**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ДЕМКІВ Олег Сергійович**

**Управління професійним розвитком персоналу в освітній організації / Mаnаgеmеnt оf prоfеssiоnаl dеvеlоpmеnt оf pеrsоnnеl in thе еduсаtiоnаl оrgаnizаtiоn**

спеціальність 015 «Професійна освіта»

освітня програма – Професійна освіта управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

|  |
| --- |
| Виконав студент групи ПОУПм - 21 **О.С.Демків***підпис* |
| Науковий керівник**:**к.е.н., доцент **Євген КАЧАН** *підпис* |
| Науковий керівник**:**д.п.н., професор **Лілія РЕБУХА** *підпис* |
| Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.Зав. кафедри, д.е.н., професор **Михайло ШКІЛЬНЯК***прізвище, ініціали підпис* |
|  |

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

**АНОТАЦІЯ**

**Олег ДЕМКІВ. Управління професійним розвитком персоналу в освітній організації. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 015 «Професійна освіта» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні аспекти дослідження професійного розвитку і навчання персоналу організації в сучасних умовах.

У другому розділі проведено системний аналіз та оцінювання діючої практики розвитку та навчання персоналу досліджуваної організації.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення управління професійним розвитку персоналу досліджуваної організації.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 позицій, містить 5 додатків, 10 рисунків та 6 таблиць.

**АNNОTАTIОN**

**Оlеg DEMKIV. Mаnаgеmеnt оf prоfеssiоnаl dеvеlоpmеnt оf pеrsоnnеl in thе еduсаtiоnаl оrgаnizаtiоn. - Mаnusсript.**

Quаlifiсаtiоn wоrk fоr thе dеgrее оf "Mаstеr" in thе spесiаlty 015 "Prоfеssiоnаl Eduсаtiоn" - Wеstеrn Ukrаiniаn Nаtiоnаl Univеrsity. - Tеrnоpil, 2021.

Thе first sесtiоn highlights thе thеоrеtiсаl аnd mеthоdоlоgiсаl аspесts оf thе study оf prоfеssiоnаl dеvеlоpmеnt аnd trаining оf thе оrgаnizаtiоn's stаff in mоdеrn соnditiоns.

In thе sесоnd sесtiоn, а systеmаtiс аnаlysis аnd еvаluаtiоn оf thе сurrеnt prасtiсе оf dеvеlоpmеnt аnd trаining оf stаff оf thе study оrgаnizаtiоn**.**

In thе third sесtiоn thе dirесtiоns оf imprоvеmеnt оf mаnаgеmеnt оf prоfеssiоnаl dеvеlоpmеnt оf thе pеrsоnnеl оf thе rеsеаrсhеd оrgаnizаtiоn аrе оffеrеd.

Quаlifiсаtiоn wоrk соnsists оf аn intrоduсtiоn, thrее сhаptеrs, соnсlusiоns, а list оf sоurсеs usеd frоm 72 pоsitiоns, соntаins 5 аppеndiсеs, 10 figurеs аnd 6 tаblеs.

**ЗМІСТ**

[**ВСТУП** 4](#_TOC_250014)

**РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ ПРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ** 7

* 1. [Суть понять «професійний розвиток» і «навчання персоналу» 7](#_TOC_250013)
	2. [Основні чинники професійного розвитку і організації навчання персоналу в Україні 13](#_TOC_250012)
	3. [Показники ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу 16](#_TOC_250011)

[Висновки до розділу 1 2](#_TOC_250010)0

**РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ** 21

* 1. Особливості організації освітнього процесу професійного закладу та його методичної системи  [21](#_TOC_250008)
	2. [Критерії та показники ефективності використання персоналу організації 29](#_TOC_250007)

[Висновки розділу 2 30](#_TOC_250006)

**РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ** 31

* 1. [Шляхи зростання ефективності професійного розвитку у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму 31](#_TOC_250005)
	2. [Резерви підвищення ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу в сучасних умовах…………………. 38](#_TOC_250004)

[Висновки до розділу 3 46](#_TOC_250003)

[**ВИСНОВКИ** 47](#_TOC_250002)

[**СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ** 49](#_TOC_250001)

# ВСТУП

**Актуальність проблеми.** На етапі становлення ринкової економіки для України надзвичайно важливо усвідомити вирішальну роль людського капіталу в її економічному розвитку, а також те, що людина при цьому є кінцевою метою будь-якого виробництва.

Особливість сучасного стану української освіти полягає в тому, що процеси ринкових перетворень здійснюються в умовах глибокої затяжної кризи та коли нагальною є необхідність подолання значного відставання в науково- технічній сфері.

Актуальність дослідження професійного розвитку й організації навчання персоналу зумовлена негативними тенденціями, що сьогодні спостерігаються в нашому суспільстві, а саме: брак цілеспрямованої державної стратегії і політики у сфері професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням як галузевої специфіки освіти, так і особливостей господарської діяльності великих, середніх і малих підприємств, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності національної робочої сили; незабезпеченість підприємств методичними матеріалами щодо організації процесу навчання кадрів на підприємстві; незацікавленість і фінансова неспроможність роботодавців забезпечувати професійну підготовку, перенавчання і підвищення кваліфікації своїх кадрів; низький рівень стимулювання професійного розвитку працівників; відсутність єдиної системи професійних кваліфікацій і стандартів із професійної підготовки; відсутність інфраструктури щодо професійної підготовки кадрів на підприємствах.

Це, в свою чергу, зумовлює потребу грунтовного дослідження організації професійного навчання персоналу в організації, на підставі чого можливе розроблення науково обґрунтованої політики щодо регулювання розвитку системи професійного навчання.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблеми професійного розвитку і організації навчання персоналу займають дуже важливе місце в економічній науці та досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи питанню професійного

розвитку й організації навчання персоналу присвятили такі вчені: К. Альдерфер, М. Армстронг, В. Врум, E. Мейо, Л. Портер, О. Ситник, Ф. Тейлор та багато інших.

Дослідження, представлені у публікаціях вітчизняних вчених за останні роки свідчать про розуміння зростання ролі професійного розвитку й організації навчання персоналу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, формування конкурентоспроможності робочої сили, яке не можливе без якісного професійного навчання.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження процесів професійного розвитку та організації навчання персоналу та їх вдосконалення у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

* розглянути теоретичні аспекти професійного розвитку та організації навчання персоналу підприємства;
* розглянути чинники та проблеми професійного розвитку й організації навчання персоналу на підприємстві як засобів підвищення їх конкурентоспроможності;
* провести аналіз професійного розвитку і організації навчання персоналу всіх категорій працівників у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму;
* розробити рекомендації щодо удосконалення професійного розвитку та організації навчання персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Об’єктом** дослідження в кваліфікаційній роботі є персонал у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Предметом** дослідження є наявна система професійного розвитку та організація навчання персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Методи дослідження.** Для розв’язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі методи наукового пізнання: системно- структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування професійної моделі сучасного менеджера; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні діяльності менеджерів підприємства; системний підхід – при розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності менеджера сучасної організації.

**Наукова новизна.** Новизна досліджень полягає у: розумінні наукових підходів до вивчення професійного розвитку та організації навчання персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму; аналізі та оцінці ефективності професійного розвитку та організації навчання персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму; визначенні шляхів зростання ефективності професійного розвитку персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Практичне значення роботи.** Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані в діяльності у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Апробація.** Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» – Тернопіль, ТНТУ, 2021 на тему: Педагогічна інноватика у розвитку нових напрямів освіти та на …………… на тему: Суть та завдання професійного розвитку персоналу.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Містить 4 таблиці, 9 рисунків. Виконана на 67 сторінках.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ ПРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**1.1 Суть понятійного апарату «професійний розвиток» та «навчання персоналу»**

Задля успішного розвитку освітньої організації, вона повинна розвивати своїх основних потенційних співробітників, адже тільки якісні працівники можуть зробити компанію лідером у цій галузі і залишити далеко позаду своїх конкурентів. Тому система формування та розвитку кар’єри персоналу освітньої організації та навчання її співробітників забезпечує формування і підтримку працівників в організації в «робочим тоном», тобто підвищувати професійні навички працівників та формувати в їх уяві сучасне економічне мислення, уміння працювати в командному режимі. Саме завдячуючи процесу навчання і розвитку підвищується результативність і позитивний ефект від роботи всієї організації.

Взагалі за підвищенням кваліфікації мається на увазі процес підготовки персоналу до виконання поставлених нових посадових функцій, зайняття нових посад, розв’язання нових завдань.

Більшість вчених розглядають розвиток співробітників як систему накопичування людського капіталу шляхом безпосереднього передачі професійних знань і навичок співробітникам організації. [12; 78].

Тому за системою навчання персоналу Н. Том має на увазі, що «набір цілеспрямованих освітніх, інформаційних та специфічних для роботи елементів може сприяти підвищенню кваліфікації працівників компаній, установ та організацій відповідно до розвитку та потенціалу компанії. І тенденції працівників». [14, с. 58]. Своєю чергою Р. Марра та Г. Шмідт досліджують «розвивання персоналу як розвиток і підвищення кваліфікації персоналу» [14, с. 240]. Саме ось таке уявлення дещо завужує «системне» бачення навчання персоналу, проте не заперечує уявлення Н. Тома.

А. Я. Кібанов розглядає цю концепцію із другого боку і вважає: «Підготовка талантів – це комплекс організаційних та економічних заходів для департаменту управління персоналом у сферах підготовки спеціалістів, перепідготовки, а також зростання кваліфікації для талантів. Ці заходи включають питання адаптації до кар’єри, оцінку вакантних посад, поточну регулярну оцінку співробітників, корпоративне планування кар’єри та розвиток кар’єри. , а талант резервної роботи». [41, с. 434].

На сьогодні професійне навчання стало значущою галуззю з точки зору залучених коштів та кількості постачальників і користувачів навчання. Підраховано, що щорічний бюджет на навчання тільки американських компаній становить 100 мільярдів доларів США. Найбільші витрати на навчання припадають на компанії, що займаються зв’язком, транспортом та послугами. Не відстають також виробничі компанії.

Для масштабних транснаціональних компаній однорічний бюджет на їх професійне та зростаннянавчання працівників зачасту перевищує 1 мільярд доларів. Відомі світові організації інвестували значні кошти в професійний розвиток — від 2% до 10% фонду заробітної плати і забезпечують працівникам в середньому 3,4 дні навчання на рік. Світовий лідер у сфері навчання – IBM, Pfizer, Intel, Motorola [78; 111].

Навчання співробітників – це сфера роботи з працівниками, яка найбільш органічно поєднує потреби роботодавців та працівників. Переваги у навчанні кожної з зазначених категорій стейкхолдерів переважно є в економічній та психосоціальній сферах (табл. 1.1).

В наукових джерелах приділяється увага факторам, що значно впливають на форми та також методи навчання працівників. Вони з’являються в рис. 1.1.

Практика засвідчує, що кожна організація чи освітня установа проводить професійне навчання своїх працівників, причому навчання зазвичай проходить у формі початкової підготовки, інших видів підготовки або підвищення кваліфікації фахівців та спеціалістів.

**Рис. 1.1 Переваги навчання [80]**

Метою професійної підготовки є підготовка працівників до виконання виробничих обов'язків на своїх посадах, удосконалення окремих аспектів його діяльності або дотримання стандартів обслуговування клієнтів компанії. [80].

Підвищення кваліфікації – це придбання нових здібностей, необхідних працівнику в майбутньому, на тій чи інших роботах, якими він може займатися в майбутньому. Розвиток співробітників не обмежується поліпшенням роботи співробітників на їхніх поточних посадах. Всупереч навчанню, яке більше зосереджується на заповненні поточного дефіциту професійних знань і навичок, розвиток орієнтується на тривалу перспективу. Його мета – допомогти співробітникам підготуватися до майбутніх вимог роботи або досягти певних кар’єрнихцілей.

**Рис. 1.2. Чинники, що впливають на вибір форм та методів навчання [49]**

Навчання працівників означає їх ефективність та результативність. Тому, необхідно враховувати розбіжності в індивідуальних стилях навчання, щоб допомогти учням на всіх етапах навчального циклу [80].

Підвищення кваліфікації здобувається завдяки формальному і неформальному навчанню.

**Рис. 1.3 Підвищення кваліфікації через формальне і неформальне навчання**

Джерело: сформовано автором

Навчання персоналу необхідно визначати систематично, як вигляд загального плану розвитку організації/компанії та співробітників. Погано скоординовані та хаотичні дії в освітній сфері, спрямовані на досягнення короткострокових цілей, не матимуть ефекту. Розуміння цього все більше змінює методи навчання у вітчизняних освітніх організацій. Загалом нині зустрічається стійка тенденція переходу від одноразового, рідко актуального навчання до систематичного навчання [111].

Взагалі кажучи, професійне навчання – повинно розглядатися як безперервний процес, який відбувається послідовно. (рис. 1.2).

**Рис. 1.2. Модель професійного навчання персоналу організації [55, с. 126]**

Один із ключових елементів забезпечення системного бачення навчання являється планування.

Результативність навчального процесу дуже багато у чому залежить від чіткості та вірно визначених характеристик здобуття поставлених цілей. Такими критеріями однозначно можуть бути стандарти професійної поведінки або рівень компетенцій [111].

 Не всі компетенції однаково легко розвиваються шляхом навчання. Зазвичай основою навчання є знання, навички, вміння та ставлення. На етапі постановки цілей навчання слід якнайточніше визначити, які саме знання та вміння слід набути, а які аспекти поведінки будуть змінені за рахунок навчання, аби працівники могли покращити свою роботу.

#  Основні чинники професійного розвитку і організації навчання персоналу в Україні

Станом на сьогоднішній день в Україні зазнала суттєвих змін структура власності, значно зріс відсоток приватної власності, з’явилися ефективні власники, усвідомив серйозність нестачі кваліфікованих кадрів, що безпосередньо займаються створенням додаткової вартості. Загальне вирішення цієї проблеми – системний підхід та спільні зусилля роботодавців, чиї інтереси гарантуютьсядев’ятьма всеукраїнськими об’єднаннями організацій роботодавців.

Кабінет Міністрів України пропонує проєкт Закону України «Про підвищення кваліфікації виробничих кадрів».

Перш за все, з одного боку, сучасні роботодавці розуміють, що для того, щоб отримати кваліфікованого працівника, вони повинні спочатку сформувати кваліфікаційні вимоги. Це буде основою для характеристики професійної кваліфікації. На що повинні погодитися роботодавці і що буде початковий план, сформульований Міністерством освіти і науки.

В іншому випадку, роботодавці існують у сфері консервативного законодавства і не враховують викликів сучасного економічного розвитку та інтересів роботодавців, досвіду міжнародних компаній та світових тенденцій розвитку.

Правового, чіткого та прозорого механізму причасності роботодавців до процесу професійного навчання майже немає.

По-друге, згідно до вимог Закону України «Про професійно-технічну освіту» (ст. 6) до складу національного наглядового органу з питань професійно-технічної освіти входить Міжвідомчий комітет з професійної освіти, до складу якого входять 20 представників органів державної влади. Люди і лише два представники роботодавця.

Проект Закону України «Про підвищення кваліфікації працівників промисловості» (ст. 14) передбачає створення міжвідомчої комісії з підвищення кваліфікації промислових працівників, але роботодавці не мають чіткої ролі у формуванні та реалізації державної політики.

3. Закон України «Про зайнятість населення» (ст. 28 і 29) суворо регламентує реалізацію державної політики в царині професійного навчання та формування національного порядку у підготовці кваліфікованих робітників..

Сьогодні ми повинні спершу визначитися з стратегією, яка система професійної освіти нам потрібна, а потім починати реформування. Це лише попередній аналіз основних нормативних актів соціально-трудових відносин. Існує багато правил і положень, які формують систему професійного зростання бюрократичною і не бажають змінюватися.

Дуже важливим документом сьогодні є «Український національний класифікатор «Класифікатор професій» ДК 003:2010. Він успадкував принципи і методи Радянського Союзу. Знову, як і раніше, справжній роботодавець не має ніякого відношення до його створення. І розробляючи на цій основі освітній план, люди навчаються і витрачають багато грошей.

В теперішніх умовах надзвичайно важливим питанням є відсутність загальнодержавного плану формування позитивного професійного іміджу: навчання в ПТУ чи робота робітником не користується престижем. Виходячи з цього, необхідно запровадити в школах профорієнтацію для підготовки учнів до працевлаштування.

Проблема нестачі наставників на робочих місцях та майстрів освіти в навчальних закладах («розрив поколінь») залишається дуже актуальною. Ця проблема дуже міцно зв’язана з негативним іміджем роботи та занять.

Такі питання потребують негайного обговорення та взаємного погодження на законодавчому рівні.

Проаналізувавши законодавство щодо запровадження професійного навчання в Україні, також можемо зробити наступні пропозиції [113]:

**Рис. 1.3 Пропозиції щодо аналізу законодавчої бази професійного навчання в Україні.**

#  Показники ефективності професійного зростання та організації навчання персоналу

Оцінювання результативності навчання працівників є основним аспектом управління професійною підготовкою в сучасних організаціях. Інвестиції в розвиток співробітників повинні винагороджуватися у вигляді покращення організаційної/корпоративної діяльності.

Для розрахунку економічної результативності від запровадження навчання працівників треба проаналузувати економічний ефект навчання з його витратами. Однак у цьому розрахунку деякі показники мають певні труднощі з кількісною оцінкою.

Оцінка кар'єрного розвитку та навчання співробітників повинна базуватися на рівні підрозділу корпоративної структури. Досвід засвідчує, що оцінювання ефективності професійних проектів надзвичайно важко, оскільки вони спрямовані не на забезпечення специфічних професійних навиків, а на забезпечення певного розуміння та поведінки співробітників. Сюди входять навчальні програми, спрямовані на підготовку до професійного розвитку молодих спеціалістів, які здобули високу освіту в освітній установі з метою підготовки до управління резервами. [113].

Важко визначити, чи ефективні такі процедури, так як їх результативність можемо зауважити протягом тривалого періоду часу і неможливо точно визначити кількісно. Тому С. В. Шекшня рекомендує впроваджувати деякі окремі непрямі методи задля оцінювання результативності професійного навчання своїх співробітників [80].

Для того, щоб оцінити ефективність студентів і слухачів на курсі, необхідно провести опитування. Це дає змогу зрозуміти рівень освіти і професійної підготовки, причини вибору спеціальності, рівень знань про професійний зміст, характер, умови, оплату праці, вимоги до характеристик людини. Оцінка економічної вигоди професійної підготовки персоналу включає такі аспекти: фізичні особи, навчальні заклади, освітні організації, громадськість.

Особистісний аспект навчання персоналу включає такий метод економічної оцінки інвестування як людські ресурси. Дослідники ефективності в цій галузі звертаються до методів аналізу витрат і витрат.

Соціальний ефект від запровадження заходів із навчання персоналу визначається багатьма показниками [80].

Соціальні переваги професійно-технічної освіти включають задоволення потреб робочої сили у знаннях та потреб всебічного та гармонійного розвитку особистості. Це один із факторів досягнення соціальної стабільності шляхом подолання бідності. Освіта та професійна підготовка для збільшення робочої сили сприяють розвитку громадської діяльності тощо. [114].

Загально визнаним є метод оцінювання результативності навчання за Кірк Патриком. Вона передбачає чотири рівні оцінювання:

**Рис. 1.6 Метод оцінювання результативності навчання за Кірк Патриком**

Джерело: сформовано автором.

Той факт, що професійне навчання має значний позитивний ефект на результат роботи всієї організації, зрозуміло що є аксіомою. Насправді, важко перерахувати вплив цього фактора в чистому вигляді, оскільки кінцевий результат організації залежить від багатьох інших факторів, непідконтрольних підготовленим працівникам, а іноді також залежить від самої організації/підприємства (наприклад, як бізнес-середовище) Активізація конкурентів). Крім того, працівники різних рівнів мають різний вплив. Підготовка керівництва, швидше за все, буде поєднана з результатами роботи організації, ніж окремі працівники на рівні керівництва. Але підготовка керівників лише опосередковано пов’язана з результатами роботи підрозділів, які вони очолюють. Вплив інших факторів (наприклад, навчання інших. Зміна співробітників, співробітників підрозділу або ненавчальна діяльність) дуже ускладнить встановлення цих відносин. У зв’язку з цим цей рівень оцінки підготовки персоналу зустрічається набагато рідше, ніж попередній, особливо при оцінці реакцій учасників.

# Висновки до розділу1

Сучасні освітні організації щ о функціонують в Україні змушені забезпечувати якість своєї робочої сили, якщо хочуть бути конкурентоспроможними на ринку. Саме тому підвищену увагу в унаш час є потреба приділяти організації навчанню персоналу.

Професійна підготовка - процес набуття працівником професійних знань, умінь, навичок і формування певних форм поведінки, необхідних для вирішення практичних завдань, з якими він стикається на робочому місці.

Ефективність організаційного/корпоративного навчання зазвичай визначається шляхом оцінки ефективності курсу. Сама ефективність поділяється на суспільство та економіку, і вони нероздільні, оскільки тісно пов’язані. Ефект навчання проявляється через прямі матеріальні блага, непрямі матеріальні блага та духовні блага. Взагалі кажучи, вивчення ефектів навчання визначається співвідношенням витрат і вигод.

Конкретні показники ефективності навчання включають продуктивність праці, збільшення прибутку, збільшення продажів продукції, підвищення конкурентоспроможності працівників, підвищення рівня задоволеності роботою.

Останніми роками структура власності у нашій країні зазнала серйозних змін, значно зросла частка приватної власності в галузі освіти, також появилися нові ефективні власники, що усвідомлюють усю серйозність дефіциту кваліфікованих кадрів, а також беруть участь в формуванні додаткової вартості. Комплексним розв’язанням цього питання є системний підхід та спільні потуги роботодавців, чиї інтереси гарантують дев’ять загальноукраїнських об’єднань організацій роботодавців.

**РОЗДІЛ 2**

**ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ**

**2.1. Особливості організації освітнього процесу професійного закладу та його методичної системи**

Тернопільське вище професійне училище  сфери послуг та туризму створено відповідно до Постанови Укрпромради від 16 січня 1959 року №29 на базі Тернопільської облпромради як професійно-технічне училище кравецького профілю.

Згідно з наказом №15 Головного управління провтехосвіти при Кабінеті Міністрів УРСР від 29 лютого 1964 року училище передано у підпорядкування  Чернівецького міжобласного управління профтехосвіти.

1 вересня 1969 року Тернопільське міське ПТУ №8 передано в підпорядкування Тернопільського обласного управління профтехосвіти відповідно до наказу Держкомітету Ради Міністрів УРСР по профтехосвіті №7 від 30/VII - 1969 року.

У 1978 році Тернопільське міське професійно-технічне училище №8 перейменовано в середьне професійно-технічне училище №3. м. Тернополя.

У 1985 році СПТУ №3 м. Тернополя та ПТУ облуправління побутового обслуговування створено філію, яка у 1999 році отримала статус ПТУ №11 м. Тернополя, а училище перейменовано в ПТУ №3м. Тернополя.

11 червня 2007 року наказом Міністерства освіти і науки України №475 «Про вдосконалення мережі професійно-технічних закладів Тернопільської області» перейменовано професійно-технічне Училище №3 м. Тернополя у Державний професійно-технічний навчальний заклад «Тернопільське вище професійне училище сфери послуг та туризму».

Наказом Міністерства освіти і науки України №680 від 26 червня 2015 року «Про оптимізацію мережі професійно-технічних навчальних закладів м. Тернополя, що належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України» приєднано Державний навчальний заклад «Тернопільський професійний ліцей моделювання одягу та перукарського мистецтва» шляхом реорганізації-приєднання до Державного професійно-технічного навчального закладу «Тернопільське вище професійне училище сфери послуг та туризму».

Практичні заняття є однією з важливих форм навчання студентів. Тут уперше практично створені методи застосування наукових знань, закріплення й розширення, оцінки сучасних наукових методів та засобів. Практичне заняття – форма навчання, при якій викладачі організовують детальний розгляд деяких теоретично заданих учнів: предмет і розвиток практичних умінь і навичок шляхом особистого виконання поставлених учнями завдань відповідно. Практичні заняття проводяться в аудиторіях або навчальних лабораторіях, обладнаних необхідними засобами навчання та комп’ютерами, а за потреби – на робочих місцях. У цьому типі освіти є два поняття: широке й вузьке значення.

У широкому розумінні під практикою розуміється будь-яка практична діяльність студентів, тобто вся практична підготовка, пов’язана із застосуванням і поглибленням знань, набуттям умінь і навичок: вправи, розв’язування задач, семінарські та лабораторні роботи, виробничі та навчальні практики. тощо Інше поняття практичного навчання вузьке. Вона розглядає практичне заняття як різновид практичної діяльності, яка базується на змісті навчання з метою поглиблення, застосування та розширення знань і умінь. Тому практичні заняття з окремих предметів проводяться після лекцій з інтервалом 2-3 лекції. Практичне заняття складається з 25-30 студентів. З метою ефективнішого оволодіння практичними вміннями та навичками студентів академічна група поділяється на дві групи по 12-15 осіб.

Мету практичних занять можна представити у вигляді десяти основних положень:

Рис. 1.3. основні положення проведення практичних занять.

Джерело: сформовано автором

Структура, порядок і методика проведення. Найпоширеніші у практиці викладання дисциплін практичні заняття мають наступну структуру:

**Рис. 1.4 Структура практичного заняття**

Джерело: сформовано автором

1. Організаційна частина (перевірка підготовки студентської групи до курсу; попередній контроль знань, умінь та навичок студентів; повідомлення про цілі курсу; виклад загальних питань та обговорення учасників; вступний інструктаж з техніки безпеки).

2. Мотивація навчально-пізнавальної діяльності учнів (обговорення ролі та позиції суб’єкта в оволодінні предметом; інформування учнів про систему практичних навичок, якими вони повинні оволодіти на уроці; стимулювання діяльності учасників у майбутньому).

3. Етап підготовки до впровадження, практичні завдання (надати студентам персональні практичні завдання; інструкції з безпеки на робочому місці; роз'яснити вимоги до звіту та процедури захисту).

4. Студенти під керівництвом викладачів виконують самостійні завдання фактичних завдань (виконують теоретичну частину завдань, перевіряють досліди, досліди, спостереження, вправи, креслення, розрахунки, схеми, заповнення таблиць та інші теоретичні положення; викладач, майстер виробничого навчання; виробничо-технічні операції Виконання, інструктаж з техніки безпеки в реальній роботі студентів).

5. Заключна частина (Учителі пояснюють прийоми виконання практичних домашніх завдань, безпечні підсумкові вказівки, прийняття звіту, аналіз практичного уроку, практичне оцінювання домашнього завдання учнів, домашнє завдання).

Семінар – форма навчання, при якій викладачі організовують обговорення на заздалегідь визначені теми, а студенти готують реферати на основі індивідуальних завдань (конспектів). Семінар проводиться в аудиторії або аудиторії з академічною групою. Перелік тем семінару визначається робочими курсами предмета. Основна мета класичного семінару – надати студентам можливість реально використовувати теоретичні знання за умови моделювання діяльнісної форми, теми та соціального фону діяльності дослідника. Семінар – це вищий рівень підготовки порівняно з розглянутими практичними курсами. Фактично це колективна форма самостійної роботи студентів.

 Головні вимоги до проведення семінарського заняття заключаються у такому:

1. Студенти повинні заздалегідь (за 7-10 днів) зрозуміти тему та мету семінару, а також отримати тему плану чи списку запитань чи особистого завдання (тези). У плані семінару має бути відображено як тему попереднього заняття, так і правила курсу. Крім того, викладачі повинні ознайомити студентів із рекомендованим списком читання та надати інформацію про ресурси, відділи (управління, лабораторії) та інші бібліотеки університету, коледжу чи читального залу.

2. Стиль навчальної програми має бути захоплюючим, жвавим і суперечливим, а також проблемним висвітленням навчальних питань..

3. Навчальна інформація, подана на лекції, має бути «навучальною та барвистою» на семінарі, закріплюватися в пам’яті студентів і конструктивно трансформуватися в пошукову діяльність, практичне застосування знань для вирішення різноманітних ситуацій – навчання, економіки, промисловості, суспільства, тощо..

4. Педагогічна взаємодія в системі «учитель-учень» – довіра, повага, ввічливість. Атмосфера ділового спілкування в класі. Комунікативний метод – виховує оптимізм; опора на позитивний потенціал особистості; поєднання доброзичливих вимог і довіри до самостійності учнів; впевнене, відкрите та щире спілкування; безкорислива чуйність та емоційна прийнятність партнера; прагнення до взаєморозуміння та співпраця ; Особисті методи вирішення навчальної ситуації та розуміння поведінки учнів; дуже експромтне спілкування; концентрована дискусія; прагнення до самовдосконалення; зріст і достатня самооцінка кожного учасника; розвивати почуття гумору.

5. Кожен студент повинен знати: на семінарі його реферати, доповіді, виступи, вміння пояснювати і відстоювати свою позицію, а також діяльність, що обговорюється, будуть об’єктивно оцінені викладачем, і він отримає підсумкову оцінку, яка буде занесена до клас освіти.

#  Критерії та показники ефективності використання персоналу підприємства

Основним критерієм у розрахунку результативності навчання а також розвивання персоналу є зростання результативності та продуктивності функціонування працівників, що пройшли перенавчання та співвідношення витрат до отриманих вигод.

Результативність та продуктивність праці в організації та його структурних підрозділах що оцінюється за показниками прибутковості організації або її витрат.

Повнота використання праці освітньої установи оцінюється шляхом аналізу кількості робочих днів і годин кожного працівника за час аналізування та рівня використання робочого часу.

В організації виконайте цей аналіз для кожної категорії працівників і кожного відділу.

Розумне та результативне використання часу роботи є дуже важливою складовою збільшення випуску продукції, зростання результативності, зниження собівартості продукції без зростання капітальних витрат.

Цифри фактичного робочого часу та робочих днів отримують на базі аналізування даних табличного облікування. Надає інформацію про різні види фондів оплати праці та методи їх розрахунку на рис. 2.1.

**Рис. 2.1. Види фонду робочого часу та методика їх розрахунку [49]**

Зокрема, якщо ми припустимо, що в працівника менше робочих днів і годин, ніж заплановано, то визначимо незаплановані втрати робочого часу (повні дні та зміни).

Потім визначають незаплановані затрати часу роботи та аналізують причини її виникнення.

Наступним кроком є ​​визначення невиробничих витрат на оплату праці (так званих прихованих втрат).

З цією метою проводяться такий ряд додаткових розрахунків:

**Рис. 2.3. Визначення впливу невиробничих витрат на оплату праці**

Джерело: сформовано автором

Загальну картину використання трудових ресурсів можна в організації оцінити з урахованням кількості відпрацьованих у звітному період днів а також годин одним працюючим і також інтенсивність використання часу роботи.

Аналізуючи результативність роботи варто здіснити вивчення її рівня та динаміки, а також загальної оцінки виконання запланованих результатів.

**Рис. 2.3. Види мотиваційних заходів для працівників у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму (Складено автором на основі [13; 35; 36])**

* за догану – до 20%
* за порушення правил техніки безпеки – до 50%;
* за порушення трудової та виконавчої дисципліни – до 100%.

Надання премій, надбавок і доплат спонукає працівників до правильного і своєчасного виконання планів виробництва..

Мотивація в у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму здійснюється також у наданні кар’єрного росту працівникам.

Тому сьогоднішній розвиток співробітників дуже важливий для діяльності та розвитку організації. Розвиток кадрів Тернопільського вищого професійного училища у сферах обслуговування та туризму можна покращити, якщо вдосконалити систему стратегії розвитку кар’єри персоналу та забезпечити ефективні кошти на необхідну кількість різноманітних тренінгів.

# Висновки розділу 2

Основними змістовними формами навчання персоналу в освітній установі є: внутрішні семінари, внутрішнє стажування, навчання, екстернатні семінари, сертифікаційні програми, самопідготовка, інструктажі та курси підвищення кваліфікації. Проте, через обмежені кошти в основному зосереджено на тренінгах, які проводять бізнес-тренери, та які можуть тривати короткотерміново, наприклад, тільки один день. Тому, ми вважаємо, необхідно розвивати альтернативні форми навчання для зниження витрат на розвиток персоналу.

2. Головним чинником для визначення ефективності навчання та розвитку працівників є підвищення ефективності та продуктивності підготовлених працівників та співвідношення витрат і вигод.

3. Розвиток кадрів Тернопільського вищого професійного училища у сферах обслуговування та туризму можна покращити, якщо вдосконалити систему стратегії кар’єрного розвитку персоналу та забезпечити ефективні кошти на необхідну кількість різноманітних тренінгів.

**РОЗДІЛ 3**

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**3.1. Шляхи зростання результативності професійного розвитку у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму**

У високорозвинених країнах вже давно вивчають вплив навчання на продуктивність людини. У Сполучених Штатах люди виявили, що інвестування в людські ресурси через навчання може підвищити продуктивність працівників. На кожні 10% зростання затрат на навчання результативність зросте на 8,5%. Саме тому до 10% з фонду заробітної плати використовується на розвиток закордонних працівників. Навчання зазвичай проходить не рідше одного разу на три роки. В Україні ситуація зовсім інша: навчання коштує до 2% від зарплати, а періодичність навчання в середньому – раз на 12 років.

Зачасту, саме навчання персоналу виступає для деяких організацій їх конкурентною перевагою (наприклад, в Японії, США, Франції) [47, с.15].

На рівні ЄС велике значення надається соціальному партнерству та його функцій щодо сприяння професійному навчанню працівників на роботі.

В нашій країні планування кар’єрного розвитку співробітників дуже важливо для забезпечення компанії високоякісними працівниками, що позитивно впливає та підвищує ефективність роботи працівників.

Наразі вітчизняний план розвитку професійних талантів недосконалий і потребує термінового вдосконалення. Оскільки більшість українських компаній не мають чіткої стратегії розвитку співробітників, немає стратегії інвестування коштів у кар’єрний розвиток своїх співробітників.

 Робоча сила в Україні сьогодні недостатньо приваблива, тому план розвитку кар’єри країни не ідеальний. Роботодавці не розвинули людський капітал на належному рівні.

Існує багато факторів, які впливають на плани кар’єрного розвитку співробітників, але найважливішим є відсутність фінансової вигоди від інвестицій компанії в навчання співробітників.

Плануючи систему розвитку кар’єри в Україні, необхідно враховувати досвід Німеччини, тобто запровадження подвійної системи професійного навчання та тренерського досвіду, що зацікавить роботодавців і працівників навчання протягом життя. Крім того, плануючи кар’єрний розвиток в Україні, звертайте увагу на регіони та партнерів, щоб забезпечити професійне навчання працівників [27; 85].

Плануючи кар’єрний розвиток в Україні, необхідно вдосконалити систему пільг, надати освітнім установам субсидії та пільгові кредити, забезпечити професійне навчання працівників.

У школах підвищення професіоналізму працівників слід розглядати як безперервний процес, який впливатиме на працівників та забезпечуватиме навчання нових високоякісних працівників, які діятимуть нерегулярно, неординарно та енергійно.

Оскільки рушійною силою школи є її працівники, вона характеризується безліччю кількісних і якісних параметрів. Для компанії найважливішим параметром є рівень кваліфікації співробітників. Тому вдосконалення перепідготовки та навчання персоналу школи є важливим для досягнення цілей компанії.

В організації одним з найважливіших напрямків розвитку кар’єри є навчання та перепідготовка.

Навчання персоналу розділяється на такі дві великі категорії:

* навчання не на робочому місці;
* навчання в рамках робочого місця.

Підготовка адміністраторів училища повинна здійснюватися у навчальних закладах IV-III рівнів акредитації. Для співробітників найкращим вибором буде навчання безпосередньо на робочому місці.

Відповідно до цього можна запропонувати запровадити додаткову доплату за наставництво для працівників з вищими кваліфікаційними розрядами над працівниками з нижчими кваліфікаційними розрядами.

Основним вектором зростання рівня професійної майстерності є підвищення професійної кваліфікації. Це дасть можливість оновити знання, навички та пізнати світовий досвід.

Регулярне навчання в організації дозволяє ефективно досягати подвійних цілей: шляхом навчання в компанії, щоб співробітники швидше адаптувалися до нових винаходів для досягнення технічного та професійного розвитку; через участь у курсах і професійно-технічних навчальних закладах, отримання найвищої академічної кваліфікації для працівників та менеджерів.

В училищі підвищенню рівня професійно-кваліфікаційної майстерності персоналу приділяється досить багато уваги, проте, через недостатність фінансових надходжень в установі їх частково перекладають на самих працівників.

Професійне зростання кваліфікації управлінського персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму також можна запровадити через впровадження найрізноманітніших форм та методів, а також прийомів. Найбільш доцільно запровадити саме такі форми та методи, як: різноманітні ділові ігри, розв’язання конкретних проблем, аналізування управлінських ситуацій, використовування дискусій саме як інструменту для отримання нових умінь та вироблення найоптимальніших управлінських рішень, соціально-психологічні тренінги, необхідне програмне забезпечення.

Однак, для ефективного планування професійного навчання треба пам’ятати про дуже важливі принципи (рис. 3.1):

**Рис. 3.1 Принципи планування професійного навчання [24]**

Навчання персоналу зробить можливим для можливість у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму підвищення свого професійно-кваліфікаційний рівня. Тому, доцільним вбачаємо використовувати такі методи, що дозволили б здобути нові знання, а також забезпечити перепідготовку працівників (рис. 3.2):

**Рис. 3.2 Методи, що забезпечать здобуття нових знань [63]**

Отож, виходячи з викладеного, можемо запропонувати умовну схему вдосконалення процесу професійного навчання у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Удосконалений процес професійного навчання у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму [35; 107]**

Головними факторами, що затримують зростання затрат на професійне навчання, є (рис. 3.4):

**Рис. 3.3 Фактори зниження попиту на професійне навчання [41]**

В один ряд із факторами, що знижують рівень попиту на професійне навчання та притримують вкладання коштів в розвиток працівників установ, діють протилежні, що стимулюють потребу у безперервному зростанні якості персоналу, як от:

− запровадження нової техніки;

− рішучі зміни в структурі попиту та поведінки користувачів під впливом НТП;

− глобалізація іноземного виробництва;

− сучасні концепції організаційного управління [2, с. 190].

Відповідно до того, який із перерахованих факторів має більший вплив на роботодавця, останній формує власну спеціальну стратегію щодо впровадження заходів розвитку співробітників або повної відмови від неї. Тому більшість компаній (в тому числі малий бізнес) працюють на ринку відносно недовго і тому намагаються заощадити гроші для своїх працівників.

Окремі роботодавці неохоче інвестують в діяльність з розвитку співробітників, позаяк бояться втратити добре навчених працівників і гроші через переведення працівників на нові робочі місця. При цьому роботодавці можуть наймати якісних працівників, не вкладаючи в людські ресурси.

Найважливішими стратегіями організації навчання та розвитку працівників, у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму є наступні:

1. Стратегія безперервного навчання .
2. Використання готової робочої сили.
3. Навчання персоналу під час роботи.

З усіх перерахованих стратегій якнайкраще та найефективніше спрацьовує стратегія безперервного навчання працівників, однак вона вимагає великих фінансових вкладень, які, як вважають більшість керівників організацій, є зайвими. Серед багатьох вітчизняних освітніх організацій, окрім тих що є найуспішнішими та найпотужнішими у своїй сфері, практично не впроваджуються такі стратегії, як суцільне навчання і підвищення кваліфікації працівників [34, с. 38].

Для запровадження в училищі системи безперервного навчання, можемо запропонувати наступну послідовність заходів (рис. 3.5):

Рис. 3.5 Система заходів з запровадження безперервного навчання

Джерело: розроблено автором

Виходячи з реальності, в сучасних умовах виробництва продовжують зростати вимоги до кваліфікації та рівня освіти, умінь, професійних знань, умінь і навичок працівників. Щоб реалізувати ці вимоги на практиці та запобігти негативним ефектам, необхідно впроваджувати ефективні інструменти управління, найефективнішим з яких є інвестування в розвиток співробітників.

Керівництву освітньої організації потрібно гарантувати постійне зростання професійного і кваліфікаційного рівня свого персоналу.

#  Резерви підвищення ефективності професійного розвитку та організації навчання персоналу освітніх організацій

Навчання працівників освітньої організації є одним із ключових етапів досягнення організаційних цілей та розвитку бізнесу. Люди – найдорожчий ресурс підприємства, щоб навчання було ефективним, цей процес має бути правильно організований.

Розвиток кар'єри стає домінуючим. Тому підвищення кваліфікації стало одним із головних чинників розвитку самого підприємства. Прагнення співробітників вчитися забезпечує ефективну роботу компанії, що сприятиме їх професійному розвитку. Вивчіть методи планування кар'єри за кордоном, щоб надати можливості для покращення кар'єрного росту та планування навчання в сучасних вітчизняних освітніх організаціях.

Професійно-кваліфікаційний рівень фахівців освітніх установ є важливим критерієм характеристики його людського капіталу.

Сучасна проблематика розвитку талантів в освітній сфері вимагає нового способу планування розвитку кар'єри талантів, принципи її роботи в організації полягає в тому, що її розвиток та забезпечення зростання кар'єри слід розглядати не як витрати працівників, а як довгострокову перспективу і інвестиції в розвиток закладу.

В Україні планування для зростання професійної кваліфікації освітніх працівників має велике значення для забезпечення компаній високоякісними працівниками, що позитивно вплине та підвищить ефективність їхньої роботи.

Наразі вітчизняний план розвитку професійних талантів недосконалий і потребує термінового вдосконалення. Оскільки більшість компаній в Україні не мають чіткої стратегії розвитку, стратегія інвестування фінансових ресурсів на кар’єрний розвиток співробітників.

Людський капітал нашої країни станом на сьогодні є не зовсім достатньо привабливий, поза як плани розвитку кар’єри та навчання працівників в Україні не є ідеальними. Роботодавці не розвинули людський капітал на належному рівні.

Існує багато факторів, які мають безпосередній впливають на плани розвитку кар’єри співробітників, але основний з них полягає в тому, що інвестиції компанії в навчання співробітників не мають фінансових переваг.

В теперішніх умовах в Україні вимоги до навчання персоналу організації, їх кваліфікаційного рівня дедалі вищі. Виникає проблема раціонального використання робочої сили, розширення функцій корпоративного персоналу.

В основному роботу з кадрами компанії здійснює безпосередньо керівник. Тому він зобов’язаний організувати підбір і розстановку кадрів для забезпечення виконання завдань, що стоять перед підприємством. До обов’язків відповідальної особи також входить відповідальність за розширення можливостей кадрових служб, покращення їх роботи та навчання персоналу. [63, с. 175].

Регулярна атестація допомагає оцінити керівників та експертів, визначити якість працівників, визначити рівень їх кваліфікації та вимоги до роботи.

Атестаційна комісія об'єктивно обговорює успіхи та недоліки співробітників у високопотребованому, принциповому та дружньому середовищі.

Керівництво у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму запроваджує міроприємства, що спрямовані на задоволення рекомендацій атестаційної комісії, майбутнє зростання кваліфікації персоналу, використання організації праці, планування та контроль щодо їх виконанням.

Набір керівників та експертів на заміну зазвичай здійснюється шляхом підвищення в центрі працівників (іноді з відповідною підготовкою) з числа працівників, які беруть участь у резерві номінацій, або шляхом прийому на ці посади кандидатів із сторонніх, інших компаній чи організацій.

 У процесі навчання при підвищенні кваліфікації керівників та експертів необхідно надавати найменше науково-досяжних теоретичних знань і якнайбільше даних передового досвіду. [104, с. 99].

Термін професійної підготовки працівників у країнах з розвиненою економікою не перевищує трьох років, а в Японії — від одного до півтора років. [17, с. 31].

Витрати на професійне навчання в Україні становлять менше 1% від зарплати працівників. Термін навчання в Україні 5 років.

Плануючи систему розвитку кар’єри для України, необхідно враховувати німецький досвід, тобто запровадження подвійної системи професійного навчання та орієнтації на досвід, щоб і роботодавці, і працівники були зацікавлені в навчанні протягом усього життя. Крім того, плануючи кар’єрний розвиток в Україні, слід звертати увагу на регіони та партнерів, щоб забезпечити професійне навчання працівників.

Плануючи кар’єрний розвиток в Україні, необхідно вдосконалити систему пільг, надати освітнім організаціям субсидії та пільгові кредити, для забезпечення професійного навчання працівників.

Неправильний вибір експертів може завдати значної шкоди центру та заявникам. Тому потрібно правильно організувати співбесіду.

По-перше, заявнику слід дати змогу познайомитися з інформаційними ресурсами про компанію та про те, хто буде проводити співбесіду. Треба вивчити цю інформацію. Коли кандидат знайомий з характером роботи, на яку претендує, він буде впевненіше.

 Усім кандидатам потрібні рівні можливості. Співбесіду слід проводити в тих самих умовах. Нижче наведено формат оцінювання для претендентів на конкретні вакансії. Саме в такій формі можна правильно відбирати кандидатів. Обидві сторони повинні досягти порозуміння. Інспектору з кадрів не потрібно переривати інтерв'юера. Він повинен говорити замість того, щоб питати, і не робити нотаток на основі того, що він чує або бачить під час розмови. Це відволікатиме і нагадає заявнику. Доступні лише короткі нотатки. Крім того, інспектор з кадрів повинен бути обережним і точним при постановці питань, а також відповідно до принципу «від простого до складного», відповідно до бажаного порядку запитань заявника, вміти ставити, розрізняти та оцінити свою проблему.

Річ у тім, що на запитання щодо фактичних даних (освіти, кваліфікації, попереднє місце роботи тощо) можна відповісти конкретно і чітко, і це не важко об’єктивно оцінити.

Але є й інші проблеми, наприклад, пов’язані з розумовими здібностями чи можливостями кар’єрного росту, які неможливо вирішити безпосередньо. Ці параметри особистості слід оцінювати за такими характеристиками, як перспективи, широта зацікавленості та здатність орієнтуватися під час співбесіди.

Крім того, є деякі проблеми, які можуть поставити кандидата в незручну ситуацію (наприклад, сімейний стан, ставлення до алкоголю тощо). По можливості не варто задавати такі питання.

За час проведення співбесіди необхідно чітко зрозуміти, чому здобувач вибрав саме ваш освітній заклад, і спробувати тут знайти роботу.

Якщо на початку співбесіди чітко зазначено, що претендент не підходить для компанії, співбесіду необхідно припинити.

Після співбесіди за звичкою дякуйте співрозмовникам за розмови та увагу до організації.

Для того, щоб визначитись з рішенням, приймати кандидата на посаду чи відмовити йому в роботі в компанії, ви повинні бути спеціально підготовлені. Це включає:

1. Аналіз і систематизацію отриманої інформації.
2. Дати відповіді на такі три важливі питання:
	* чи надається претендент до виконання заданої роботи,
	* чи зможе він її виконувати;
	* чи підходить кандидат для цієї роботи (його кваліфікація, його особистісні якості, його вміння адаптовуватися в трудовому колективі).

Задля оцінювання перетендентів на зайняття вакантної посади використовують спеціальні форми.

Відповідь на третє запитання зазвичай має вирішальне значення для прийняття остаточного рішення. Він визначає, чи може заявник співпрацювати зі сформованою професійною командою з достатньо високою професійною якістю..

Тому вищезгадані методи та методи управління персоналом, які використовуються Тернопільськими вищими професійними училищами у сферах обслуговування та туризму, можуть значно підвищити ефективність роботи..

Також дуже важливо підвищити особисту відповідальність та зацікавленість працівників у навчанні. Від результатів безпосередньо залежить атестація експертів, зростання бізнесу та рівень їх заробітної плати. Необхідно значно вдосконалити нормативну базу підвищення кваліфікації, особливо зробити її обов’язковою та регулярною.

Варто також зазначити, що незалежно від того, як ми сприймаємо мотивацію праці, безсумнівно, що винагорода або винагорода працівникам відіграє життєво важливу роль у залученні, мотивації та утриманні необхідної робочої сили. Заробітна плата може мати прямо протилежний вплив на співробітників - мотивуючий і негативний.

Неефективні форми оплати праці можуть викликати невдоволення працівників (чи то з точки зору розміру винагород, чи то за методом визначення та розподілу), що призведе до зниження результативності праці в організації, зниження якості наданих послуг та порушення трудової дисципліни. Працівники що не задоволені та можуть мати відкриті конфлікти з керівниками організації, припинити роботу, страйкувати або покинути організацію. [85, с. 47].

Натомість, ефективна форма оплати праці може стимулювати продуктивність працівників і спрямовувати їх діяльність у правильне русло організації, тобто на підвищення ефективності людських ресурсів. Основна функція системи оплати праці — стимулювати трудову поведінку освітніх працівників і спрямовувати їх на досягнення поставлених перед ними організаційних та стратегічних цілей, іншими словами, пов’язувати матеріальні зацікавлення працівників зі стратегічними цілями освітньої організації. Цей ключовий параметр визначає мету системи компенсації.

Коли зарплата організації/компанії не відповідає тому, що надає ринок праці, працівники можуть почати з неї залишати. Щоб уникнути втрат співробітників, її професійне навчання та розвиток є цінним ресурсом для організації, щоб витратити певну суму грошей, а керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи винагород. Компенсація повинна спрямовувати співробітників до дій, які вимагає організація. Система заробітної плати повинна використовуватися для стимулювання продуктивності, творчості, досвіду та любові до філософії.

Грамотно розроблена система оплати праці дає можливість освітній організації контролювати й ефективно управляти своїми затратами на оплату праці персоналу, забезпечувати при цьому наявність необхідних працівників. Оскільки витрати на оплату праці є основною статтею витрат для великої кількості освітніх організацій, ефективне управління має вирішальне значення для загального успіху освітньої установи.

Також дуже важливо підвищити особисту відповідальність та зацікавленість працівників у навчанні. Від результатів безпосередньо залежить зростання бізнесу сертифікації, експертів, визначення рівня заробітної плати.

Необхідно значно вдосконалити нормативну базу підвищення кваліфікації, особливо забезпечити її обов’язковість і регулярність..

Професорсько-викладацький склад Тернопільського вищого професійного училища обслуговування і туризму повинен мати дієву систему обліку, узагальнення та реалізації студентських пропозицій. Сучасний професійно-кваліфікаційний рівень підготовки фахівців повинен відповідати найвищим світовим вимогам. Він повинен забезпечити формування сучасного, ініціативного та творчого працівника.

Планування кар'єри є однією з сфер кадрової роботи в організації, в центрі уваги якої є визначення стратегії та етапу розвитку та просування.

Це процес порівняння потенційних можливостей, здібностей і цілей особи з вимогами, стратегіями та планами розвитку освітньої організації. Це відображається у формуванні планів професійного та посадового розвитку. Перелік професій та посад фіксує найкращий розвиток професіоналів, які займають конкретні посади в організації. Це кар’єрна карта. Який шлях мають пройти професіонали, щоб отримати необхідні знання та навички для ефективної роботи на визначеному місці.

Планування кар’єри Тернопільських вищих професійних навчальних закладів у сферах обслуговування та туризму має бути обов’язком спеціалістів з кадрів чи безпосередніх керівників працівників..

Зростання за карєрними сходинками залежить не тільки від особистих якостей співробітників (освіта, професійна кваліфікація, ставлення до роботи, внутрішня система стимулювання), а й від об’єктивних факторів.

Програма підвищення кваліфікації Тернопільського вищого професійного училища у сфері послуг та туризму дозволить створити перспективну та діючу систему.

Перспективне чи стратегічне планування Тернопільського вищого професійного училища у сфері обслуговування та туризму має тривати два роки або більше, включаючи стратегію навчання персоналу, формат, напрямок та місце навчання.

Потребує вдосконалення оперативне планування Тернопільського вищого професійно-технічного інституту, а саме перепідготовки та підвищення кваліфікації, а саме: вибір навчального центру, визначення потреб підприємства в кожному виді навчання, термін і тривалість навчання, а також тема навчання , Безпека фінансових та логістичних функцій тощо.

Для підвищення кваліфікації Тернопільських ПТУ у сферах обслуговування та туризму необхідно розробити навчальні програми, важливі для розвитку персоналу.

Зарубіжний досвід показує, що в більшості випадків планування кар’єрного росту здійснює сама організація, а не держава. Система планування розвитку кар'єри працівників передбачає безпосередню участь у професійній освіті.

Загалом, компанії повинні самостійно планувати навчання співробітників на стажування та пов’язані з цим витрати. Між підприємствами та навчальними закладами існує тісний взаємозв’язок. Навчальні заклади співпрацюють з компаніями, які здійснюють галузеве навчання чи стажування.

# Висновки розділу 3

Розвиток співробітників є важливим фактором успіху організації. Темою розвитку співробітників є не тільки організація навчання та перепідготовки, а й цілеспрямоване планування плинності кадрів.

Зарубіжна практика довела, що система управління має бути достатньо жорсткою, щоб її належним чином контролювати відповідно до рівня. Впроваджуйте централізоване управління, як правило, централізовану технічну політику, фінанси, маркетинг, рекламу, навчання та доставку, а також контролюйте інші показники.

В іноземних компаніях на планування розвитку співробітників витрачається від 2% до 10% заробітної плати. Періодичність навчання працівників у розвинених країнах не перевищує 3 років.

При плануванні кар’єрного розвитку співробітників українські компанії виділяють на навчання менше 2% фонду заробітної плати з середньою періодичністю 12 років..

Також дуже важливо підвищити особисту відповідальність та зацікавленість працівників у навчанні. Необхідно, щоб від результатів безпосередньо залежали атестація експертів, зростання бізнесу та рівень їх заробітної плати. Потребує значного вдосконалення нормативно-правова база підвищення кваліфікації, особливо для забезпечення її обов’язковості та регулярності.

Основним напрямком Тернопільського вищого професійного училища для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників сфери обслуговування та туризму є навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Заходи, які ми пропонуємо, спрямовані на довгострокову мету, тобто покращення економічного ефекту неможливо досягти за одну ніч, але в майбутньому така талантова політика допоможе досягти довгострокових високих показників на ринку..

# ВИСНОВКИ

На базі досліджених нами теоретичних питань та сучасної практики розвитку кар’єри та організації навчання працівників можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Кар’єрний зростання працівника освітньої установи являється безперервним процесом, який повинен включати в себе професійне навчання, розвиток та кар’єрне зростання, адаптацію та розвиток кар’єри. Ця концепція відображає підготовку людини до професійної діяльності, включаючи оволодіння теоретичними знаннями, навичками та практичними навичками, необхідними для особистості, нормами соціальної поведінки та етичними цінностями.

Метою зростання професійної кваліфікації персоналу освітнього закладу є підвищення ефективності наданих послуг та надання інших різноманітних послуг, підвищення конкурентоспроможності працівників, впровадження нових технологій.

1. Визначаючи ефективність навчання працівників, спочатку розглянемо ефективність плану навчання. Розглядаючи ефективність, суспільство та економіку не можна розрізнити, і необхідний комплексний розгляд. Для розрахунку економічної ефективності навчання працівників необхідно співвіднести економічні ефекти (вигоди) навчання з витратами. Тому соціальна ефективність визначається як відношення соціальних результатів до витрат. Соціальна користь навчання виявляється в задоволеності людей знаннями і в гармонійному розвитку кожного.
2. Система професійного-кваліфікаційного навчання персоналу тепер має бути безперервною та працювати впродовж усього терміну роботи. Компанії повинні розглядати витрати на навчання як інвестиції в основний капітал, щоб максимально ефективно використовувати нові технології.

Важливими методами для забезпечення формування якісного персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму є:

* + - пошук кандидатів на посаду;
		- персоналу відповідно кандидатів;
		- підготовка до нових умов;
		- внутрішнє сумісництво.
1. Для забезпечення ефективності професійного розвитку а також організації навчання персоналу у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму нами були розглянуті і такі показники, як підвищення роботи персоналу освітнього закладу.
2. Як підсумок вивчення такої важливої та складної проблеми, як навчання персоналу, варто особливу увагу звернути на умови, безпосереднє та повне врахування яких буде сприяти зростанню віддачі на кожну гривну, що вкладену в навчання.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки / Н. Б. Кузнецова // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №6. – с. 115-121. – Бібліогр.: 21 назв.- укр.
2. Тарасенко І. А. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління / І. А. Тарасенко, О. М. Королько,
К. С. Белявська // Економіка та управління підприємствами. – 2009. − №9((99)). – С. 133-141.
3. Інновація URL: [https://uk.m.wikipеdiа.оrg/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0\_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BА%D0%B0](https://uk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0)
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / [сост.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] – К.: Видавничий центр “Академія”, Т. 1. 2000. 864 с.
5. Інтелектуальний капітал, як наукові інновації. Г. О. Бардиш,
У. Б. Гладка, Н. Є. Селюченко. Львівський банківський інститут УБС НБУ URL: [http://invеstyсii.оrg/invеstuvаnyа/kоnfеrеntsiji/prоblеmy-fоrmuvаnyа-tа-rоzvytku-inоvаtsijnоji-infrаstruktury/intеlеktuаlnyj-kаpitаl-yаk-nаukоvi-inоvаtsiji.html](http://investycii.org/investuvanya/konferentsiji/problemy-formuvanya-ta-rozvytku-inovatsijnoji-infrastruktury/intelektualnyj-kapital-yak-naukovi-inovatsiji.html%20%20)
6. Карпусь І.Н. Державна інвестиційна політика та механізм її реалізації: монографія / І.Н.Карпусь. Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. 348с.
7. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 16, ч. 1. Кіровоград: КНТУ, 2009. 314 с.
8. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Поливяна. *Україна: аспекти праці.* 2007. №5. с.37-41.
9. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: [http://zаkоn.rаdа.gоv.uа/сgi-bin/lаws/mаin.сgi?nrеg=3715–17](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3715–17)
10. Гринько Т. В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка. Т. В. Гринько, Г. В. Єрмакова. *Бізнесінформ.* 2011. №11. с. 62-64
11. Прохоровська С.А Інноваційна активність у розвитку трудового потенціалу регіону. URL: [http://аrсhivе.nbuv.gоv.uа/pоrtаl/sос\_gum/vsunu/2011\_16/Prоkhоrо.pdf.uа](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_16/Prokhoro.pdf.ua)
12. Ващенко Т.В. Поведенческие финансы – новое направление финансового менеджмента. История возникновения и развития / Т.В. Ващенко, Е.В. Лисицына. – Финансовый менеджмент. 2006. № 1. 232 с.
13. Шайтанова Є. С .Сучасні підходи до аналізу впливу поведінкових факторів в управлінні економічними об'єктами. Є. С. Шайтанова - *Науковий вісник Ужгородського національного університету* , Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство , 2017, с. 129
14. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / О. М. Ястремська, Г. В. Верещагіна, О. В. Авраменко та ін..; за аг. Ред.. докт. Екон. Наук, професора Ястремської О. М., канд. Екон. Наук, доцента Верещагіної Г. В. Х. : ХНЕУ ім.. С. Кузнеця, 2014. 432 с.
15. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: …С. В. Мочерний (відп. Ред..) та ін.. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
16. Оrgаnizаtiоn fоr Eсоnоmiс Сооpеrаtiоn аnd Dеvеlоpmеnt (ОEСD) аnd Stаtistiсаl Оffiсе оf thе Eurоpеаn Соmmunitiеs (Eurоstаt). Thе mеаsurеmеnt оf sсiеntifiс аnd tесhnоlоgiсаl асtivitiеs: guidеlinеs fоr соllесting аnd intеrprеting innоvаtiоn dаtа: Оslо mаnuаl, Third Editiоn, Pаris. 2005. –166 р.
17. Карпенко А. В. Підходи до визначення інноваційної активності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2013. 373 с.
18. Павленко І. А. Інноваційний потенціал та інноваційна активність: методологічні питання. URL: [http://www.knеu.kiеv.uа/dаtа/uplоаd/publiсаtiоn/mаin/uа/717/wеfjfjеjjwеjfwеjfj9.dос.uа](http://www.kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/717/wefjfjejjwejfwejfj9.doc.ua)
19. Чухрай Н. І. Управління інноваціями / Н. І. Чухрай, П. С. Лісовська // Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 280 с.
20. Провали (фіаско) держави. Опортуністична поведінка, розподіл доходу та нерівність - Мікроекономіка в питаннях і відповідях – Навчальні матеріали для студентів. URL: [https://studmе.соm.uа/1380121013550/есоnоmikа/prоvаly\_fiаskо\_gоsudаrstvа\_оppоrtunistiсhеskое\_pоvеdеniе.htm.uа](https://studme.com.ua/1380121013550/economika/provaly_fiasko_gosudarstva_opportunisticheskoe_povedenie.htm.ua)
21. Новікова Н. М. Інноваційна політика України в умовах Європейської інтеграції. / Н. М. Новікова. // *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні* : матеріали ХІ Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2018 р.) / відп. Ред.. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. Нац.. торг.-екон. Ун-т, 2018. 129-131 с.
22. Єгоров І. Ю. Методичні рекомендації щодо адаптації індикаторів Європейського інноваційного табло до умов України / І. , Єгоров, Ю.О. Рижкова // Статистика України. 2008. №4. с. 28-37.
23. Савченко В. Ф. Бізнес-інкубатори як інструмент державної підтримки розвитку малого підприємництва // В. Ф. Савченко, М. Г. Долгополов. Науковий посібник Полісся. №4 (8). Ч.2. 2016.
24. Інноваційна політика: європейський досвід та рекомендації для України. Т. 3. К. Фенкс, 2011. 76 с.
25. Рекомендації парламентських слухань на тему: "Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів" URL: [http://zаkоn3.rаdа.gоv.uа/lаws/shоw/2632-17/соnv.uа](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2632-17/conv.ua)
26. Сайт Державної служби статистики України. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні». URL: [http://ukrstаt.оrg.uа](http://ukrstat.org.ua)
27. Ребуха Л.З. Професійна підготовка фахівців соціальної сфери: проблемні підходи. Проблеми реформування педагогічної науки та освіти: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 1–2 груд. 2017 р.). Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 124−125.

28. Галдецька I. Г. Організаційно-управлінська діяльність викладача вищого навчального закладу системи МВС України. URL: https://rеvоlutiоn.аllbеst.ru

29. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

30. Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів: моногр. За ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2019. 304 с.

31. Набока Б. С. Сутність та зміст моделювання в управлінні загальною середньою освітою: національний та світовий досвід. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. №101. С. 196−208.

32. Павлютенков Є. М. Моделювання педагогічних процесів. Управління школою. 2007. №10. С. 2−19.

33. Семез А. А. Теоретичні та технологічні аспекти моделювання діяльності менеджера освіти. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. №101. С. 261−271.

34. Султанова Л. Ю. Обґрунтування методу моделювання у дослідженні процесу розвитку полікультурної компетентності майбутніх викладачів. Витоки педагогічної майстерності. Педагогічні науки. Вип. 17. С. 169−174.

35. Белан Т. Г., Носовець Н. М. Формування професійно-ціннісних орієнтацій майбутніх учителів технологій. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Вип. 4 (160). Чернігів: НУЧК, 2019. С. 130–133.

36. Вдовиченко Р. Формування системи професійно-ціннісних орієнтацій студентів університету як педагогічна проблема. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Умань, 2019. Вип. 3. С. 24-30

37. Дубінка М. Орієнтація викладача на професійні цінності – основа його педагогічної майстерності. Витоки педагогічної майстерності. Полтава, 2016. Випуск 18. С. 101-108 66

38. Жижко Т. А. "Класичний" і "не класичний" університет в умовах розвитку національної освіти. Нова парадигма. Філософія. Політологія. Соціологія. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. Вип. 99. С. 62-72.

39. Ващенко Г. Загальні методи навчання: підруч. для педагогів. К.: Українська видавнича спілка, 1997. 441 с.

40. Ковальчук Л. Основи педагогічної майстерності: навч. посіб. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 608 с.

41. Ковальчук Л. Практикум з педагогіки: навч. посіб. Львів: Видав. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2005. 253 с.

42. Панфілова А. П. Ігрове моделювання в діяльності педагога: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мн.: Академія, 2006. 368 с. 5. Педагогіка: Велика сучасна енцеклопедія. – Мн.: Соврем. слово, 2005. – 720 с.

43. Рахліс В. Л. Компетентнісний підхід до фахової підготовки перемовників як представників інтегрованих професій. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2018. №2. С. 57–61.

44. Рахліс В. Л. Формування індивідуального стилю професійної діяльності як завдання системи фахової підготовки перемовника. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Вип. 3–4. Чернігів: НУЧК. 2018. С. 19–23. (Серія: педагогічні науки).

45. Брич В.Я., Корман М.М Креативний менеджмент: підр. для студ. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.

46. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2007. 296 с.

47. Микитюк П. П. Бюджетні важелі активізації інноваційного процесу в Україні // Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи: Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль: Принтерінформ, 2005. С. 72–77.

48. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літ., 2007. 400 с.

49. Микитюк П. П. Перепони інноваційного розвитку економіки та шляхи їх подолання // Наук. записки Терноп. держ. пед. ун-ту ім. В. Гнатюка. Сер. Економіка. Тернопіль, 2005. №18. С. 36–39.

50. Мокій А. І., Полякова Ю. В., Осідач О. П., Бабець І. Г. Міжнародний інноваційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення курсу. – Львів: ЛКА, 2004. 308 с.

51. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Стат. зб. К.: / Держкомстат, 2015. С 360.

52. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. та ін. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163–174.

53. Качан Є., Кошіль Р. Впровадження інноваційних форм зайнятості – запорука ефективного використання трудового потенціалу особистості і суспільства. //*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021. С. 87.

54. Баб’як, Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 98-102.

55. Баб’як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 92-96.

56. Ковальчук Н., Боднарчук Р., Заліщук Р. Технології управління професійними знаннями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87.

57. Демків О., Савчак М., Олійник О. Суть та завдання професійного розвитку персоналу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87.

58. Корницький М. Реінженіринг логістичних бізнес-процесів компанії. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87

59. Шимуха В., Лозовецька О. Особливості формування персонального брендингу в професійній освіті. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87

60. Олійник О., Яєчник Н. Педагогічна інноватика у розвитку нових напрямів освіти. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. с.37-39

61. Бега Н., Яєчник Н. Ефективність діяльності менеджера сучасної освітньої установи. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. с.22-24

62. Скрипник О, Бега Н. Деякі аспекти організаційної культури сучасного освітнього закладу. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. с. 42-44

63. Савчук Ю., Скрипник О. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. с. 39-42

64. Лозовецька О., Корницький М., Савчак М. Основні засади іміджу навчального закладу. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. с.33-35.