



Гармидер Л. Развитие кадрового потенциала с использованием инструментов менеджмента качества [Електронний ресурс] / Л. Гармидер // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 99–107. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13gldimk.pdf>.

УДК 331.1

JEL Classification: O15

Лариса Гармидер

Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля,  
вул. Набережна Леніна, 18, м. Дніпропетровськ, 49000, Україна

*e-mail: garm@ukr.net*

*к.е.н., доц., кафедра економіки підприємства*

## РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

*Анотація.* У статті визначена актуальність дослідження процесу розвитку кадрового потенціалу. Виявлена основна причина економічних і соціальних проблем на підприємствах, яка полягає у використанні ними традиційної застарілої системи навчання. Мета статті полягає у формуванні моделі процесу розвитку кадрового потенціалу, що заснована на найбільш ефективних інструментах системи TPS і що забезпечує безперервний процес розвитку кадрового потенціалу. У статті представлена порівняльна характеристика традиційної моделі професійного розвитку і моделі безперервного професійного розвитку. Виявлені недоліки існуючої традиційної моделі професійного розвитку. Обґрунтована необхідність застосування інноваційних теорій і технологій пізнання при побудові процесу розвитку кадрового потенціалу на сучасному підприємстві. У статті запропонована модель безперервного розвитку кадрового потенціалу підприємства, в основі якої закладена ідея безперервного вдосконалення відповідно до TPS. Модель процесу безперервного розвитку кадрового потенціалу підприємства складається з 6 елементів: особистісне і організаційне бачення і стратегія, місія і цілі підприємства, навчання на основі загального менеджменту якості, управління компетенціями, цикл навчання Колба, стандартизація розвитку і навчання. Метою такого підходу є створення багатовимірного освітнього середовища, а також формування багатокomпонентності змісту безперервного професійного розвитку. Результатом впровадження запропонованої моделі безперервного розвитку є створення самонавчального підприємства і підвищення якості підготовки фахівців.

**Ключові слова:** модель, розвиток, освіта, кадровий потенціал, підприємство.

Лариса Гармидер

## РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*Аннотация.* В статье определена актуальность исследования процесса развития кадрового потенциала. Выведена основная причина экономических и социальных проблем на предприятиях, которая заключается в использовании ими традиционной устаревшей системы обучения. Цель статьи заключается в формировании модели процесса развития кадрового потенциала, основанную на наиболее эффективных инструментах системы TPS

Garmider L. (2013). The development of human resources with the use of quality management tools [Razvitie kadrovogo potentsiala s ispol'zovaniem instrumentov menedzhmenta kachestva]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-Economic Problems and the State* [online]. 8 (1), p.99-107. [Accessed May 2013]. Available from: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13gldimk.pdf>>.

и обеспечивающей непрерывный процесс развития кадрового потенциала. В статье представлена сравнительная характеристика традиционной модели профессионального развития и модели непрерывного профессионального развития. Выявлены недостатки существующей традиционной модели профессионального развития. Обоснована необходимость применения инновационных теорий и технологий познания при построении процесса развития кадрового потенциала на современном предприятии. В статье предложена модель непрерывного развития кадрового потенциала предприятия, в основе которой заложена идея непрерывного совершенствования в соответствии с TPS. Модель процесса непрерывного развития кадрового потенциала предприятия состоит из 6 элементов: личные и организационные видение и стратегия, миссия и цели предприятия, обучение на основе всеобщего менеджмента качества, управление компетенциями, цикл обучения Колба, стандартизация развития и обучения. Целью такого подхода является создание многомерной образовательной среды, а также формирование многокомпонентности содержания непрерывного профессионального развития. Результатом внедрения предлагаемой модели непрерывного развития является создание самообучающегося предприятия и повышение качества подготовки специалистов.

**Ключевые слова:** модель, развитие, образование, кадровый потенциал, предприятие.

**Larysa Garmider**

Alfred Nobel University,  
Naberezhna Lenina str., 18, Dnipropetrovs'k, 49000, Ukraine  
e-mail: garm@ukr.net  
PhD, Assoc Prof., Department of Economics of Enterprise

## STAFF POTENTIAL DEVELOPMENT USING THE INSTRUMENTS OF QUALITY MANAGEMENT

**Abstract.** In the article relevance of the study of process of developing staff potential is defined. The main reason of economic and social problems in the enterprise is discovered, which is concluded in the use of traditional legacy learning system by them. The purpose of the article is in the forming of staff potential development model, based on the most effective tools of the system (TPS) and providing the continuous process of developing staff potential. In the article a comparative characteristics of a traditional model of professional development and models of continuous professional development are presented. The disadvantages in the existing traditional model of professional development are revealed. The necessity for the application of innovative theories and knowledge technology in the process of developing staff potential in the modern enterprise is proved. In the article the model of staff potential continuous development is offered and based on the idea for non-stop improvement in accordance with TPS. A model of staff potential continuous development in the enterprises consists of six elements: personal and organizational vision and strategy, mission and objectives of the enterprise, training on the basis of Total Quality Management, competence management, Kolb's Learning Cycle, standardization development and learning. The purpose of such approach is to create a multi-dimensional educational environment, as well as the formation of multicomponent content of continuous professional development. A result of the introduction of the proposed model of continuous development is the establishment of self-learning enterprises and improvement of the quality in training for professionals.

**Keywords:** model; development education; staff potential; enterprise.

**Постановка проблемы.** Сложившиеся в нашей стране непростые экономические отношения требуют от предприятий гибких подходов к развитию кадрового потенциала. Сегодня торговые предприятия начали осознавать, что эффективное обучение должно стать

постоянным и целенаправленным процессом. Все это требует создания новой модели системы развития кадрового потенциала предприятия — модели обучения на протяжении жизни, или модели непрерывного образования [6].

В условиях экономики знаний работники постоянно ощущают необходимость в приобретении новых навыков, эффективном применении своих компетенции.

Функционирующая сегодня на большинстве предприятий традиционная дидактическая система обучения уже давно не соответствует потребностям современного личностного развития. Эта традиционная система слишком медлительна и консервативна, опирается на устаревшие принципы и методы обучения, не справляется с возложенными на нее задачами. Это становится основной причиной постоянного роста как экономических, так и социальных проблем на предприятии.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Традиционная модель подготовки и переподготовки кадров начала формироваться еще в 70-е годы прошлого столетия. Характерной чертой данной модели было существенный отрыв практической деятельности от теоретических разработок в указанной сфере. [17]. Помимо этого, еще одной причиной, повлиявшей на необходимость создания целостной формы подготовки и переподготовки кадров, стало то, что производство предъявляло высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков персонала, обеспечение ими оперативного внедрения новейших технических, организационных идей в практику деятельности предприятия.

В основе рассматриваемой традиционной модели подготовки и переподготовки кадров лежит так называемая концепция «специализированного обучения», имеющая своей главной целью передачу сотрудникам необходимых им знаний в рамках проведения краткосрочных или среднесрочных учебных курсов. В настоящее время подобный подход не может быть признан полностью целесообразным, хотя некоторые аспекты данной модели, безусловно, могут и должны быть использованы при подготовке персонала.

Таким образом, для того, чтобы действительно образом интегрировать развитие предприятия и развитие кадрового потенциала для целей роста эффективности бизнеса необходимы применение более действенных инструментов. Одним из инструментов профессионального развития сотрудников является система непрерывного образования. Для обеспечения конкурентоспособности рабочей силы необходимо применение модели непрерывного развития.

Традиционные модели развития кадрового потенциала отличаются от методов непрерывного развития во многих важных аспектах (см. табл. 1).

Как показали результаты нашего исследования, к общим недостаткам существующей традиционной модели профессионального развития можно отнести: отсутствие четких и хорошо диагностируемых целей системы развития; отсутствие единой современной концептуальной, научно-теоретической, методологической и технологической базы развития; отсутствие инновационной модели образования для замены старой; отсутствие передовых и высокоэффективных технологий обучения; ослабление воспитательных функций системы образования и крайне низкий уровень нравственного воспитания и социализации учащихся.

Как следствие, такое развитие кадрового потенциала предприятия консервативно. Любые попытки нововведений наталкиваются на сопротивление. Позитивное изменение ситуации в системе развития кадрового потенциала предприятия возможно только при активном применении инновационных теорий и технологий познания, при кардинальной перестройке способа мышления людей с шаблонно-формального на самостоятельно-творческий.

Динамизм изменений, происходящих в бизнесе, быстрое устаревание полученных знаний побуждают предприятия непрерывно вести процесс развития кадрового потенциала.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика традиционной модели профессионального развития и модели непрерывного профессионального развития**

Традиционная модель профессионального развития	Модель непрерывного профессионального развития
Дидактическая система обучения (формирование знаний, умений и навыков)	Система личностного развития и саморазвития
Осуществляется в отрыве от реальной практики обучающихся	Ориентируется на практическое знание
Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и предприятие
Репродуктивный характер	Продуктивный, творческий, проблемный характер
Объяснительно-иллюстративный способ обучения	Интеграция информационных и развивающих способов обучения
Стиль обучения исходит из предметов и особенностей преподавателей	Стиль обучения исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Периодичность и бессистемность обучения	Постоянный процесс приобретения новых навыков
Традиционный академический единый набор навыков	Принцип вариативности, возможности выбора учащимися материала, вида деятельности, способа предъявления результата
“Хорошие”, с точки зрения унифицированного тестового механизма, ученики отбираются и получают возможность для продолжения обучения	Принцип равенства и добровольного включения всех участников
Оценка результатов являются препятствием к переходу обучающегося к другим предметам обучения	Оценка результатов осуществляется для выработки дальнейшей стратегии обучения и выявления возможных направлений для дальнейшего обучения с учетом индивидуальных способностей
Коллективная ориентированность обучения	Личностно-ориентированное обучение
Отсутствие четкой системы оценки эффективности проведенного обучения	Регулярная оценка достижений в ракурсе содержательном и персональном
Догматические методы обучения	Продуктивно-творческие методы обучения
Конвейерный принцип образования	“Опережающий” принцип образования.
За образованность и компетентность аттестованного специалиста никто не несет ответственности	Повышение ответственности участников процесса за результаты и эффективность образования

Источник: систематизировано автором за [1,6,9,12,15,17,19]

**Цель статьи** заключается в формировании модели процесса развития кадрового потенциала, основанную на наиболее эффективных инструментах системы TPS и обеспечивающей непрерывный процесс развития кадрового потенциала.

**Изложение основного материала.** Разработке системы бережливого производства (TPS) посвящены исследования В. Джеймса П., Дж. Даниела. Т.[4], Т. Луйстера, Д. Теппинга [8], Тайити Оно [16], Г.М. Скударя [14]. Внедрение системы бережливого развития и обучения позволит предприятию: сократить затраты на обучение сотрудников; повысить



качество преподавания; оптимизировать процесс непрерывного внутрифирменного обучения [3,10,13].

С учетом вышесказанного нами предлагается модель процесса непрерывного развития кадрового потенциала предприятия, которая состоит из 6 элементов (рис. 1):

1. Личные и организационные видение и стратегия (PBSC) включает в себя личное видение, миссию, ключевые роли, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия по совершенствованию. Данная система показателей подразумевает непрерывное совершенствование индивидуальных навыков и поведения, она акцентирует внимание на благополучии человека и его общественных достижениях. Самоуправление и саморазвитие лежат в основе PBSC.

2. Миссия и цели предприятия (OBSC) включает в себя организационные видение, миссию, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование. Этот подход включает непрерывное совершенствование, контроль бизнес-процессов и развитие организационных стратегий с целью достижения предприятием конкурентных преимуществ. Особое значение при этом придается развитию стратегии и средствам ее реализации.

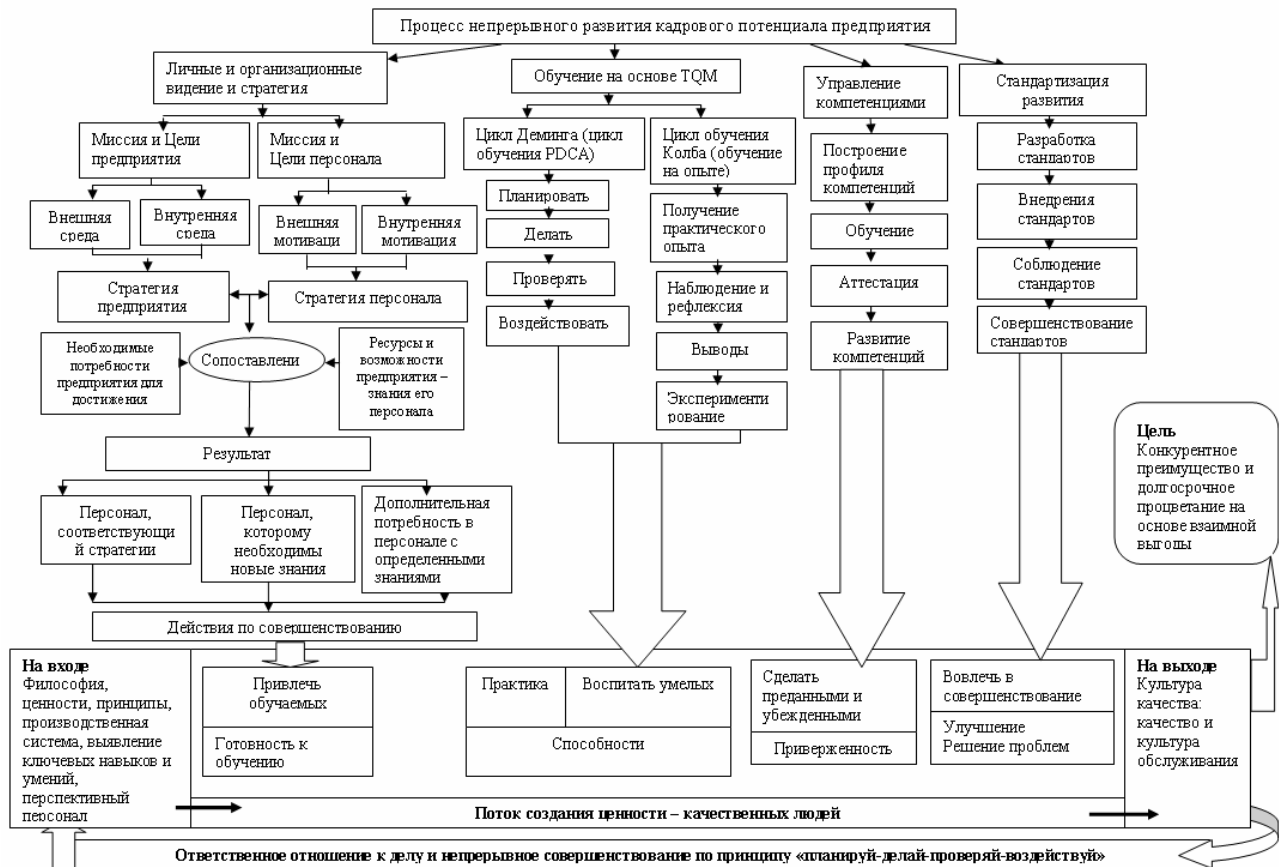
3. Обучение на основе всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management, TQM) — стиль жизни всего предприятия, в котором непрерывное совершенствование занимает центральное место. Определение проблем, поиск первопричин проблем, осуществление действий, проверка эффективности этих действий и оценка бизнес-процессов выполняются в соответствии с разработанным планом, систематически и целенаправленно. В TQM особое значение придается мобилизации всех ресурсов предприятия с целью постоянного удовлетворения потребностей покупателей. TQM — это и философия, и набор руководящих принципов, следование которым помогает создать постоянно совершенствующуюся организацию на основе рационального использования цикла Деминга. Цикл Деминга состоит из следующих этапов: планируйте (разрабатывайте план совершенствования); делайте (выполняйте этот план в небольшом масштабе); проверяйте (анализируйте результаты действий по совершенствованию) и воздействуйте (применяйте опробованные усовершенствования в полном объеме). Этот цикл обучения, также называемый циклом PDCA (Plan, Do, Check, Act), используется в TPS для непрерывного и последовательного развития личности и совершенствования бизнес-процессов. В менеджменте на основе качества циклу обучения PDCA и управлению бизнес-процессами уделяется особое внимание.

4. Управление компетенциями (Competence Management) поддерживает процесс непрерывного развития кадрового потенциала предприятия. Цель управления результативностью и управления компетенциями — непрерывное достижение высокой производительности мотивированным и развитым коллективом. Эти подходы сосредоточены на максимальном развитии сотрудников и определяют способы оптимального приложения их потенциала для достижения целей предприятия. Управление результативностью и управление компетенциями направлены на развитие способностей, нужных для выполнения работы. Они позволяют накапливать знания, приобретать умения, опыт, навыки, формируют систему отношений, норм, ценностей, взглядов и принципов (знаний), которые направлены на профессиональное выполнение работы. Цикл развития состоит из следующих этапов: планирование результатов, обучение, оценка результатов (аттестация) и развитие способностей, нужных для выполнения работы (профессиональных компетенций).

5. Цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle). Этот процесс интуитивного обучения, или обучения на практике, встречается во всех четырех перечисленных теориях менеджмента. Результатом применения этого процесса вместе с процессом сознательного обучения, или обучения в рамках образовательных программ, служит изменение индивидуального и коллективного поведения. Два данных процесса обучения, а также индивидуальное обучение, цикл PDCA и групповое обучение — важные принципы TPS, с их помощью создаются условия для эффективных перемен в организациях.

6. Стандартизация развития и обучения. Стандартизация образовательного процесса в рамках всего предприятия позволит сделать процесс обучения устойчивым, эффективным и контролируемым. Стандартизации в образовательном процессе подлежат: содержание учебных программ и их продолжительность; порядок взаимодействия между заказчиком и исполнителем (процедуры); методы определения потребностей профессионального развития; оценка результативности обучения; требования к уровню знаний и умений персонала на выходе из процесса обучения; требования к инструкторам (преподавателям); форматы хранения и поиска учебной информации; выбор форм и методов обучения.

Эффективным способом стандартизации является разработка стандартов качества, регламентирующих процесс развития и обучения кадрового потенциала.



**Рис. 1. Процесс непрерывного развития кадрового потенциала предприятия в соответствии с TPS**

(разработано автором на основании [18-21])

Понятие стандартизация, по отношению к развитию, понимается как деятельность по нахождению решения в повторяющихся, типичных задачах воспитания и обучения, управлении развитием, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в науке и практике [7]. Стандартизация в развитии кадрового потенциала не может быть инструментом жесткой регламентации в организации и развитии системы. Стандартизация – это и средство стимулирования ее к саморазвитию и совершенствованию. Однако, овладеть этим средством, переломить однобокое понимание стандартизации представляется сложным.

Разработанная модель процесса непрерывного развития кадрового потенциала предприятия показывает связь между различными элементами процесса непрерывного развития кадрового потенциала, который представляет собой синтез тесно связанных друг с другом концепций менеджмента, вместе создающих единое и гармоничное целое.

Таким образом, на основе теоретических и практических данных была разработана интегральная модель процесса непрерывного развития кадрового потенциала. Результатом внедрения предлагаемой модели непрерывного развития является создание самообучающегося предприятия. Концепция обучающегося предприятия состоит в том, что, обучаясь, предприятие получает способности к тому, чего не могло делать до того, то есть изменяется и при этом меняет мир вокруг себя. При этом подразумевается не просто обучение отдельных сотрудников, но групповое обучение, приобретение группового знания. Обучающееся предприятие по сути своей отлично от традиционного: традиционное предприятие опирается на власть, обучающаяся полагается на лидерство. Можно перечислить ряд основных различий между ними (см. табл. 2).

Таблица 2

**Сравнительная характеристика обучающегося и традиционного предприятия [11]**

Традиционное предприятие	Обучающееся предприятие
Статус работника определяет должность и полномочия	Статус проистекает из знаний, умений, навыков.
Управленческие решения принимаются на основе прецедентов и правил.	Решения могут быть самыми различными в зависимости от оценки конкретной ситуации и ее видения.
Работник рассматривается прежде всего как исполнитель с крайне ограниченными полномочиями по принятию решений.	В пределах своих полномочий работник имеет право принимать самостоятельные решения.
Конфликты считаются разрушительными, разногласия пресекаются.	Дискуссии, разногласия вполне допустимы; отношения внутри организации не носят чрезмерно формального характера.
Управление работниками как подчиненными, исполнителями.	Управление работниками как партнерами.
Сотрудничество между работниками разных подразделений крайне ограничено или вообще не существует.	Культивируется дух всеобщего сотрудничества, отношения в коллективе в фокусе внимания.
Работники испытывают недостаток сведений и, как следствие, понимания общих целей организации.	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях.
Получение информации затруднено иначе как по неформальным каналам, так как она засекречена или недоступна по разным причинам.	Коммуникация приветствуется, поддерживается и развивается по всей организации, между отдельными работниками и группами сотрудников.

Обучающиеся организации имеют более высокую конкурентоспособность, так как быстро изменяются и таким образом адаптируются к быстро меняющимся условиям и требованиям рынка.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Таким образом, развитие кадрового потенциала на предприятиях, использующих традиционную авторитарную технологию обучения, весьма слабо связано с внутренней жизнью сотрудника, практически отсутствуют условия для проявления индивидуальных способностей, творческих проявлений личности. Как и любая технология обучения, традиционное обучение имеет свои сильные и слабые стороны. К положительным сторонам в первую очередь следует отнести: систематический характер обучения; упорядоченную, логически правильную подачу

материала; организационную четкость; оптимальные затраты ресурсов при массовом обучении. Но на современном этапе развития экономики предприятия должны осознать необходимость перехода от формализованной передачи учащемуся сотруднику знаний и социальных норм на личностно-ориентированное развитие кадрового потенциала.

Суммируя сказанное, необходимо подчеркнуть, что экономика знаний предъявляет новые требования к системе образования и подготовки кадров. В то же время современные вызовы экономики и конкуренции предъявляют традиционному образовательному процессу требование большей гибкости. Один из способов достижения такой гибкости выступает система непрерывного развития кадрового потенциала с использованием инструментов менеджмента качества. Наш подход к внедрению процесса развития кадрового потенциала основан на интеграции указанных инструментов менеджмента в единый механизм, который позволит получить предприятию конкурентные преимущества. Мы убеждены, что совместное (интегрированное) использование PDCA, PBSC, OBSC, TQM, Competence Management, Kolb's Learning Cycle позволит предприятию достичь синергетического эффекта в развитии кадрового потенциала и совершить прорыв в удовлетворении потребителей. Все перечисленное создает условия для существенного повышения качества подготовки специалистов. В дальнейших исследованиях необходимо разработать механизм реализации предлагаемой модели непрерывного развития кадрового потенциала предприятия.

#### Использованная литература:

1. Алехина О. Е. Интегрированное развитие персонала как источник роста эффективности бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osvb.ru/>
2. Белякова Е.А. Совершенствование системы управления бизнесом на основе контроллинга знаний [Текст]: автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика предпринимательства) / Е.А. Белякова – Москва, 2011. – 24 с.
3. Вакуленко В.Н. Построение системы внутрифирменного обучения на принципах бережливого производства / В.Н. Вакуленко, В.С. Савельева // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля – 2012 – № 1 (172) Ч.1 – С. 23-33.
4. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 305 с.
5. Джеффри Лайкер Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 294 с.
6. Захарьев В. А. Инновационные вызовы для системы образования в условиях экономики знаний [Текст] / В.А. Захарьев // Инновации. – 2007. – № 4. – С. 81–85.
7. Логинова Л. Г. Стандарт как средство обеспечения, стабилизации и развития качества дополнительного образования [Электронный ресурс] / Л. Г. Логинова. – Режим доступа: <http://www.eduhmao.ru/>.
8. Луйстер Т. Бережливое производство. От слов к делу / Луйстер Т., Теппинг Д. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 318 с.
9. Макашева Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Электронный ресурс] / Н.П. Макашева, О.А. Несторова. – Режим доступа: <http://www.sun.tsu.ru>.
10. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1 – С. 192–203.
11. Обучающаяся организация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/>.
12. Общие недостатки традиционной системы образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://aleksandr-chernyi.com/>.
13. Девять принципов бережливого обучения [Электронный ресурс] / С. Погребняк. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru>.
14. Скударь Г.М. Бережливое производство. Основные понятия. Инструменты бережливого производства. Часть 3 / Под ред. д.э.н. Г.М. Скударя; техн. редактор В.П. Плещак. – Краматорск: ЗАО "Новокраматорский машиностроительный завод", 2009. – 57 с.
15. Сравнительная характеристика традиционной и новой систем образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aton-c.ru>.
16. Тайити Оно Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Тайити Оно. – М: ИКСИ, 2005 – 96 с.
17. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в Российской Федерации: положительные и отрицательные аспекты [Электронный ресурс] / И. Удалова. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>.



18. Универсальная система показателей деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lexgroup.ru/>.
19. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
20. Щукин О.С. Измерение деятельности организации в системе менеджмента качества [Электронный ресурс] / О.С. Щукин. – Режим доступа: <http://www.econ.vsu.ru>.

#### REFERENCES:

1. Alekhina O.E., Nesterova O.A. Integrated development of staff as a source of growth in business performance [*Integrirovannoe razvitiye personala kak istochnik rosta jeffektivnosti biznesa*], available at: <http://www.osvb.ru/>
2. Belyakova E.A. Improving business management system based on the knowledge of controlling [*Sovershenstvovanie sistemy upravleniya biznesom na osnove kontrollinga znaniy*] *Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom (Ekonomika predprinimatel'stva) - Economy and management of a national economy (Economy Entrepreneurship)*, Moscow, 2011, 24 p.
3. Vakulenko V.N., Savel'eva V.S. Building a system of in-house training on the principles of lean manufacturing [*Postroenie sistemy vnutrifirmennogo obucheniya na principah berezhlivogo proizvodstva*]. *Visnik Shkhdnoukrains'kogo natsional'nogo universitetuim. V. Dalya – Journal of East Ukrainian National University. Dalya*, No. 1 (172), 2012, pp. 23–33.
4. Vumek Dzheym P., Dzhons Daniel T. Lean manufacturing. How to get rid of the waste and to achieve prosperity of your company [*Berezhlivoe proizvodstvo. Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashey kompanii*]. Moscow, 2005, 305 p.
5. Dzheffri Layker, Devid Mayer. Talented employees: Education and training people in the spirit of Tao Toyota [*Talantlivyesotrudniki: Vospitanie i obucheniye yudey v dukhedao Toyota*]. Moscow, 2008, 294p.
6. Zakhar'ev V. A. Innovation calls for a system of education in the knowledge economy [*Innovatsionnye vyzovy dlya sistemy obrazovaniya v usloviyakh ekonomiki znaniy*]. *Innovatsii – Innovations*, 2007, No. 4, pp. 81 – 85.
7. Loginova L.G. Standard as a means of ensuring the stabilization and development of the quality of further education [*Standart kak sredstvo obespecheniya, stabilizatsii i razvitiya kachestva dopolnitel'nogo obrazovaniya*], available at: <http://www.eduhmao.ru/>.
8. Luyster T., Tepping D. Lean manufacturing. From words to deeds [*Berezhlivoe proizvodstvo. Otslov k delu*]. Moscow, Standards and Quality Publ., 2008, 318 p.
9. Makasheva N.P., Nesterova O.A. Staff training and development: new approaches and [*Obuchenie i razvitiye personala: novyepodkhody i formy*]. Available at: <http://www.sun.tsu.ru>.
10. Mel'nyk Yu.M., Savchenko O.S. Problems of application of balanced scorecard in domestic enterprises [*Problemy zastosovannya zbalansovanoiy sistemy pokaznykiv na vitchyznyanykh pidpryemstvakh*]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy - Marketing and Management Innovation*, 2011, No. 1, pp. 192-203.
11. Learning Organization [*Obuchayushchayasya organizatsiya*], available at: <http://www.smart-edu.com/>.
12. Common shortcomings of the traditional system of education [*Obshchie nedostatki traditsionnoy sistemy obrazovaniya*]. Available at: <http://www.smart-edu.com>.
13. Pogrebnyak C. The nine principles of lean training [*Devyat' printsipov berezhlivogo obucheniya*], available at: <http://www.e-xecutive.ru>.
14. Skudar' G.M. Lean manufacturing. Basic concepts. Lean tools. Part 3 [*Berezhlivoe proizvodstvo. Osnovnyeponyatiya. Instrumenty berezhlivogoproizvodstva. Chast' 3*]. Kramatorsk: CJSC Novokramatorsk Engineering Works, 2009, 57 p.
15. Comparative characteristics of the traditional and the new system of education [*Sravnitel'nayakharakteristikatraditsionnoy i novoysistemobrazovaniya*], available at: <http://www.aton-c.ru>.
16. Tayiti Ono Toyota production system. Departing from mass production [*Proizvodstvennaya sistema Toyoty. Ukhodya ot massovogo proizvodstva*]. Moscow, ICSI, 2005, 96 p.
17. Udalova I. The traditional model of training and retraining of personnel management in the Russian Federation: the positive and negative aspects [*Traditsionnaya model' podgotovki i perepodgotovki upravlencheskogopersonala v Rossiyskoy Federatsii: polozhitel'nye i otritsatel'nye aspekty*], available at: <http://www.top-personal.ru/>.
18. Universal system performance [*Universal'naya sistema pokazateley deyatel'nosti*], available at: <http://www.lexgroup.ru/>.
19. Bazarova T.Yu., Eremina B.L. Personnel Management. 2nd ed., Rev. and add [*Upravlenie personalom. 2-e izd., pererab. i dop.*]. Moscow, UNITY, 2002, 560 p.
20. Shchukin O.S. The measurement of the organization's quality management system [*Izmerenie deyatel'nosti organizatsii v sisteme menedzhmenta kachestva*], available at: <http://www.econ.vsu.ru>.

Рецензия: д.е.н., проф. Момот В. Е.

Reviewed: Dr., Prof. Momot V. E.

Received: January, 2013

1st Revision: February, 2013

Accepted: April, 2013

