

is a driving force for the development of the Ukrainian economy. Construction creates favorable conditions for the development of small and medium-sized businesses. The growth of construction contributes to the improvement of the economic situation of the country and solves a large number of social problems.

Purpose. Diagnosing the level of development of construction in Ukraine in 2013-2017 and defining the prospects for future development.

Results. Construction as a component of material production is intended to create and restore the basic assets of all participants in the economic process, in particular, budget, commercial organizations, legal entities and individuals. The main source of investment for the development of construction is the population of the country. The indices of the volume of construction work are determined as the ratio of the volume of construction work performed from the beginning of the reporting period to the volumes of the corresponding period of the previous year, listed in comparison with the prices using the price index for construction work. In general, analyzing the performance of construction enterprises by their size, it should be noted that the volume of sales of products tend to increase throughout the period under investigation. The volume of sales of small enterprises increased the most rapidly and by 2017 their number was about 50%. In recent years, in Ukraine, the growing number of financial insolvent enterprises in all components of the national economy, this trend is also in the construction market. Medium-sized enterprises significantly reduce the volume of sales, and the trend is gradually moving towards the distribution of the construction industry between small and large enterprises.

Originality. The article highlighted the specifics of functioning of the enterprises of the construction industry. The condition of the building complex of Ukraine with the assessment of the volume of construction works in 2013-2017. Highlighted problems in the functioning of company-producers of building materials. Directions of increase of efficiency of the building complex.

Conclusion. Activities of construction companies is rather low. To enhance the construction should take new effective management decisions at the state and local level and at the enterprise level to encourage innovation and active innovation in manufacturing processes, switching to energy efficient technology, bringing construction products to European standards and regulations to improve product quality and reduce its cost, restore demand. The importance of construction requires that it be provided with all necessary human, financial, material, informational, and innovative resources. The level of construction should be developed along with interconnected types of national economy.

Keywords: construction, construction works, construction products, construction companies, construction problems, investments, economic security, monitoring of economic security.

*Одержано редакцією 13. 02.2018 р.
Прийнято до публікації 19.02.2018 р.*

УДК 331.108.37

Іванченко Володимир Вікторович

студент,

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

dep17@i.ua

Кривда Олена Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

elcandy@ukr.net

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті визначено, що політика розвитку персоналу є важливим елементом кадрової політики. Розглянуті різні методи розрахунку економічної ефективності від інвестицій в навчання працівників підприємства. Обґрунтовано використання різних методик та запропоновані варіанти для кращого їх використання.

Ключові слова: кадрова політика, навчання, тренінг, продуктивність праці, методика оцінки, окупність інвестицій в персонал, кадровий потенціал, елементи розвитку, кваліфікація.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день українські підприємства ще тільки починають опановувати різноманітні інструменти кадрової політики задля забезпечення ефективного функціонування підприємства. Однією зі складових кадрової політики є навчання та розвиток працівників підприємства. Усім відомо, що чим освіченіший та досвідченіший працівник, тим ефективніше буде його праця. Тому кожний роботодавець намагається залучити до себе в штат найбільше кваліфікованих працівників. Але з часом їх знання та навички поступово стають неактуальними. Тому підприємство вимушене інвестувати кошти в навчання співробітників. Підприємство витрачає власні кошти аби згодом отримати більший прибуток [1, с. 17]. Але чи завжди ці витрати є економічно обґрунтованими, та чи взагалі вигідно компанії витрачати кошти на співробітників? Представлене дослідження присвячене відповіді на ці питання та пошуку методів оцінки економічного ефекту від навчання працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Вивченню комплексу питань, пов'язаних з розвитком персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, А. Власової, Х. Грехема, О. Грیشнової, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, О. Крушельницької, А. Литвиненко, А. Маслоу, В. Мортікова, Ю. Одегова, О. Раєвської, В. Савченко, А. Ткаченка, С. Шапіро, І. Швеця, С. Шеклі та ін. Але визначення саме економічного ефекту від дій, пов'язаних з розвитком кадрового потенціалу підприємства, залишилося без належної уваги науковців. Потребують наукового та прикладного опрацювання напрями та механізми підвищення ефективності розвитку персоналу підприємства.

Метою статті є дослідження існуючих методів оцінки ефективності навчання та методики розрахунку економічного ефекту від використання одного з головних інструментів кадрової політики, а саме розвитку персоналу підприємства.

Викладення основного матеріалу. В умовах ринкової економіки планування розвитку персоналу визначення обсягів професійного навчання працівників здійснюється підприємством самостійно [1, с.105-106]. Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, враховувати економічні і соціальні наслідки під час прийняття відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством [2]. Політика підприємства включає в себе сукупність правил, відповідно до яких працює система в цілому та працівники, які входять до неї. Кадрова політика підприємства так само, як і будь-яка інша політика, розробляється та здійснюється з метою досягнення найбільш високих результатів діяльності компанії.

В сучасних умовах господарювання головним напрямом кадрової політики організації, що визначає її успішний економічний розвиток, стає розвиток її робітників. Політика розвитку персоналу є важливим елементом кадрової політики організації, і в залежності від її значущості для досягнення стратегічних цілей може характеризувати кадрову політику як в цілому, так і виступати на одному рівні з іншими елементами.

Крім того, політика розвитку персоналу формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і повинна підпорядковуватися низці вимог і принципів, які відображають системний, процесуальний і функціональний підходи до розвитку персоналу. Для підтримання адекватної політики розвитку персоналу необхідний моніторинг і своєчасне коригування. При цьому політика розвитку персоналу повинна спиратися на такі загальні принципи, як науковість, комплексність, системність, ефективність, методичність, послідовність, справедливість, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

У зв'язку з цим загострюється необхідність залучення внутрішніх ресурсів підприємства, оскільки використання зовнішніх джерел розвитку персоналу вимагає

значних ресурсів. У той же час в умовах максимізації прибутку власника цікавить, чи доцільними будуть вкладення в людський капітал, і як саме вони відобразяться на кінцевих економічних результатах діяльності компанії, наскільки створені принципи роботи з розвитку персоналу сприяють досягненню стратегічних цілей.

Незважаючи на те, що підготовка кваліфікованих працівників і підтримання їх кваліфікаційного рівня пов'язані з великими витратами, сучасні компанії прагнуть розглядати витрати на розвиток працівників як інвестиції, які відповідно повинні приносити віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності підприємства. Відповідно, однією з головних задач політики розвитку працівників є максимізація віддачі від цих капіталовкладень. Таким чином, стає актуальним питання про економічне обґрунтування політики розвитку персоналу.

На даний час в науковій літературі відсутні розроблені методики економічного обґрунтування політики розвитку працівників. Економічне обґрунтування пропонованої політики розвитку може базуватися на аналізі існуючої політики, оцінки ефективності проведених заходів, внесення необхідних змін.

Отже, саме розрахунок економічної ефективності окремих елементів розвитку працівників, ба саме підготовки кадрового резерву, професійного навчання персоналу, планування кар'єри, дозволить реалізувати системний підхід, який визначає вплив системи розвитку персоналу на всю організацію в цілому.

У найзагальнішому вигляді економічну ефективність можна трактувати як результативність економічної діяльності, яка характеризується зіставленням отриманого економічного результату до витрат, які зумовили отримання цього результату:

$$E_e = \frac{P}{B},$$

де E_e – економічна ефективність; P - економічний результат діяльності; B - економічні витрати на отримання даного результату [4].

Процес визначення економічної ефективності розвитку персоналу в цілому складається з трьох послідовних етапів:

- 1) визначення структури витрат і їх вартісна оцінка;
- 2) визначення структури результатів і їх вартісна оцінка;
- 3) зіставлення приведених до одного моменту часу обчислених величин витрат і результатів.

Витрати на розвиток персоналу складаються з трьох основних статей:

- прямі витрати на розвиток: витрати на підготовку навчальних матеріалів, проведення занять, заробітну плату інструкторів, оплата відвідування співробітниками семінарів, курсів, середніх і вищих навчальних закладів;

- непрямі витрати: транспортні витрати, витрати, пов'язані з відрядженням, витрати на проживання та харчування учнів;

- втрачена продуктивність, яка пов'язана з відсутністю співробітників на робочому місці під час навчання.

Оскільки значна частка витрат на розвиток працівників відноситься до опосередкованих витрат, виникає проблема в отриманні інформації про реальну суму розглянутих витрат.

В якості показників результатів діяльності компанії, які відображають вплив розвитку працівників, можуть виступати дохід, прибуток, собівартість, товарна продукція, виробіток на одного працівника, втрати робочого часу на одного працівника, середня заробітна плата на одного працівника та ін.

Аналіз літератури, в якій досліджуються проблеми оцінки економічної ефективності розвитку персоналу, свідчить про високий ступінь зацікавленості теоретиків та практиків у створенні методик з даного питання. При цьому основна увага зосереджена на оцінці ефективності професійного навчання. Однак існуючі методики можна використовувати для оцінки ефективності розвитку в цілому, так як навчання є ключовим елементом системи і основною формою розвитку працівників.

Так, у багатьох джерелах представлені методики оцінки ефективності навчання, яка виступає в якості характеристики навчального процесу і визначає його результативність або ступінь досягнення кінцевої мети. Тому виникає багато складнощів при визначенні економічного ефекту від навчання.

Найбільшою популярністю в літературі користуються чотирирівнева модель оцінки ефективності навчання та методологія розрахунку окупності інвестицій в навчанні працівників (Return On Investment (ROI)).

Згідно з першою моделлю, ефективність навчання оцінюється на чотирьох рівнях:

1) реакція учасників - ступінь їх задоволеності тренінговою програмою та дії, які вони планують здійснити в подальшому;

2) рівень знань - зміна знань, навичок, установок працівників після відвідування тренінгу; бажано оцінити рівень знань до і після тренінгу;

3) застосування знань - зміна робочої поведінки співробітника в ході виконання його посадових обов'язків;

4) вплив на бізнес-результати - вплив проведеної програми навчання на бізнес-показники співробітника або підрозділу.

Рекомендують проводити оцінку на кожному рівні, інакше неможливо буде зробити висновок про вплив навчання на кінцевий результат.

Після того, як визначено вплив навчання на бізнес-результати організації (4-й рівень моделі), кожен з показників можна перевести в грошовий вираз і розрахувати окупність інвестицій за допомогою формули:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від навчання}}{\text{Вартість навчання}} * 100\%.$$

Перший рівень моделі частково дозволяє оцінити ефективність процесу розвитку персоналу, наступні два рівні оцінюють розвиток як функцію, так як визначають ступінь освоєння працівниками нових знань і застосування їх у професійній діяльності. Останній рівень моделі і методологія ROI орієнтована на оцінку розвитку персоналу з точки зору системного підходу, тобто на аналіз його впливу на зміни економічних показників діяльності організації, що, в свою чергу, характеризує політику розвитку персоналу з позиції її економічного обґрунтування.

Крім того, на сьогоднішній день існують такі моделі обліку інвестицій в персонал, як модель активів, яка передбачає ведення обліку витрат на людський капітал і його амортизацію, та модель корисності, яка дозволяє оцінити ефект від інвестицій в персонал, економічні результати від його розвитку. Детальніше розглянемо модель корисності.

Ефект від програм розвитку працівників визначається за формулою:

$$E = (П * N - V * K) - (N * B),$$

де П - тривалість впливу програми на продуктивність праці або на інші показники працівників (років); N - кількість навчених працівників; V - різниця у вартісній оцінці продуктивності праці найкращих та середніх працівників; K - коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (ріст результативності, виражений в відсотках); B - витрати на навчання одного працівника [7].

Незважаючи на переваги цієї моделі в оцінці економічної ефективності розвитку персоналу, при її використанні можуть виникнути певні труднощі, так як складно оцінити частину необхідних показників. Для цього слід використовувати дані статистики розвитку працівників, інформація про яких формується в організаціях досить рідко.

Однак запропоновані методики можуть виявитися недостатніми для оцінки економічної ефективності та обґрунтування політики розвитку працівників, так як враховуються тільки функціональні зв'язки, до уваги не приймаються ймовірні залежності (наприклад, вплив оснащення робочого місця на можливість засвоєння нових

професійних навичок), які не дозволяють врахувати вплив якісних факторів (наприклад, рівень базової освіти працівників), припускають ізолюваність дії окремих чинників.

Подолати труднощі, які виникли, можна за допомогою використання методів економіко-математичного моделювання. Використання таких методів дозволяє:

- 1) врахувати вплив на результат комплексу взаємопов'язаних факторів, якісних і кількісних;
- 2) врахувати вірогідну залежність, яка буде наближатися до функціональної зі збільшенням аналізованих чинників;
- 3) визначити вплив кожного фактора;
- 4) виявити взаємозв'язок між розглянутими факторами;
- 5) провести різні групування, ранжування факторів за ступенем впливу на їх дослідника.

Отже, для оцінки ефективності навчання як елемента системи розвитку працівників може бути використана наступна модель, представлена формулою:

$$\Delta P(t) = a_0 + x_1 + \dots + x_n + об_1(t) + \dots + об_1(t-k) + \dots + об_m(t) + \dots + об_m(t-k) + e,$$

де $\Delta P(t)$ - зміна результату, тобто економічного показника діяльності підприємства за рік t ; $x_1 + \dots + x_n$ - фактори, які впливають на економічний показник результату діяльності підприємства, не пов'язані з навчанням; $об_1(t) + \dots + об_1(t-k) + \dots + об_m(t) + \dots + об_m(t-k)$ - комплекс показників, які характеризують навчання (види, форми, кількість навчених співробітників та інше); e - випадкові відхилення [9].

Слід зазначити, що запропонована модель враховує наявність часового розриву між реалізацією програм навчання і зміною результатів діяльності підприємства, який виникає в результаті відшліфування працівником нових навичок і зміни трудової поведінки, за допомогою включення в рівняння запізнілих змінних.

Важливим зауваженням є те, що дана модель може бути використана будь-якою організацією за допомогою обліку її специфічних факторів розвитку працівників, які впливають на кінцеві результати.

Кількісна зміна результату під впливом системи розвитку працівників співвідноситься з витратами на розвиток, що відображає величину економічної ефективності навчання. Як було зазначено раніше, істотною перевагою представленої моделі є можливість визначення частки впливу кожного фактора на отриманий результат.

Даний метод був використаний при розрахунку економічної ефективності навчання робітників підприємства МПП «Ерідон». Ерідон - це найбільша компанія України у сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, основних добрив та добрив для позакореневого підживлення. Лідер на ринку з постачання оборотних засобів виробництва для сільського господарства [10]. В дослідженні проводився аналіз економічної ефективності навчання логістів, які працюють в регіональних відділеннях по всій Україні.

Перш за все була створена та проаналізована модель продуктивності праці (або обсягу виконаних заявок за тиждень), до складу якої ввійшли не тільки показники, що характеризують навчання, а й чинники, які не залежать від нього, для того щоб нівелювати їх вплив. Серед перших показників була кількість працівників, які пройшли навчання, вік, освіта й т.ін., а серед других - місце розташування відділення та складу, асортимент, рівень автоматизації, кількість автотранспорту.

Далі отримані зміни обсягу виконання заявок були помножені на середньозважену ціну відпущеної продукції, яка була в оброблених заявках, і на частку рентабельності, тобто з отриманого доходу виділили прибуток. При розподілі прибутку від навчання (результату) на його вартість (витрати) отримуємо економічну ефективність навчання. У нашому випадку економічна ефективність навчання логістів регіональних відділень в 2016 р. склала 437 грн, при цьому в 2015 р. вона була - 512,46 грн, а в 2014 р. – 571 грн.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок про скорочення економічної ефективності навчання логістів регіональних відділень підприємства. Отже, необхідно внести коректування в політику розвитку персоналу: вдосконалити програми навчання, переглянути системи підвищення кваліфікації, атестації й т.д.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Таким чином, можна сказати, що формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників. Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Отже, на підставі комплексної оцінки і зіставлення характеристик, отриманих в результаті аналізу політики розвитку в цілому і показників економічної ефективності окремих заходів по розвитку персоналу, можуть бути запропоновані рекомендації щодо перегляду або закріпленню принципів політики, виділенню пріоритетів в роботі, а також щодо вдосконалення процесів навчання персоналу, формування кадрового резерву, планування професійної кар'єри.

Список використаної літератури

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/104.html>
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. О. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., „Кондор”. – 2003. – 296 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/45.html>
3. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / Економічний вісник Донбасу № 1 (35), 2014. – С.194-197.
4. Економіка підприємства: курс лекцій: у 2 кн./ під заг. ред. П.В. Круша, К.В. Шелехова. – К.: НТУУ «КПІ», 2017. – Кн.2. Теорія і практика господарювання. – Ч.1 - 280 с. – Бібліогр. : у кінці тем. – 100 пр. С.147-180.
5. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
6. Одегов Ю. Г. Проблемы измерения производительности труда и результативности деятельности / Ю. Г. Одегов, А. Е. Разинов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2014. – Т. 3. – Вып. 5. – С. 5-9.
7. Мортіков В. Незворотні рішення та витрати в соціально-трудовій сфері / В. Мортіков // Україна: аспекти праці, 2011. – № 3. – С. 40-46.
8. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами // Києво-Могилянська Бізнес Студія, 2004. - №7. - С. 57-61.
9. Яровий І. Оптимізація механізму управління соціально-трудовими відносинами в цивільній авіації України / І. Яровий // Україна: аспекти праці, 2010. – № 4. – С. 40-46.
10. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон» / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №18. – С. 199-205. – Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/issue/view/5474/showToc>

References

1. Savchenko, V. A. (2002). *Management of personnel development*. Kyiv: KNEU. Retrieved from: <http://library.if.ua/books/104.html> (in Ukr.)
2. Krushelnytska, O. V., Melnichuk, D.P. (2003). *Management personnel*. Kyiv: Condor. Retrieved from <http://library.if.ua/books/45.html> (in Ukr.)
3. Tkachenko, A. M., Marchenko K.A. (2014). *Professional Development of Staff – Urgent Task Today*. Economic Bulletin Donbass, 194-197 (in Ukr.)
4. Krush, P.V., Shelekhov, K.V. (2017). *Economics of the enterprise: the course of lectures Theory and practice of management*. Kyiv: NTUU "KPI"(in Ukr.)
5. Odegov, Y.G., Abdurakhmanov, K. K., Kotov, L.R. (2011). *Evaluation of the effectiveness of work with personnel: a methodological approach: a practical training manual*. Moscow: Alpha-Press (in Russ.)
6. Odegiev, Y.G., Razinov, A.E. (2014). *Problems of measuring productivity and performance*. Human resources and intellectual resources management in Russia, 5-9 (in Russ.)

7. Mortikov, V. (2011). *Irreversible decisions and expenses in the social and labor sphere*. Ukraine: aspects of labor, 40-46 (in Ukr.)
8. Vlasova, A., Levytsky, Z. (2004). *Evolution of Human Resources Management Concept*. Kyiv Mohyla Business Studio, 57-61 (in Ukr.)
9. Yarovy, I. (2010). *Optimization of the mechanism of management of social-labor relations in civil aviation of Ukraine*. Ukraine: aspects of labor, 44-46 (in Ukr.)
10. Ivanchenko, V.V., Kryvda, O.V. (2016). *The main methods of stimulating labor on the example of MPP "Eridon"*. Modern problems of economy and entrepreneurship, 199-205 (in Ukr.)

Ivanchenko Volodymyr Viktorovych

student

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

dep17@i.ua

Kryvda Olena Vitaliyivna

PhD, Associate Professor

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

elcandy@ukr.net

ECONOMIC EFFICIENCY OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL

Abstract

Introduction. Today Ukrainian enterprises are just beginning to master various tools of personnel policy in order to ensure the effective functioning of the enterprise. One of the components of personnel policy is the training and development of the company's employees. Everyone knows that the more educated and experienced a worker is the more efficient his work will be. Therefore, each employer tries to attract the most skilled workers to its staff. But over time, their knowledge and skills gradually become irrelevant. Therefore, an enterprise is forced to invest money in employee training. The enterprise spends its own funds in order to gain more profit later. But is it always feasible to justify these costs, and is it generally profitable to spend money on employees? The presented research is devoted to the answer to these questions and to find methods for assessing the economic impact of employee training.

Purpose. The purpose is to study existing methods of assessing the effectiveness of training and the methodology of calculating the economic effect of using one of the main tools of personnel policy, namely the development of personnel of the enterprise.

Results. In modern conditions of management, the main direction of personnel policy of the organization, which determines its successful economic development, is the development of its workers. The policy of personnel development is an important element of personnel policy of the organization. modern companies tend to consider the costs of developing workers as investments, which should accordingly bring returns in the form of increasing the efficiency of the enterprise. Accordingly, one of the main tasks of the policy of employee development is to maximize the return on these investments. Thus, the question of the economic feasibility of personnel development policy is relevant. The economic rationale for the proposed development policy can be based on an analysis of the existing policy, an assessment of the effectiveness of the activities undertaken, and the necessary changes.

Originality. Different methods of estimating the economic efficiency of training are offered in the article. In the most general form, economic efficiency can be interpreted as the effectiveness of economic activity. This is a comparison of the profits received to the cost of training.

A number of methods have been analyzed, namely, the four-level model of the assessment of the effectiveness of training and the methodology of calculating the return on investment (ROI) and models of accounting for investment in personnel, namely the model of assets, which involves accounting for costs for human capital and its depreciation, and utility model, which allows you to assess the effect of investment in staff, economic outcomes from its development.

Conclusion. Planning and organization of personnel development are important functions of personnel management. Using this experience is an important condition for sustainable economic growth. Based on a comprehensive assessment and comparison of the characteristics obtained as a result of the analysis of development policy as a whole and the indicators of the economic efficiency of individual staff development activities, recommendations may be proposed for reviewing or consolidating policy principles, prioritizing work and improving staff training, staffing provision, professional career planning.

Keywords: personnel policy; training; training; labor productivity; evaluation method; return on investment in personnel; personnel potential; developmental elements; qualification.

*Одержано редакцією 01. 03.2018 р.
Прийнято до публікації 12.03.2018 р.*