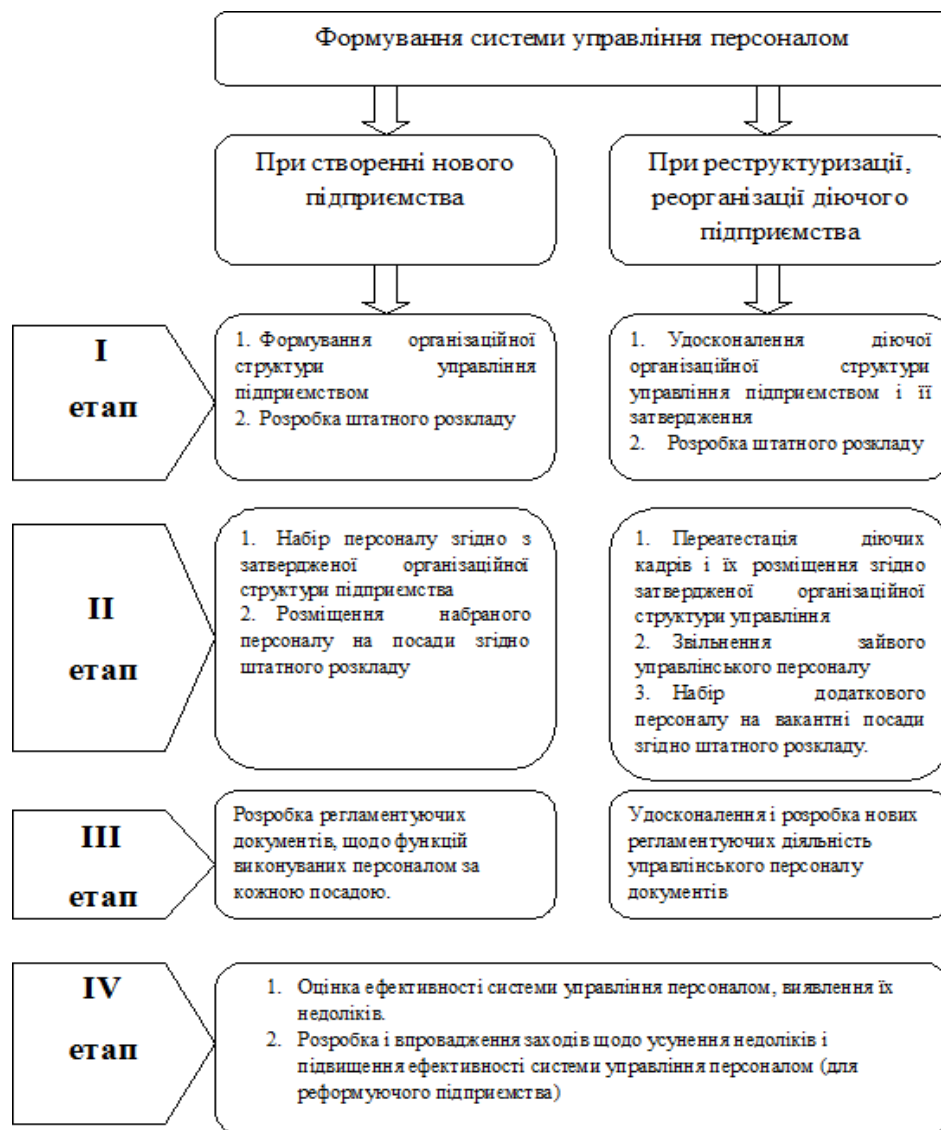


Рисунок 1. Етапи формування системи управління персоналом

Як було зазначено вище, модель системи управління персоналом, яка формується, складається під впливом певних обставин. При цьому набір їх сукупності на кожному етапі формування системи різний. Це відображено в таблиці 8.

Таблиця 8

Перелік обставин, які впливають на особливості формування системи управління персоналом підприємства

Етапи	Зміст робіт на етапах формування системи управління персоналом	Перелік умов, обставин і факторів
1	2	3
I	1. Формування нової організаційної структури або вдосконалення діючої 2. Розробка штатного розкладу	Спеціалізація підприємства, масштаб та тип виробництва, форма власності, організаційно-правова структура та ін.
II	1. Набір персоналу згідно штатного розкладу, кількості і складності виконуваних операцій 2. Розміщення персоналу за посадами та складністю робочих місць	Соціально-демографічні, науково-технічні, правові (регулювання у сфері праці та соціальної безпеки), рівень організації виробництва та праці, соціальний захист, охорона праці та ін., кадровий потенціал підприємства, його оцінка, професійно-кваліфікаційний рівень відношення між керівниками і іншими категоріями персоналу, трудові відносини з приводу обліку виробітку, оплати праці та ін.

1	2	3
III	1. Розробка регламентуючих документів щодо функцій які виконуються персоналом за кожною посадою 2. Розробка положень «Про оплату персоналу», «Про формування розподілу і використання прибутку», «Про планування діяльності підприємства»	Організаційна культура, клімат в колективі, оплата праці, фінанси підприємства, підтримання кар'єри, перспективи розвитку, особисті цінності, активний саморозвиток, творчій підхід до роботи, ієрархія в прийнятті рішень, клімат в колективі та ін.
IV	1. Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків 2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом (для реформуючого підприємства)	Корпоративна культура, дисципліна праці, мотивація, стимулювання персоналу. Знання, досвід, уміння персоналу, інновації

Для оцінки економічної ефективності сформованої або удосконаленої системи управління персоналом, також як і ефективності роботи підприємства в цілому можливо використовувати три підходи: за допомогою одного загального показника (ефект/витрати), за допомогою системи показників і за допомогою загального показника доповненого системою показників. Вибір підходу що до оцінки економічної ефективності системи управління залежить від багатьох обставин: швидкості оцінки, наявності обґрунтованих методів оцінки, наявності вихідної облікової інформації та інших.

Ми схильні використовувати для даної мети третій підхід, з нашої точки зору, як найбільш достовірний, більш повно охоплюючий даний напрямок.

При цьому модель показників для оцінки економічної ефективності системи управління персоналом промислового підприємства складається:

1. Загальний показник обсягу реалізованої продукції ($V_{рп}$) до витрат в персонал ($B_{п}$):

$$E_{\text{суп}} = \frac{V_{\text{рп}}}{B_{\text{п}}} \frac{\text{грн.продукції}}{\text{грн.витрат}};$$

2. Додаткова система показників:

- темпи зростання продуктивності праці, %;
- приріст виробітку на одного працівника у відсотках на один відсоток приросту середньомісячної заробітної плати одного працівника, %;
- приріст обсягу реалізованої продукції у відсотках на один відсоток приросту витрат в персонал, %.

Кількість додаткових показників можливо продовжувати враховуючи особливості розглядаемого підприємства.

Система управління персоналом тільки тоді економічно ефективна, якщо спрямованість змін перерахованих показників позитивна.

Алгоритм розрахунку загального показника оцінки ефективності системи управління персоналом включає в себе показник – «витрати в персонал». Міжнародну стандартну класифікацію Стандартний зміст статей витрат рекомендовано Міжнародної конференції статистиків.

На основі міжнародної стандартної класифікації вартості труда (прийнята 11-ю Міжнародною конференцією статистиків праці – жовтень 1966 р.) нами сформовано склад витрат і джерела їх фінансування, виходячи з умов діяльності національних машинобудівних підприємств.

Як приклад, зміст і структура витрат в персонал надана по двом вітчизняним підприємствам за 2012 рік: державному підприємству науково-виробничий комплекс «Зоря»–«Машпроект» (м. Миколаїв) і ПАТ «Паллада» (м. Херсон) (табл. 9).

Таблиця 9

**Зміст і структура витрати на машинобудівному підприємстві
НВКГ «Зоря»–«Машпроект» і суднобудівному підприємстві ПАТ «Паллада» за 2012 рік***

Напрямки та джерела витрат	Склад витрат	НВКГ „Зоря-Машпроект”		ПАТ „Паллада”	
		Обсяг витрат, тис.грн	у % до підсумку	Обсяг витрат, тис.грн	у % до підсумку
1	2	3	4	5	6
1. Витрати з фонду заробітної плати	1.1 Витрати за відпрацьований час, всього: мінімуму	297904	65,3	12935	47,6
	1.2 Витрати за невідпрацьований час	26638	5,8	20856	41,5
	2.1 Преміальні та грошові винагороди			4216	8,4

* Розраховано авторами за даними підприємств

Продовження табл. 9

1	2	3	4	5	6
2. Преміальні та грошові виплати з прибутку	2.2. Вартість виданих у натуральній формі їжі, палива, інших товарів	-	-	816	1,6
	2.3. Дотації, субсидії на утримання житла, яке не є власністю працевластуваних	-	-	-	-
	2.4. Інші виплати з прибутку	-	-	-	-
3. Витрати на персонал за рахунок собівартості та інших спец джерел	3.1. Компенсації по оплаті праці у зв'язку з індексацією доходів	131497	28,8	424	0,8
	3.2. Витрати на виконання санітарно-гігієнічних вимог, нормальних умов праці та техніку безпеки	-	-	-	-
	3.3. Витрати на підготовку, перепідготовку та набір кадрів	-	-	-	-
	3.4. Відрахування на державне соціальне страхування і пенсійне забезпечення, обов'язкове медичне страхування	-	-	-	-
	3.5. Витрати на утримання приміщень громадського харчування, обслуговуючих трудовий колектив	-	-	-	-
	3.6. Допомога у зв'язку з втратою працездатності, яка виплачується за рішенням	-	-	-	-
	3.7. Виплати робітникам, які звільняються у зв'язку з реорганізацією підприємства	-	-	-	-
	3.8. Інші витрати за рахунок собівартості	-	-	-	-
Разом		456039	100	50247	100

Як бачимо витрати на персонал суттєво відрізняються по наведеним підприємствам, що свідчить про різні їх фінансові можливості та різне ставлення до персоналу. Так, виплати на персонал за рахунок собівартості та інших спеціальних джерел на НВКГ «Зоря-Машпроект» складають 28,8%, а на ПАТ «Паллада» лише 0,8%. В той же час на ПАТ «Паллада» існують преміальні та грошові винагороди, а на НВКГ «Зоря-Машпроект» їх немає. При цьому витрати з фонду заробітної плати в НВКГ «Зоря-Машпроект» на 17,7% більші ніж у ПАТ «Паллада». Це підтверджується і рівнем зарплатовіддачі, яка на НВКГ «Зоря-Машпроект» склала 0,224, а на ПАТ «Паллада» – 0,115.

Розрахунки загального показника ефективності системи управління персоналом на даних підприємствах свідчать, що дана система на НПКГ «Зоря»-«Машпроект» ($E_{\text{суп}} = 6,53$ грн.продукції/1грн.витрат) більш ефективна ніж на суднобудівному заводі ПАТ «Паллада» ($E_{\text{суп}} = 4,76$ грн.продукції/1грн.витрат).

Цей висновок підкреслюється і рівнем та динамікою додаткових показників щодо оцінки ефективності системи. Як нам представляється, серед додаткових показників найбільш інформативним є показник співвідношення темпів приросту продуктивності праці (ΔП) з темпами приросту середньомісячної заробітної плати (ΔЗ_{ср}). Найбільша частина витрат в персонал – це заробітна плата. Доля заробітної плати в загальних витратах в персонал різних підприємств коливається від 70% до 90%.

На аналізованих підприємствах співвідношення темпів приросту продуктивності праці з темпами приросту середньомісячної заробітної плати у 2011-2012 рр. склало: на НПКГ «Зоря»-«Машпроект» – 2,36%; на ПАТ «Паллада» – 1,07%. Тобто темпи приросту середньомісячної заробітної плати на 1% забезпечували темпи приросту продуктивності праці на першому підприємстві в два рази більше ніж на другому підприємстві. Це пояснюється не тільки різницею підприємств в організаційно-технічному відношенні, але і як нам представляється, використанням більш ефективної системи управління персоналом.

Висновки. Вище викидане надає змогу зробити наступні висновки:

1. Процес формування ефективної системи управління персоналом ускладнено недостатньо розробленою теоретико-методологічною базою.

2. Обґрунтовано сукупність принципів, на яких повинна базуватися система управління персоналом на промисловому підприємстві, а виконане групування принципів та обставин за станами дозволяє побудувати її економічно ефективною.

3. Запропонований склад і алгоритми показників оцінки економічної ефективності діючої або формуємої системи управління персоналом дозволить виконувати регулярний моніторинг ефективності системи та оперативно реагувати шляхом розробки заходів по її удосконаленню.

Література.

1. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. — М. : Наука, 1982. — 342 с.
2. Пугачев Р.А. Совокупная рабочая сила и закономерности ее развития. – Казань, 1978-118 с.

3. Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року // Урядовий кур'єр. – 1999. – 19 серпня. – № 155-156. – С. 10-11
4. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия. – 1986. – 1600 с. Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия. – 1986. – 1600 с.
5. Котляр А. Е. Теоретические проблемы занятости остаются актуальными / А. Е. Котляр // Человек и труд. — 1996. — № 5. — С. 9.
6. Заславская Т.И. Методические проблемы социологического исследования мобильности трудовых ресурсов. – Новосибирск: Наука, 1974. – 318 с.
7. Касимовский Е.В. Трудовые ресурсы, их формирование и использование в СССР // Экономические науки. – 1973. – № 7. – С. 12-18
8. Население и трудовые ресурсы: Справочник / Сост. А.Г. Новицкий. – М.: Мысль. – 1990. – 398 с.
9. Долгушкин Н.К., Новиков В.Г. Категории “трудові ресурси”, “рабочая сила”, “кадри” – сущность и содержание. // Аграрная наука. – 2001. – № 4. – С. 11-12
10. Политическая экономия: Словарь / Под ред. О.И. Ожерельева и др. – М.: Политиздат, 1990. – 607 с.
11. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Учебный экономический словарь. – М.: Рольф: Айрис-пресс, 1999. – 416 с.
12. Єренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М.: Узд-во МГУ. – 1996. – 800 с., с. 34
13. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23, – 907
14. Михайлова Л.І., Турчина С.Г. Проблеми формування та використання кадрового потенціалу в сільському господарстві // Механізм господарювання і економіка динаміки в АПК / Вісник ХДАУ. Скрія “Економіка АПК і природокористування”. – 2001. – № 9. – С. 127-130
15. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник.-К.: Знання-Прес,2000.-313с
16. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учеб. Для вузов. – М.: Узд. Групп “НОРМА-ИНФРА-М”. – 1998. – 384 с.
17. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во “Знання”, 2001. – 254 с.
18. Грещак М. Г. Економіка підприємства : підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2001. — 528 с.
19. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2002. – 250 с
20. Лишиленко В.І., Остролуцький Н.О., Якуба К.І. Трудовий потенціал і оцінка його відтворення в аграрній сфері / Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки. За ред.. Богуцького О.А. – К.: ТОВ “Комплекс Віта”. – 1996. – С. 77-104
21. Пирожков С.И. Трудовой потенциал в демографическом измерении. – К.: Наукова думка, 1992. – 180 с.
22. Гончаров В. Н. Управление трудовыми процессами и их влияние на потенциал хозяйствующего субъекта в условиях трансформации финансовых отношений / В. Н. Гончаров, В. В. Тищенко, Е. Н. Шапран // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — Луганськ, 2001. — № 1 (35). — С. 82–84.
23. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: [учебное пос. для вузов.] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 303с.
24. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов: [монография] /Н.П. Николенко. – М.: Страхование ревю, 2004. – 358с.
25. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., Резанова Н. О., Кіндратець О. М.. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / Запорізька держ. інженерна академія / В.Г. Воронкова (ред.). — К. : Професіонал, 2006. — 567с. : рис., табл. — ISBN 966-370-012-2.
26. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2007. – № 4 (42). – С. 224-231
27. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа / І.І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1(20). – С. 69-73.
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2007. – 428 с.
29. Сафронов Н.А. Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. . М.: «Юристъ», 1998. – 584 с.
30. Экономика предприятия: Учебник / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. — Пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. — К.: КНЭУ, 2002. — 608 с.
31. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.

32. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О. С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
33. Ефремов О. Ю. Управление персоналом/ Ефремов О. Ю. , Скопылатов И. А. – М. : Серия «Университетский Учебник», 2000. – 399с.
34. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова – Курськ: Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>
35. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
36. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
37. А.С. Пелих. Экономика предприятия и отрасли промышленности. Серия «Учебники, учебные пособия», 3-е изд., перераб. и доп. — Ростов н/Д: «Феникс», 1999. — 602 с.
38. Друкер П. Менеджмент в XXI веке [учебное пособие] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
39. Теория и практика управления персоналом [учеб.-метод. пособ.] / Авт. сост. Г. В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
40. Эмерсон Г. Двенадцать принципов продуктивности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992
41. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
42. Гарифулин А. Ф. Стратегия развития компании: кадровое планирование [Электронный ресурс]/ Гарифулин А. Ф. // "Планово-экономический отдел". – 2013. - №5. – Режим доступу: http://www.profiz.ru/peo/5_2013/strategia_razvitiia/

Надано до редакційної колегії _____

Гурченков Олександр Петрович / Aleksandr P. Gurchenkov
gurchenkoff@gmail.com

Гусаріна Наталія Вікторівна / Nataliia V. Gusarina
gusarina@ukr.net