



Отримано: 28 листопада 2023 р.

Прорецензовано: 07 грудня 2023 р.

Прийнято до друку: 14 грудня 2023 р.

e-mail: Viktoriia.Shevchenko@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6345-9474>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-31(59)-48-54

Шевченко В. С. Фактори успішної реалізації підвищення кваліфікації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2023. № 31(59). С. 48–54.

УДК: 331.108.37

JEL-класифікація: J 21, J 24

### Шевченко Вікторія Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування,  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

## ФАКТОРИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті визначено особливості підвищення кваліфікації персоналу підприємств залізничного транспорту. Відзначено, що ефективне функціонування залізничного транспорту має важливе значення для інноваційного розвитку та сталого зростання економіки країни, сприяє підвищенню мобільності населення та зміцненню регіональних зв'язків. Розвиток кадрового ресурсу АТ «Укрзалізниця» дає мультиплікативний ефект, який багаторазово посилює наступні результати організаційних заходів. Модернізовано загальну схему моделі компетенцій у нову модель, у якій категорію «професійні компетенції» деталізовано, з урахуванням специфіки АТ «Укрзалізниця» (аналогічно можна деталізувати інші групи компетенцій). Зроблено висновок, що проведення єдиної кадрової політики в АТ «Укрзалізниця» варто націлити на укомплектування кваліфікованим персоналом усіх категорій персоналу, створення єдиного кадрового резерву, адаптацію системи безперервного професійного навчання персоналу до умов АТ «Укрзалізниця» та змінних технологічних вимог, реалізацію заходів щодо забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату.

**Ключові слова:** персонал, підвищення кваліфікації, навчання, підприємства залізничного транспорту.

### Viktoriia Shevchenko,

Candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of Management and Public Administration,  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## FACTORS FOR THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF IMPROVING THE QUALIFICATIONS OF THE STAFF OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Rapidly changing economic conditions, new achievements in science and technology, the introduction of information technologies constantly present organizations with the task of matching the qualifications of employees to modern requirements. The article defines the features of improving the qualifications of the personnel of railway transport enterprises. It was noted that the effective functioning of railway transport is important for innovative development and sustainable growth of the country's economy, contributes to increasing the mobility of the population and strengthening regional ties. It was determined that corporate training of employees ensures higher productivity and quality of work during the rational use of material resources. It is noted that the profile of competencies by position serves to assess the employee's compliance with the functions, the selection of employees for the position, and the determination of areas of additional training. Competencies allow you to use different groupings of competencies and approach the development of each group individually. The development of personnel resources of JSC «Ukrzaliznytsia» gives a multiplicative effect, which multiplies the subsequent results of organizational measures. The general scheme of the model of competences has been modernized into a new model, in which the category «professional competences» is detailed, taking into account the specifics of JSC «Ukrzaliznytsia» (other groups of competences can be similarly detailed). Adhering to the principles of socially responsible business conduct, JSC «Ukrzaliznytsia» must implement a social policy aimed at effective interaction with personnel. The company will consider employees as the main resource that determines the economic results of JSC «Ukrzaliznytsia», competitiveness and market value of the company. In this regard, the provision of professional personnel from all areas of activity of JSC «Ukrzaliznytsia» and the motivation of employees to productive and efficient work are the most important goals of the company's social policy. It was concluded that the implementation of a unified personnel policy at JSC «Ukrzaliznytsia» should be aimed at staffing all categories of personnel with qualified personnel, creating a single personnel reserve, adapting the system of continuous professional training of personnel to the conditions of JSC «Ukrzaliznytsia» and changing technological requirements, implementing measures to ensure a favorable socio-psychological climate.

**Keywords:** personnel, professional development, training, railway transport enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови економіки, що стрімко змінюються, нові досягнення в науці та техніці, а також поширення інформаційних технологій постійно ставлять перед організаціями завдання підтримки відповідності кваліфікації їхніх співробітників сучасним вимогам. Відомий закон природи



підкреслює, що організм може існувати лише тоді, коли темп навчання відповідає або перевершує темпи змін у навколишньому середовищі. У сфері бізнесу більшість людей усвідомлюють необхідність постійного оновлення своїх знань, оскільки бажають досягти успіху. Ідея «навчання протягом усього життя» стає зрозумілою для сучасних керівників, які розуміють важливість розвитку власних здібностей для успішної діяльності у постійно змінюючому оточенні.

У зв'язку з цим актуальність дослідження є дуже значною будь-якого підприємств залізничного транспорту кожному етапі їх розвитку. Ефективне функціонування залізничного транспорту має стратегічне значення для інноваційного зростання економіки країни, підвищення мобільності населення та утвердження регіональних зв'язків. Розвиток кадрового потенціалу АТ «Укрзалізниця» створює множинний ефект, який багаторазово підсилює результати організаційних заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування управлінських знань і умінь у процесі безперервної підготовки фахівців розглядалися в роботах вітчизняних вчених: Д. П. Богині [1], О. М. Грішної [3], О. Л. Єсіної [4], О. М. Левченко [8], В. А. Савченко [9], С. Е. Сардак [10].

Однак, деякі аспекти, пов'язані з визначенням ключових складових ефективного механізму успішної реалізації програм підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах залізничного транспорту, залишаються недостатньо дослідженими і вимагають подальшого аналізу.

**Метою статті** є розгляд умов реалізації процесу підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що корпоративне навчання сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи співробітників за умови раціонального використання матеріальних ресурсів.

У процесі навчання та підвищення кваліфікації співробітників у АТ «Укрзалізниця» великий акцент робиться на розвиток відповідних компетенцій персоналу, які необхідні для:

1. Підвищення ефективності його праці на робочому місці безпосередньо.
2. Виконання запланованих завдань, функцій та проєктів, пов'язаних з розвитком АТ «Укрзалізниця», впровадженням нових технологій у відповідних підрозділах, де працює співробітник.
3. Виконання перспективних завдань та функцій у майбутньому, які можуть знадобитися на можливих нових робочих місцях при ротатії кадрів.

Модель компетенцій у АТ «Укрзалізниця» представляє собою набір ключових навичок і вмінь, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії. Ця модель є основою для побудови стратегії управління персоналом і забезпечує зв'язок між функціями кадрової служби та реальними результатами діяльності компанії.

Профіль компетенцій за посадою використовується для оцінки відповідності працівника вимогам посади, підбору персоналу на вакантні посади та визначення напрямків додаткового навчання. Різні групи компетенцій дозволяють індивідуально підходити до розвитку кожної групи співробітників. Впровадження комплексного управління компетенціями персоналу передбачає створення наступних обов'язкових документів, які пов'язані з посадами, робочими місцями, співробітниками і відділами (з врахуванням їх наявності для кожної посади, на кожному робочому місці, для кожного працівника):

1. Зведена кваліфікаційна матриця: Цей документ відображає загальну картину компетенцій, необхідних для різних посад у компанії.
2. Профіль посади: Описує вимоги, обов'язки та очікувані компетенції для конкретної посади.
3. Індивідуальна кваліфікаційна матриця (або просто «кваліфікаційна матриця»): Відображає навички та компетенції кожного працівника на основі їхньої робочої посади та вимог.
4. Кваліфікаційний паспорт: Цей документ містить інформацію про кваліфікацію, навички, досвід та професійний розвиток кожного співробітника.
5. Індивідуальний план навчання/розвитку: Визначає конкретні кроки і заходи для підвищення компетенцій і розвитку працівника.

Ці документи допомагають систематизувати і керувати компетенціями персоналу, сприяючи ефективному управлінню та розвитку кадрів у компанії.

Оцінка потреб у персоналі, навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників у конкретних відділах є важливим етапом у плануванні загального процесу навчання. Це допомагає точніше визначити потреби кожного підрозділу та конкретних працівників, що в свою чергу стає фундаментом для ефективного планування загальних заходів з навчання.

Цей підготовчий етап включає щорічну оцінку потреби у персоналі на наступний рік, яку проводить відповідальний співробітник підприємства – структурного підрозділу філії АТ «Укрзалізниця», займаючись кадровими питаннями. Він враховує робочі потреби та вносить пропозиції щодо поповнення



кадрового складу для належного функціонування підприємства у наступному році до 15 вересня року, що передуює планованому.

Оцінка потреб у персоналі здійснюється на основі декількох ключових показників:

1. Штатний розклад підприємства – структурного підрозділу філії АТ «Укрзалізниця»: Це внутрішній документ, який визначає необхідну кількість працівників для різних посад і підрозділів.

2. Фактична чисельність персоналу на 1 січня та 1 вересня поточного року: Аналіз фактичних даних щодо кількості працівників на підприємстві допомагає зрозуміти, чи відповідає фактична чисельність потребам, як це відображено у штатному розкладі.

3. Показники роботи з кадрами структурного підрозділу та АТ «Укрзалізниця» в цілому: Ці дані дають змогу оцінити динаміку змін у кадровій політиці та ефективність кадрової роботи в цілому підприємстві.

Оцінка потреб у персоналі оформляється відповідно до певних рекомендацій та документів:

1. Для робочих кадрів: Згідно з методичними рекомендаціями щодо планування підготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів, які надають орієнтири щодо планування навчальних заходів для цієї категорії працівників.

2. Для спеціалістів та керівників: Відповідно до локальних нормативних документів, розпоряджень, наказів АТ «Укрзалізниця», які регулюють питання планування навчання та розвитку цих категорій працівників.

Пропозиції щодо поповнення розрахункової потреби у персоналі формуються на основі різних джерел та аналізу:

1. Оцінки потреб у персоналі для підприємства: Оцінка загальної потреби у працівниках на різних рівнях та в різних сферах діяльності підприємства.

2. Аналізу індивідуальних кваліфікаційних матриць співробітників: Оцінка навичок, вмінь та компетенцій конкретних працівників, яка формується в процесі їхньої повсякденної роботи та відображається у звітності з персоналу.

3. Показників роботи з кадрами в цілому та структурного підрозділу: Аналіз показників, які вказують на ефективність роботи з кадрами та потреби у змінах.

4. Списків та планів підготовки кадрового резерву: Інформація про прогнозовані потреби у молодому персоналі з врахуванням стратегічних потреб підприємства.

5. Інформації від служби управління персоналом: Дані про підготовку працівників у навчальних закладах, стажування та ринкові умови праці у регіонах діяльності підприємства.

Ці різні джерела інформації дозволяють отримати повний обсяг даних для аналізу та планування потреб у персоналі для підприємства.

Перед плануванням навчання необхідно оцінити потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу в різних підрозділах для управління персоналом в дорозі-філії АТ «Укрзалізниця». Щорічно до 15 вересня відповідальний за кадри збирає інформацію про:

– необхідність додаткового персоналу та їхню підготовку.

– графік підвищення кваліфікації працівників на основі їхніх кваліфікаційних паспортів, наприклад, для фахівців, які працюють з безпекою руху поїздів – кожні 3 роки.

– потреби у розвитку компетенцій, зазначені в індивідуальних планах розвитку співробітників.

– оцінка потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу, яка надсилається до служби управління персоналом дороги-філії АТ «Укрзалізниця» за такими формами:

– для робочих кадрів – згідно з «Методичними рекомендаціями щодо планування підготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів».

– для спеціалістів та керівників – відповідно до місцевих нормативних актів, розпоряджень та наказів АТ «Укрзалізниця».

– для всіх працівників структурного підрозділу – у формі заявки на навчання та підвищення кваліфікації, а також додаткового обґрунтування з пропозиціями щодо їхнього розвитку.

На етапі аналізу індивідуальних кваліфікаційних матриць співробітників виявляються їхні компетенції. Додаткове обґрунтування, що є додатком до заявки, формується з урахуванням аналізу «індивідуальних планів розвитку співробітників» та створеного за рекомендованою формою «проекту плану навчання та підвищення кваліфікації співробітників структурного підрозділу».

Співробітник структурного підрозділу дороги-філії АТ «Укрзалізниця», відповідальний за кадри, аналізує індивідуальні кваліфікаційні матриці працівників для виявлення потреб у розвитку компетенцій. Він обирає компетенції, які відповідають одному з таких критеріїв:

– компетенція, що отримала оцінку нижче вимог, які ставляться до посади, яку вона займає.

– компетенція, яка відноситься до групи навичок, що потребують постійного удосконалення.

Ці критерії допомагають визначити, які компетенції потребують удосконалення або розвитку у працівників для відповідності вимогам їхніх посад або для постійного покращення навичок.

Головною стадією планування навчання є розроблення плану для працівників, що відбувається на основі отриманої вихідної інформації на попередньому етапі. Кожен рік до 30 вересня перед плановим роком співробітник служби управління персоналом, що має відповідальність за навчання працівників філії «Укрзалізниця», розробляє навчальний план для всіх працівників та окремих структурних підрозділів згідно з такими критеріями:

- обґрунтованої оцінки потреби у персоналі, навчанні та підвищенні кваліфікації працівників конкретного підрозділу дороги – філії АТ «Укрзалізниця» на наступний рік;
- розробки проектів планів навчання та підвищення кваліфікації працівників конкретних структурних підрозділів;
- аналізу наявних програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- встановлення фінансових обмежень на навчання працівників дороги – філії АТ «Укрзалізниця»;
- подання звітної інформації до структурних підрозділів дороги та Департаменту управління персоналом АТ «Укрзалізниця».

Співробітник структурного підрозділу АТ «Укрзалізниця», що відповідає за управління персоналом, погоджуючи затверджений план навчання свого підрозділу, вносить корективи до індивідуальних планів розвитку працівників. Однак, відповідальність за формування плану навчання працівників та ведення їхніх індивідуальних планів розвитку лежить на начальнику служби управління персоналом дороги – філії АТ «Укрзалізниця».

Етап формування плану навчання працівників повністю відповідає вимогам нормативних документів і використовує не лише типову для цього процесу інформацію, а й додаткові дані про наявні компетенції працівників та їхні потреби у розвитку. За цим сформованим планом, деталізованим за структурними підрозділами дороги – філії АТ «Укрзалізниця», залучені зовнішні навчальні організації протягом року проводять навчання працівників.

Після завершення навчання протягом двох місяців (з рекомендацією та плануванням поетапного впровадження) служба управління персоналом (або відповідна структура) самостійно проводить або делегує стороннім навчальним організаціям або структурам проведення оцінки засвоєних знань учасників у формі іспиту або перевірки отриманих компетенцій.

У випадку, якщо під час перевірки знань виявлено, що особа, яка навчалась, не володіє достатньо запланованими навичками або вміннями (компетенціями), існують два можливих варіанти дій:

1. Внесення коригувань до індивідуального плану навчання співробітника (в розділ індивідуального плану розвитку співробітника), і він направляє на повторне або додаткове навчання з метою покращення володіння цими компетенціями.
2. Прийняття рішення, згідно з яким учасник навчання вважається таким, хто не пройшов навчання та не володіє необхідними компетенціями. Це може призвести до прийняття рішень щодо збереження його на робочому місці, або пошуку іншого співробітника для цієї посади.

Кожен місяць до 10 числа служба управління персоналом складає звіт щодо навчання персоналу за попередній місяць. Цей звіт містить наступну інформацію: виконання плану навчання персоналу, результати перевірок знань після навчання. Звіт також передається структурним підрозділам та філіям АТ «Укрзалізниця».

Співробітник, який пройшов навчання, у три місяці після завершення заповнює другу частину звіту про пройдене навчання. Ця частина звіту – «Самооцінка застосування отриманих знань» – містить інформацію про те, як він застосовував набуті знання. Також він вказує на покращення у своїй діяльності, які стали результатом пройденого навчання.

Безпосередній керівник співробітника, що проходив навчання, заповнює третю частину звіту про пройдене навчання – «Оцінка застосування знань, отриманих під час навчання, з боку безпосереднього керівника». Ця частина звіту містить оцінку ефективності застосування співробітником отриманих знань безпосередньо на робочому місці, а також вказує на покращення у професійній діяльності співробітника.

На основі звіту про пройдене навчання співробітника, його безпосередній керівник разом із співробітником структурного підрозділу, відповідальним за кадрову роботу, оцінюють рівень розвитку компетенцій працівника підприємства, який відповідає за кадри. Це визначається наступними критеріями:

- результати перевірки знань після навчання.
- аналіз звіту про пройдене навчання співробітника.
- форми оцінки компетенцій, на розвиток яких було спрямоване навчання.





На основі цих даних висновок формується щодо розвитку компетенцій співробітника, вносяться зміни до його кваліфікаційного паспорту та індивідуальної кваліфікаційної матриці.

Після оцінки рівня розвитку компетенцій, на які було спрямоване навчання співробітника структурного підрозділу, відповідальний за кадрову роботу заповнює заключну частину звіту про пройдене навчання – «Висновки про результати пройденого навчання». Цей звіт направляється до служби управління персоналом дороги – філії АТ «Укрзалізниця». Відповідальний за аналіз ефективності застосування отриманих знань та документування результатів навчання є начальник структурного підрозділу дороги – філії АТ «Укрзалізниця».

Це звіт складається двічі на рік – не пізніше 15 липня та 30 січня наступного року, охоплюючи перше півріччя поточного року та попередній рік загалом. Він оцінює ефективність навчання персоналу та їх задоволеність навчанням на основі:

1. Оцінки задоволеності учасників умовами, формами та програмою навчання.
2. Щомісячних фактичних звітів про навчання персоналу.
3. Звітів про пройдене навчання співробітників, які включають: вимоги щодо коригування програм навчання, умов, форм навчання та зміни організації, що надає послуги навчання.

Отриманий звіт направляється до відповідних підрозділів дороги – філії АТ «Укрзалізниця» та зовнішніх постачальників послуг з навчання.

На основі вимог, що викладені у звіті про ефективність навчання персоналу та задоволеність навчанням, підрозділи дороги – філії АТ «Укрзалізниця» та сторонні постачальники освітніх послуг подають на службу управління персоналом наступне:

1. Змінені програми навчання, які відповідають вимогам та рекомендаціям, викладеним у звіті щодо підвищення ефективності навчання.
2. Інформацію про умови проведення навчання, яку було відкориговано або удосконалено для відповідності стандартам якості, визначеним у звіті.

Ця інформація надається для врахування та впровадження в роботу службою управління персоналом з метою покращення якості навчання та задоволення потреб персоналу у процесі отримання освітніх послуг.

Рекомендації щодо управління розвитком компетенцій вказують на використання різних моделей компетенцій в залежності від посад та груп посад. Ось два різних підходи:

1. Для фахівців та керівників рекомендується використовувати модель компетенцій «Велика п'ятірка + Л» відповідно до «Стратегії розвитку кадрового потенціалу АТ «Укрзалізниця» до 2026 року. Ця модель може включати основні компетенції, визначені як ключові для ефективної роботи фахівців та керівників.
2. Для робочих спеціальностей рекомендується використовувати інші моделі компетенцій, які акцентують увагу на професійних компетенціях та їх детальному вивченні. Ці моделі можуть бути спрямовані на конкретні вимоги та навички, необхідні для виконання робочих обов'язків в різних робочих спеціальностях.

Використання різних моделей компетенцій для різних категорій посад дозволяє краще відповідати специфіці потреб різних груп працівників та забезпечує більш точне оцінювання та розвиток їхніх навичок та знань.

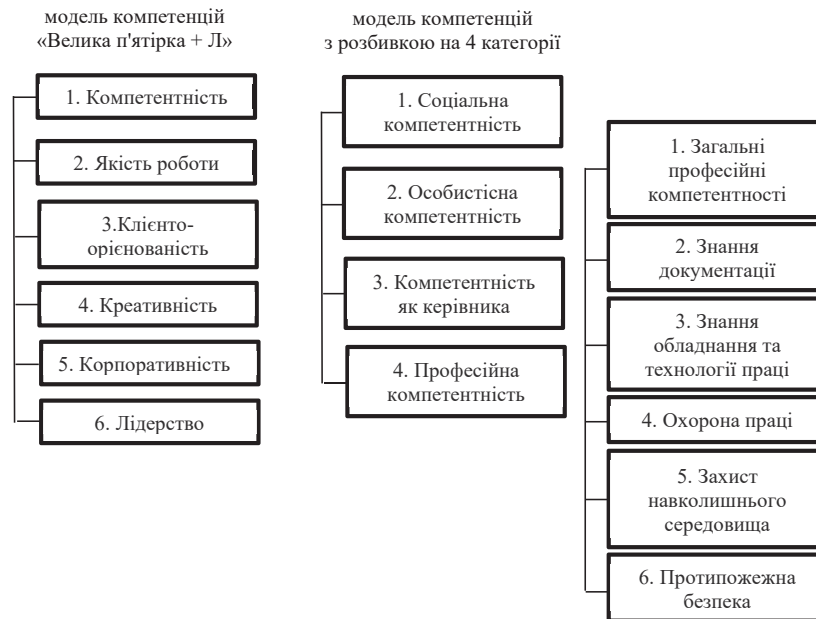
Загальну схему моделі компетенцій можна модернізувати у нову модель (рис. 1), у якій категорію «професійні компетенції» деталізовано, з урахуванням специфіки АТ «Укрзалізниця» (аналогічно можна деталізувати інші групи компетенцій).

Соціальна політика АТ «Укрзалізниця» зосереджена на взаємодії з персоналом, дотримуючись принципів соціально відповідального бізнесу. Компанія вважає своїх працівників основним ресурсом, що формує економічні показники, конкурентоспроможність і ринкову цінність підприємства. У цьому контексті ключовими завданнями соціальної політики є забезпечення компетентних кадрів у всіх сферах діяльності АТ «Укрзалізниця» та стимулювання працівників до продуктивної та ефективної праці.

Управління персоналом та підвищення якості працівників компанії, а також їх корпоративна соціальна підтримка, базуються на стратегії розвитку кадрового потенціалу, яка спрямована на покращення навичок та знань персоналу через навчальні програми та інші ініціативи для розвитку кар'єрних можливостей.

Для досягнення ефективності навчання можна використовувати наступні стратегії:

1. Підвищення активності навчання в найбільш актуальних і вагомих компетенціях: Це сприяє покращенню підготовки персоналу у ключових сферах діяльності.
2. Скорочення тривалості навчальних курсів за рахунок фокусування на ключових компетенціях: Це може призвести до зниження вартості кожного курсу та більш швидкого набуття необхідних навичок.
3. Прив'язка вимог до підвищення кваліфікації персоналу: Це включає встановлення чітких вимог щодо періодичності та тривалості курсів навчання, спрямованих на підвищення рівня кваліфікації працівників.



**Рис. 1. Рекомендовані моделі компетенцій з деталізацією категорії «професійні компетенції» за галузевою специфікою**

Отримувані терміни перепідготовки часто відображають скорочення тривалості цього процесу. Одночасно, загальний обсяг перепідготовки для всієї компанії не повинен збільшуватися в межах різних підрозділів: компанії, департаментів, філій, дирекцій чи інших структурних підрозділів. Важливо збалансувати частоту підвищення кваліфікації з тривалістю курсів, щоб забезпечити оптимальний рівень навчання в межах усієї організації.

Кадровий аудит є потужним інструментом стратегічного управління в АТ «Укрзалізниця». Основна його мета полягає в систематичній оцінці кадрового потенціалу компанії, її філій, підрозділів і дочірніх структур. Цей процес дозволяє виявити проблеми у сфері персоналу та їхні причини, а також розробити пропозиції для їх вирішення.

У рамках кадрового аудиту можна здійснювати цільовий пошук лідерів та талановитих фахівців серед працівників компанії. Також він дозволяє прогнозувати їхню потенційну перспективність, визначати області, рівні та напрями їхнього ефективного використання. Крім того, кадровий аудит допомагає розробляти індивідуальні програми кар'єрного зростання для співробітників.

Вивчення та оцінка перспективних працівників є ключовими для раціонального розподілу кадрів, проведення їх ротации та спрямованої підготовки. Це допомагає підвищити об'єктивність процесів атестації, а також цілеспрямовано формувати внутрішній кадровий резерв компанії.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило визначити особливості підвищення кваліфікації персоналу підприємств залізничного транспорту на основі виявлення чинників успішної її реалізації.

За результатами проведеного дослідження, можна дійти висновку, що проведення єдиної кадрової політики в АТ «Укрзалізниця» варто націлити на укомплектування кваліфікованим персоналом усіх категорій персоналу, створення єдиного кадрового резерву, адаптацію системи безперервного професійного навчання персоналу до умов АТ «Укрзалізниця» та змінних технологічних вимог, реалізацію заходів щодо забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Перспективою подальших досліджень має стати формування та реалізація ефективної реалізації підвищення кваліфікації персоналу підприємств залізничного транспорту.

### Література:

1. Богиня Д. П. Науково-практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці: монографія «Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати. Київ : ІЕ НАНУ, 2017. 300 с.

Bohynia, D. P. (2017). Naukovo-praktychni osnovy vyznachennia konkurentospromozhnosti robochoi syly na rynku pratsi [Scientific and practical bases for determining the competitiveness of the labor force in the labor market]: monohrafiia «Sotsialno-ekonomichnyi mekhanizm rehuliuвання rynku pratsi ta zarobitnoi platy» [Socio-economic mechanism of regulation of the labor market and wages]. Kyiv : ІЕ НАНУ, 2017. 300 s. [in Ukrainian].



2. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами. *Києво-Могиланська бізнес студія*. 2004. №7. С. 57–61.  
Vlasova, A., Levytski, Zh. (2004). Evoliutsiia kontseptsii upravlinnia liudskymy resursamy [Evolution of the concept of human resource management]. *Kyievo-Mohylianska biznes studiia* [Kyiv-Mohyla business studio]. № 7. S. 57–61 [in Ukrainian].
3. Грішнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ : Кондор, 2016. 356 с.  
Hrishnova, O. M. (2016). *Ekonomika pratsi i sotsialno trudovi vidnosyny* [Labor economics and social labor relations]. Kyiv : Kondor 356 s. [in Ukrainian].
4. Єсінова О. Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ : Академвидав, 2017. 332с.  
Iesinova, O. L. (2017). *Ekonomika pratsi i sotsialno trudovi vidnosyny* [Labor economics and social labor relations]. Kyiv: Akademvydav. 332 s. [in Ukrainian].
5. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 22–26.  
Kolieshnia L. (2015). *Pidhotovka fakhivtsiv u rynkovii ekonomitsi: problemy i shliakhy vyrishennia* [Training of specialists in the market economy: problems and solutions]. *Ukraina: aspekty pratsi* [Ukraine: aspects of work]. № 4. S. 22–26 [in Ukrainian].
6. Криклій А. Безперервне професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентноспроможності українських виробників. *Економіка та держава*. 2004. № 7. С. 23–25.  
Kryklii, A. (2004). *Bezperervne profesiine navchannia personalu yak chynnyk pidvyshchennia konkurentnospromozhnosti ukraïnskikh vyrobnykiv* [Continuous professional training of personnel as a factor in increasing the competitiveness of Ukrainian manufacturers]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state]. № 7. S. 23-25 [in Ukrainian].
7. Куценко В. І. Кадри вирішують все. *Економіка та держава*. 2008. № 3. С. 93–99.  
Kutsenko, V. I. (2008). *Kadry vyrishuiut vse* [Personnel decides everything]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state]. № 3. S. 93–99 [in Ukrainian].
8. Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. Київ : Видавничий дім «Корпорація», 2015. 292 с.  
Levchenko, O. M. (2015). *Ekonomika znan: upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv Velykobrytanii* [The Knowledge Economy: Managing UK Human Resource Development]. Kyiv : Vydavnychiy dim «Korporatsiia» [Publishing House «Corporation»]. 292 s. [in Ukrainian].
9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.  
Savchenko, V. A. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of personnel development]. Kyiv : KNEU. 351 s. [in Ukrainian].
10. Сардак С. Е. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 927–935.  
Sardak, S. E. (2018). *Finansuvannia upravlinnia ta rozvytku personalu* [Financing of management and personnel development]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. № 19. S.927 935 [in Ukrainian].