

## Удосконалення процесу професійного навчання як напрям покращення процесів управління організацією

Мороз О.С.

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту організацій та управління проектами  
Запорізької державної інженерної академії

Стаття присвячена висвітленню наявності зв'язків між покращенням процесів управління організацією та рівнем професійної підготовки її людських ресурсів, а також наданню пропозицій щодо шляхів удосконалення процесу професійного навчання з визначенням проблем, що потребують подальшого дослідження. Наявність тісного зв'язку між вдосконаленням процесів управління організаціями та покращенням процесу професійної підготовки людських ресурсів, що залучаються до цих процесів, обумовлює необхідність поліпшення якості навчального процесу в системі освіти загалом та професійного навчання зокрема. Серед шляхів такого поліпшення запропоновано вдосконалення змісту освіти, інтенсифікація навчального процесу, оптимізація процесу професійного навчання, створення необхідних умов для зростання педагогічної майстерності викладачів тощо. Серед проблем, які потребують подальшого дослідження та публічного обговорення, увага зосереджена на питаннях встановлення більш тісних зв'язків та взаємної відповідальності між суб'єктами процесу професійної підготовки та розвитку персоналу. Залишаються невирішеними також окремі питання кількісного оцінювання ефективності вжиття заходів, які забезпечують професійну підготовку та необхідний певний рівень розвитку персоналу.

**Ключові слова:** навчальний процес, освіта та професійне навчання, оцінка ефективності професійної підготовки, процеси управління, розвиток людських ресурсів.

Мороз О.С. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Статья посвящена освещению наличия связей между улучшением процессов управления организацией и уровнем профессиональной подготовки ее человеческих ресурсов, а также предоставлению предложений относительно путей совершенствования процесса профессионального обучения с определением проблем, требующих дальнейшего исследования. Наличие тесной связи между совершенствованием процессов управления организациями и улучшением процесса профессиональной подготовки человеческих ресурсов, привлекаемых к этим процессам, обуславливает необходимость улучшения качества учебного процесса в системе образования в целом и профессионального обучения в частности. Среди путей такого улучшения предложены совершенствование содержания образования, интенсификация учебного процесса, оптимизация процесса профессионального обучения, создание необходимых условий для роста педагогического мастерства преподавателей и т. д. Среди проблем, которые требуют дальнейшего исследования и публичного обсуждения, внимание сосредоточено на вопросах установления более тесных связей и взаимной ответственности между субъектами процесса профессиональной подготовки и развития персонала. Остаются нерешенными также отдельные вопросы количественного оценивания эффективности мероприятий, обеспечивающих профессиональную подготовку и необходимый уровень развития персонала.

**Ключевые слова:** учебный процесс, образование и профессиональное обучение, оценка эффективности профессиональной подготовки, процессы управления, развитие человеческих ресурсов.

Moroz O.S. IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING AS A WAY TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

The article is devoted to highlighting the links between improving the management of the organization with the level of professional training of its human resources and providing suggestions on how to improve the process of professional training, identifying problems that require further research. The close link between the improvement of the organization's management processes and the improvement of the process of training the human resources involved in these processes necessitates the improvement of the quality of the educational process in the system of education in general and vocational training, in particular. Among the ways of such improvement are offered, in particular, such as improving the content of education, intensifying the educational process, optimizing the process of professional training, creating the necessary conditions for the growth of teacher's teaching skills. Among the issues that require further research and public discussion, the focus is on establishing closer links and mutual responsibility between the subjects of the process of training and staff development. There are also outstanding issues regarding quantifying the effectiveness of measures that provide professional training and require a certain level of personnel development.

**Keywords:** learning process, education and vocational training, assessment of the effectiveness of vocational training, management processes, human resources development.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах будь-яка економічна чи соціальна організація (незалежно від її розміру та організаційно-правових форм) та органи публічного (державного, муніципального, громадського) управління змушені функціонувати в дуже нестабільних ринкових умовах (коливання попиту та пропозиції, вільне ціноутворення в умовах конкуренції, тощо). Водночас внутрішні умови життєдіяльності цих організацій перебувають у відносно стабільному стані, що викликає необхідність приведення наявного внутрішнього середовища у відповідність до мінливих зовнішніх факторів. Вдосконалення системи управління та її механізмів з метою забезпечення оперативного реагування на зміни стану ринкового середовища, кращої адаптації своєї діяльності до динамічних змін, а також раціонального використання різноманітних ресурсів організації дає їй змогу не тільки вижити, але й розвиватися в мінливих умовах ринкової економіки.

Проведення відповідних змін та досягнення нових (скоригованих) цілей можуть привести до радикальної зміни змісту та процедури виконання трудових функцій працівників різних категорій, що вимагає додаткових знань, вмінь та навичок, перегляду (іноді навіть докорінного) наявних підходів до виконання роботи. Таким чином, вдосконалення процесів управління неможливе без наявності в організації комплексної системи розвитку персоналу, яка поєднує як навчання виконанню тих чи інших трудових процесів (елементів, операцій, прийомів тощо), так і підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, управління трудовою кар'єрою. Отже, дослідження проблем, пов'язаних з організацією та вдосконаленням системи розвитку людських ресурсів загалом та управлінських кадрів зокрема як в комерційних та бізнесових структурах, так і в органах публічного управління, є актуальним та вимагає постійної уваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження зазначених проблем знайшло досить широке висвітлення в публікаціях українських вчених. Цілісний погляд на роль та важливість навчання загалом та професійної освіти зокрема в контексті глобальних викликів; напрями вдосконалення методології навчання; систематизацію, впровадження передового досвіду цієї діяльності; вплив цих факторів на ефективність державного управління знайшов своє відображення в роботах таких вчених, як, наприклад, В. Авер'янов, В. Князєв, Б. Кравченко, В. Кремень, С. Крисюк, В. Луговий, В. Майборода, О. Оболенський [1].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас перехід економіки України до фази економічної стабілізації з ознаками подальшого стійкого зростання на тлі посилюючого дефіциту робочої сили (перш за все, кваліфікованої) приводить до припливу обсягів інвестицій, що спрямовуються на становлення та розвиток системи неперервної професійної освіти, а також розвиток людських ресурсів. Ситуація, яка складається на сучасному ринку праці України, вимагає наявності готового до подальшого розвитку людського потенціалу та ефективного його використання з метою подолання наявних негативних тенденцій в економіці (як у приватному її секторі, так і в державному та муніципальному секторах). Крім того, потребують подальшого дослідження шляхи та методи розв'язання проблем, пов'язані з прискоренням процесів адаптації людських ресурсів до мінливих вимог ринку праці, а також з розвитком та вдосконаленням функціонування інфраструктури ринку праці.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є висвітлення наявності зв'язків між покращенням процесів управління організацією та рівнем професійної підготовки її людських ресурсів; пропозиція шляхів удосконалення процесу професійного навчання з визначенням проблем, що потребують подальшого дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток компетенцій працівників є одним з основних чинників, які забезпечують конкурентоспроможність компанії. Тому традиційні системи професійної підготовки спрямовані перш за все на задоволення потреб внутрішнього розвитку організацій, забезпечення функціонування наявних та впровадження передових методів і технологій, які би підвищували продуктивність та ефективність праці працівників загалом та управлінців зокрема. Натомість вивчення досвіду провідних промислових компаній доводить, що визначальним разом з професійною підготовкою є створення такого середовища, яке б спонукало працівників розвивати свої компетенції (знання, вміння, навички, особистісні характеристики тощо), а також їхню ініціативність, творчість, залучення до справи та відповідальність за покладені функціональні обов'язки [2, с. 17]. Це спонукає до створення комплексних систем підготовки та розвитку персоналу, які стимулюють забезпечення всеохоплюючого розвитку людського ресурсу організації, тобто систем, що орієнтуються на

задоволення комплексу потреб особистості, групи (команди, дільниці) та організації й суспільства загалом.

Сучасні підходи до управління ґрунтуються на необхідності максимального розкриття потенціалу людських ресурсів, що залучені до функціонування тієї чи іншої організації. Наявність відповідним чином підготовленого персоналу вимагає як підходів до управління, що орієнтовані на стратегію розвитку, наприклад збалансованої системи показників (*BSC – Balanced Score Cards*), так і систем управління, які спрямовані на операційне управління, такі як управління по цілям (*MBO – Management By Objectives*), управління по результативності (*PM – Performance Management*), управління з використанням системи ключових показників ефективності (*KPI – Key Performance Indexes*), а також підходів до управління, що базуються на використанні принципів «команди в організації», таких як тотальне керування якістю (*TQM – Total Quality Management*), керування змінами (*CM – Change Management*), ощадливе виробництво (*LP – Lean Production*). Розкриття трудового потенціалу організації забезпечується наявністю в ній (безпосередньо або з використанням договірних відносин) системи розвитку персоналу та систематичністю вдосконалення цієї системи.

Під час надання характеристики системи розвитку людських ресурсів організації необхідно мати на увазі цілеспрямований комплекс інформаційних та освітніх елементів, що прив'язані до конкретних робочих місць та персоніфіковані щодо конкретних співробітників, забезпечуючи сприяння необхідному підвищенню рівня підготовки цих співробітників відносно вимог, які існують (з'являються) по конкретних робочих місцях, а також розкриття трудового потенціалу як співробітників, так і організації загалом. Такий підхід до людських ресурсів та їх розвитку обумовлений тим, що ефективне функціонування саме цього ресурсу організації є одним з ключових чинників під час визначення ефективності як використання інших ресурсів організації, так і функціонування організації загалом.

На жаль, сучасний стан вітчизняної системи загальнотехнічної освіти загалом та професійної підготовки зокрема переважно неповною мірою задовольняє реальні потреби як комерційних підприємств та бізнес-структур (насамперед високотехнологічних та наукоємних виробництв і сфер діяльності), так і органів публічного управління. Це обумовлює необхідність організацій (незалежно від видів

діяльності та форм власності) приділяти суттєву увагу (витрачаючи значні кошти з власних бюджетів) підготовці персоналу необхідної якості для задоволення своїх власних потреб. При цьому значно зростають ризики, що підготовлений персонал перейде працювати до конкурентів, що не тільки робить марними витрати на підготовку та вимагає додаткових видатків в подальшому, але й створює певні конкурентні переваги у організацій, що отримали персонал, «підготовлений належним чином за рахунок конкурентів». Ця проблема є, зокрема, також чутливою і такою, що потребує вирішення для здійснення професійної підготовки за рахунок державних та місцевих бюджетів, адже, з одного боку, держава (органи місцевого врядування) не в змозі забезпечити відповідною роботою усіх тих, хто навчається «за державним замовленням», а з іншого боку, відсутні важелі впливу на випускників навчальних закладів професійної освіти, які змогли б забезпечити наявні вакантні робочі місця в державних установах та закладах підготовленими за державний кошт фахівцями, тобто не конституційно змушувати осіб, що навчались за бюджетні кошти (податки громадян), працювати в установах та закладах, які мають функціонувати за рахунок того ж бюджету, задовольняючи потреби тих самих громадян, а саме платників податків. На жаль, на відміну від бізнесових структур, де питанням цільової підготовки фахівців і протидії та запобігання їх використанню іншими структурами приділяється значна увага, можновладців, що визначають державну політику в галузі освіти загалом та професійної освіти зокрема, турбують зовсім інші проблеми.

Професійна підготовка передбачає формування майбутніх знань, умінь і навичок, які можуть сприяти більш ефективному здійсненню покладених на працівника функціональних обов'язків та реалізації його повноважень. Вона пов'язана із систематичними діями, спрямованими як на отримання нових знань, так і практичного досвіду в період навчання, обміну знаннями та розвитку індивідуальних або групових навичок з метою вдосконалення професійної діяльності. Ефективне навчання фокусується на задоволенні потреб організації протягом відносно короткого періоду часу, а його результатом є негайне поліпшення результатів, яке визначає мету цього навчання.

Загалом професійне навчання в організації має здійснюватися, зокрема, тоді [3, с. 130–131]:

– коли людина тільки приходить на роботу в організацію (підприємство, установу, заклад):

– коли працівника призначають на нову посаду або співробітнику доручають виконання нових функціональних обов'язків;

– коли відбуваються зміни специфіки та/або умов виконання трудового процесу на робочому місці, рівня управління, взаємовідносин між учасниками трудового процесу тощо;

– коли трапляються зміни технології та організації виконання робіт, впровадження нового обладнання та пристроїв;

– коли за результатами перевірки знань шляхом оцінювання та атестації встановлено, що у працівника не вистачає певних знань, вмінь, навичок та практичного досвіду для ефективного виконання своєї роботи.

Цілісна система безперервної професійної освіти людських ресурсів організації повинна забезпечити в ній відтворення кваліфікованого персоналу відповідно до її потреб з урахуванням динамічних змін, що відбуваються в організації в умовах ринкової економіки на основі:

– оптимального поєднання різних форм підготовки нових співробітників та подальшого професійного навчання працюючих;

– підвищення рівня кваліфікації співробітників, їх знань та виробничого досвіду, передових прийомів праці;

– перепідготовки працівників, навчання їх іншим професіям та освоєння ними суміжних професій та посад;

– управління трудовою кар'єрою в тісному зв'язку з індивідуальним професійно-кваліфікаційним просуванням робітників.

Таким чином, освіта в умовах безперервного професійного навчання має не просто давати професійну підготовку, але й формувати вміння та здібності вчитися і вдосконалюватися. Безперервне професійне навчання та розвиток персоналу формує більш універсальну та життєздатну робочу силу, яка характеризується низкою критеріїв, серед яких можна виділити:

– поліпшення індивідуальних здібностей і «кількості» рівнів наявних навичок (компетенцій);

– наявність зв'язку між зростанням професійної підготовки індивідуумів і підвищенням здатності персоналу з поліпшенням результатів функціонування як окремих осіб і груп, так і всієї організації загалом;

– ступінь відповідності стандартам, нормам і встановленим вимогам.

Особливе значення зазначені критерії, які характеризують якісні характеристики робочої

сили, мають для управлінського персоналу у зв'язку з тим, що цю працю можна представити одночасно в декількох якостях, а саме адміністративної, евристичної та операторської праці. Окрім того, особливістю управлінської праці є як специфічність предмета праці, якою є різна інформація, так і особлива продуктивна форма її результату, яка реалізується в продукті праці сукупного працівника, тобто в результатах праці колективу підприємства, підрозділу, служби.

Динамічний розвиток окремих видів діяльності та ринкових відносин загалом викликає необхідність набуття працівниками нових професійних знань, вмінь і навичок, освоєння нових професій і спеціальностей, виконання нових видів професійної діяльності.

Нові вимоги до працівників обумовлені як досягненнями науково-технічного прогресу та структурними змінами у виробничій та соціальній сферах, так і змінами на ринку праці. Ці вимоги передбачають підвищені або нові кваліфікаційні правила виконання певної роботи або необхідність освоєння суміжних галузей знань чи професій для цього, їх викликає потреба додаткового рівня (до раніше отриманого основного відповідного рівня освіти) професійної освіти. Така професійна підготовка має низку специфічних особливостей і в цілісній системі розвитку персоналу розглядається як перепідготовка персоналу.

Послідовне вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, які приводять до зростання професійної майстерності за наявною у працівника професії, є об'єктивною вимогою розвитку виробничої діяльності організації.

Особливістю підвищення кваліфікації є те, що слухачі, вже володіючи певними знаннями та практичними навичками виконання робіт, можуть через це критично ставитися до навчального процесу, прагнучи отримати в ході професійної освіти саме те, що їм потрібно, перш за все для виробничої (функціональної) діяльності.

Процес управління є сукупністю безперервних, послідовно виконуваних та взаємопов'язаних дій щодо формування та використання ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Цей процес передбачає виконання цілої низки відносно самостійних, однорідних, спеціалізованих та відокремлених видів управлінської діяльності, об'єктивно необхідних для функціонування системи управління. Зміст дій та функцій, що здійснюються в процесі управління, залежить від цілої низки об'єктивних та суб'єктивних

факторів, перш за все від рівня кваліфікації персоналу. Таким чином, вплив професійної підготовки на процеси управління багато в чому залежить від рівня ефективності розвитку людських ресурсів та ступеня розкриття трудового потенціалу персоналу.

Незважаючи на те, що позитивний вплив якісної підготовки працівників на результати трудової діяльності не викликає сумнівів, вплив функціонування системи розвитку управлінських кадрів виявляється, як правило, в неявному вигляді, а кількісно оцінити його важко у зв'язку з комплексним характером впливу. Оцінка ефективності професійної підготовки та рівня розвитку персоналу залежить як від можливостей вимірювання та оцінювання ефекту як кінцевого продукту діяльності організації, так і від ефекту отримання очікуваного кінцевого результату вжитих заходів, що спрямовані на підготовку та розвиток персоналу.

Крім того, формування комплексної оцінки рівнів кваліфікації повинні брати до уваги те, що продуктивність і ефективність роботи залежить не тільки від його кваліфікації, але й від зовнішніх по відношенню до працюючих факторів. Якщо ефективність (продуктивність, результативність) праці змінюється за умови стабільності зовнішніх факторів, можна говорити про взаємозв'язок зазначених змін із заходами розвитку персоналу. При цьому існує наполеглива необхідність встановлення кількісних параметрів цього зв'язку. Ця проблема потребує подальшого дослідження. При цьому, на нашу думку, підвищення ефективності процесу професійного навчання та розвитку співробітників загалом має базуватися на таких принципах:

- персонал повинен бути зацікавлений і готовий засвоювати інформацію;
- персонал повинен відчувати користь від навчання та його результатів;
- персонал повинен чітко уявляти зміни результатів у своїй діяльності як в поточному часі, так і в майбутньому;
- процес повинен бути безперервним та регулярним.

Під час аналізу впливу системи підготовки та розвитку персоналу на процеси управління необхідно ці процеси розглядати з різних точок зору [4, с. 86]:

- зі змістовної точки зору аналізу повинні бути піддані зміст (сутність) та послідовність елементів професійної діяльності на кожному етапі процесу управління;
- з інформаційної точки зору мають бути проаналізовані процеси оброблення, пере-

дачі та зберігання інформації, що відбуваються в системі управління;

- з модульної точки зору аналізу підлягає опис процесу управління з використанням математичних моделей, що відображають зв'язок у системі управління;

- з критеріальної точки зору заслуговують на увагу взаємозв'язок і взаємозалежність цілей та критеріїв оцінки діяльності системи управління на різних етапах процесу управління.

Врахування взаємозалежності системи підготовки та розвитку персоналу та системи управління загалом (з будь-якої з точок зору на управлінський процес) слід проводити з огляду на те, що процес управління має циклічний характер. При цьому процес управління починається з моменту встановлення взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, а закінчується тільки зі зникненням цих взаємозв'язків. Складнощі в організації навчального процесу управлінських кадрів пов'язані як з багатогранністю проблем, що вирішуються цим персоналом, так і з відповідальністю за правильність прийнятих рішень, а також їх впливом на ефективність функціонування організації загалом.

**Висновки з цього дослідження.** На підставі вищевикладеного можна зробити такі висновки.

1) Наявність тісного зв'язку між вдосконаленням процесів управління організаціями і покращенням процесу професійної підготовки людських ресурсів, що залучаються до цих процесів, обумовлює необхідність приділення більшої як з боку органів публічного управління, так і з боку комерційних та бізнесових структур питанням подальшого вдосконалення та поліпшення якості навчального процесу в системі освіти загалом та професійного навчання зокрема. Серед напрямів покращення якості навчального процесу можна виокремити:

- вдосконалення змісту освіти з точки зору її відповідності передовим науковим знанням, досягненням практичного досвіду, стандартам та кращим практикам викладання матеріалу; при цьому в навчальних програмах та навчальних планах мають знайти максимальне відображення, наскільки це можливо, бізнес-запити на професійне навчання;

- інтенсифікацію навчального процесу шляхом збільшення інформаційного навантаження (збільшення обсягів знань, що викладаються), широкого використання активних форм навчання (семінари, інтерв'ю,

бізнес-ігри, екскурсії тощо) і сучасних технічних засобів формування пізнавальних зацікавлень слухачів, їх відповідальності за отриману освіту;

– оптимізацію процесу професійного навчання через комплексне планування процесів освіти, зосередження уваги на основних компетенціях, які відображають потребу бізнес-діяльності, створення оптимальних умов для викладання, визначення навчальних завдань з урахуванням реальних можливостей слухачів з огляду на оціночні витрати часу для навчання;

– створення необхідних умов для зростання педагогічної майстерності викладачів з широкою популяризацією передових та новаторських методів навчання, постійного поліпшення якості навчальної літератури і методичних комплектів для викладачів з приділенням уваги не тільки змістовним аспектам занять, але й психолого-педагогічній методології навчання.

2) Потребують подальшого дослідження та публічного обговорення питання встановлення більш тісних зв'язків та взаємної відповідальності між суб'єктами процесу професійної підготовки та розвитку персоналу, а саме між замовниками навчального процесу, тобто особами, що фінансують навчальний процес; персоналом, який забезпечує проведення навчального процесу; громадянами, що вчаться та підвищують рівень власної професійної підготовки, тобто споживачами результатів навчального процесу.

3) Потребує подальшого дослідження розв'язання проблем, пов'язаних з оцінюванням ефективності заходів, які забезпечують професійну підготовку та певний рівень розвитку персоналу, а саме встановлення кількісних параметрів, які відображають взаємозв'язок зазначених заходів з ефективністю (продуктивністю, результативністю) праці загалом та бізнес-процесів і процесів управління зокрема.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Авер'янов В., Цветков В., Шаповал В. Державне управління: теорія і практика: колективна монографія. Київ: Інститут держави і права НАН України, 2008. 431 с.
2. Андрущенко В., Луговий В. Освіта, навчання, інформація, компетентність: канонізація понять. Теоретико-методологічний дискурс. Київ: Інститут вищої освіти АПН України, 2009. 360 с.
3. Кремень В. Синергетична модель розвитку освіти. Київ: Педагогічна думка, 2015. 121 с.
4. Крисюк В. Державне управління освітою: монографія. Київ: НАДУ, 2009. 220 с.
5. Оболенський О. Державна служба: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 344 с.
6. Колисниченко Н. Профессиональное развитие и профессиональная подготовка управления: глобальный контекст. Москва: ИНФРА-М, 2016. 85 с.
7. Мороз О. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324 с.
8. Верещагина Л. Подготовка и переподготовка кадров: проблемы и перспективы. Харьков: Гуманитарный центр, 2015. 156 с.

#### REFERENCES:

1. Aver'yanov V., Tsvetkov V., Shapoval V. (2008) Derzhavne upravlinnya: teoriya i praktyka. Kolektyvna monohrafiya [Public Administration: Theory and Practice. Collective monograph]. Kyiv: Instytut derzhavy i prava NAN Ukrayiny (in Ukraine).
2. Andrushchenko V., Luhovyy V. (2009) Osvita, navchannya, informatsiya, kompetentnist': kanonizatsiya ponyat'. Teoretyko-metodolohichnyy dyskurs [Education, training, information, competence: canonization of concepts. Theoretical and methodological discourse]. Kyiv: Instytut vyshchoyi osvity APN Ukrayiny (in Ukraine).
3. Kremen' V. (2015) Synerhetychna model' rozvytku osvity [Synergetic model of education development]. Kyiv: Pedagogichna dumka (in Ukraine).
4. Krysyuk V. (2009) Derzhavne upravlinnya osvitoju: monohrafiya [State Administration of Education: monograph]. Kyiv: NADU (in Ukraine).
5. Obolens'kyu O. (2013) Derzhavna sluzhba: monohrafiya [Civil service: monograph]. Kyiv: KNEU (in Ukraine).
6. Kolisnichenko N. (2016) Professional'noye razvitye i professional'naya podgotovka upravleniya: global'nyy kontekst [Professional development and professional management training: global context]. Moskva: INFRA-M (in Russia).
7. Moroz O. (2015) Upravlinnya lyuds'kymy resursamy: navchal'nyy posibnyk [Human Resources management: textbook]. Zaporizhzhya: ZDIA (in Ukraine).
8. Vereshchagina L. (2015) Podgotovka i perepodgotovka kadrov: problemy i perspektivy [Training and retraining of personnel: problems and prospects]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr (in Ukraine).