

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:
«Планування персоналу в організації та шляхи його вдосконалення»

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M21z групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Подлесна Аліса Єдуардівна

Керівник: Лисак В. Ю., к. екон. н., доцент

Рецензент: . Марусей Т.В. к. екон. н., доцент
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, учене звання)

Кам'янець-Подільський – 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність планування як функції менеджменту та його місце в системі управління персоналом	6
1.2 Характеристика системи планування персоналу та його види.....	15
1.3. Основні вимоги до планування персоналу підприємств	23
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СФГ «С-ІВАННА»	33
2.1. Аналіз та оцінка ефективності планування персоналу СФГ «С-Іванна».....	33
2.2 Характеристика основних стадій кадрового планування та їх застосування на СФГ «С-Івана».....	43
2.3 Соціальна політика СФГ «С-Івана» та її роль в управлінні персоналом.....	52
Висновки до другого розділу.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	60
3.1 Зарубіжний досвід управління та планування персоналу його адаптація до вітчизняних умов.....	60
3.2 Формування стратегії планування персоналу СФГ «С-Іванна»	66
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Після переходу економіки від командно-адміністративної до ринкової передові вітчизняні підприємства почали в процес управління підприємством впроваджувати сучасні методи планування персоналу, та розширювати його сфери. Однак, варто зазначити, що економічна криза та війна дещо сповільнив даний процес. В умовах невизначеності та швидкої зміни умов зовнішнього середовища менеджери з персоналу, відмовились від стратегічного планування персоналу та стали обмежуватись лише тактичним та оперативним плануванням персоналу.

Науковці та управлінці-практики свідчать про те, що розвинуте, науково обґрунтоване планування персоналу допомагає підприємствам не тільки вижити в конкурентних умовах, але й зайняти лідируючі позиції в своїй галузі. Цьому сприяють різноманітні плани з кадрового планування в тому числі.

Стратегія роботи з персоналом має бути втілена в конкретні форми кадрові програми та процедури цьому сприяє механізм планування персоналу.

В умовах сьогодення майже у всіх країнах відмовляються від принципу який передбачає перекачку робочої сили яка базується на залучені необхідної кількості персоналу та звільнення надлишку робочої сили яка на даний момент не потрібна для забезпечення виробничого процесу, а також росту якісних характеристик та їх готовність брати на себе відповідальність.

Якщо раніше вважали, що кадрове планування необхідне лише у випадку дефіциту робочої сили. То на сьогоднішній день побутує думка, що планування необхідне і під час надлишку робочої сили, оскільки, кваліфікованих працівників все ж таки знайти не легко, а також варто уникати соціальних проблем пов'язаних з звільненням персоналу.

Під час аналізу системи планування персоналу, яка на переважній кількості вітчизняних підприємств має спільні риси та ознаки постає потреб в проведені аналізу праць як вітчизняних так і зарубіжних вчених та

управлінців практиків. З поміж науковців, що займались проблемою планування персоналу варто виділи праці наступних: Андрющенко А.І. [2], Бажан І.І. [5], Богиня Д.П. [11], Виноградський М.Д. [20], Донець Л [33], Іляш О.І. [44], Колот А.О. [52], Кузнецов А.А. [61], Максимюк Г.М. [70], Марченко О.С.[72], Мотенська Т.Л. [76], Петрова І. [85], Плахотнік О. [87], Редькова О.З. [96], Савченко В.А. [98], Сільченко І.А. [104], Швець І.Б. [122].

Мета і завдання дослідження. Основною метою магістерської роботи є: дослідження процесу планування персоналу та використання при цьому існуючих методик на досліджуваному підприємстві в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Для того щоб в процесі дослідження реалізувати поставлену мету є необхідність вирішити наступні завдання:

- вивчити сутність планування як функції управління та його місце в системі управління підприємством;
- провести характеристику системи планування персоналу та дослідити його види;
- проаналізувати основні етапи та вимоги до планування персоналу підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку ефективності планування персоналу на досліджуваному підприємстві;
- проаналізувати основні стадії кадрового планування та його застосування на підприємстві;
- охарактеризувати соціальну політику досліджуваного підприємства та її роль в управлінні персоналом;
- розробити шляхів вдосконалення системи планування персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду;
- обґрунтувати доцільність формування стратегії планування персоналу.

Об'єктом дослідження: є процес планування персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження: є сукупність теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо процесу планування персоналу підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою під час вивчення процесу планування персоналу підприємства слугували наукові дослідження як вітчизняних так і зарубіжних вчених, щодо процесу планування персоналу підприємства.

В процесі нашого дослідження використовувались наступні методи: монографічний і системного аналізу; графічний і табличний; порівняльний; метод експертних оцінок; анкетування; розрахунково-конструктивний для обґрунтуванні проведення аудиту персоналу на досліджуваному підприємстві.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження процесу планування персоналу підприємства можна дійти наступних висновків.

Серед науковців не склалось єдиної думки щодо суті процесу планування. Планування від лат *Planus* перекладається рівний, плоский означає, передбачає розробку задуму деякої діяльності, виконання завдання на певний період з зазначенням її цілей, змісту, обсягу, послідовності термінів, а часто методів виконання. Після появи даного терміну його використовували для позначення креслення (рисунок), який має на меті характеризувати певну ділянку в масштабі площини. З розвитком науки його почали використовувати для визначення та опису різноманітних проектів, для реалізації яких необхідно виконувати цілу низку систематизованих взаємозв'язків та завдань а також велику кількість показників та підрахунків. Планування в процесі управління підприємством передбачає вибір варіанту поточного або перспективного розвитку об'єкта управління в основі якого лежать інтереси підприємства при цьому мають враховуватись його можливості наявність необхідних ресурсів, відведенні необхідної кількості часу, осіб які будуть відповідальними за реалізацію плану.

Планування персоналу розглядається в трьох часових вимірах, на яких базується різноманітні підходи щодо використання методів планування персоналу. Часові проміжки планування персоналу науковцями та менеджерами з персоналу поділяються на:

короткострокове планування персоналу це планування до одного року;
середньострокове планування персоналу, під час цього планування розробляють плани строком від одного до п'яти років;
довгострокове планування персоналу охоплює всі плани, які розробляються строком більше п'яти років.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що планування персоналу в сучасних умовах господарювання це ціленаправлена науково-обгрунтована діяльність менеджерів підприємств та організацій, яка ставить

свою ціллю забезпечення робочих місць в потрібний момент часу та в необхідній кількості у відповідності до якісних характеристик персоналу та його здібностей.

Планування персоналу передбачає створення не тільки умов праці які будуть задовольняти всіх працівників але й можливість кар'єрного росту працівників та впевненість в завтрашньому дні. Велика кількість працівників не завжди мотивована збільшенням заробітної плати чи матеріальними благами. А можливість кар'єрного зростання та визнання заслуг працівника є дієвим мотивом для підвищення продуктивності праці. Керівники підприємств та менеджери з персоналу виділяють і інші вимоги щодо планування персоналу які можна позначити наступним чином:

- усунення невизначеності щодо ситуації яка склалась на підприємстві а також в отриманні інформації усіма структурними підрозділами підприємства та працівниками;

- врахування потенційних факторів які впливають на показники щодо виконання стратегічного плану підприємства;

- координація тактичних планів з стратегічними та взаємодія всіх структурних підрозділів для досягнення спільної мети в діяльності підприємства;

- облік та контроль самих слабких сторін виробництва;

- наявність аналіз та ведення звітності щодо якісних та кількісних показників персоналу

Аналіз процесу планування персоналу СФГ «С-Іванна» показав, що на підприємстві спостерігається помітне порушення у віковій піраміді-структурі персоналу може змінити психо-соціологічну рівновагу у середині підприємства і створити серйозні проблеми планування персоналу. Масове наймання на роботу працівників старшого віку гальмує випуск продукції, якщо не прибгати до «звільнень», що породжують проблеми.

На основі отриманих даних служба управління персоналом СФГ «С-Іванна» прогнозує розвиток соціально-демографічної структури працівників

підприємства та приймає необхідні рішення по роботі з персоналом. В процесі аналізу системи планування персоналу СФГ «С-Іванна» нами проаналізовано рух персоналу. Оскільки, плинність персоналу негативно впливає на виконання поставлених виробничих завдань. Відбувається не тільки погіршення виробничих показників але й погіршення мікроклімату в колективі. Працівники змушені постійно пристосовуватись один до одного, на що йде час та не завжди швидко нові працівники вливаються в колектив та приступають до виконання своїх обов'язків в повному обсязі та з повною силою.

Суть планування персоналу полягає в тому, що керівники та менеджери з персоналу, постійно мають проводити оцінку персоналу та його якісних та кількісних характеристик. І тоді питання про наявні резерви буде завжди готове. Якщо цей процес не носить постійний характер а ситуація на підприємстві постійно змінюється тоді керівники структурних підрозділів не завжди володіють достовірною інформацією щодо наявного кадрового забезпечення та резерву.

На даному етапі робота на СФГ «С-Івана» має проводитись в трьох напрямках:

Оцінка, та аналіз наявних потенційних можливостей працівників, їх кількість, плинність кадрів та з яких причин, якісні характеристики персоналу, продуктивність праці, рівень компетентності, наявність винагород, оптимальність їхнього завантаження тощо.

Якщо виробнича необхідність передбачає зростання виробництва то відділ кадрів має підготувати персонал необхідних якісних характеристик та в необхідній кількості. Якщо навпаки зменшення, то необхідно корегувати плани щодо потреби в персоналі в сторону скорочення кількості робочих місць та вивільнення зайвих працівників. У разі не проведення даних коректив підприємство буде нести збитки через утримання персоналу. Оскільки, працівники не будуть працювати з необхідною продуктивністю а заробітну плату підприємство буде змушене їм платити.

Важливим інноваційним механізмом при мотивації персоналу є використання в регулюванні трудових відносин соціального пакета, під яким у широкому сенсі розуміється надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати. До складу соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою [39].

Процес взаємодії між роботодавцем і працівником опосередковується соціальним пакетом, який охоплює шість основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний. Соціальний пакет буде мати цінність у тому випадку, коли пропонувані соціальні пільги є важливими і значущими для працівників. Він виступає альтернативним механізмом, який сприяє підвищенню загальної винагороди працівника замість підвищення заробітної плати. Запровадження підприємством соціального пакета сприяє формуванню позитивної ділової репутації, дозволяє будувати з працівниками партнерські стосунки.

Для управління персоналом на значно новому рівні необхідно докорінно змінити погляди щодо ролі працівників в процесі виробництва. В процесі нашого дослідження варто вивчити досвід управління персоналом зарубіжних країн з ринковою економікою. Вивчення світового досвіду дає підстави стверджувати, що для неї характерні принципово нові риси та закономірності розвитку суспільно-господарських відносин. Головним фактором цих змін є науково-технічний прогрес і колосальна концентрація наукового і виробничого потенціалу, особливо в роки Другої світової війни. В післявоєнний період відбулась реструктуризація світової економіки, в якій значущу роль стали відігравати сфери діяльності які безпосередньо задовольняють потреби персоналу, а також сфери засновані прогресивних технологіях управління підприємством в цілому та персоналом зокрема.

В системі управління та економічних відносинах зарубіжний досвід управління персоналом визначається як система поглядів, що витікає з основоположних ідей і наукових результатів передових вчених, управлінців та економістів.

В найбільш широкому розумінні під стратегією планування персоналу підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються загальними завданнями його розвитку й ідеологією, а також вибір найбільш ефективніших шляхів їх досягнення.

Основними характеристиками стратегії планування персоналу є: її довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів; цілі стратегії планування персоналу носять підлеглий характер по відношенню до загальної стратегії розвитку підприємства; стратегія планування персоналу повинна враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може спричинити за собою коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно, і змін структури і чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом.

Стратегічний підхід до планування персоналу передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають в тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більше значення набувають стратегічні аспекти. Саме досягнення стратегічних цілей дозволить підприємству здобути конкурентні переваги на ринку. Однак, без достатньої кількості працівників цього здійснити не можливо так як ні оперативні ні тактичні цілі а в свою чергу і оперативне та тактичне планування персоналу не здатне передбачити майбутнє на довгострокову перспективу. Керівники підприємств та менеджери з персоналу мають так розробляти систему планування, щоб вона підпорядковувалась загальним стратегічним цілям підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2013. С. 259-263.
2. Андрющенко А. І. Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні. Харків. Вища школа, 2004. 321 с.
3. Арапова О., Щелкунова, А, Роль формування та управління кадровим потенціалом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 8, 2014 с. 35– 46.
4. Багрова І.В. Нормування праці. Київ. Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
5. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: Монографія. Донецьк. ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. 144 с.
6. Балабанова, Л. В., Стельмашенко, О. В., Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. монографія. Донецьк ДонНУЕТ. 2010.
7. Беззубко Л.В., Гончарові Л.О., Беззубко Б.І., Трудовий і кадровий потенціал. Монографія. – Донецьк 2008. 201 с.
8. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна, 2014, с. 54–57.
9. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія. Економіка, т. 22, вип. 1, 2017 с. 55–58.
10. Білорус Т. В., Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь 2007.
11. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. 2-ге видання, стер. Київ. Знання – Прес, 2001. 313 с.

12. Бойченко В. С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. Економіка розвитку № 2, 2014. с. 60–64.
13. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, перспективи розвитку : монографія Київ. 2003. 274 с.
14. Бугас В. Особливості інвестування в інтелектуальний капітал. Вісник КНУТД. 2013. № 2. С. 132-135.
15. Буркинський Б. В. Соціальний капітал: джерела та структура, оцінка. Економіка України. 2013. № 1. С. 67-81.
16. Бутенко І. А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. Економічні інновації, 57, 2014 с. 51–61.
17. Бутнік-Сіверський О. Б. Інноватика і інтелектуальна економіка (теоретико-методологічний аспект) Теорія і практика інтелектуальної власності. 2007. № 6. С. 68-81.
18. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально–трудова відносина: теорія та практика, 2014, с. 306–314.
19. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. Економічний часопис–XXI, 1– 2(1), 2014 с. 98–101.
20. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
21. Ганслі Т. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. Київ. «Знання», 1996. 237 с.
22. Геєць В.М. Довіра як елемент капіталу в економічному розвитку України. Економічна теорія. 2010. №3. С. 7-19.
23. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ. КНЕУ, 2000. 360 с.

24. Гетманова М. М., Буднік, Є. Ю.. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2(1), 2014 с. 158–162.
25. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. 2006. 488 с.
26. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків. Вид. ХНЕУ, 2006. 192 с.
27. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2017 с. 228–236.
28. Грیشнова О. А. Людський капітал. Формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ. 2001. 254 с.
29. Гусак І. В.. Кадрова служба як суб'єкт реалізації державної кадрової політики в Україні. Менеджер, 2, 2014. с. 38–43.
30. Данюк В.М. Організація праці менеджера. Київ. 2006. 276 с.
31. Денисенко М. П., Терещук, Л. В., Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід, 7 2014, с. 53–57.
32. Дмитренко Г. А. Соціальний капітал як підґрунтя позитивних трансформаційних процесів в Україні. Демографія та соціальна політика. 2013. № 1(16). С. 100-108.
33. Донець Л., Лиходєдова, Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник, 1, 2014 с. 45–55.
34. Економіка підприємства. за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ. 2001. 528 с.
35. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ. 2000. 864 с.
36. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3/ Редкол. С.В.

Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2002. 952 с.

37. Загрева В., Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки, 1, 2015 с. 86–90.

38. Закон України «Про оплату праці» від 20 квітня 1995 року №144/95 ВР // ВВРУ. 1995. № 17. С. 376 – 384.

39. Закон України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» ВВР України 2001. №42.

40. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування. Донецьк. 2010. 378 с.

41. Захарчин Г. М., Любомудрова, Н. П. Нові аспекти управління персоналом в умовах побудови громадянського суспільства. Актуальні проблеми економіки, 5, 2016. с. 254–259.

42. Золотарьов В. Перспективи реформування кадрових служб органів влади. Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2015, с. 19– 29.

43. Іванова М. І., Варяниченко, О. В.. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. Серія : Економіка, 2, 2016. с. 83–87.

44. Ляш О. І. Економіка праці і соціально-трудова відносин. Київ. 2010. 476 с.

45. Інститут довіри в координатах економічного простору-часу. Київ. 2012. 212 с.

46. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Фінансовий простір, 2, 2015. с. 328–332.

47. Каличева Н. Є., Стецюк, М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. с. 195–198.

48. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами. Київ. ВД «Юридична книга», 2003. 256 с.

49. Кичко І., Горбачова, О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2, 2017. с. 7–14.
50. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
51. Кодекс законів про працю України, 1971-2018. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
52. Колот А. О. Корпоративна соціальна відповідальність : еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4.
53. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне планування. Київ. 2007. 240 с.
54. Корнівська В. О. Криза цінностей – криза професіоналізму – криза довіри. Економічна теорія. 2010. №3. С. 68-72.
55. Коровський А. В. Еволюція людського фактору економіки та проблеми його формування. Київ. 2004. 184 с.
56. Костишина Т. А., Писаренко, В. П., Нестуля, О. О., Нестуля, С. І.. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку. монографія. Полтава : ПУЕТ 2014.
57. Кравчук О. І.. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. Соціально–трудові відносини: теорія та практика, 1, 2017. с. 142–158.
58. Крамаренко А. В., Ор'єва, К. В. Підходи до визначення та формування організаційно–економічного механізму управління персоналом підприємства. Економічний простір, 97, 2015. с. 181–191.
59. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2 (71). С. 151–154.
60. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ., «Кондор». 2006. 308 с.

61. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 136–139.
62. Куценко О. Соціологічні дослідження проблем сучасного суспільства. Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства : зб. наук. праць. Харків. Вид. центр ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2004. С. 174.
63. Лебедєва В. К., Ковальчук, Г. К., Васюченко, А. М.. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. Проблеми економіки та політичної економії, 1, 2016 с. 99–108.
64. Лелі Ю. Г. Теоретико–методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 6, 2014. с. 57–60.
65. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». 2011. №1. С. 11-14.
66. Лисак В.Ю. Фактори впливу на організаційну поведінку в умовах інноваційного розвитку підприємств. «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»): журнал. 2022. № 1(1) 2022. С. 191. С. 144-152
67. Лібанова Є. М. Гуманізм, суспільна інтеграція та соціальний розвиток. Демографія та соціальна економіка. 2010. № 2. С. 3-15.
68. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Львів. 2010. 424 с.
69. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. Наукові праці Національного університету харчових технологій, т. 23, № 3, 2017 с. 80–92.

70. Максимюк Г. М. Оцінка як елемент управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 4, 2015 с. 41–45.
71. Мамонтова Н. Тенденції та особливості формування і використання інтелектуального капіталу в Україні. Економіка України. 2010. № 8. С. 30-39.
72. Марченко О. С. Краудсорсинг як технологія інтеграції знань. Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право. 2013. № 2 (13). С. 23-33.
73. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки, 17(3), 2016 с. 58–60.
74. Меркулов М. М. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. Інноваційна економіка, 5–6, 2016 с. 122–126.
75. Мороз В. М. Особливості функціонування кадрової системи організації у межах російської моделі управління. Економічний форум, 4, 2014 269– 276.
76. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Міненко М. А. Менеджмент. Київ. 2007. 690 с.
77. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу Київ. 2006 . 311 с.
78. Мурашов М. Нематеріальна мотивація персоналу. Как заставить сотрудников поверить в себя? Кадровый менеджмент. 2005. №2 с. 17-19.
79. Надрага В. Ризик безробіття у розрізі професійних груп. Економічна теорія. 2014. № 1. С. 76-84.
80. Назарова Г. В., Лаптев, В. І., Корсаков, Д. О., Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014.
81. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського держ. ун- ту. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. Ч. 1. С. 23-26.

82. Ожиганова М. І., Хорошко, В. О., Яремчук, Ю. Є., Карпінєць, В. В.. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ. 2014.
83. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання. Київ. 2007. 236 с.
84. Перепадя Ф. Управління кадровим складом промислових підприємств. Схід, 1, 2014 с. 84–89.
85. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. Україна: аспекти праці. 2001. №7. С. 22.
86. Печуляк Ю. С., Генералов, О. В., Світовий досвід підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Економічний простір, 100, 2015 с. 57– 65.
87. Плахотнік О., Механізм управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. Схід, 5, 2014. с. 41–45.
88. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості, №42, 2013. с.323-327.
89. Позднякова Л. О., Білецька, Д. О.. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту, 158(1), 2015с. 51– 56.
90. Пойманова А. С.. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки, 2, 2016 с. 410–419.
91. Польова В. В.. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. Соціально–трудова відносина: теорія та практика, 1, 2014. с. 391–397.
92. Пономаренко В. С. Управління трудовими потенціалом. Наукове видання. Харків. Вид. ХНЕУ. 2006. 348 с.
93. Потьомкіна О. В.. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. Економічний форум, 1, 2014. с. 253–258.

94. Прохорчук С. В., Мухіна, Т. Б. Управління персоналом: зарубіжний досвід. Бізнес–навігатор, 2, 2014. с. 208–211.
95. Пузирьов О. В. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління, 1, 2015. с. 82–88.
96. Редьква О. З., Борисова, Л. П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2015. с. 139–147.
97. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент. Київ 2000. 240.
98. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк. 2009. С. 59 – 66.
99. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ. 2002. 351 с.
100. Салова Н. А.. Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях. Соціально–трудова відносина: теорія та практика, 2, с. 2014. 187–191.
101. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 1, 2014. с. 226–235.
102. Сафарова Р. В., 2014. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 1(1), 2014. с. 194–198.
103. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Кіровоград. 2009. 200 с.
104. Сільченко І. А.. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 1, 2016. с. 91–95.

105. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
106. Соколовський С. А., Науменко, М. О., Черкашина, М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. Бізнес Інформ, 3, 2015. с. 288–292.
107. Соловйов В. П. Національна стратегія інноваційного розвитку в глобалізованому світі: елементи концепції. Наука та інновації. 2009. Том 5. № 3. С. 16-22.
108. Соціальне партнерство – шлях до злагоди М. М. Папієв Київ. Знання, 2003. 212 с.
109. Соціально-трудові відносини в Україні: тенденції розвитку та перспективи. Київ. Міленіум, 2003. С. 56.
110. Стройко Т. В., Романчук, Ю. С.. Особливості управління трудовими ресурсами в глобалізованому світі. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки, 2, 2016. с. 248–258.
111. Сухіна О. М. Від мінерально-сировинного капіталу – до людського. Економіка України. 2013. № 12. С. 89-91.
112. Тарнавський М. І., Бондаренко, Л. П., Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід, 7, 2017. с. 47–52.
113. Ткаченко А.М., Морщеньук Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Запоріжжя. 2008. 237 с.
114. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., В.Г. Воронкової. Київ. 2006. – 576 с.
115. Управління персоналом. навч. посіб. М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ. 2006. 504 с.
116. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку. монографія. Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. 604 с.

117. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. Управління розвитком. 2013. № 4. С. 19–20.
118. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ. 2006. 488 с.
119. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. Київ 2014. 359 с.
120. Чернишова Л. І., Переяслова, М. А., Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. Інноваційна економіка, 4, 2014. с. 220–224.
121. Чернова Л. П. Специфіка управління трудовими ресурсами в Україні: регіональний аспект. Гілея: науковий вісник, 91, 2014. с. 288–290.
122. Швець І. Б. та ін. HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ». 2013.
123. Шульга В.. Управління трудовими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. № 37(1), 2014. с. 95–99.
124. Якименко Н. В. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. Вісник економіки транспорту і промисловості, 45, 2014. с. 221–224.
125. Яременко В.А. Теоретичні основи нормування на підставі трудових циклів. Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю.Кондратюка. Полтава, 2006. №2(9). С. 117 – 121.
126. Abraham Maslow “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, no. 50 (1943). PP. 370-396.
127. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass.: Harvard University, 194 p.
128. Penc J. *Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie* / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.
129. Schultz T. *Investment in people: the Economics of Population Quality* / Schultz T. M., 1981. 340 с.