

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
Система управління розвитком персоналу як важливий елемент
менеджменту сучасного підприємства

Головний керівник – д.е.н., проф. Катерина КОЗАК

на тему: Особливості формування ефективної кадрової політики
підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ. 1.689-03.23.3

Здобувачка Олександра ПЕТРОВА

Керівник д. е. н., проф. Катерина КОЗАК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05. 2023 р., протокол № 15

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” ____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА

Петрова Олександра
(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Особливості формування ефективної кадрової політики підприємства» затвердженою наказом по університету від 03.10.2022р. № 689-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства (ЗВО), законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів, звіти посадових осіб

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Кадрова політика та професійне навчання на підприємстві; 1.1. Професійне навчання персоналу підприємства; 1.2. Управління розвитком персоналу як передумова формування кадрової політики; Висновки до розділу 1; Розділ 2. Дослідження ролі навчального центру організації освітнього процесу у формування кадрової політики ОНТУ; 2.1. Загальна характеристика ОНТУ та визначення впливу макросередовища на його діяльність ; 2.3. Дослідження особливостей формування та проблем щодо кадрової політики ОНТУ; Висновки до розділу 2; Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ОНТУ; 3.1. Визначення основних напрямів удосконалення кадрової політики ОНТУ; 3.2.

Оцінка ефективності запропонованих заходів; Висновки до розділу 3;

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 15, рисунків 13.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 25.02.2023р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02 – 14.03	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03 – 17.03	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	20.03 – 31.03	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	01.04 – 14.04	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04 – 02.05	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 – 07.05	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 – 11.05	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 – 16.05	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05 – 19.05	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 – 24.05	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 – 24.05	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05 – 31.05	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 – 23.06	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена потребою пошуків нових заходів щодо удосконалення кадрової політики. Щоб бути конкурентоспроможними, сучасні підприємства, установи, ЗВО, тощо повинні дбати про професійний рівень працівників та про інструменти кадрової політики. Саме тому в час бурхливого розвитку технологій, швидких змін, воєнного стану, особливу увагу потрібно приділяти розвитку персоналу як передумові формування кадрової політики. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Персонал в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, ерудованим, мати стратегічне мислення.

У першому розділі **«Кадрова політика та професійне навчання на підприємстві»** визначено теоретичні підходи до кадрової політики та професійного навчання на підприємстві, а також розглянуто управління розвитком персоналу як передумови формування кадрової політики.

У другому розділі **«Дослідження ролі навчального центру організації освітнього процесу у формування кадрової політики ОНТУ»** наведено загальна характеристика ОНТУ та визначено вплив макросередовища на його діяльність, а також визначено особливості формування та проблем щодо кадрової політики ОНТУ

У третьому розділі **«Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ОНТУ»** визначено основні напрямки удосконалення кадрової політики ОНТУ, наведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 67 сторінки, 15 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 52 найменування.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, навчання персоналу, заклад вищої освіти.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the need to find new measures to improve HR policy. To be competitive, modern enterprises, institutions, universities, etc. must take care of the professional level of employees and the tools of HR policy. That is why, in times of rapid technological development, rapid changes, and martial law, special attention should be paid to staff development as a prerequisite for the formation of HR policy. Personnel development is an important condition for the successful operation of any enterprise. In today's environment, staff must be highly educated, erudite, and have strategic thinking.

The first section "**Personnel Policy and Professional Training at the Enterprise**" defines theoretical approaches to personnel policy and professional training at the enterprise, and also considers personnel development management as a prerequisite for the formation of personnel policy.

The second section "**Study of the role of the training center of the educational process organization in the formation of the personnel policy of ONTU**" provides a general description of ONTU and determines the impact of the macro environment on its activities, as well as identifies the features of the formation and problems of the personnel policy of ONTU

The third section "**Recommendations for Improving the Personnel Policy of ONTU**" identifies the main directions for improving the personnel policy of ONTU, and evaluates the effectiveness of the proposed measures.

The bachelor's thesis contains 67 pages, 15 tables, 13 figures. The list of references includes 52 items.

Keywords: personnel policy, personnel management, personnel training, higher education institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Професійне навчання персоналу підприємства.....	10
1.2. Управління розвитком персоналу як передумова формування кадрової політики	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОНТУ	27
2.1. Загальна характеристика ОНТУ та визначення впливу макросередовища на його діяльність	27
2.2. Визначення мети і задач діяльності навчального центру організації освітнього процесу	37
2.3. Дослідження особливостей формування та проблем щодо кадрової політики ОНТУ.....	47
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОНТУ	54
3.1. Визначення основних напрямів удосконалення кадрової політики ОНТУ.....	54
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	58
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В останні десятиліття над швидкими темпами відбуваються трансформації в зовнішньому середовищі, що оточує підприємства, установи та організації, а також і на внутрішньому рівні. Для швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення та сьогоденної готовності до завтрашніх змін підприємства повинні слідкувати не стільки за рівнем відповідності матеріальних активів вимогам НТП, а й за особливостями кадрової політики. Важливе місце належить інтелектуальному та соціальному капіталу, носієм яких є персонал підприємства інструментом впливу на якій є саме кадрова політика. Саме працівники підприємства, їх професійно-кваліфікаційний рівень, відданість організації, вміння використовувати знання на практиці не просто для виконання поставлених завдань, а й для генерування нових прогресивних ідей, способів удосконалення власної діяльності стають все більш вагомим чинником конкурентоспроможності організації. Відбувається постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня, рівня прояву їх компетенцій та загальної компетентності. Пов'язано це з тим, що якісні й кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції й продуктивності праці. Все це можливе за умови розробки й реалізації заходів, що дозволяють збільшити кадровий потенціал компанії, а саме за допомогою кадрової політики. Важливу роль у даному контексті відіграють основні напрями удосконалення кадрової політики підприємства.

Ступінь дослідження проблеми. Дослідниками широко висвітлено питання систем, механізмів, інструментів кадрової політики на підприємствах, а також розвитку персоналу як передумови формування кадрової політики, серед яких Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.

[24,25], В.Савченко [37], Грішнова О.А. [10], Алдошина М.В. [1], Балабанова Л.В. [2,3], Сардак О.В. [4], Козак К.Б. [20,21,22,23], Літинська В.А. [27], Чубукова О.Ю. [49]

Мета та завдання дослідження. Метою комплексної кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики ОНТУ.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянути теоретико-методологічні основи розвитку персоналу як передумови формування кадрової політики;
- охарактеризувати вплив макросередовища на діяльність ЗВО;
- надати загальну характеристику діяльності ОНТУ;
- дослідити особливості та проблеми щодо кадрової політики ОНТУ;
- визначити основні напрями удосконалення кадрової політики.

Об'єктом дослідження є процеси та інструменти кадрової політики ОНТУ.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади використання ефективних інструментів кадрової політики ЗВО

Методи дослідження Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення управління розвитком персоналу як передумови формування кадрової політики, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для з'ясування сутності використання тих чи інших інструментів кадрової політики, визначення основних підходів та методів) використано системний підхід (діяльність ОНТУ та оцінки особливостей формування та проблем кадрової політики ОНТУ), статистичний метод (при обробці та систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень), SWOT-аналіз,

опитування, тощо.

Інформаційно-нормативною базою є документи ОНТУ, звіти ректора ОНТУ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики досліджень, мережа Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається у розроблених рекомендаціях з удосконалення кадрової політики ОНТУ. Результати проведеного дослідження дадуть змогу іншим ЗВО використати на практиці управлінські інструменти щодо кадрової політики.

ВИСНОВКИ

Враховуючи вітчизняний та зарубіжний досвід навчання персоналу як передумови формування кадрової політики, а також вивчивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників було з'ясовано, що навчання персоналу повинно бути систематичним та безперервним. А ось вибір методів навчання повинен повністю залежати від мети та цілей, які ставить організація. Було також з'ясовано, що існує багато методів навчання персоналу, вони можуть бути традиційними та сучасними. Традиційні – це інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, лекція. Серед сучасних треба визначити такі, як: кейс-навчання, вебінари, тренінги, модульне навчання та інші. У другому розділі був проведений аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ОНТУ, на основі аналізу були розроблені SWOT та PEST аналізи.

Вивчивши та проаналізувавши діяльність навчального центру організації освітнього процесу ОНТУ, стан професійного розвитку науковців ОНТУ було з'ясовано, що педагогічні працівники безперервно та своєчасно підвищують свій професійний рівень. Навчання та підвищення професійного рівня педагогічних та науково-педагогічних працівників здійснюється згідно Положення «Про підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників» та відповідно Плану про підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників.

Враховуючи ситуацію, яка склалася в країні, а саме ведення бойових дій на території країни, було введено дистанційне навчання. Але навчання повинно бути безперервним та систематичним, з використанням інноваційних методів навчання персоналу, оскільки з'ясовано, що навчання є одним із елементів кадрової політики.

Враховуючи напрямок, а саме підвищення кваліфікації науковців

методом стажування, тобто навчання співпрацею з бізнесом був запропонований захід «Peer to peer» (Рівний рівному) – консультування викладачами підприємств за напрямом своєї спеціальності, та враховуючи напрямок розвитку персоналу та підвищення його кваліфікації завдяки відвідуванню лекцій відомих та успішних в бізнесі людей був запропонований другий захід «Навчальний модуль БІЗНЕС ПРАКТИКУМ» із залученням до навчального процесу ВШПМ найкращих експертів України.

Запропоновані заходи дозволять ще ефективніше використовувати науковий та творчий потенціал педагогічних та науково – педагогічних працівників ОНТУ. Варто зазначити, що навчання педагогів в умовах невизначеності сприяє їх професійному розвитку, стресостійкості, допомагає вміти швидко реагувати на негативні фактори зовнішнього середовища та сприяє формуванню кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М.В. Підвищення кваліфікації персоналу / М.В. Алдошина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 1 (52). – 2014. – С. 144 – 148.
2. Балабанова Л.В. . Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. - 471 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с, с.324
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В., Управління персоналом: Навч. Посібник. К. : Професіонал, 2012. 512 с.
5. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2012. - № 3, с.320-323
6. В. В. Осадчий, та І. М. Сердюк, "Персональний сайт як засіб формування цифрового іміджу науково-педагогічних працівників", Інформаційні технології і засоби навчання, т. 69, № 1, с. 78-91, 2019.
7. В. Ю. Стрельников, "Особливості побудови курсів підвищення підготовки викладачів до проектування дистанційного навчання", на XLII Міжнар. наук.-метод. конф. Дистанційна освіта: забезпечення доступності та неперервної освіти впродовж життя (E-Learning and University Education-2017), Полтава, 2017, с. 230-232
8. В. М. Кухаренко та ін., "Теорія і практика змішаного навчання". Харків, Україна: «Міськдрук», НТУ «ХП», 2016.
9. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах / Т. О. Галайда, І. М. Савицька // Економіка і регіон. – Полтава. – 2011. - № 2 (29), с.118-122
10. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. О.

Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9.

11. Грішнова О. А., Василик А. В. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин. Вісник Технологічного університету Поділля. 2014. № 3. Т. 1. С. 45-53

12. Грішнова О.А. Людський розвиток. -К.: КНЕУ – 2006 р. с. 308

13. Закон України «Про вищу освіту» Верховна Рада України; Закон від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

14. Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» Верховна Рада України; Закон від 26.11.2015 № 848-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

15. Закон України «Про освіту» Верховна Рада України; Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

16. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012р. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

17. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

18. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с. , с. 71

19. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?find=1&text=202#Text>

20. Козак К. Б. Сучасні напрями діяльності роботодавців щодо професійного розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Козак К. Б. // Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення : зб.

матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 трав. 2022 р.) : у 2-х ч. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2022. – Ч. 1. – С. 114–117.

21. Козак К.Б. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» для студентів всіх форм навчання; спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», К.Б. Козак – Одеса: ОНАХТ, 2018- с.

22. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Журнал «Економіка харчової промисловості», №3. 2013 р.

23. Козак К.Б., Щиголь О.В. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Журнал «Економіка харчової промисловості». №4. 2011 р.

24. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.

25. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

26. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом / Я. В. Кудря// Проблеми науки. – 2011 -№7. – с. 21 -26

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

28. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

29. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с, с.62

30. О. В. Кареліна, "Вплив особистості викладача на підвищення ефективності дистанційного навчання", Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія,

досвід, проблеми: зб. наук. пр., вип. 6, Київ-Вінниця: ДОВ Вінниця, с. 421-427, 2004.

31. О. Г. Кіріленко, "Умови підготовки викладачів вищих навчальних закладів до організації дистанційного навчання", Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр., Слов'янський державний педагогічний університет, вип. XXXIII, с. 24-32, 2006

32. О. П. Муковіз, "Підготовка викладача до організації дистанційного навчання в системі неперервної освіти вчителів початкової школи", Комп'ютер у школі та сім'ї, № 6, с. 26-30, 2014.

33. Одеський національний технологічний університет –офіційний сайт Режим доступу: <https://ontu.edu.ua>

34. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с, с.61

35. Положення про навчання персоналу [Електронний ресурс] // Консультант кадровика. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб.: Навчальне видання. К.: КНЕУ, 2019. 450 с.

37. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002, 351 с.

38. Сайт ВШПМ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vshpm.edu.ua>

39. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

40. Сайт Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua>

41. Сайт НАЗЯВО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://naqa.gov.ua>
42. Сайт ОНТУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/koncepciy.pdf>
43. Сайт ОНТУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ontu.edu.ua>
44. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 2. С. 51-57.
45. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення / Т. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. - 2014. - №1, с.13
46. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». - Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
47. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб./Захарчин Галина Миронівна; Струтинська Леся Романівна; Любомудрова Надія Петрівна; Винничук Роксолана Олександрівна ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2013. — 259 с., 121 с.
48. Хміль Ф.І. Управління персоналом – К.: Академвидав 2006 р. с. 488
49. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 171-178.
50. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 462 с.
51. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.

52. Щорічний Звіт Ректора ОНТУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/zvit_rector/zvit_rector_2021.pdf