

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Економічний факультет  
Кафедра управління персоналом та економіки праці

## **ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **Організація системи професійного навчання на підприємстві та шляхи її удосконалення**

Виконав:

студент 2 курсу Mg1-M18 групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
управління персоналом та економіка  
праці

Росцька Христина Леонідівна

Дипломна робота допущена  
до захисту рішенням кафедри управління та економіки праці  
протокол № 5  
від «12» грудня 2019 р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ П.А.Стрельбіцький

Кам'янець-Подільський 2019 р.

## ВСТУП

На сучасному етапі в Україні зростання ролі розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку зумовлює те, що провідні підприємства, фірми і компанії беруть безпосередньо на себе функції щодо професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, підготовки резерву керівників тощо. Від якості надання освітніх послуг значно залежить якість трудового потенціалу, відтак і роботодавець, і держава зацікавлені у високій якості професійної підготовки працівників. Вимоги ж до якості та змісту трудового потенціалу робітника формуються безпосередньо там, де цей потенціал використовується, тобто на конкретному виробництві, на конкретному робочому місці

**Актуальність теми.** Сьогодні різниця між успішними компаніями та тими, що залишають ринок, полягає у здібностях компанії управляти та розвивати власні людські ресурси. Управління та розвиток людських ресурсів у сучасному світі – це, перш за все, привабливість робочих місць і розумний підхід до найму необхідного персоналу, але найголовніше – це здатність його утримати та постійно розвивати. Саме тому відповідним чином повинно змінитися і загальне ставлення до професійного навчання кадрів на виробництві. Одним із важливих чинників, який сприяє ефективній діяльності підприємства, є професійний розвиток працівників. Саме кваліфіковані кадри дають змогу підприємству розвиватись, розвивати технології виробництва, впроваджувати нові методики, зменшувати витрати на виробництво. Професійне навчання персоналу є важливою умовою функціонування будь-якого підприємства. Ця проблема є дуже актуальною в сучасних умовах, коли процеси глобалізації значно прискорюють старіння професійних знань, навичок і умінь. Тому модернізація професійного навчання стала однією з основних функцій системи управління персоналом.

На питання професійного розвитку та навчання працівників звертали увагу багато науковців, як вітчизняних так і закордонних. Найбільш значними в цій сфері стали дослідження таких вчених як: О. В. Аніщенко, А. Ю. Бабаскін, О. В. Баніт, Ю. В. Баранюк, Т. В. Бучинська, О. В. Василенко, А. О. Васильченко,

О. О. Герасименко, О. А. Грішнова, М. І. Дрозач, С. В. Зінченко, А. Я. Кібанов, О. В. Крушельницька, С. В. Лапаєнко, Л. Б. Лук'янова, Н. В. Мазурок, А. Р. Мацюк, Л. М. Решетняк, Л. Є. Сігаєва, О. В. Харчишина, Н. М. Хуторян, Л. М. Шимановська-Діанич. Але незважаючи на велику кількість наукових робіт з цього питання, все одно науковці не дійшли спільної думки з приводу найбільш раціонального професійного розвитку персоналу, мотиваційної складової цього розвитку. Кожен науковець має з цього приводу власні погляди, які є актуальними, і не можна повністю погодитись з однією думкою і відкинути іншу.

Саме актуальність та важливість професійного навчання для успішної діяльності підприємства і зумовили вибір теми дослідження.

**Метою магістерської роботи** є дослідження методів, способів та форм професійного навчання працівників на підприємстві, висвітлення основних проблемних питань та пошук шляхів їх вирішення.

Основними **завданнями** магістерської роботи є:

- схарактеризувати основні поняття професійного навчання персоналу, їх види та форми;
- визначити елементи системи організації професійного навчання персоналу на підприємстві;
- проаналізувати методичку показників професійного навчання персоналу на підприємстві;
- узагальнити та систематизувати організаційно-економічну характеристику АТ «Подільський цемент»;
- дослідити ефективність професійного навчання та його систему на АТ «Подільський цемент»;
- узагальнити систему професійного навчання персоналу у зарубіжних країнах;
- розробити шляхи удосконалення системи професійного навчання на АТ «Подільський цемент».

**Об'єктом магістерського дослідження** є система професійного навчання на підприємстві.

**Предметом магістерського дослідження** є теоретичні, методологічні напрямки та види і форми професійного навчання на підприємстві, проблеми, які виникають в процесі такого навчання та шляхи їх вирішення.

**Методи магістерського дослідження.** В дипломній роботі були використані наступні методи наукового вивчення:

- системного аналізу – для деталізації і розгляду об’єкта дослідження на окремі важливі складові елементи;
- синтезу – для дослідження якісного та кількісного складу персоналу на підприємстві;
- методи економічного аналізу (при оцінці фінансового становища установи
- інформаційного моделювання – для характеристики господарської та фінансової діяльності підприємства;
- систематизації при отриманні даних при визначенні дієвої системи навчання персоналу на підприємстві;
- анкетування – для визначення ефективності програми навчання на підприємстві;
- аналогії – порівняння досвіду систем професійного навчання Україні та зарубіжних країн;
- групування – для визначення залежностей одних показників від інших;
- класифікаційно-аналітичний метод – для встановлення складових професійного навчання на підприємстві;
- узагальнення як спосіб поєднання елементів навчання персоналу у систему професійного навчання персоналу на підприємстві.

Як наукова база для дипломної роботи, використовувались положення мікроекономіки, теорії управління персоналом, теорії системи професійного навчання на підприємстві, розвитку особистості.

Під час написання дипломної роботи були використані Закони України, Господарський, Цивільний кодекси, Кодекс законів про працю України, а також наукові роботи науковців в сфері навчання персоналу на підприємстві.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у детальному вивченні впливу професійного розвитку персоналу на ефективну діяльність підприємства, роль професійного навчання в житті працівника та його вплив на продуктивність праці.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані на підприємстві з метою формування нової системи професійного навчання персоналу, спрямованого на підвищення трудової ефективності працівників, реалізацію цілей підприємства, надання кожному робітникові умов, які б дозволили йому своєю працею забезпечити власний добробут. Основні характеристики професійного навчання як засобу підвищення цінності людського ресурсу підприємства нами було висвітлено у збірнику матеріалів за результатами VII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми та перспективи».

Дипломна робота викладена на 109 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Бібліографічний список включає 54 літературних джерела на 5 сторінках. Робота містить 11 таблиці, 17 рисунків та 15 додатків.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В ході написання дипломної роботи було досліджено діяльність АТ «Подільський Цемент». Були отримані результати, які є теоретичним висновком та узагальненням для обґрунтування суті та основних положень професійного розвитку працівників підприємства. Здобуті результати засвідчують виконання завдань та досягнення мети дослідження, що дає підстави для таких висновків:

На основі наукової літератури нами узагальнено визначення таких понять, як: професійний розвиток особистості, професійна підготовка, професійне навчання.

Різноманітність визначень свідчить, що професійний розвиток особистості досить складне явище та являє собою сукупність рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості.

Систематизовано класифікації типів, методів, форм та видів організації професійного навчання. Використовуючи різні форми навчання працівників, можна отримати не тільки гарний результат у розв'язанні проблем, але і застосовувати отриманий працівниками досвід у подальшій трудовій діяльності.

На основі отриманих результатів можна дійти висновку, що на сьогоднішній день професійний розвиток персоналу є важливим напрямком діяльності будь-якого підприємства, адже це дає змогу розвиватися не лише працівникові, як окремій одиниці, але підприємству. Такий розвиток закріплює позиції і підприємства на рівні з іншими, і працівника – на ринку праці. Кваліфіковані кадри є більш затребуваними.

Також у ході дослідження нами була вивчена та проаналізована система професійного навчання на АТ «Подільський Цемент», розглянуті принципи навчання, фактори мотивації працівників, розроблена модель забезпечення якості професійної освіти і навчання.

Крім того нами встановлено взаємозв'язок завдань та результатів підвищення кваліфікації працівників.

Висновки, зроблені відповідно до результатів проведеної оцінки ефективності навчання персоналу, повинні бути поставлені в основу розробки стратегії управління персоналом організації в сегменті, що відповідає за нагромадження людського капіталу.

Переконані, що розглядаючи якість професійної освіти на підприємстві, не потрібно оминати увагою такий важливий момент, як правильна оцінка рівня професійного розвитку персоналу. Така оцінка відображає рівень компетентності працівника та напряду впливає на організаційні моменти, що відіграють важливу роль в організації процесу навчання персоналу.

У ході дослідження нами розглянуто методику оцінки показників якості професійної освіти на підприємстві та фактори, що впливають на неї. Також були сформовані основні вимоги до оцінки якості професійного розвитку персоналу.

Як приклад оцінки якісного розвитку персоналу наведено таблицю, в якій враховані усі вимоги, які впливають на показники якості професійного навчання на підприємстві. А ще було розглянуто методику оцінювання професійного навчання відомого науковця Дональда Кіркпатріка.

У другому розділі магістерської дипломної роботи нами були розглянуті особливості дослідження професійного навчання персоналу на АТ «Подільський Цемент». У роботі надана коротка організаційно-економічна характеристика підприємства. Детально розглянувши законодавчі основи господарської діяльності, можна дійти висновку, що АТ «Подільський цемент» здійснює успішну, законодавчо регламентовану діяльність.

Нами складено схему організаційної структури управління підприємством та розтлумачено такі визначення, як структура персоналу і персонал підприємства.

У розділі ми розглянули та проаналізували наступні показники та динаміку їх розвитку: показники майнового стану підприємства та показники господарської діяльності.

Розглядаючи показники майнового стану підприємства, можна побачити, що власний капітал підприємства в період з 2016 року по 2018 рік має відємне значення, з чого можна зробити висновок, що підприємство є збитковим. Де-

біторська заборгованість паралельно із кредиторською заборгованістю зростає, але у відсотковому співвідношенні 2018р. до 2016р. дебіторська заборгованість збільшується на 55 %, а кредиторська лише на 13 %.

Аналізуючи показники господарської діяльності підприємства ми бачимо, що, виручка від реалізації збільшилася, але не значно, всього лиш на 14 %. Собівартість реалізованої продукції зросла на 46 %. Звідси видно, що підприємство є збитковим, у порівнянні 2018р. до 2016р. збитковість підприємства зросла на 65 %, а рівень рентабельності зменшився на 77 %.

Аналіз фінансової стійкості підприємства показав, що АТ «Подільський цемент» є фінансово не стійким, в основному залежить від зовнішніх кредиторів і не може покрити всі зобов'язання власними коштами.

Також розглянули та проаналізували показники і динаміку персоналу за статтю й показники рівня продуктивності праці на підприємстві. Переважна чисельність працівників даного підприємства – це чоловіки, питома вага яких становила у 2018 році 80,63 % від усього персоналу. Питома вага жінок, які працюють на даному підприємстві, становила у 2018 році всього 19,36 % від усього персоналу, при цьому їх чисельність в порівнянні з попередніми роками скоротилась на 7 %.

Продуктивність праці характеризується вартісними, трудовими та натуральними показниками. Фонд оплати праці (ФОП) у 2016р. становив 65962,2 тис. грн., у 2018р. – 85449 тис. грн. Отже ми бачимо, що ФОП значно зріс на 19536,8 тис. грн., що у відсотках на 22,9 %. Основною причиною збільшення ФОП є збільшення розміру середньої заробітної плати. Середньорічна продуктивність праці працівників у 2018 році зросла на 13,73 % і становила 488308 тис. грн./чол. Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу у 2018 році в порівнянні з 2016 роком зменшилась на 15,96 % і становила 469,86 тис. грн./чол.

Аналізуючи чисельність та структуру персоналу підприємства АТ «Подільський цемент» слід відмітити, що забезпечення персоналом є типовим для підприємства даної галузі і відповідає соціальним, економічним і правовим



умовам, які сприяють раціональному формуванню та ефективному використанню персоналу.

Окрім того у роботі ми провели аналіз та дали оцінку ефективності професійного навчання на АТ «Подільський цемент». Стан персоналу підприємства було розглянуто та проаналізовано за наступними складовими: категоріальна структура персоналу, структура персоналу за освітою, вікова структура персоналу, структура персоналу за стажем роботи, показники руху персоналу на підприємстві.

Розглядаючи категоріальну структуру персоналу бачимо, що питома вага робітників зменшилася у 2018 році на 5 % проти 2016 року. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу у 2018 році становив виробничий персонал (76,24 %), найбільшу частку яких займають основні робітники – 47,70 %.

Керівники у 2018 році становили 3,19 % від усього персоналу, спеціалісти 6,98 %, фахівці 4,59 %, службовці 8,98 %. Чисельність робітників за аналізований період зменшилася на 27 осіб (або на 5 %), в той час як чисельність керівників збільшилася на 3% ,а спеціалістів , службовців та фахівців навпаки зменшилася на 6,98 %, 8,98 % та 4,59 % відповідно.

Характеризуючи структуру персоналу за освітою бачимо, що в 2016 р. вищу освіту мали 41,85 % працюючих, а у 2018 році цей показник становив 42,11 %. При цьому чисельність працівників з вищою освітою зросла на 0,6 %.

Збільшилась питома вага працівників з середньо-спеціальною освітою: з 45,83 % у 2016 р. до 46,5 % у 2018 р. Саме чисельність персоналу цієї групи зростала найбільше, зокрема, на 1% у 2018 р. порівняно з 2016 р.

Загальну середню освіту у 2016 році мали 12,31 % працівників, вони займають найменшу питому вагу в загальній чисельності персоналу.

Проаналізувавши дані вікової структури персоналу бачимо, що на підприємстві, в основному, працюють співробітники віком 31-45 років. Чисельність працівників цієї категорії у 2016 році становила 237 осіб, в 2017 році – 221 особу, а в 2018 році – 224 особи. В порівнянні 2018 рік з 2016 роком

чисельність осіб віку 31-45 скоротилась на 13 чоловік, що у відсотковому співвідношенні становить 0,99 %.

Чисельність працівників віком до 30 років у 2018 році зменшилась на 19 чоловік (на 0,78 %) в порівнянні з даними за 2016 рік, коли кількість працівників підприємства віком до 30 років становила 74 чоловіки.

Чисельність працівників віком 46-55 років у 2018 році становила 187 осіб, у 2017 році – 172 особи, а в 2018 році їх кількість зменшилась в порівнянні з 2016 роком на 0,91 % і становила 162 особи. Кількість працівників АТ «Подільський цемент» старше 56 років в 2018 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 2,10 % і становила 60 осіб.

Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають працівники, стаж роботи яких складає від 11 до 20 років. Крім того відбувається постійний ріст питомої ваги працівників зі стажем роботи від 1 років до 5 років: з 17,80 % до 21,55 %.

Проаналізувавши показники руху персоналу на підприємстві можна зробити висновки про те, що коефіцієнт заміщення персоналу у 2018 році в порівнянні з 2016 роком залишився майже без змін і їх різниця становить -4 %.

Бачимо, що коефіцієнт прийняття кадрів 2018 року у порівнянні із 2016 роком зріс на 162 %. Коефіцієнт вибуття кадрів та коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення на протязі всього аналізованого періоду мали однакове значення, це пов'язано з тим, що всі звільнені працівники вибували з підприємства за власним бажанням.

Таким чином, аналізуючи чисельність та структуру персоналу підприємства АТ «Подільський цемент» слід відмітити, що забезпечення персоналом є типовим для підприємства даної галузі і відповідає соціальним, економічним і правовим умовам, які сприяють раціональному формуванню та ефективному використанню персоналу.

Також нами розглянуто систему планування навчання персоналу на АТ «Подільський цемент» та детально вивчено усі її етапи.

У цьому розділі ми побудували і проаналізували матрицю оцінки якості проведення професійного навчання на АТ «Подільський цемент» за даними картки оцінки якісного розвитку персоналу. Розглядаючи матрицю, можна сказати, що за період з 2016 по 2018 роки рівень якості професійного розвитку персоналу поступово підвищувався. Так, у 2016 році зона якісної оцінки – ЗЯО та зона кількісної оцінки – ЗКО мали середній рівень оцінки (5 та 6 балів відповідно), проте зона оцінки результативності – ЗОР отримала найвищий бал – 9. Разом з тим середній річний бал склав 6,7 бали, що відповідає середньому рівню.

У 2017 році спостерігається підвищення рівня якості у ЗЯО та ЗКО на 1 балл (6 та 7 балів відповідно), проте у ЗОР рівень оцінки знизився на 2 бали порівняно з 2016 роком і склав 7 балів. Тому загальний рівень оцінки якості залишився незмінним і склав 6,7 бали.

Проте, у 2018 році рівень оцінювання у зоні якісної оцінки та у зоні кількісної оцінки зріс і склав 9 та 8 балів відповідно, а у зоні оцінки результативності спостерігається подальше зниження (6 балів проти 7 за 2017 рік). А ось середня річна оцінка досягла високого рівня і становить 7,6 бали.

Підбиваючи підсумки аналізу матриці, можна зробити висновок про те, що на АТ «Подільський цемент» спостерігається середній рівень оцінки якості проведення професійного навчання з тенденцією до подальшого зростання. Це дає підставу зазначити, що систему проведення професійного навчання на підприємстві можна і необхідно покращувати.

Також провели оцінку професійного навчання на підприємстві АТ «Подільський цемент» за методом Дональда Кіркпатріка, наведеним у теоретичному розділі.

У розділі також дано визначення поняття стажування і розглянуто усі його етапи. Розглянувши стажування як систему професійного навчання, можна дійти висновку, що використання такого методу позитивно впливає на діяльність підприємства і трудову кваліфікацію працівників.

В останньому третьому розділі магістерської дипломної роботи ми детально розглянули систему професійного навчання персоналу у зарубіжних країнах.

Розглядаючи досвід зарубіжних країн в системі професійного навчання працівників можна дійти висновку, що в Україні на роботодавців не покладено жодних юридичних обов'язків щодо професійного навчання працівників. Це викликає потребу у запозиченні зарубіжного досвіду у вітчизняну практику.

В процесі аналізу зарубіжного досвіду ми дійшли висновку, що процес організації професійної освіти в Україні повинен організовуватись з урахування особливостей економіки, а також базуватись на зарубіжному досвіді економічно успішних країн зі стабільною економікою. Це дасть змогу Україні побудувати не тільки рентабельні ринки, але і розвиватись в цілому.

Окрім усього, ми розглянули та вивчили шляхи удосконалення системи професійного навчання на АТ «Подільський цемент». Виклик останніх років для компанії полягав в об'єднанні колективів, щоб атмосфера в роботі була комфортною, а спільна діяльність давала високі результати.

Саме такий підхід, стираючи відстані та демонструючи єдність, і забезпечив успіхи компанії. До того ж об'єднання співробітників, об'єднання колективів сприяє поглибленню міжрегіональних економічних зв'язків, розвитку внутрішніх товарних ринків.

Проте, хочеться зазначити, що так працювати у плані підвищення кваліфікації працівників, як компанія CRH, мають можливість далеко не всі підприємства України. Для удосконалення системи професійного навчання в Україні, для виведення на новий рівень діяльності та конкурентоспроможності підприємств та розвитку їх працівників необхідно більше залучати зарубіжний досвід. Для побудови ефективної системи професійного розвитку персоналу Україна має можливість використовувати досвід зарубіжних країн

Як приклад можна розглянути один з найбільших корпоративних університетів Global Learning. Ще можна використати досвід професійного навчання в Німеччині. там таке навчання проводиться, як уже було зазначено вище, за дуальною системою.

Кожне українське підприємство самостійно обирає для себе найбільш оптимальний варіант професійного навчання персоналу, але зручніше коли є приклад, який можна взяти за основу.

Отже, професійне навчання на підприємстві є важливою складовою ефективного функціонування, оскільки воно виконує такі важливі функції, як розвиток особистості та розвиток діяльності підприємства, а тому не потрібно ігнорувати його значення для функціонування підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Е. Профессиональное обучение персонала . *Менеджер по персоналу*. 2006. № 11. С. 58-62.
2. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет в системі мотивації праці. Кіровоград: «Поліграф-Терція», 2002. 226 с.
3. Бойко А. Н. Профессиональное обучение персонала – основной фактор стимулювання мирового инновационного развития. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2012. №1. С. 80–84.
4. Бондарева Л.І. Психолого-педагогічні підходи сучасної підготовки фахівців. *Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка*: Зб. наук. праць / За заг. ред. Г.Є. Гребенюка. Харків: СТИЛЬ-ИЗДАТ, 2005. С. 10-22.
5. Бутусевич А. В. оцінка ефективності проведеного навчання. *Газета «Консультант кадровика» 2019. № 24 (204)*. URL: <https://kadrhelp.com.ua> (дата звернення: 07.07.2019).
6. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
7. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ: Педагогічна думка, 2012. 145 с.
8. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних. *Економіка і регіон*. Полтава. 2011. № 2 (29). С. 118- 122.
9. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні, електор. фах.журн. *Вісник національної академії державного управління при Президентові України*. 2011, Вип. 2. С. 271.
10. Горелов Н. А., Круглов Д. В., Мельников О. Н. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического

бакалавриата: Москва. 2018. 270 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/414048> (дата звернення: 17.08.2019).

11. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ, 2011. 254 с.

12. Григор'єва С. В. Основні тенденції розвитку підготовки державних службовців у країнах Європи. *Національна академія державного управління при Президентові України. 2010. С.10.*

13. Дерев'янюк Т. А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства. *Схід. 2009. № 2 (93). С. 20-22.*

14. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Економічна думка, 2009. Вип. 4. С. 77-84.*

15. Захарова О. В. Управління якістю професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Вісник ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». 2015. С. 23.*

16. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., М. С. Татаревська. Управління розвитком персоналу: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 352 с.

17. Іванова С. М. Савченко З. В. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. *Електронна бібліотека НАПН України: як засіб сучасного навчального середовища: матеріали Міжнародн. наук.-практ. конф. Черкаси, 2012. С. 42-43 .*

18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник под ред. Москва: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. Изд. 3-е доп. и перераб. Москва, 2015. 638 с.

20. Коваленко О. Е. Методика професійного навчання: підруч. Харків: НУА, 2005. 360 с.

21. Коваль А. П. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ, 1992. 537с.
22. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. Київ, 1996. 621с.
23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: 2013. 296 с.
24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
25. Марр Р. Д., Шмидт Г. С. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Москва: МГУ, 2012. 480 с.
26. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 87–88.
27. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. КИЇВ: КНЕУ, 2006. 472 с.
28. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади: монографія / Л. Б. Лук'янова та ін. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ: 2012. 271 с.
29. Основи економіки та організації підприємництва: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів І. В. Тирпак та ін. Київ. 2011. 284 с.
30. Патрусова А. М. Качество профессионального образования: проблемы оценки. *Проблемы социально-экономического развития*. Сибири. 2012. № 1(7). С. 26-32.
31. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві: наказ від 26.03.2001№ 127/151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0315-01> (дата звернення:21.09.2019).
32. Про освіту: закон України від 05.09.2017р. 2745-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 05.09.2019).
33. Про підприємство «Подільський цемент»: веб-сайт. URL: <http://ftp.podcem.com.ua> (дата звернення: 12.07.2019).



34. Про професійний розвиток: Закон України від 12.01.2012р. №4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 17.08.2019).
35. Про професійний розвиток: Закон України від 25.09. 2019 року. №39, ст. 462. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 23.04.2019).
36. Решетняк Л. С. Організаційно-методичні засади професійного навчання працівників органів внутрішніх справ у системі післядипломної освіти. *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2009. № 1. С. 170–179
37. Роєцька Х. Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ПАТ «Подільський цемент». *Сталий розвиток України: проблеми і перспективи*: зб. матеріалів за результатами VII наук.-пркт. конф. студ. та мол. вч. Кам'янець-Подільський. 2019. С. 349-353.
38. Роль освітньо-професійної підготовки у розвитку трудового потенціалу регіону. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць у 2 т. спец. вип. Прохоровська С. А. Київ. 2012. Т. 2. 303 с.
39. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: моногр. Київ : НАПНУ, 2012. 152 с.
40. Савченко В. А. «Розвиток персоналу». *Україна: аспекти праці*. 2009. № 4. С. 50.
41. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
42. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали X Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів. / Донецьк. ДВНЗ Донецький нац. техн. ун-т., 2012. Т. 4. 94–96 с.
43. Сорочан Т. В. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення. *Післядипломна освіта в Україні*. 2014. №1. С. 13.
44. Соціальна економіка: навч. посіб. / О. О. Беляєв та ін. Київ : КНЕУ, 2005. 196 с.

45. Україна Індекс людського розвитку UNDP: Україна посіла 88 позицію серед 189 країн: веб-сайт. URL: <https://www.ua.undp.org> (дата звернення : 05.11.2019).
46. Україна посіла 88 місце у доповіді ООН щодо розвитку людства. *УКРИНФО*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua>
47. Україна Цемент Щебінь Бетон ЗБВ CRH: веб-сайт. URL: <http://www.crhukraine.com> (дата звернення: 18.07.2019).
48. Управління трудовим потенціалом / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
49. Управління персоналом: підручник / Г.С. Суков та ін.; за. ред. Данюка В. М. Київ. 2013. 666с.
50. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. пос. Київ: МАУП, 2009. 642 с.
51. Чаповська Ю. В. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2010. № 2. С. 102–103.
52. Черняєва О.А. Світовий досвід розвитком управління робітничих кадрів/, економічна теорія та право. *Економічна теорія та право*: зб. наукових праць. Вип. 3 (30). Харків. 2017. С. 34-45.
53. Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток персоналу: від персонал інноваційної ідеї до створення центру інноваційногорозвитку персоналу. *«Персоналінноватика»*. *Економічний форум*. 2011. № 2. С. 443–454.
54. Щодо інформації про попит на робочу силу (вакансії). Міністерство соціальної політики України: лист від 25.05.2017 №421/0/126-17.