

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет  
Кафедра менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту і адміністрування  
\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Карпюк О.А.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Підвищення ефективності навчання персоналу організації»  
(на матеріалах ПП «Ренет»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»  
за спеціальністю 073 „Менеджмент”

Виконала	студентка 51 групи спеціальності 073 „Менеджмент” Мартинюк Ольга Русланівна
Науковий керівник	к.е.н., ст. викладач Шиманська Вікторія Василівна
Рецензент	начальник відділу управління персоналом ПП «Ренет» Ягунов Олександр Вадимович

Житомир - 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Сутність та значення навчання персоналу організації.....	7
1.2. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу.....	16
1.3. Розвиток професійного навчання в контексті зарубіжного досвіду.....	25
1.4. Оцінка ефективності навчання персоналу.....	36
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПП «Ренет»).....	49
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	49
2.2. Аналіз трудових ресурсів ПП «Ренет».....	61
2.3. Використання методів управління персоналом організації на ПП «Ренет».....	66
2.4. Охорона праці на підприємстві.....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	73
3.1. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу.....	73
3.2. Розвиток корпоративного навчання як засіб підвищення ефективності навчання персоналу.....	79
3.3. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПП «Ренет».....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

В сучасному світі навчання персоналом відіграє дуже важливу роль в розвитку власного підприємства, оскільки від правильного підходу до управління і навчання персоналом залежить розвиток організації в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу навчання персоналу набуває особливої актуальності.

Вивчення досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі навчання, розвитку та підвищення кваліфікації персоналу та їх мотивацією до роботи, такий підхід до роботи дістав назву менеджмент. Система кадрового менеджменту забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду. Сутність кадрового менеджменту полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведіння і діяльність працівників із метою максимального їх використання. Без людей немає організації. Безсумнівно, що управління й розвиток трудових ресурсів є одним із найважливіших аспектів теорії й практики управління підприємством.

Знання здобуті працівниками є основою розвитку здібностей персоналу, що сприяє формуванню особистого потенціалу. Можливості виражають умови використання отриманих знань, визначають їх корисність, реалізацію. Розвиток персоналу пов'язаний насамперед з приведенням у відповідність знань працівників та їх можливостей. Виходячи зі своїх можливостей і на основі своєї діяльності співробітники набувають необхідного досвіду. Саме тому, використання ефективних методів навчання

персоналу та підвищення їх кваліфікації, сприятиме кращому економічному розвитку підприємства та набуває особливої актуальності.

Вже є певні досягнення з успішного впровадження іноземного досвіду управління та навчання персоналом на українських підприємствах харчової промисловості («Світоч», «Корона»), інноваційних технологій («Мотор-Січ», «Квазар-Мікро»), торгівлі (фірма «МКС», мережі супермаркетів України), інформаційних технологій («Київстар») у банківських структурах тощо.

Проте на багатьох підприємствах рівень роботи з персоналом не відповідає сьогодні задачам кардинальної перебудови управління економікою, проведення в життя активної соціальної і кадрової політики. В практику кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи оцінки, розставляння і підготування кадрів із використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень. Суттєво впливає на роботу кадрових служб і недостатній рівень організаційно-правової і соціально-психологічної культури робітників по кадрах, значна частина яких не мають відповідної освіти, тривалий час не підвищують свою кваліфікацію. Знання й уміння в області роботи з персоналом, як правило, відсутні й у більшості підприємців і керівників, що знижує в цілому ефективність управління.

Сучасним кадровим службам не достатньо тільки оформляти накази і розпорядження, зберігати кадрову інформацію. Вони поступово повинні перетворюватися на центри з розробки і реалізації стратегії навчання персоналу, мета якої підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програм розвитку кадрів, забезпечення справедливої оплати праці і т.д.

Отже, формування ефективної системи навчання персоналу є однією з найбільш важливих завдань сучасного менеджменту.

У зв'язку з цим виникає необхідність науково обґрунтованого підходу до вдосконалення управління та навчання персоналом підприємств України з урахуванням їх внутрішніх особливостей і динамічності зовнішнього середовища.

Проблема вдосконалення управління та навчання персоналу підприємства у сучасній економіці займає усе більше місця в теоретичних дослідженнях економічної науки. Проблемам менеджменту персоналу присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Т.Ю. Базарова, А.П. Бовтрука, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, А.І. Кочеткова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, В.І. Шкатулла, Г.В. Щокіна, В.Г. Афанасьєва, В.Г. Асєєва, Б.М. Генкіна, В.А. Дятлова, А.П. Єгоршина, А.Я. Кібанова, Р. Марра, Ю.Г. Одягова, Г.В. Слущького, Г. Шмідта, та інших дослідників. Питанням управління присвячені роботи В. Ветлинського, А. Воронкової, В. Голикова, І. Лукінова, О. Ляшенко, І. Отенко, В. Ревенка, І. Хомича, М. Чухряя, О. Ястремського. Її розглядали в своїх працях такі відомі вчені, як Я. Зеленецький, Г. Емерсон, С. Мескон, В. Петті, Д. Рікардо, Й. Завадський та Н. Туленков, Л. Шимановська, І. Маркіна та В. Сторожук, Р. Біловол та ін.

Водночас, за наявної великої кількості слушних думок, пропозицій, узагальнень, висловлених у науковій літературі, поки що відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми управління персоналом на підприємстві, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність. Потребують дослідження і подальшого розвитку також підходи до розв'язання завдань управління персоналом та його навчання, розробки рекомендацій щодо підвищення його ефективності, недостатньо вивченою залишається проблема організаційно-інформаційного забезпечення персоналу.

Виходячи з цього нами визначені об'єкт і предмет дипломної роботи. Предметом дослідження у дипломній роботі виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності навчання персоналу організації, об'єктом – трудові ресурси ПП «Ренет» та його система навчання та управління персоналом.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності навчання персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети дослідження можна виділити наступні завдання:

- вивчити методологічні основи навчання персоналу підприємства;
- проаналізувати основні методи та технології навчання персоналу на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ПП «Ренет»;
- дослідити сучасний стан організаційно-економічного механізму навчання персоналу підприємства;
- визначити напрями удосконалення.

Інформаційну базу досліджень становлять чинні законодавчі й нормативні документи; офіційні статистичні матеріали; дані обліку і звітності; матеріали науково-практичних конференцій, наукових статей, монографій, підручників.

Теоретичною та методологічною базою роботи стали напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених, що займалися досліджуванням систем навчання персоналу. При дослідженні застосовувались методи економічного аналізу: порівняння та планування на основі фінансової звітності підприємства.

Гіпотеза дослідження – успішна діяльність ПП «Ренет» безпосередньо залежить від ефективності навчання персоналу та впровадження новітніх методів підготовки кадрів.

Структура та обсяг роботи: робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок. Робота містить 10 таблиць та 7 рисунків. Додатки подано на 35 сторінках. Список використаних джерел налічує 92 найменування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, професійне навчання персоналу – це цілеспрямований безперервний процес формування в працівників організації теоретичних знань, умінь і практичних навичок, комунікативних компетенцій (потрібних для виконання їхніх виробничих завдань і функцій) за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних персоналу.

На професійне навчання персоналу організації впливає чимало факторів: психофізіологічні, медичні, побутові, соціально-трудові та виробничі, - усі вони впливають на розвиток персоналу та підприємства загалом. Розвиток персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. За таких умов розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Водночас розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навичок, отримують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами.

На основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін організаційно-економічних механізмів оцінки конкурентоспроможності підприємств різних країн можна зробити висновок, що найкращий механізм управління конкурентоспроможністю підприємств мають Сполучені Штати Америки, які характеризуються найвищим

показником ВВП на душу населення, великими розмірами прямих іноземних інвестицій. Конкурентоздатність української економіки на постіндустріальному етапі все більше визначається динамікою людського капіталу, інновацій та інформації. Людський капітал, рівень освіти та накопичення знань перетворюється на головну перевагу в конкурентній боротьбі.

Проаналізувавши зарубіжний досвід розвитку професійного навчання персоналу слід зазначити, що уряд повинен контролювати інвестиції у розвиток людських ресурсів на національному рівні. У зв'язку з цим слід стимулювати підприємства займатися професійним навчанням шляхом ухвалення відповідного законодавства і використання певних фінансових механізмів.

Провівши діагностику системи навчання персоналу приватного підприємства «Ренет» можна зробити висновки, що ПП «Ренет» на сьогоднішній день є досить успішною компанією, яка здійснює ефективну господарську діяльність, про що свідчить зростання фінансово-економічних показників.

Загальна концепція управління персоналом на ПП «Ренет» конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Система управління персоналом у ПП «Ренет» виконує такі функції: організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу, соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу, відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу. Також застосовують наступні групи методів при управлінні персоналом на ПП «Ренет»: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Щодо навчання та перевірка знань з питань охорони праці працівників на підприємстві необхідні заходи проводяться в установленому законодавством порядку під час прийняття на роботу та періодично один раз на три роки.



Фундаментальним базисом управління витратами на утримання і розвиток персоналу, на нашу думку, є визначення та обґрунтування принципів та функцій управління. Витрати на утримання і розвиток персоналу мають великий потенціал для оптимізації, тому потребують ефективного управління, яке, у свою чергу, характеризується такими ознаками, як: цілеспрямованість (оптимізація рівня витрат персонал та забезпечення максимального доходу); складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів); гнучкість (пристосування до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (можливість змін у функціональному розрізі в залежності від потреб підприємства). Їх врахування дозволить підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу тощо.

Аналіз сучасних чинників, які впливають на розвиток корпоративного навчання та оцінка особливостей, характерних для сучасного етапу розвитку корпоративного навчання в українських компаніях, дав змогу сформулювати пропозиції щодо впровадження в корпоративні системи навчання інноваційних підходів та технологій, які б забезпечували результативність їх функціонування, а саме: впровадження посттренінгового супроводу учасників навчання, застосування інтерактивних дистанційних технологій навчання, застосування інноваційної педагогічної технології – бізнес-симуляції, а також модель організації корпоративного навчання за принципом «дистанційний курс- тренінг- посттренінговий супровід учасника навчання». Перспективними напрямками досліджень, з нашої точки зору, є розробка навчально-методичного забезпечення щодо використання запропонованих принципів та технологій в системах розвитку професійної компетентності працівників та керівників різних рівнів ПП «Ренет», а також розробка методики оцінювання результативності їх використання технології з точки зору досягнення цілей навчально-пізнавальної діяльності та цілей

професійної діяльності персоналу.

Таким чином, на прикладі ефективності інвестицій у платформу з адаптації нових працівників «Intro 360» можна зробити висновок про те, що даний проект з розвитку персоналу є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств. Дослідження показало, що всі обраховані показники ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПП «Ренет» свідчать про те, що кожна вкладена гривня у розвиток персоналу дає надзвичайну економію людського часу, який персонал компанії може використовувати для нарощення прибутку підприємства. Тому, для підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу компанії доцільно регулярно здійснювати моніторинг показників ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Зокрема, рекомендуємо розробити цілісну систему розвитку персоналу на базі платформи з адаптації нових співробітників «Intro 360». У цій платформі можливо розмістити усю календарну інформація щодо тренінгів та інших заходів з розвитку персоналу, здійснювати оцінку персоналу з формуванням індивідуального плану розвитку співробітника на наступний період, організувати внутрішню мобільність та ротацию персоналу. Ефективним буде запровадження регулярних ассесмент-центрів для співробітників компанії, атестації персоналу за методом «360 градусів» та за методикою «Азимут». Також, необхідно здійснювати не лише професійний, але і особистісний розвиток персоналу та вживати заходи щодо підвищення лояльності персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про освіту» [Електронний документ]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» від 24 січня 2001 р. № 13-р // Державний вісник України.– 2001. – № 2.
3. Витрати на робочу силу за 2014 рік: Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К.: Техніка, 2015. – 65 с.
4. Анисимов П.Ф., Демин В.М., Олейникова О.Н. Финансирование профессионального образования за рубежом. — М: Мастерство, 2001. — С. 7.
5. Анисимов П.Ф., Демин В.М., Олейникова О.Н. Финансирование профессионального образования за рубежом. — М: Мастерство, 2001. — С. 8.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал». 2006. – 512 с.
7. Ben Novels (в сотрудничестве с Andrea Klaeijssen) Модернизация и финансирование системы ПОО Украины. Обзор системы финансирования ПОО Украины // Научный центр профессионального обучения и рынка труда, Наймехен, Нидерланды, октябрь 2004 г., с. 11.
8. Беккер Гэри С. Человеческое поведение: экономический подход: Избр. тр. по экон. теории / Г. С. Беккер; пер. с англ. Е. В. Батракова [и др.]; сост., науч. ред. пер., авт. послесл. Р. И. Капелюшников; авт. предисл. М. И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 671 с.
9. Бородієнко О.В. Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку / О.В.Бородієнко // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова. Серія

16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. – Вип.24 (34). – К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. – С.90-95.

10. Бородієнко О.В. E-learning в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів / О.В.Бородієнко // Дев'ята міжнародна конференція «Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2014» (м.Київ, 26 листопада 2014 р.). Збірка праць. Частина 1. / Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем. – К., 2014. – С.68-72. Точка доступу: <http://issuu.com/iteaconf/docs/itea2014ua1>.
11. Bartel, A. P. (1997). Return on investment. In L. J. Bassi & D. Russ-Eft (Eds.) // *What Works: Assessment development and measurement*, (pp. 151-184.) Alexandria, VA: ASTD.
12. Brinkerhoff, R. & Gill, S. (1994). *The learning alliance*. San Francisco : Jossey-Bass.
13. Brinkerhoff, R. (1981). Making Evaluation More Useful // *Training & Development Journal*, 35, 12, 66-70.
14. Brinkerhoff, R.O., 2006 «Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability» // *Industrial and Commercial Training* – V. 38. – N. 6. – 2006. – pp. 302–307.
15. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // *Training and Development Journal*, 44(3), 41–43.
16. Vilmantè K. *Human Resource Training Evaluation Engineering Economics*. – 2007. – No 5 (55). – P. 29–36.
17. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.
18. Warr P., Bird, M., & Rackham, N. (1970). *Evaluation of management training*. – London: Gower Press.

19. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Особливості управління витратами на утримання і розвиток персоналу // Национальная академия природоохранного и курортного строительства «Экономика и управление». – 2014. – №2. – С. 16 – 23.
20. Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия: учебное пособие / Э. А. Гончарова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 82 с.
21. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
22. Гришко Н. В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н. В. Гришко // Економіка промисловості. – 2010. - № 4(47). – С. 163–171.
23. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія / О. Грішнова, О. Дорош, С. Шурпа; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнової; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ: КНЕУ, 2015. – 222 с.
24. Galvin, J. G. (1983). What can trainers learn from educators about evaluating management training? // Training and Development Journal. – 34 (8), 52.
25. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. Посібн. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с.
26. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду / М. І. Дрозач // Журнал Наука та інновації. – 2008. - №3. – К., 2008. – С. 88-94.
27. Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу / Дроздова А. О. – Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери / Матеріали X Міжнародної науково- теоретичної конференції молодих учених і студентів. – Донецьк:

- ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». – 2012. – Том 1. – С. 94–96.
28. DeSimone, R. L. Human resource development / R. L. DeSimone, J. M. Werner, D. M. Harris. – Mason, South Western, 2003.
29. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
30. Заклета-Берестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О. С. Заклета-Берестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – № 4. – С. 77-84.
31. З досвіду організації професійної освіти та навчання в Європейських країнах / Іванова Н.І., Синенко Н.Й., Щербак Л.В.: Проект TACIS "Розвиток системи про фесійного навчання на робочому місці". — К.: Державне підприємство "Український науковометодичний центр професійного розвитку", 2007. — 26 с.
32. Экономика персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - Москва : Альфа-Пресс, 2009. - 243 с.
33. Іванюта П. В. , Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами: Навч. посіб / За ред. д.е.н., проф.. Іванюти С. М. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.
34. Карпова Т. П. Управленческий учет. – М.: Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
35. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
36. Крук Б. И. Концепция построения корпоративной системы дистанционного обучения в крупной телекоммуникационной компании / Б. И. Крук, Е.Г. Соломина, О.Б. Журавлева // Точка доступа: [http://ido.tsu.ru/other\\_res/pdf/4\(20\)-2005-solomina.pdf](http://ido.tsu.ru/other_res/pdf/4(20)-2005-solomina.pdf).
37. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К. : Кондор, 2006. – 292 с.

38. Kirkpatrick's training evaluation model – the four levels of learning evaluation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>.
39. Kirkpatrick's training evaluation model – the four levels of learning evaluation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>.
40. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // *Training & Development*, 1, 54-57.
41. Kaufman, R., Keller, J., and Watkins, R. (1996). What Works and What Doesn't: Evaluation Beyond Kirkpatrick // *Performance and Instruction*, 35(2), 8–12.
42. Kraiger, K., Ford, J.K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation // *Journal of Applied Psychology* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.apa.org](http://www.apa.org).
43. Cullen, J. G. Cost effectiveness: A model for assessing the training investment / J. G. Cullen, S. A. Swazin, G. R. Sisson, R. A. Swanson // *Training and Development Journal*. – 1978. – Vol. 32 (1), p. 24–29.
44. Лебедев С. С. Роль тренінгу у формуванні професійних і особистісних компетенцій працівника сучасного промислового підприємства / С. С. Лебедев // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2010. - № 5. – С. 35–39.
45. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів у Великобританії. — К.: Видавничий дім "Корпорація", 2005. — 292 с.
46. Мазин А., Раева Т. Внутрифирменный человеческий капитал: факторы его наращивания // *Человек и труд*, 2006, № 11.
47. Макаров Ю.В. Психология профессионального посттренингового сопровождения / Ю.В.Макаров // *Известия Российского государственного*

- педагогического университета имени А. И. Герцена. - СПб., 2011. - №142. - С. 63-72.
48. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Журнал Бізнес Інформ. – 2013. - №4. – Харків, 2013. – С. 418-422.
49. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Матушко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Економіка. – 2010. – Т. 145, Вип. 132. – С. 108-114.
50. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [авт. кол.: Черваньов Д. М. та ін.; за ред.: Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської]. – К.: Нічлава, 2011. – 623 с.
51. Минзов А. С. Корпоративні університети: проблеми створення й тенденції розвитку / А. С. Минзов, Е. Н. Черемісіна // Вісник російської академії природних наук. – 2008. – № 1. – С. 63–69.
52. Nelson R., Phelps E. Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth // The American Economic Review. – 1966. – № 56. – P. 69–75.
53. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhard B., Wright P. M. (2006). Human resource management: gaining a competitive advantage. 5th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
54. Овчаренко Т.С., Руденко Є.О. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПРАТ "Фліп Морріс Україна" Журнал Молодий вчений. 2016. - №12.1(40). С. 904-908.
55. Олейникова О.Н. Проблемы финансирования профессионального образования за рубежом // Среднее профессиональное образование, 2001. — № 3. — С. 9; 41—45.
56. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / [Бабенко А. Г. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.



- Г. Бабенка; Ун-т мит. справи та фінансів. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 327 с.
57. Плоха О. Б. Управління витратами : конспект лекцій / О. Б. Плоха. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 152 с.
58. Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством : стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Лучковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
59. Phillips, J.J. (1996, February). ROI, the search // Training and Development. – P. 42–47.
60. Phillips, J.J. Handbook of training evaluation and measurement methods. Houston: Gulf Publishing, 1983.
61. Phillips, J.J. How much is the Training? // Training and Development, 1996, April, P. 20–24.
62. Philip Morris International [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.pmi.com/>
63. Рекомендації щодо організації та проведення професійного навчання працівників підприємств на основі андрогогічних. Проект TACIS "Розвиток системи професійного навчання на робочому місці". — К.: Державне підприємство "Український науковометодичний центр професійного розвитку", 2007. — С. 2-3.
64. Reid Bates. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence / Bates Reid // Evaluation and Program Planning. - № 27. – 2004. – P. 341–347.
65. Richey, R. C. (1992). Designing Instruction for the Adult Learner. London : Kogan Page Limited.
66. Robinson, D. G. Training and impact / D. G. Robinson, J. Robinson // Training and Development Journal. – 1989. – Vol. 43 (8). – P. 39.
67. Romer P. Human Capital and Growth: Theory and Evidence. NBER Working Paper No. w3173 November 1989

68. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» *Advances in Developing Human Resources*, 7, 71–85.
69. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник / В. А. Савченко; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ: КНЕУ, 2015. – 505 с.
70. Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : [монографія] / В. Р. Сердюк, І. В. Заюков. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця : 2007. – 177 с.
71. Серебренников Г. Г. Управление затратами на предприятия : учебное пособие / Г. Г. Серебренников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
72. Salas E., Milham L. M., Bowers C. A. Training Evaluation in the Military: Misconceptions, Opportunities, and Challenges // *Military Psychology*. – 2003. – 15(1), 3–16.
73. Semb G.B., Ellis J.A., Matheson C., Fitch M.A., Kuti M., Parchman S. On-the-Job Training Practices on Navy Ships. Navy Personnel Research and Development Center – San Diego, California 92152-7250. TR-93-5.1993. 30 p.
74. Schultz T. Resources for Higher Education: an Economists View [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1829299?uid=3739232&uid>
75. Stufflebeam, D. L. (2000). Evaluation models // *New Directions for Evaluation* (Vol. 89, pp. 7-97) – San Francisco, CA: Jossey-Bass.
76. Swanson R A, Holton E F. Results: How to assess performance, learning and perceptions in organizations, San Francisco CA; Berrett-Kochler 1999.
77. Swanson, R. A., & Sleezer, C. M. (1987). Training effectiveness evaluation // *Journal of European Industrial Training*, 11(4), 7-16.

78. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. для вищих навчальних закладів / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 118 с.
79. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // *Journal of Applied Psychology* 90:692-709.
80. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — VIII
81. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 406 с.
82. Foxon M. A process approach to the transfer of training. Part 2: Using action planning to facilitate the transfer of training // *Australian Journal of Educational Technology*. – Volume 10. – Number 1. – 1994. – pp. 1–18.
83. Foxon M. Evaluation of training and development programs: A review of the literature // *Australian Journal of Educational Technology* 1989, 5(2), 89-104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet5/foxon.html>.
84. Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. Maidenhead: McGraw-Hill.
85. Holton, E. F. III. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations // *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія/ А. В. Череп. – Ч. I. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 368 с.
86. Holton, E. F., III (1996). The flawed four-level evaluation model / *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-21.
87. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3 – 11.

88. Шимановська-Діанич Л. М. Креативний розвиток персоналу підприємства як чинник формування креативної індустрії України в умовах євроінтеграції / Л. М. Шимановська-Діанич, Ю. В. Іванов // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 4. - С. 39-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_4_8).
89. Шоптенко В. Новые возможности бизнес-образования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 28–34.
90. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и между народные отношения. — М.: ИМЭМО РАН, 2001. — № 12. — С. 42—49, с. 47
91. Ясінська А. І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04. - Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011.
92. Zenger, J. & Hargis, K. (1982). Assessing Training Results: Its Time To Take The Plunge. *Training & Development Journal*, 36,1, 11-16.