

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-37)

УДК 331.658

Віра ШПИЛЬОВА

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0002-3891-3804>

e-mail: vera_bsh.21@ukr.net

Олена КОСЮК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8628-0386>

p_kosiyuk@khnu.km.ua

Вікторія БІЛИК

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0002-1809-0804>

e-mail: bilyk_v@ukr.net

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сучасному розвитку бізнес-технологій ключовими ресурсами будь-якої організації, поряд з інформаційними, фінансовими, технологічними, є людські ресурси. Підприємства конкурують, зокрема, на рівні професійного розвитку своїх співробітників – їх знань, умінь, навичок. Для найбільш розумного та ефективного використання цього ресурсу необхідно правильно оцінити та підвищувати такий рівень. Різні системи та методики оцінки персоналу дозволяють виявити та розкрити потенціал кожного співробітника та направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Для успішного функціонування будь-якої організації необхідно аналізувати кваліфікацію, компетентність та результати діяльності кожного конкретного менеджера. У зв'язку з цим особливу актуальність набуває аналіз компетенцій та ефективності діяльності управлінського персоналу, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони керівництва, резерви зростання продуктивності праці, визначити оптимальний чисельний склад, координувати діяльність відповідно до потреб. Для будь-якого підприємства чи організації підвищення кваліфікації персоналу – це дуже важливе питання, тому що для того, щоб бути конкурентоспроможним підприємством, використовувати нові технічні та технологічні розробки, підвищувати якість продукції чи послуг – потрібен кваліфікований персонал, постійно підвищує свою кваліфікацію у зв'язку з швидким розвитком технологій. У тому числі і від кваліфікації персоналу залежить стабільність та успіх бізнесу. В даний час постійно впроваджуються нові технології, наука багатіє на розробки, отже основна мета роботи з кадрами – це постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У серйозних компаніях керівники вже зрозуміли, що досягти якісних рішень у компанії важко, якщо не зроблено рішучих кроків у сфері підготовки персоналу. У зв'язку з цією ситуацією відділи кадрів у першу чергу спрямовують свої зусилля на підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Ключові слова: навчання, персонал, підвищення кваліфікації, управління

Vira SHPILEVA

Private Higher Educational Establishment "European University"

Olena KOSIUK

Khmelnytskyi National University

Victoriia BILYK

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy Cherkasy

MANAGEMENT SYSTEM OF IMPROVING THE QUALIFICATIONS OF THE MANAGEMENT STAFF OF THE ORGANIZATION

In the modern development of business technologies, the key resources of any organization, along with informational, financial, and technological ones, are human resources. Enterprises compete, in particular, on the level of professional development of their employees - their knowledge, skills, and abilities. For the most reasonable and effective use of this resource, it is necessary to correctly assess and increase this level. Different systems and methods of personnel evaluation allow to identify and reveal the potential of each employee and direct this potential to the realization of the company's strategic goals. For the successful functioning of any organization, it is necessary to analyze the qualifications, competence and performance of each specific manager. In this regard, the analysis of the competences and effectiveness of the management personnel becomes especially relevant, which will allow to identify the strengths and weaknesses of the management, the reserves of labor productivity growth, determine the optimal numerical composition, and coordinate activities according to needs. For any enterprise or organization, improving the qualifications of personnel is a very important issue, because in order to be a competitive enterprise, to use new technical and technological developments, to improve the quality of products or services, qualified personnel are needed, they constantly improve their qualifications in due to the rapid development of technologies. In addition, the stability and success of the business depends on the qualifications of the staff. Currently, new technologies are constantly being introduced, science is rich in developments, so the main goal of working with personnel is constant training and improvement of staff qualifications. In serious companies, managers have already understood that it is difficult to achieve high-quality solutions in the company, if decisive steps are not taken in the field of personnel training. In connection with this situation, personnel departments primarily direct their efforts to improving the qualifications of management personnel.

Key words: training, personnel, professional development, management

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Підвищення кваліфікації управлінського персоналу має важливу роль у розвитку будь-якої організації у світі інноваційних технологій і те, що ще недавно здавалося незвіданим, зараз втратило свою новизну, стаючи для сучасної людини буденністю.

Розвиток та вдосконалення різних аспектів нашого життя продовжується. Сьогодні різноманітні технології застосовуються у всіх сферах життя - в соціальному житті, в освіті, в науці та в бізнесі. Тому головним товаром над ринком стає інформація. Чим більшою кількістю інформації володіє людина, тим більше вона може досягти, тому для менеджера вкрай важливо відповідати мінливим стандартам. Людина, яка перебуває на посаді керівника, є головним спеціалістом з управління, який і повинен вміти стежити за трендами та мати можливість їх застосувати на благо своєї організації. Саме для того щоб бути компетентним та ефективним, управлінський персонал повинен постійно навчатися та підвищувати свою кваліфікацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми підвищення ефективності функціонування організації на основі формування і розвитку управлінського персоналу знаходяться в сфері уваги різних авторів як зарубіжних, так і вітчизняних, а саме А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клееланда, Д. Мак-Грегора, У. Оучи, Д. Аткинсона, С. Адамса, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера, Ш. Річі і П. Мартіна, В.І. Герчикова, Г.А. Мюррей.

Формулювання цілей статті

Мета статті проаналізувати систему управління підвищенням кваліфікації управлінського персоналу та вплив її результатів на ефективну управлінську діяльність

Виклад основного матеріалу

Управлінська діяльність - це складний і багатогранний процес, так об'єктом управління є люди, які самі по собі складні та різноманітні, саме тому важливо, щоб керуючий персонал був достатньо кваліфікований для того, щоб вміти знаходити підхід до тієї чи іншої людини та наперед прораховувати наслідки прийнятих нею рішень. Напрямок розвитку суспільства на етапі показує, що грамотніший і освічений керуючий персонал, тим ефективніші його управлінські рішення, які призводять організацію до процвітання. Організація є єдиним цілим, де кожен складовий елемент дуже важливий. Саме тому так важливо те, як здійснюється управління, адже саме від цього залежить, наскільки злагоджено функціонуватиме організація.

Якісною характеристикою будь-якого керівника є його вміння до організації, так званого само менеджменту – здатності до оптимізації і максимального використання особистих можливостей, усвідомленого управління власною діяльністю, саморозвитку, подолання несприятливих зовнішніх обставин і чинників, що досягається шляхом ефективної організації процесу управління і раціонального використання робочого часу та часу відпочинку[1]

Професійне навчання персоналу направлено на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь і навичок, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки [2].

Навчання персоналу, що є одним з ключових аспектів його формування, з одного боку, стає компонентом стратегії підприємства, а з іншого – визначається цією стратегією[3].

Ключове місце в розвитку діяльності та навчанні управлінського персоналу посідає система підвищення кваліфікації. Згідно з визначенням Кібанова А. Л., підвищення кваліфікації - це навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням на посаді [4].

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу – це процес навчання персоналу організації нових знань та навичок, а також покращення компетенції в аспектах, які необхідні для якісного виконання поставлених перед ним завдань [5]. Управління - це функція організованих систем різних видів, які забезпечують збереження їхньої специфічної структури, реалізацію поставлених цілей, зміна у новий необхідний стан, а також вирішення проблем, що формуються і наявних. Сутність управління полягає в ефективній та якісній організації ефективної діяльності робочого процесу[6].

Від того, як роботодавець розглядає свій персонал, залежить те, як реалізовуватиметься діяльність з підвищення кваліфікації. Адже тільки від наявності чи відсутності знань залежить те, як управлінець здатний координувати роботу персоналу і вирішувати проблеми, що виникають.

Якщо в процесі функціонування та розвитку об'єкта деякі його елементи перестають правильно функціонувати або перестають функціонувати зовсім, то це стає серйозною проблемою на шляху розвитку організації. У результаті доводиться використовувати ресурси на вирішення цієї проблеми. Щоб уникнути цього, необхідно підтримувати необхідний рівень компетенції в управлінського персоналу [7]

Досвідчений керівник, який зацікавлений у злагодженості робочого процесу, повинен уміти вловлювати період спаду ділової активності людини, а також уміти справлятися з проблемою розчарування за невідповідності бажаного та дійсного.

Для грамотного підвищення кваліфікації у персоналу, необхідно дотримуватися таких правил:

- збіг цілей щодо підвищення кваліфікації керівного складу зі стратегічними цілями організації;

- необхідність вивчення думки працівників організації;
- необхідність вивчення ринку праці та напрямів розвитку, для адаптації до змін довкілля.

Необхідність безперервної освіти підтверджують такі фактори:

- ✓ впровадження нових технологій;
- ✓ виробництво, орієнтоване на сучасні тенденції;
- ✓ зростання комунікаційних можливостей (з'являються можливості зміни деяких видів робіт).

Для того, щоб межі ринку зникли, необхідна кваліфікація, крім базової. Країни, які мають сучасну систему праці та програми безперервної освіти, лідирують в умовах конкуренції. Завдяки постійному підвищенню рівня кваліфікації своїх працівників, вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який виклик з боку зовнішнього середовища. Зміна в усіх сферах життя – є головним елементом сучасності.

Головним інструментом розвитку персоналу є освіта, навчання. Освіта є цілеспрямованою пізнавальною діяльністю особистості щодо отримання знань, умінь та навичок, їх удосконалення. Процес навчання орієнтований на результат засвоєння особистістю системи знань, практичних умінь, навичок та пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також морально-естетичної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність цієї особистості [8].

В цілому навчання та підвищення кваліфікації є складним процесом, що обумовлено його масштабами, кількістю та різноманітністю, великою кількістю застосовуваних методів та іноді необхідності самостійно діяти, особливо в умовах сильної невизначеності чи ризику. Навчання починається на момент отримання працівником знань та закінчується реалізацією їх у своїй діяльності, а також передачі їх у вже перетвореному вигляді іншим працівникам.

Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення професійних знань, умінь та компетенцій управлінського персоналу. Головним завданням подібних курсів є задоволення потреб фахівців у отриманні найбільш повної кількості необхідної інформації для його професійної діяльності. Крім того, ще однією пріоритетною метою є оновлення знань спеціаліста у певній галузі через підвищення вимог роботодавця.

У Швейцарії під час проведення Всесвітнього економічного форуму було визначено 10 загальних компетентностей, які характерні для будь-яких фахівців. Їх було запропоновано збалансувати з фаховими з метою формування нових вимог до фахівців успішних компаній [9].

Нині сформовано 10 основних компетенцій, які характерні саме для управлінського персоналу:

1. Стратегічне та аналітичне мислення (здатність передбачати та прогнозувати, аналізувати та моделювати ситуацію, уникати нав'язування чужих думок і позицій, обґрунтовувати та зважувати аргументи; характеризується індивідуальністю мислення).

2. Володіння системою вирішення управлінських проблем (здатність цілісно, системно та багатоаспектно аналізувати, оцінювати проблему та вирішувати її з врахуванням прогнозів перспектив та ризиків).

3. Генерація ідей (здатність продукувати нові, можливо нестандартні ідеї, погляди, рішення, креативно підходити до вирішення існуючих проблем, створювати інновації).

4. Лідерство (вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал, впливати на них, управляти колективами).

5. Комунікативність (риторичні та емпатичні здібності, вміння спілкуватись, вислуховувати, доносити свою думку та позицію, запобігати та вирішувати конфлікти, здатність взаємодіяти).

6. Емоційно-вольова сфера (репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розпізнавати емоції інших людей та впливати на них).

7. Гнучкість поведінки (володіння когнітивною гнучкістю, здатність швидкого реагування на всі подразники і ситуації, вміння аналізувати декілька проблем одночасно, оперативно змінювати формат роботи, моделювати власну поведінку під ситуацію).

8. Ділові якості (здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення, володіти достатнім рівнем знань, умінь і навичок, що дають змогу впевнено самостійно приймати рішення та аргументовано відстоювати власну думку).

9. Організаційно-управлінські якості (вміння планувати, організовувати, приймати рішення, координувати, контролювати, мотивувати, регулювати).

10. Управлінська культура (здатність оцінювати позицію співрозмовника, використовувати дієву стратегію, тактику ведення переговорів, швидко та гнучко реагувати на зміну настроїв та потреб співрозмовника, вміти переконувати, аргументувати, доводити свою ціль, пояснювати позицію тощо). [10]

Зазвичай підвищення кваліфікації відбувається приблизно 1 раз на 5 років, протягом усієї трудової діяльності. Періодичність проходження цих курсів визначається роботодавцем. Рішення роботодавця фіксується у нормативних актах необхідного призначення.

Види підвищення кваліфікації:

- освітні програми на базі ВНЗ;
- наукові (педагогічні) та цільові стажування;
- короткі освітні програми від 20 і більше годин;
- спільні зарубіжні науково-дослідні та проектні розробки;
- відрядження та індивідуальні стажування;
- дистанційні інтерактивні програми освіти тощо.

При впровадженні програм підвищення кваліфікації керівництва постає низка питань: наскільки це необхідно, як визначити економічну ефективність та поділ фінансування, чи готові керівники до нововведень та зіставлення їх професійних навичок та форми навчання. Проблеми впровадження програм підвищення кваліфікації цієї категорії існують для всіх підприємств. Це пов'язано зі зміною вимог до рівня кваліфікації такого персоналу та появою нової інформації з тих чи інших аспектів діяльності, а також прагненням керівництва підвищити ефективність роботи підприємства.

Великий вплив також має конкуренція між організаціями та вимоги ринку праці

Розглянемо найпоширеніші помилки при складанні програм підвищення кваліфікації управлінського персоналу:

- вищий керівник не враховує думку такої категорії працівників підприємства, припускаючи, що він краще знає, що доцільніше для компанії і як краще для її співробітників;
- завищені очікування. Деякі роботодавці вважають, що при впровадженні інновацій у робочий процес, діяльність компанії покращиться в рази. Але зміни можуть відбуватися досить повільно, і ефект буде видно не відразу. Тому в деяких випадках керівництву слід запастися терпінням та не вимагати від працівників очікуваних результатів;
- недостатня поінформованість. В сучасний час вкрай важливо, щоб показники ефективності розвитку підприємства враховували всі найбільш вигідні параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, в тому числі кон'юнктуру ринку, відповідність технологіям та багато іншого.
- недостатній облік всіх факторів може призвести до помилок при складанні плану підвищення кваліфікації. Що у свою чергу також може дати ефективного результату. Так як інформація може виявитися неповною, застарілою або просто не затребуваною на ринку. Тому вкрай важливо зібрати якомога повнішу інформацію, про сферу, яка буде покращена;
- неправильний розподіл бюджету. Фінансово-економічна служба координує всі бюджети та перевіряє доцільність запланованих показників.

Впровадження ефективної системи підвищення кваліфікації керівників за короткий термін неможливе. Головним фактором є процес спостереження, важливість збереження особливостей контексту оцінки, а також суб'єктивна інтерпретація результатів.

Кваліфіковані керівники – це не лише особистісно та професійно підготовлені співробітники, це одна з важливих умов для забезпечення стабільного розвитку компанії. Ефективне управління допомагає досягти підвищення конкурентоспроможності організації. Зараз виникає сильна потреба у нових та перспективних спеціалістах у галузі управління.

Відповідно до цього, сучасні програми підвищення кваліфікації керівного складу мають на меті навчити самостійно мислити. (у тому числі й економічно), вирішувати комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи, працювати у команді.

В таблиці 1 комплексно оцінено сильні та слабкі сторони підготовки управлінського персоналу підприємства та можливості та загрози що впливають на навчання.

В ідеалі модель професійної підготовки керівника включає такі етапи:

- по-перше, базове навчання перед зайняттям первинної посади протягом 1-2 року у спеціальному навчальному закладі (додаткова освіта, як правило, у галузі економіки, права або менеджменту), що завершується стажуванням та роботою на посаді;
- по-друге, короткострокове навчання перед заняттям кожним новим заняттям посади, що доповнює та поглиблює базову (включає навчання в навчальному закладі та стажування в загальній складності протягом 3-6 місяців);
- по-третє, підвищення кваліфікації на строк до 2 місяців.

Процес підвищення кваліфікації управлінського персоналу можуть супроводжувати такі негативні аспекти[11]:

1) надання недостатнього рівня важливості цьому питанню, як з боку керівництва підприємства, так і з боку управлінського персоналу;

2) практика свідчить, що керівництво не зацікавлено у направленні найбільш ефективних управлінців на навчання через їх високу цінність у процесі безперервного ведення виробничо-господарської діяльності підприємств;

3) підвищення кваліфікації часто носить суто протокольний характер, що має на меті отримання вищого розряду, що апріорі знижує ефективність таких заходів та робить невиправданими витрати на їх організацію та проведення.

Таблиця 1

SWOT-аналіз підготовки управлінського персоналу підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище підприємства	Сприятливий психологічний клімат в колективі, система стимулювання управлінців, рівень професійної підготовки, матеріально-технічна база підприємства, бажання працівників до розвитку	Переважаючі особисті інтереси управлінців над спільною метою, ресурсна обмеженість, опір змінам, відсутність стимулів щодо підвищення кваліфікації, недосконала кадрова політика
Зовнішнє середовище підприємства	Можливості	Загрози
	Зменшення ризиків економічного середовища, розширення сфер діяльності підприємства, створення ефективної системи залучення досвідчених керівників що ефективно працюють, покращення відносин підприємства з контрагентами	Можливий перехід управлінця до конкурентів, виникнення не прогнозованих витрат, ризики витоку інформації (комерційна таємниця) за межі підприємства, ризики опору змінам зовнішнього характеру

Аналізуючи якості освітнього рівня управлінського персоналу необхідно розрахувати узагальнюючий показник, який характеризує рівень якості освіти управлінського персоналу загалом. І тому рекомендується використовувати метод середнього бала.

Використовуючи цей узагальнюючий показник, можна оцінити виконання планового завдання, динаміки зміни якісного рівня освітніх процесів. Розрахунок рекомендується проводити з використанням коефіцієнта середнього бала, який виражається такою формулою:

$$K_{\text{бал}} = \sum R_i * B_i / \sum R_i ,$$

де

K_{бал} - коефіцієнт середнього бала;

R_i - чисельність управлінських співробітників кожного рівня освіти, людина;

B_i – бал, який надається кожному показнику рівня освіти, людина.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Діяльність керівників на етапі розвитку ринку зазнає великих змін, що ставить нові завдання перед системою розвитку управлінського потенціалу. Формування знань, умінь керівників необхідно доводити до стійких управлінських навичок, при цьому не можна забувати про здібності та професійні якості людини, які в сукупності сприяють розвитку управлінського потенціалу та ефективності керівної діяльності в цілому. Підвищення кваліфікації один із головних напрямів розвитку управлінського потенціалу керівників підприємств. Тому цьому напрямку потрібно приділяти велику увагу, підвищення кваліфікації має бути системним та безперервним.

Література

1. Поліщук І.І. Самоменеджмент як засіб підвищення ефективності роботи керівника. Вісник Хмельницького національного університету, №3, Т.1, 2013 –с.227-231
2. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: монографія / В. А. Савченко; НАПН України, Ін-т проф.-техн. освіти. - К.: Вид-во Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України, 2012. - 171 с.
3. Дяченко Ю.Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. -№24(II), 2012 –с. 127-132
4. Кибанов А. Л. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2001. – 572 с.
5. Вороніна А. В. Організація професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах. XI Всеукраїнська студентська інтернет-конференція "Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України". Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 127—129
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие. Под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — 312 с
7. Цибалок С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. — К., КНЕУ, 2009. — 399 с.
8. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки. 2016. № 1(29). С. 97–105

9. Парфентьева Л. Работа будущего: 10 навыков, которые будут востребованы в 2020 году: веб-сайт. URL: <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov> (

10. Згалат-Лозинська Л.О., Головач Н.В. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 9-10, 2018[77] с.69-73

11. Кривохатко Н. Д. Структурно-функціональна характеристика системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу машинобудівних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). - С. 179-182.

References

1. Polishchuk I.I. Samomenedzhment yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti roboty kerivnyka. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, №3,Т.1, 2013 –с.227-231

2. Savchenko V. A. Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty profesiinoho navchannia na vyrobnytstvi: monohrafiia / V. A. Savchenko; NAPN Ukrainy, In-t prof.-tekhn. osvity. - K.: Vyd-vo In-tu prof.-tekhn. osvity NAPN Ukrainy, 2012. - 171 c.

3. Diachenko Yu.Iu. Ontolohichni pidkhid do formuvannia vymoh do navchannia personalu pidpriemstv. Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo. -№24(II), 2012 –с. 127-132

4. Kybanov A. L. Upravlenye personalom orhanyzatsyy. M. : YNFRA-M, 2001. – 572 s.

5. Voronina A. V. Orhanizatsiia profesiinoho navchannia personalu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. KhI Vseukrainska studentska internet-konferentsiia "Suchasnyi stan, retrospektyvy ta perspektyvy rozvytku ekonomichnoi systemy Ukrainy". Chernivtsi: ChTEI KNTEU, 2016. S. 127—129

6. Maslov E.V. Upravlenye personalom predpriyatiia [Tekst]: ucheb. posobyе.Pod red. P.V. Shemetova. M.: YNFRA-M; Novosybyrsk: NHAЭyU, 1999. — 312 s

7. Tsybaliuk S.O. Tekhnolohii upravlinnia personalom: navch. posib. — K., KNEU, 2009. — 399 s.

8. Hetman O. O., Pliasun A. V. Rozvytok personalu v zabezpechenni bezpeky rynku pratsi. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky. 2016. № 1(29). S. 97–105

9. Parfenteva L. Rabota budushchego: 10 navykov, kotoгыe budut vostreboваны v 2020 hodu: veb-sait. URL: <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov> (

10. Zghalat-Lozynska L.O., Holovach N.V. Metod otsinky rozvytku upravlinskoho personalu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. Innovatsiina ekonomika. 9-10 ,2018[77] s.69-73

11. Kryvokhatko N. D. Strukturno-funktsionalna kharakterystyka systemy pidvyshchennia kvalifikatsii upravlinskoho personalu mashynobudivnykh pidpriemstv. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia : Ekonomika. 2014. Т. 19, Vyp. 2(3). - S. 179-182.