МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
Д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко

_____

«_____» _____ 20___ р.

ВИПУСКНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом сучасної організації
На тему:**«Удосконалення системи управління персоналом сучасного підприємства на прикладі ПАТ «Одескабель»»**

Виконавець:
Студентка 6 курсу ФМЕ
Лисяна Ольга Володимирівна

_____

Науковий керівник:
к.політ.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна

_____

Одеса – 2018

Анотація кваліфікаційної роботи магістра

АНОТАЦІЯ

Лисяна О.В., «Удосконалення системи управління персоналом сучасного підприємства на прикладі ПАТ «Одескабель»,

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка» за магістерською програмою «Управління персоналом сучасної організації», Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – внутрішня система управління персоналом та практики, спрямовані на її удосконалення.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти управління персоналом сучасного підприємства, економічна та соціальна складові ефективності управління персоналом в умовах розбудови соціально-орієнтованої економіки. Проведено аналіз системи управління персоналом ПАТ «Одескабель», надано характеристику організації, аналіз кадрового складу та трудових показників, визначені переваги та недоліки системи управління персоналом на підприємстві. Досліджено рівень залученості та лояльності персоналу підприємства.

Запропоновано обгрунтовані пропозиції стосовно удосконалення процесу розвитку працівників, вимірювання та підвищення значення eNPS в умовах діяльності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, економічна ефективність, соціальна ефективність, удосконалення системи управління персоналом, лояльність персоналу, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Lysiana O. V., «Improvement of the personnel management system of a modern enterprise on the example of OJSC Odeskabel»,

thesis for Master degree in specialty 051 «Economy»
under the program «Personnel management of a modern organization»,
Odessa National Economic University
Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study an internal staff management system and practices aimed at improving it.

The theoretical aspects of personnel management of a modern enterprise, the economic and social components of the effectiveness of personnel management in conditions of development of a socially oriented economy are considered in this paper. The analysis of the personnel management system of PJSC "Odeskabel" was carried out, the characteristics of the organization, analysis of the personnel composition and labor indicators were given, the advantages and disadvantages of the personnel management system at the enterprise were determined. The level of torment and loyalty of the personnel of the enterprise is investigated.

The substantiated proposals concerning improvement of the process of development of employees, measurement and increase of the value of eNPS in the conditions of the enterprise activity are offered.

Keywords: personnel management, economic efficiency, social efficiency, personnel management system improvement, staff loyalty, personnel development..

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА... 6

1.1 Управління персоналом сучасного підприємства: сутність, принципи, структура 6

1.2. Економічна та соціальна складова ефективності управління персоналом в умовах розбудови соціально-орієнтованої економіки..... 13

1.3. Інноваційні методики управління персоналом сучасного підприємства з урахуванням закордонного досвіду .....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....

2.1. Характеристика ПАТ «Одескабель», аналіз кадрового складу підприємства та трудових показників..... 41

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства ПАТ «Одескабель»: визначення переваг та недоліків .....

2.3. Вплив системи управління персоналом на ефективність господарчої діяльності ПАТ «Одескабель» 56

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....

3.1. Рекомендації щодо загальних напрямків та заходів підвищення ефективності системи управління персоналом 76

3.2 Соціальний та економічний ефект від вдосконалення системи управління персоналом ПАТ «Одескабель».....

ВИСНОВКИ 93

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 95

ДОДАТКИ..... 98

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні Україна повністю відкрита для впровадження західних передових технологій у сфері управління людськими ресурсами. Для того, аби викорінити застарілі підходи та методи, забезпечити ефективне функціонування підприємства та розвиток потенціалу співробітників більшість керівників орієнтуються на вже працюючі системи та заходи системи управління персоналом за кордоном. Але у більшості випадків такі практики впроваджуються без сумніву в їх ефективності у національному контексті та без врахування факторів середовища функціонування вітчизняних підприємств. Але такі фактори, як культурні та інституційні особливості країни, які формують стратегії та практики національних економічних агентів, повинні прийматися до уваги у першу чергу для забезпечення повної адаптації закордонних практик в умовах України.

Тому важливо розібратися у головних відмінностях вітчизняної та західної систем управління персоналом, проаналізувати найуживаніші сучасні практики управління персоналом та адаптувати їх до умов функціонування підприємств в Україні.

Аналіз досліджень. Основою для даної роботи є сучасна вітчизняна та зарубіжна наукова література, представлена роботами П. Друкера, Н.П. Завліна, Е.А. Уткіна, Н.І. Морозової, Г.І. Морозової, М. Армстронга, Р. Дорнбуш, С. Фішера, Р. Шмалензи, В.П. Горшеніна, С.Д. Ильенковой, А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова, Т.М. Лобанової, І.І. Ларіонова, Д. Ульріха, Д. Лейка і ін., Дисертації та автореферати дисертацій за темами формування та вдосконалення системи управління персоналом, оцінки ефективності її актуального стану і результатів нововведень в системі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом в сучасних умовах функціонування організацій.

Об'єкт дослідження – внутрішня система управління персоналом та практики, спрямовані на її удосконалення.

Метою даної роботи є дослідження системи управління персоналом на підприємстві, визначення її недоліків та пропозиції найбільш економічно доцільних методів удосконалення діючої системи на ПАТ «Одескабель».

Основні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади управління персоналом на сучасному підприємстві.

2. Проаналізувати діючу систему управління персоналом на ПАТ «Одескабель».

3. Розробити заходи шодо удосконалення діючої управління персоналом на підприємстві.

4. Визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих пропозицій.

ВИСНОВКИ

Сьогодні Україна повністю відкрита для впровадження західних передових технологій у сфері управління людськими ресурсами. Для того, аби викорінити застарілі підходи та методи, забезпечити ефективне функціонування підприємства та розвиток потенціалу співробітників більшість керівників орієнтуються на вже працюючі системи та заходи системи управління персоналом за кордоном. Але у більшості випадків такі практики впроваджуються без сумніву в їх ефективності у національному контексті та без врахування факторів середовища функціонування вітчизняних підприємств. Але такі фактори, як культурні та інституційні особливості країни, які формують стратегії та практики національних економічних агентів, повинні прийматися до уваги у першу чергу для забезпечення повної адаптації закордонних практик в умовах України.

За допомогою впровадження HR-технологій будь-яка компанія може домогтися ефективного управління в цілому, правильно використовувати процеси адаптації працівників і спрямовувати їх у потрібне русло. Таким чином, після проведених досліджень, ми прийшли до висновку, що здатність успішно впроваджувати закордонні HR-технології дозволить вийти українським підприємствам на новий міжнародний рівень. Зважений і обгрунтований підхід до впровадження закордонних технологій управління так само дозволить українським підприємствам:

- по-перше, адекватно оцінювати рівень розвитку підприємства і необхідність впровадження нових технологій управління;

- по-друге, прагматично оцінювати існуючі технології управління та їх можливості впровадження в існуючих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища даного підприємства;

- по-третє, розробляти і планувати процеси, пов'язані не тільки з впровадженням, а й безпосередньо з адаптацією технології.

Отже, головні риси, що сприяють удосконаленню системи управління персоналом сучасного підприємства, які мають закордонні системи та можуть бути застосовані в наших умовах:

1. Регулярна оцінка готовності компанії і команди до майбутніх змін і викликів (включаючи ступінь зрілості і можливості HR-функції).

2. Усвідомлення критичної важливості HR в досягненні бізнес-цілей і залучення представників HR в процес розробки бізнес-стратегії.

3. Надання співробітникам необхідної підтримки і ресурсів.

4. Чітка комунікація сенсу діяльності організації (місії).

5. Керуваня «досвідом» співробітників.

6. Підтримка оптимального балансу між технологічністю і людяністю.

7. Вимірювання результатів та постійний розвиток.

Місце і конкурентоспроможність економіки України у глобальному просторі буде залежати від ступеня усвідомлення як державою, так і бізнес-середовищем сутності соціально-економічних змін у світі і у вітчизняному суспільстві, врахування і передбачення їх, побудови адекватних новим умовам систем управління виробничо-господарськими організаціями.

ПАТ «Одескабель» – найбільший в Україні виробник кабельно-провідникової продукції. Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства за останні три роки, можна зробити загальний висновок про зростання темпів росту практично усіх показників економічної діяльності, що пов’язано з розширенням виробництва та ринків збуту продукції підприємства.

На жаль, не дивлячись на позитивну динаміку економічних показників, на підприємстві відбувається значне зростання показника плинності кадрів. Це свідчить про те, що в системі управління персоналом присутні відчутні слабкі місця. Для визначення головних проблем необхідно розробити та провести дослідження серед працівників підприємства.

Нами було обрано дослідження, спрямоване на визначення рівня лояльності персоналу організації. Це також було обґрунтовано поширенням такої практики в іноземних компаніях, де однією с головних метрик є показник лояльності та залученості персоналу.

Результати дослідження виявились не зовсім задовільними. Працівники низько оцінили такі пункти як перспективи підприємства, зміст праці, можливість самореалізації та кар'єрний ріст на підприємстві. Такий результат також може бути наслідком скорочення програм навчання працівників у порівнянні до минулих років.

Через те, що на ПАТ «Одескабель» досі не приділялось ніякої уваги цьому показнику, необхідно було провести ґрунтовне дослідження та виявити недоліки системи. Приймаючи до роботи результати, та розпочавши розробку заходів покращення ситуації, у подальшому можна проводити підтримуючі опитування на визначення показника eNPS.

Ще однією проблемою підприємства є низька популярність робочих спеціальностей та праця на виробничих підприємствах. Це відбувається через відсутність маркетингу персоналу та HR-бренду підприємства.

ПАТ «Одескабель» займає досить непогане місце серед виробничих підприємств України, має виходи на зарубіжні ринки та використовує новітні технології. Але через недостатню зовнішню комунікацію сформувалася низька обізнаність серед молоді щодо умов праці на підприємстві.

Отже, головними напрямками, які потребують удосконалення є:

- мотивація працівників через проведення програм навчання та підвищення кваліфікації,
- підвищення залученості працівників,
- проведення зрозумілої та прозорої мотиваційної оплати праці.
- розробка кар'єрних планів для працівників,
- введення сучасних методів управління персоналом,
- підвищення рівня довіри до керівництва,

- створення іміджу підприємства як HR–бренду.

За результатами оцінки залученості співробітників ПАТ «Одескабель» можна відзначити наступне: керівництву потрібно більш уважно планувати і організувати роботу з мотивації персоналу в компанії, підвищити ефективність роботи з навчання персоналу, а також переглянути стилі керівництва, оскільки лояльність персоналу формує необхідний психологічний клімат в колективі, який сприяє підвищенню продуктивності праці та рентабельності підприємства.

З урахуванням усіх цих проблемних аспектів нами був розроблений проект, що включає комплекс заходів в рамках розробки та реалізації кадрової політики ПАТ «Одескабель». До нього входять :

- комплекс заходів, що сприяють підвищенню рівня залученості працівників у діяльність підприємства;

- розробка кар’єрних планів працівників;

- формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця за допомогою методики HR - брендингу.

Реалізація даного проекту дозволить підвищити ефективність кадрової роботи в ПАТ «Одескабель» за рахунок виявлення кадрового резерву в організації, а також врахування думок співробітників організації щодо їх кар'єрного зростання і їх особистісних якостей, що сприяють кар'єрному зростанню. Проведення заходів в рамках проекту дозволить отримати як економічний ефект так і значий соціальний ефект. Розрахунки економічної ефективності навчання працівників за проектом Корпоративний університет на підприємстві дозолили визначити, що у разі реалізації цього заходу буде отримано 1221 тис грн. економ ефекту. Рівень доходності інвестиції у це навчання становить 344 %, а його строк окупності становить 2,7 міясців. Соціальна ефективність запропонованих заходів складається з можливості об'єктивно оцінити індивідуальні здібності працівників, особливості та напрямки розвитку їхньої кар'єри, а також підняти рівень нематеріальної мотивації співробітників. Реалізація

зазначеного проекту дозволить отримати відчутний соціально-економічний ефект, який буде включати наступне: підвищення змістовності праці, забезпечення узгодженості цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою, забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою, забезпечення можливостей особистого розвитку працівників, формування почуття причетності, підвищення різноманітності задоволених потреб персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення механізму зворотного зв'язку з працівниками та суспільством.

Тож розробка та реалізація удосконалення менеджменту персоналу повинна відбуватись систематично, виважено, з урахуванням досвіду іноземних країн, з використанням новітніх методів та технологій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Из- дательство Юрайт, 2015. — 492 с.

2. Балабанова Л.В . Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. - 471 с.

3. Синенко Н. Підвищення професійного рівня працівників як фактор ефективності виробництва / Н. Синенко // Довідник кадровика. – 2014. – № 3. – С. 44-55.

4. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності / О.Ю. Воробей [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf

5. Галайда Т.О. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах / Т.О. Галайда, І.М.Савицька // Економіка і регіон. - 2015. - № 2. - С. 118-121.

6. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2014. – 224 с.

7. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2014. - 351 с.

8. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М. : «Управление персоналом, 2012. – 550 с.

9. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз / Ю.С. Іванова // Право та інновації. – 2014. – № 4. – С. 148 – 155.

10. Желнина, Е. В. Система непрерывного обучения персонала организации / Е. В. Желнина // Кадры предприятия. – 2014. – № 4. – С. 91-106.

11. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмідт. – М.: МГУ, 2008. – 480 с.

12. Ісаєва І.Г. Дослідження проблеми сучасних форм і систем підвищення кваліфікації робітничих кадрів / І.Г. Ісаєва, М.В.Літвиненко // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. - №8 - Вестник НТУ "ХПИ", 2014. – с. 74 – 78.

13. Дж. Коул. Управление персоналом в современных организациях. , 2004. — 352 с.

14. Кей Б., Джулиони Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике. — М.: Манн Иванов Фербер, 2013. — 176 с.

15. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации: его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения // Лидерство и менеджмент. — 2016. — Том 3. — № 3. — С. 159-170. doi: 10.18334/ lim.3.3.36157

16. Красностанова М.В., Кашпур А.К., Попова В.Г., Груздева Е.В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 2. — С. 241–258.

17. Кодекс Законов о труде Украины – КЗоТ Украины с изменениями от 04.07.2013. http://meget.kiev.ua/kodeks/kzot/.

18. Мажник Н.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н.А. Мажник, Д.А. Костін // Бізнесінформ. – 2011. – № 1. – С. 103–107.

19. Максимова О.Н. Мотивация интенсивного труда рабочих промышленного предприятия // Социологические исследовании. – 2008. – № 11. – С. 13–24.

20. Михалкина Е.В., Алешин В.А. Эффективный контракт как институциональная форма реализации социально-трудовых отношений в

системе высшего образования // TERRA ECONOMICUS. – 2013. – Т. 11. – № 2-2.

21. Сенге П. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций / Питер Сенге и др. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 780 с.

22. Хау Дж. Краудсопсинг: Коллективный разум – будущее бизнеса / Джефф Хау; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

23. Майзель В. А., Степаненко Е. П. Адаптация зарубежных HR-технологий в российской практике управления персоналом на примере крюинговой компании // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 639-644. — URL https://moluch.ru/archive/113/29043/

24. Чаповська Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту / Ю. Чаповська // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2015. – № 2. – С. 102–103.

25. Continuing vocational training and adult learning / Official website of European Centre for the Development of Vocational Training. – http://www.cedefop.europa.eu/EN/statistics-and-indicators/continuing-vocational-training-and-adult-learning.aspx

26. Алдошина М.В. Підвищення кваліфікації персоналу / М.В. Алдошина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 1 (52). – 2014. – С. 144 – 148.

27. Базаров, Т. Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации / Т. Ю. Базаров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/

28. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лек¬ций / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 160 с.

29. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресур¬сами : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 192 с.

26. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №6. – С.35-38.

27. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2013. – 864 с.

28. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2012. – 220 с.

29. Косорига И. Новые технологии в обучении и развитии персонала / И. Косорига // Менеджер по персоналу. – 2015. – № 5. – С. 20-25.

30. Костюк М.В. Окремі питання забезпечення професійного навчання на підприємствах / М.В. Костюк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2015. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 70–75.

31. Літинська В.А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства / В.А. Літинська // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Випуск 4 (51). – С. 88 – 92.

32. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом / В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко // Ефективна економіка. – 2014. - №4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900.

33. Мартинюк В.Д. Поняття і структура системи професійного навчання працівників / В.Д. Мартинюк // Право.- 2016. - №3(53). – С. 34 – 38.

34. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за ред. В. М. Данюка, В. М. Пе¬тюха. – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.

35. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2013. - 311 с.

36. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2014. – № 30. – С. 87–88.

37. Новиков П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях / П.П. Новиков [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-professionalnogo-obucheniya-personala-v-sovremennyh-usloviyah

38. Обзор современных методов обучения сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: / http://www.rb.ru/community /articles/articles/2007/10/31/153006.html

39. Основы управления персоналом: Учеб. пособ. / Под ред. Б. М. Генкина. – М. : Изд-во Высшая школа, 2012. – 178 с.

40. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плугіан // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. - № 42. - С- 323 - 327.

41. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 348 с.

42. Савченко В. Професійне навчання персоналу на виробництві в умовах фінансової та політичної кризи / В. Савченко, О. Кузнєцова // Професійно-технічна освіта. – 2014. – № 3. – С. 15-18.

43. Самыгин С. И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М. : Зевс, 2013. – 480 с.

44. Тащиян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: / http://www.ref.by/refs/62/13526/1.html

45. Управління трудовим потенціалом : навч. посібник / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К. : КНЕУ, 2013. – 403 с.

46. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2012. - 487 с.

47. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 171-178.

48. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 462 с.

49. Шоптенко, В. Новые возможности бизнес-образования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2014. – № 4. – С. 28-34.

50. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: Монографія. - Київ: МАУП, 2013. - 176с.

51. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи : [колективна монографія] / О. В. Яцун / За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка / Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2015. – Ч. І. – С. 554-561.

52. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://smida.gov.ua

53. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель» [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.odeskabel.com/main-rus/o-kompanii/20-istoricheskaya-spravka.html

54. Украина сегодня. Каталог ведущих предприятий Украины [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.rada.com.ua/rus/catalog/5183/

55. Колективний договір ПАТ «Одескабель» на 2015-2018 роки

56. Звіт за критеріями оцінки процесу професійного навчання відділом управління і розвитку персоналу на ПАТ «Одескабель» за 2014-2016 роки

57. Мазурок Наталія Петрівна Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://dspace.tneu.e du. ua/bitstrea m/316497/16937/1/Маз урок%20Н.П..pdf

58. Шевченко Т. О. Професійне навчання як ключовий елемент системи розвитку людських ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Шевченко // Управління розвитком. – 2013. – №12 (152) – С. 113-114 – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua

59. Алексєєва Н.Ф., Вороніна М.О. Шляхи удосконалення професійного навчання персоналу машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Н.Ф. Алексєєва, М.О. Вороніна // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – 2010. – Випуск 1 (60). Частина 1 – С. 190-196 – Режим доступу: http://www.kdu.edu.ua/ statti/2010-1-1(60)/ PDF_1_2010_ch1/190.PDF

60.Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалупідприємства [Електронний ресурс] / В.О. Москаленко // Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал. – 2010. – №3 (20) – С. 155 – Режим доступу: http://www.mubip.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/32.pdf

61.Яворська І.С. Кадровий потенціал та шляхи його підвищення [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.srw.kspu.edu/?p=684

62.Біловол Р. І. Формування ефективного механізму управліннярозвитком персоналу вітчизняних підприємств [Електронний

ресурс] - Режим доступу:http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/708/1/Стаття_%20Біловол.pdf

63. Коновальчик В. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.hr-portal.ru/blog/postroenie-processa-obucheniya-personala-v-ramkah-obshchey-sistemy-razvitiya-personala

64. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ − Одеса:Атлант, 2013. — 426 с.