



Директору  
Зональной научной библиотеки СГУ  
Лебедевой И.В.

### Сопроводительное письмо

Направляю Вам для размещения в открытой электронно-библиотечной системе авторефераты выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по направлению (специальности) 38.03.03 Управление персоналом.

Темы выпускных квалификационных работ:

1. Совершенствование системы обучения персонала в организации на примере ПАО «Саратовский НПЗ».

Подтверждаю, что из предоставленных материалов изъяты сведения в соответствии с требованиями Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России №636 от 29.06.2015) и законодательства РФ о размещении информации в открытом доступе.

Заведующий кафедрой  
Менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

подпись, ФИО

## **Введение**

В настоящее время довольно сложно добиться успеха в бизнесе и оставаться на плаву в долгосрочной перспективе. Проблема конкурентоспособности является довольно острой, особенно в тех случаях, когда на рынок выходят несколько предприятий с одинаковым или похожим продуктом и, соответственно, аудиторией.

Конкурентоспособность зависит от множества факторов, таких как: технические, финансовые, информационные ресурсы, маркетинг, персонал и т.д. И персонал играет ключевую роль, ведь за каждым из факторов стоит деятельность человека. И от уровня его образованности и квалификации зависит работа каждого из них. Именно поэтому предоставление возможности обучаться и повышать свою квалификацию имеет важное значение для функционирования любой организации.

Для того чтобы сделать обучение наиболее эффективным, необходимо сформировать систему. С помощью неё можно четко контролировать весь процесс обучения, в последующем оценить его достоинства и недостатки, с помощью чего в итоге сформировать наиболее подходящую для своей организации модель обучения.

Актуальность данной темы состоит в том, что в настоящее время проблема квалифицированного персонала стоит довольно остро. Обучение и развитие персонала – одно из важнейших направлений деятельности в сфере управления персоналом. Для работодателей квалифицированный персонал – один из важнейших ресурсов, а по данным НИУ ВШЭ 80% опрошенных работодателей не хватает квалифицированных рабочих. Решению этой проблемы способствует грамотно сформированная система обучения.

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала на ПАО «Саратовский НПЗ». Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучение теоретических основ системы обучения персонала в современных условиях хозяйствования;

2. Анализ существующей системы обучения персонала на ПАО «Саратовский НПЗ»;
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала на ПАО «Саратовский НПЗ» и выявление их социально-экономической эффективности.

В структуру работы входят несколько составных частей:

- а. введение, в котором описана актуальность выбранной темы, а также сформулированы цели и задачи;
- б. основная часть, включающая в себя три главы;
  - В первой главе «Теоретические основы системы обучения персонала в современных условиях хозяйствования» описаны и изучены теоретические аспекты обучения персонала и системы обучения персонала;
  - Во второй главе «Анализ системы обучения в ПАО «Саратовский НПЗ»» исследованы основная деятельность предприятия и существующая в нём система обучения персонала, а также выявлены её проблемы;
  - В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»» предложены мероприятия, способствующие решению выявленных слабых сторон в существующей системе обучения персонала, а также проведена их социально-экономическая оценка.
- в. заключение, в котором описаны результаты работы и сделан общий вывод и список использованных источников.

В качестве методов при проведении исследования применялись следующие: контент-анализ теоретических источников и метод анализа и синтеза. Практическая значимость работы заключается в составлении наиболее эффективных рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала в ПАО «Саратовский НПЗ».

## Основное содержание работы

**Обучение персонала** – это один из важнейших элементов в системе управления персоналом, который способствует развитию организации и процессов, происходящих в ней, а также помогает в достижении поставленных целей.

**Процесс обучения** можно определить как систематическое приобретение знаний, навыков, ролей, которые воплощаются в улучшении выполнения трудовых функций и должностных обязанностей на рабочем месте.<sup>1</sup>

С помощью зарубежного и отечественно опыта были выработаны три концепции обучения квалифицированных кадров, таких как:

- Концепция специализированного обучения;
- Концепция многопрофильного обучения;
- Концепция обучения, ориентированного на личность.

Для гармоничного функционирования организации и наиболее результативного достижения поставленных целей необходима грамотно построенная система обучения персонала.

**Система обучения персонала** представляет собой совокупность различных элементов обучения, которые согласованы и взаимосвязаны между собой, дополняют и «усиливают» друг друга. Это комплекс специальных мер и решений, создающих: ускоренный процесс адаптации новых сотрудников или сотрудников, сменивших место работы; непрерывное получение знаний, развитие навыков и умений работников организации.

Система обучения персонала имеет свои цели, такие как:

- Повышение квалификации сотрудников;
- Подготовка к достижению вновь принятых к выполнению функций;
- Подготовка кадров к продвижению по служебной лестнице;

---

<sup>1</sup> Дорощеева, Л.И. Основы теории управления : УМК для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. / Л.И, Дорощеева. – Саратов, 2015. – 433 с. : ил.

- Фиксация в организации специалистов с высокой квалификацией, которые составляют «ядро» её кадрового потенциала;<sup>2</sup>

Основные функции системы обучения персонала выглядят следующим образом:

- а. Устранение разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- б. Построение корпоративной культуры;
- в. Мотивация производственной деятельности работников;
- г. Подготовка сотрудника к перемещению или продвижению по службе;
- д. Обеспечение совмещения сотрудниками получения знаний и выполнения трудовой деятельности, создание возможности реализации разных форм обучения и т.д.

Для эффективной реализации обучения на предприятии необходимо поделить весь процесс на этапы, изучить и разработать каждый из них.

Весь процесс обучения проходит в семь этапов:

#### *1. Определение потребностей в обучении.*

С руководителями отдельных направлений деятельности и отделов проводятся консультации, в ходе которых определяется потребность в обучении конкретных групп работников разных подразделений. В этот период определяется цель обучения. Также на данном этапе составляется прогноз ожидаемого результата от обучения на выполнение производственных задач.

#### *2. Проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений.*

На втором этапе проводится анализ текущей ситуации в работе отдела или подразделения, что, в свою очередь, позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы.

#### *3. Обоснование обучения.*

#### *4. Составление учебной программы.*

---

<sup>2</sup> Попова, А.В. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ [Электронный ресурс] / А.В. Попова // Инновации в науке: научный журнал. – 2018. – № 4(80). – Новосибирск., Изд. АНС «СибАК». – с. 26 - 30. URL : <https://sibac.info/journal/innovation/80/103186>

Составление программ обучения поручается квалифицированным специалистам по обучению. Разработка происходит на основе изучения потребностей обучения отдельных работников или групп сотрудников. Составление программ происходит под общим надзором руководителя направления по персоналу. Общий объем обучения в часах должен быть рассчитан с помощью суммирования часов всех мероприятий.

Программа обучения должна включать различные методы обучения, должны быть выбраны виды обучения для каждой категории работников.

Обучение включает в себя несколько видов, таких как: профессиональная подготовка кадров, повышение квалификации, переквалификация.

Процесс обучения может быть внутрипроизводственным и внепроизводственным.

Методами внутрипроизводственного обучения являются: производственный инструктаж, наставничество, ротация и др.

К внепроизводственным методам относятся: чтение лекций, программированные курсы обучения, конференции и семинары, деловые игры, дистанционное обучение, геймификация и др.

#### *5. Распределение ресурсов.*

Для воплощения учебной программы на практике необходимо наличие достаточных ресурсов денежных и временных ресурсов.

#### *6. Реализация учебной программы.*

На данном этапе происходит сам процесс обучения. Необходимо производить контроль за посещаемостью, обеспечивать обучаемых бесперебойной реализацией учебной программы и давать им все необходимое. В конце процесса обучения производится аттестация персонала.

#### *7. Оценка эффективности процесса обучения*

В целом, исходя из различных источников, можно выделить три базовых подхода к оценке эффективности:

1. Эффективность системы выявляется как соотношение результатов и затрат на их получение.

Данный подход обычно применяется для оценки экономической эффективности, но его также можно применить и для оценки социальной эффективности.

2. Во втором случае эффективность системы можно определить как отношение фактических результатов к плановым.

Для применения этого метода необходима соответствующая система планирования и учета и статистика за прошлые годы.

3. В третьем случае, эффективность системы определяют ситуацией, когда невозможно изменить распределение ресурсов так, что один из субъектов системы улучшит свое положение, а другой не ухудшит. Его используют в рамках макроэкономики.

Существует множество различных моделей оценки. Рассмотрим некоторые из них.

Д. Кирпатрик предложил рассматривать цикл обучения по четырем уровням: реакция – обучение – поведение – результаты (см. рис 1):



Рисунок 1 – Модель Д. Кирпатрик

В начале 90-х годов Джек Филлипс разработал методику оценки эффективности инвестиций в обучение сотрудников. Рассчитывается следующим образом:

$$ROI = ((\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты}) * 100\%,$$

где ROI – возврат на вложенный капитал.



Методика в первую очередь необходима для расчета возврата вложенных инвестиций.

Модель Стаффлбима (CIPP) позволяет оценить и результаты, и сам процесс обучения. Модель может быть эффективна для продолжительных модульных программ обучения топ-менеджеров.

Аббревиатура CIPP расшифровывается следующим образом (см. рис. 2):

C – Context evaluation, контекста развития в виде оценки. Здесь определяются цель и потребность в развитии	I – Input evaluation, оценивание на входе. Определяются ресурсы организации, возможные стратегии и методы развития, результаты обучения и развития	P – Process evaluation, оценка процесса. На данном этапе оценивается, насколько эффективно протекает процесс развития и выявляются промежуточные результаты	P – Producte valuation, оценка результата обучения. Здесь оценивается уровень достижения результата обучения и развития
--	--	---	---

Рисунок 2 – Модель Стаффлбима (CIPP)

Имеет схожие черты модель Берна (CIRO), которая может применяться для оценки эффективности обучения топ-менеджеров. Выглядит она следующим образом (см. рис. 3):

C - Contentevaluation «Оценка содержания» – определение целей и потребностей в обучении и развитии, выявление тех навыков, которые должны быть развиты, знания и умения, которые должны быть получены
I – Inqutevaluation, Оценка входов - определение возможностей и ресурсов, видов и методов обучения, критериев и результатов оценки эффективности обучения
R - Reactionevaluation, оценка реакции участников, которая проводится путем выборочного отбора
O - Outcomeevaluation, оценка тех результатов, которые были получены и их сравнение с запланированными результатами

Рисунок 3 – Модель Берна (CIRO)<sup>3</sup>

На сегодняшний день не существует такой модели оценки, которая идеально бы подходила к любой ситуации. Каждая из них имеет свои плюсы и

<sup>3</sup> Удовидченко, Р.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Р.С. Удовидченко, В.С. Киреев // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №6.

минусы. Но можно сказать, что наиболее точными моделями считаются модель Киркпатрика и Филлипса, а наименее точными – модель Стаффлбима и Берна.

Рассмотрение системы обучения персонала и план совершенствования производился на основе предприятия ПАО «Саратовский НПЗ». ПАО «Саратовский НПЗ» - нефтеперерабатывающее предприятие, входящее в состав компании «Роснефть». Оно осуществляет такие виды деятельности как: производство нефтепродуктов, хранение и складирование нефти и продуктов её переработки, транспортирование по трубопроводам нефти и т.д. Численность персонала составляет 1900 человек.

Вопросами обучения кадров занимается отдел Оценки и Развития Персонала.

В ПАО «Саратовский НПЗ» ежегодно осуществляется единый цикл мероприятий по организации обучения работников, который состоит из анализа потребности в обучении, планирования обучения, его проведения и оценки его эффективности. На предприятии довольно развитая система обучения, которая включает в себя: инструктажи, стажировки, программу наставничества, дистанционное обучение. Предприятие также имеет собственную учебно-тренинговую базу и региональный учебный центр.

По прошествии обучения работники проходят аттестацию, которая происходит в 4 этапа: подготовка к аттестации, проведение оценочных процедур, собеседование руководителя с работником для обсуждения результатов оценочных процедур, аттестация работника на кадровом комитете.

В ходе исследования были выявлены следующие проблемы:

1. Слабая развитость системы дистанционного обучения. На данный момент она представляет из себя набор учебных средств, которые работник должен изучать, т.е. своего рода базу данных. Из-за этого становится понятно, что полностью прорабатывают информацию в данной системе далеко не все работники, поэтому необходимо принять меры для совершенствования системы дистанционного обучения.

2. Отсутствие тренингов, которые способствовали бы развитию разного рода практических навыков. На данный момент существует учебно-тренинговая база, однако она доступна не для всех, а только для тех сотрудников, которые требуют специальных навыков и знаний.

Так как в ходе анализа был выявлен ряд недостатков, для их устранения целесообразно реализовывать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда персонала.

Таблица 1 – Комплекс мероприятий, направленных на усовершенствование системы обучения персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»

Проблема	Мероприятие	Предполагаемый результат
Слабая развитость системы дистанционного обучения	Внедрение системы дистанционного обучения «iSpring-Learn»	Облегчится процесс запуска дистанционного обучения, работникам интерфейс «iSpring» будет доступнее для понимания, обучение станет непрерывным (iSpring работает всегда), появится возможность хранить неограниченное количество учебных материалов, которые всегда будут доступны всем участникам обучения.
Отсутствие тренингов, которые способствовали бы развитию разного рода практических навыков	Введение тренингов по тайм-менеджменту и деловым коммуникациям	Уйдет проблема недоступности тренингов для нетехнических профессий, с помощью полученных знаний производительность их труда повысится. Стабилизация социальной сферы с помощью тренингов внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как место, где им комфортно.

Общая сумма затрат составит 800 000 рублей. Средства на реализацию данных предприятий будут получены при помощи реинвестирования части чистой прибыли предприятия.

Сначала посчитаем коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений, который рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \Pi / \text{К},$$

где  $\mathcal{E}$  – коэффициент общей экономической эффективности кап. вложений;

$\Pi$  – прибыль, за основу будет взята часть чистой прибыли от показателя 2019 года;

$\text{К}$  – капиталовложения в различные проекты.

По данным сотрудников ПАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод» реинвестируемая чистая прибыль для покрытия затрат на мероприятия составит 1 580 000 рублей.

$\mathcal{E} = 1\,580\,000 / 800\,000 = 1,97\%$ . Данный коэффициент показывает увеличение эффективности деятельности предприятия.

Следующим действием будет расчет срока окупаемости:

$$T = (\text{К} / \Pi),$$

где  $T$  – срок окупаемости

$$T = (800\,000 / 1\,580\,000) = 0,51.$$

Данный показатель считается за год.

$0,51 * 365 = 184,8$  от одного года или около 6,2 месяцев. Исходя из этого, данный проект мероприятий можно считать эффективным.

Внедрение подобных нововведений должны повысить эффективность работы кадрового подразделения в организации ПАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод». Если же система окажется эффективной по мнению специалистов и начальника кадрового подразделения, то дальнейшая цена поддержки подобных новшеств будет гораздо ниже, чем в первый год.

## **Заключение**

Обучение персонала – важнейший элемент в системе управления персоналом, с помощью которого работники организации получают необходимые знания и навыки, а также развиваются организационные процессы и достигаются поставленные цели самой организации.

Система обучения персонала является совокупностью согласованных и взаимосвязанных между собой элементов обучения, производящихся в несколько этапов.

Система обучения необходима для повышения квалификации сотрудников, подготовки кадров к продвижению по служебной лестнице, подготовке к выполнению данных им функций и других целей. С помощью системы обучения также можно сократить текучесть кадров, так как для ведущих специалистов часто качественное обучение является одним из главных мотиваторов, так как это единственный возможный путь к продвижению по карьерной лестнице.

Чтобы система обучения персонала была наиболее эффективной необходимо производить её оценку для дальнейшего улучшения и модификации. Под эффективностью обучения можно понимать отношение результатов или выгод от процесса обучения к потраченным на его организацию и проведение ресурсам.

Проблема совершенствования системы обучения волнует множество организаций, и ПАО «Саратовский НПЗ», выбранная объектом исследования, не является исключением.

ПАО «Саратовский НПЗ» - нефтеперерабатывающее предприятие, входящее в структуру нефтяной компании «Роснефть», занимающееся переработкой, хранением, транспортировкой нефтепродуктов. Проектная мощность и финансовые показатели предприятия находятся на стабильном уровне уже много лет.

Предприятие имеет множество отделов и подразделений, вопросами обучения персонала которых занимается отдел обучения и развития.

В ходе исследования существующей системы обучения на ПАО «Саратовский НПЗ», был сделан вывод, что, несмотря на общую развитость и большое количество элементов в системе, существует несколько проблем, таких как слабая развитость системы дистанционного обучения и отсутствие тренингов, которые способствовали бы развитию разного рода практических навыков. После анализа системы обучения и выявления изъянов в ней, были предложены мероприятия по их устранению, влияющие на её усовершенствование. Было предложено:

1. Внедрение новой системы дистанционного обучения «iSpring Learn»;
2. Внедрение дополнительных практических тренингов, в состав которых входят: тренинг, связанный с деловыми коммуникациями и тренинг, обучающий тайм-менеджменту.

Была проведена социально-экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий, в ходе которой было определено, что в целом их внедрение позволит существенно повысить эффективность системы обучения персонала на ПАО «Саратовский НПЗ». Улучшенная система дистанционного обучения позволит повысить эффект от первого этапа обучения персонала, а тренинги стабилизируют социальную сферу внутри коллектива, что в свою очередь позволит работникам воспринимать свое рабочее место не только как работу, но и как место, где им комфортно. Таким образом, был сделан вывод, что с помощью данных мероприятий повысится производительность труда, моральный климат, сплоченность коллективов, а также повысится их мотивация. Рассчитанный коэффициент показал увеличение эффективности деятельности предприятия, а затраты на мероприятия окупятся в короткие сроки (менее 1 года). Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что внедрение разработанных мероприятий целесообразно, и с помощью них в будущем можно повысить не только эффективность системы обучения, но и работу системы управления персоналом в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 19.07.2018) "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" [Электронный ресурс]. URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/)
2. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 12th ed., 2012. – P. 274.
3. Stuart, T. Haines STATEMENTS: The Mentor-Protégé Relationship / Stuart T. Haines // American Journal of Pharmaceutical Education. – 2003. – 67 (3) Article 82.
4. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации : учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Университет «Синергия», 2020. – 460 с. (Университетская серия).
5. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. – М. : Университет «Синергия», 2019. – 803 с.
6. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. – М. : Проспект, 2017. – 160 с.
7. Балабанова, Т.А. Страна, завод, люди: ОАО «Саратовский НПЗ». 80 лет вместе. / Т.А. Балабанова – Саратов: изд-во «Новый ветер», 2013. – 404 с., ил.
8. Белкин, В.Н. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, Л.Б. Владыкина // Экономика региона. – 2015. - №1 – с. 144 – 155. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiy/viewer>
9. Березняковский, В.С. Инновационные методы обучения персонала / В.С. Березняковский, Е.А. Камаева, В.С. Соколова // Велес. – 2018. – № 4 – 1 (58). – С. 98-104.

10. Блюм, М.А. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием / М.А. Блюм, О.В. Коробова, Т.М. Уляхин. – Тамбов, 2016. – 95 с.
11. Ветошкин, А.Г. Нормативное и техническое обеспечение безопасности жизнедеятельности. Учебно-практическое пособие : В 2-х ч. Ч. 1. Нормативно-управленческое обеспечение безопасности жизнедеятельности / А.Г. Ветошкин. – М. : Инфра-Инженерия, 2017. – 470 с.
12. Галюк А.Д. Построение системы обучения молодых сотрудников на основе технологии геймификации [Электронный ресурс] / А.Д. Галюк, Р.Р. Сафина // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности: Сборник статей международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 1. – Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. – с. 253 – 256. URL : <http://os-russia.com/SBORNIKI/KON-121-1.pdf#page=253>
13. Гриб, Е.В. К вопросу об эффективности обучения персонала в организации [Электронный ресурс] / Е.В. Гриб, Е.Н. Коломоец // Транспортное дело России. – 2016. – №2. – с. 110 – 112. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-effektivnosti-obucheniya-personala-v-organizatsii/viewer>
14. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : УМК для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. / Л.И, Дорофеева. – Саратов, 2015. – 433 с. : ил.
15. Дынкина, Е.Д. Геймификация, как инструмент повышения эффективности обучения персонала [Электронный ресурс] / Е.Д. Дынкина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – №2. – с. 51 – 56. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-obucheniya-personala/viewer>
16. Зотова, М.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / М.А. Зотова, О.А. Андреева, Е.В. Верещагина //



- Вопросы науки и образования. – 2018. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-2/viewer>
17. Илюхина, Л.А. Дистанционное обучение как источник конкурентного преимущества компании [Электронный ресурс] / Л.А. Илюхина, Г.Р. Халикова // Лучшая научная статья : сборник статей XXII Международного научно-исследовательского конкурса. – Пенза. : Издательство: "Наука и Просвещение", 2018. – с. 121 – 125. URL : <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2018/12/%D0%9A-140-%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
18. Клищ, Н. Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Н. Н. Клищ, В. А. Январев // – Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с. – 150 экз
19. Кудряшов, В.С. Основы формирования системы обучения персонала организации [Электронный ресурс] / В.С. Кудряшов, Е.А. Моисеева // *Juvenis scientia.* – 2017. – №2. – с. 19 – 24. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-formirovaniya-sistemy-obucheniya-personala-organizatsii>
20. Лехтянская, Л.В. Факторы, влияющие на формирование и развитие рынка труда [Электронный ресурс] / Л.В. Лехтянская, Т.Г. Римская // *Российское предпринимательство.* — 2016. — Т. 17. — № 5. — С. 603–608. — doi: 10.18334/rp.17.5.34989
21. Лукьянова, Н.И. Оценка эффективности систем корпоративного обучения [Электронный ресурс] / Н.И. Лукьянова // *Вестник университета.* – 2014. – №8. – с. 192 – 197. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sistem-korporativnogo-obucheniya/viewer>

22. Лымарева, О.А. Особенности системы развития персонала в отечественных и зарубежных организациях / О.А. Лымарева, Р.И. Перелыгина // Экономика устойчивого развития – 2017. – №4(32). – с. 265 – 269.
23. Мандель, Б.Р. Современная организационная психология. Модульный курс : учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. – М. - Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 446 с.
24. Масленникова, Н.П. Разработка программы развития персонала на основе концепции обучающейся организации и формирования лидерских качеств руководителей / Н.П. Масленникова // Управление развитием персонала. – 2016. – №3. – С.180–189.
25. Обзор СДО iSpring Learn : возможности и решаемые бизнес задачи [Электронный ресурс] / Системы дистанционного обучения. URL : <https://lmslist.ru/sdo/obzor-ispring-online/#i>
26. Официальный сайт iSpring [Электронный ресурс]. URL : <https://www.ispring.ru/ispring-suite/features>
27. Официальный сайт центра деловой коммуникации «Игрокс» [Электронный ресурс]. URL : <https://igrox.ru/treningi/corporate-trainings/delovoe-obshhenie>
28. Петров, А.Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала. Правовые основы : учебник для СПО / А.Я. Петров. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 317 с. – (Серия : Профессиональное образование).
29. Петровская, О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Электронный ресурс] / О.А.Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2009. – №2. – с. 70 – 76. URL :

<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-kak-upravlencheskiy-resurs-organizatsii/viewer>.

30. Попиль, Г.П. Аттестация сотрудников : перспективы внедрения дистанционного обучения в системе аттестации работников газового хозяйства / Г.П. Попиль // V Национальная научно-практическая конференция "Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации" : Сборник тезисов, Т.2. – Комрат : Б. и., 2019. - с. 167 – 171.
31. Попова, А.В. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ [Электронный ресурс] / А.В. Попова // Инновации в науке: научный журнал. – 2018. – № 4(80). – Новосибирск., Изд. АНС «СибАК». – с. 26 - 30. URL :  
<https://sibac.info/journal/innovation/80/103186>.
32. Роснефть. Годовой отчет 2017. [Электронный ресурс]. – URL :  
[https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2017.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2017.pdf)
33. Роснефть. Годовой отчет 2018. [Электронный ресурс]. - URL :  
[https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2018.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2018.pdf)
34. Роснефть. Годовой отчет 2019. [Электронный ресурс]. URL :  
[https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2019.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2019.pdf)
35. Сальникова, Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учебник для академического бакалавриата / Л.С. Сальникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 305 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс).
36. Татосян, Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти. Т. 4 [Электронный ресурс] / Е.А. Татосян // Лидерство и менеджмент. – 2017 – №2. – с. 85 – 97. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kouchinga-kak-novoy-modeli-razvitiya-rukovoditeley-organov-gosudarstvennoy-vlasti>
37. Темнова, И.О. Методы обучения работников в современных организациях [Электронный ресурс] / И.О. Темнова // Проблемы науки.

- 2018. – №9 (33). URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-obucheniya-rabotnikov-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer>
38. Тонгуш, В.В. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / В.В. Тонгуш, У.Ю. Роцектаева // Инновационная наука. – 2017. – №4. – с. 190 – 192. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-odin-iz-metodov-obucheniya-i-razvitiya-personala/viewer>
39. Тренинг «Тайм-менеджмент» [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании OUTSTAFFING COMPANY URL : <https://www.concentr.ru/treningi/trening-taym-menedzhment>
40. Удовидченко, Р.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Р.С. Удовидченко, В.С. Киреев // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №6.
41. Уитмор, Д. Внутренняя сила лидера : Коучинг как метод управления персоналом / Д. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 270 с.
42. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. — С. 424.
43. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.: ил. - (Серия «Бизнес-класс»).
44. Фещенко, В.В. Построение структуры системы обучения персонала современной организации [Электронный ресурс] / В.В. Фещенко // Экономика. Социология. Право. – 2017. - №1(5). – с. 33 – 37. URL : <http://profit-brgu.ru/wp-content/numbers/2017-N1/2017-N1-06.pdf>
45. Шарапова, Н.В. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / Н.В. Шарапова, Е.А. Унжакова // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii/viewer>