

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Кафедра управління персоналом та економіки праці

Якимчук Павло Васильович
ДИПЛОМНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

На здобуття
магістерського рівня
з менеджменту

Науковий керівник
к.е.н., доцент П.А. Стрельбцький

за освітньою – професійною програмою
Управління персоналом та економіки праці

Дипломна робота допущена
до захисту рішенням кафедри
управління персоналом та економіки праці
протокол № _____
від «__» _____ 200__ р.

Керівник програми _____ к.е.н., доцент П.А.
Стрельбцький

Завідувач кафедри _____ к. е. н., доцент П.А.
Стрельбцький

Кам'янець-Подільський 2019

Зміст

Вступ	3
Розділ 1 . Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства	6
1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності персоналу підприємства.....	6
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства.....	13
1.3. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	32
Розділ 2. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю персоналу на Кам'янець-Подільському ПАТ «ГПСОВИК».	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю персоналу....	43
2.3. Оцінка конкурентоспроможності персоналу на підприємстві.....	54
Висновки до розділу 2	60
Розділ 3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності персоналу на Кам'янець-Подільському ПАТ «ГПСОВИК».	62
3.1. Формування ринкового типу організаційної культури як інструменту підвищення конкурентоспроможності персоналу на Кам'янець-Подільському ПАТ «ГПСОВИК».....	62
3.2. Формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу на підприємстві	70
3.3. Обґрунтування системи підбору персоналу на Кам'янець-Подільському ПАТ «ГПСОВИК».....	78
Висновки до розділу 3	84
Висновки	87
Список використаних джерел	94
Додатки	100

ВСТУП

Перехід України до ринкової моделі господарювання, рух в напрямі євроінтеграції та включення у світову економіку ставлять перед вітчизняною економічною наукою і практикою принципово нові завдання, серед яких вагоме місце належить підвищенню конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. Значимість цієї проблеми надзвичайно посилюється в умовах входження України в міжнародний конкурентний простір, прискорення глобалізаційних процесів. Конкурентні позиції підприємств все більше визначає персонал, орієнтований на здобуття конкурентних переваг в освіті, результатах праці, здатний до інтелектуально-професійного розвитку, розробки і впровадження інновацій на рівні світових стандартів, створення конкурентоспроможної продукції.

Проте розв'язання цієї проблеми гальмується неадаптованістю персоналу та керівників українських підприємств до умов конкурентного середовища, застарілими підходами до кадрової роботи, виробничого менеджменту, оцінки та стимулювання персоналу, невідпрацьованістю методичного інструментарію щодо оцінювання конкурентоспроможності та її регулювання у сфері праці. Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу потребує ретельного вивчення цієї проблеми в контексті сучасної інноваційної парадигми сталого розвитку.

Отже, це зумовлює необхідність перегляду теоретико-методологічних і методичних основ управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств і обумовлює **актуальність** обраної теми.

Вагомим імпульсом в появі та розвитку наукових уявлень про конкурентоспроможність персоналу стали праці Друкера П., Портера М., Стрикленда А., Томпсона А. та інших зарубіжних вчених. Розробці цієї проблематики сприяли публікації вчених країн СНД, зокрема, Волгіна М.О., Генкіна Б.М., Колосової Р.П., Фатхутдінова Р.А. та інших.

Теоретичні і практичні аспекти проблеми підвищення конкурентоспроможності працівників досліджували такі українські вчені, як

Амоша О.І., Бандур С.І., Близнюк В. В., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Долішній М.І., Колот А.М., Кравченко І.С., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Макарова О.В., Новіков В.М., Новікова О.Ф., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Пирожков С.І., Семикіна М.В., Шаульська Л.В та інші.

Метою дипломної роботи є удосконалення теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства, а також розробка шляхів його підвищення.

Для розкриття обраної теми виконуються наступні **завдання**:

- розробити теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- розкрити сутність системи управління конкурентоспроможністю персоналу;
- запропонувати методичні основи оцінювання конкурентоспроможності персоналу;
- на матеріалах Кам'янець-Подільського ПАТ «ГПСОВИК» дослідити його фінансово-господарський стан у взаємозв'язку з кадровою політикою;
- провести апробацію розробленого методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності персоналу;
- проаналізувати стан системи управління конкурентоспроможності персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ «ГПСОВИК».

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентоспроможності персоналу підприємства та соціально-економічні механізми його оцінювання.

Предметом дослідження є методичні, прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ «ГПСОВИК».

Під час написання дипломної роботи були використані наступні **методи дослідження**: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства).

Інформаційною основою дослідження є нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, дані Державного комітету статистики України та Міністерства праці і соціальної політики України, моніторингу ринку праці України, навчальна література, монографії з питань організації заробітної плати та управління персоналом на підприємствах вітчизняних і зарубіжних авторів, а також статті з періодичних видань, інформація про діяльність Кам'янець-Подільського ПАТ «ГПСОВИК».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом Кам'янець-Подільського ПАТ «ГПСОВИК» з метою підвищення ефективності конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (65 позицій), містить 93 сторінку основного тексту, 6 рисунків, 17 таблиць, додатків.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності будь-якої організації, як доводить практика, залежить від ефективності роботи з персоналом. Це означає, що прибутковість визначатиметься не тільки конкурентоспроможністю продукції організації, але і рівнем конкурентоспроможності персоналу.

Результативність підвищення конкурентоспроможності персоналу багато в чому залежить від ефективності діагностики її стану, що в свою чергу, визначає необхідність пошуку резервів удосконалення методологічного і методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності персоналу організації. Так нами було запропоновано наступне визначення конкурентоспроможності персоналу: це динамічна категорія, що включає сукупність професійно-кваліфікаційних характеристик та особистих ділових якостей працівника, які визначають його конкурентні переваги відносно інших кандидатів на вакантну посаду або під час виконання функціональних обов'язків, а також може змінюватися в межах трудового потенціалу під впливом умов праці, що створюються підприємством.

З огляду на зміну концептуального підходу до поняття конкурентоспроможності персоналу було удосконалено методику оцінювання конкурентоспроможності персоналу, що включає не лише оцінку професійних та особистих ділових якостей працівників, а також оцінку умов праці, якими забезпечує організація своїх працівників. Тому що конкурентоспроможність працівників можна оцінювати лише в ідеальних умовах праці в організації.

Перш ніж оцінити конкурентоспроможність персоналу на Кам'янець-Подільському ПАТ «ГПСОВИК» нами було проведено оцінку фінансово-господарської його діяльності, що розглядається нами як, з одного боку, оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу організації, а з іншого боку – оцінка фінансових можливостей підвищення її рівня.

Головні показники діяльності Кам'янець-Подільський ПАТ «ГПСОВИК», а саме: обсяг товарної продукції, фонд заробітної плати по підприємству, середньомісячна зарплата одного працівника, прибуток, рентабельність зросли у 2018 році, порівняно з 2016 роком. Це пояснюється тим, що Кам'янець-Подільський ПАТ «ГПСОВИК» розширив коло своїх споживачів. Фонд оплати праці персоналу підприємства протягом останніх трьох років зазнавав суттєвих змін в сторону збільшення фонду основної заробітної плати, і, відповідно – збільшення додаткової заробітної плати.

Фінансування досліджуваного підприємства упродовж аналізованого періоду відбувалось за рахунок власного капіталу, що складало у структурі джерел фінансування 2016 р. 42,6 %, однак у 2018 році зменшилось до 40,9%. Проте в абсолютних показниках власний капітал зріс упродовж 2016 – 2018 рр. на 8710 тис. грн. або 47,8%. Поточні зобов'язання у структурі джерел фінансування 2016-2018 рр. 55,4-56,2 % та зросли на 51,3% або 12352 тис. грн., що негативно відображається на фінансово-господарській діяльності підприємства за період дослідження. Так, у 2018 році кредиторська заборгованість склала 19589 тис. грн. Та зросла порівняно з 2016 р. На 10104 тис. грн., або на 6,5%, що вказує дещо на покращення господарської діяльності товариства.

Чистий дохід від реалізації за досліджуваний період постійно зростає, у 2018 році це зростання порівняно з 2016 роком становило 12,2 %, або 113280 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 117245 тис. грн., а валовий прибуток від реалізації продукції зменшився на 3965 тис. грн. або 14,9%. Чистий прибуток зріс у 2018 році порівняно з 2016 роком на 542 тис. грн. або 17,8% за рахунок збільшення фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування. Проте відбулось зменшення чистого прибутку у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 1546 тис. грн.

Зменшення прибутку пояснюється зростанням цін на сировину та матеріали які використовує Кам'янець-Подільський ПАТ «ГПСОВИК» для виготовлення готової продукції. Тому важливим для підприємства являється

підвищення продуктивності праці. Такі висновки можна зробити на підставі проведених опитувань. Так, за результатами першого опитування: 43 % експертів вбачають потужні резерви підвищення ефективності діяльності Кам'янець-Подільський ПАТ «ГПСОВИК» у сфері удосконалення процесу управління персоналом; 16% вважають, що важливою є функція планування організаційної діяльності; 14% експертів розраховують, що успішною стратегією є покращення матеріально-технічного забезпечення. Інші експерти вважають, що до підвищення ефективності діяльності призведе удосконалення інформаційного забезпечення (11%). Наступне опитування було спрямоване на визначення резервів підвищення ефективності управління персоналом. Результати опитування показали: 48% опитуваних висловили думку, що підвищення конкурентоспроможності персоналу є найперспективнішим джерелом фінансової стабільності; 18% вважають, що впливовою є функція планування потреби у персоналі; 17% експертів – в якості такого резерву вбачають функцію мотивації персоналу.

Після загальної оцінки конкурентоспроможності персоналу організації на основі соціально-економічної ефективності її функціонування нами було деталізована оцінка конкурентоспроможності персоналу організації.

На основі розглянутої структури персоналу можна зробити висновок, що Кам'янець-Подільський ПАТ «ГПСОВИК» має не досить сильне кадрове забезпечення за рівнем кваліфікації.

За досліджуваний період спостерігається тенденція до збільшення чисельності штатних працівників підприємства. Зокрема, чисельність працівників за 2018р. збільшилась на 5 осіб порівняно з 2016 роком, що складає 1,77 %.

Суттєве збільшення кількості виробничого персоналу відбулось за 3 роки, так у 2018 році їх чисельність становила 222 особи, що на 3,73 % більше рівня 2016 року. Щодо управлінського персоналу ситуація протилежна, проте динаміка зменшення у 2018 році дещо нижча, зокрема: 4,41% або 3 особи. Структура персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ

«Гіпсовик» свідчить про переважання робітників порівняно з управлінцями. У 2016 році питома вага управлінців складала 24,11 % всіх працівників, а в 2018 році – 22,65%.

На підприємстві переважають чоловіки. Це зумовлено тим, що робота на комбінаті будівельних матеріалів потребує кваліфікованої праці, притаманної для будівельної галузі. Так, у 2018 році частка чоловіків серед працівників складала 79,2,3 %, що на 3,4 пункти нижче рівня 2016 року.

І відповідно питома вага жінок у звітному році дещо зменшилась і склала 20,8%, що на 36,6 % більше порівняно з 2016 роком.

Вікова структура суттєво впливає на рівень працездатності та продуктивність праці працівників підприємства. Найбільшу частку у структурі працівників займають люди у віці 31-35 років (53,6-61,0%) і середнього 46-55 річного віку (12,0 – 18,3%), проте за аналізований період їх кількість зменшивсь з 38 до 15 осіб, що вказує на цілеспрямованість підприємства у використанні трудових ресурсів працездатного, креативного, творчого віку. За досліджуваний період питома вага працівників у віці до 30 років скоротилась на 32,4 % і водночас частка людей передпенсійного віку збільшилась на 5,9% і становить 14,4 %.

Проведення аналізу якісного стану персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» показало, що середня оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства становить 2.02 бали, що лише на 60% відповідає необхідному.

Але, як зазначалося, ми можемо порівнювати рівень конкурентоспроможності персоналу організації лише в ідеальних умовах праці, якими організація повинна забезпечувати свій персонал. Тому, для того, щоб цілком визначити рівень конкурентоспроможності персоналу, нам необхідно оцінити й умови праці.

Для оцінки умов праці скористаємося тією ж методикою, що й для оцінки персоналу. А саме визначили, які критерії умов праці персонал вважає найважливішими, тобто визначимо їх пріоритетність.

За даними анкетування найбільш пріоритетними виявилися такі критерії умов праці, як розмір заробітної плати (28 %), можливість професійного зростання (21 %), відносини з колегами (12 %), відносини з безпосереднім керівником (10 %). Інші критерії отримали меншу пріоритетність: рівень технічного оснащення – 7 %, самостійність в роботі – 6 %, відповідність праці особистим здібностям – 5 %, санітарно-гігієнічні умови – 4 %, рівень організації праці – 4 %, необхідність вирішення нових проблем – 3 %.

Порівняння цих даних з максимальними оцінками умов праці свідчить, що умови праці у Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» на 86 % відповідають ідеальним.

Агрегація результатів оцінки конкурентоспроможності персоналу за їхньою особовою справою, результатів анкетувань працівників та оцінки умов праці на підприємстві свідчить, що на Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» рівень конкурентоспроможності персоналу становить лише 52 % від ідеального рівня конкурентоспроможності персоналу в ідеальних умовах праці, якими повинно забезпечувати підприємство.

Це пов'язано насамперед з низьким середнім рівнем кваліфікації працівників та досить невеликим досвідом роботи. Тому підприємству необхідно звернути увагу на розвиток саме професійних якостей своїх працівників.

Іншою проблемою низького рівня конкурентоспроможності персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» є неспівпадання цінностей працівників із цінностями всієї компанії, тобто спостерігається невідповідність очікувань керівників і підлеглих щодо соціальної та економічної мотивації останніх. Тому на Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» необхідно підлаштувати цінності, які склалися у працівників, цінностям всієї компанії. Зробити це буде не легко і компанія повинна бути готова до високої плинності персоналу.

Для реалізації виявлених резервів підвищення конкурентоспроможності персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» пропонуються наступні заходи.

По-перше, формування організаційної культури, що в першу чергу передбачає зміну основних параметрів, а саме: параметрів зовнішнього вигляду, поведінки в колективі та поведінки з клієнтом. Ці параметри стануть базисом для розробки Корпоративного кодексу Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик». Кодекс повинен мати статус документу, обов'язкового до виконання, його статті не повинні підлягати обговоренню. Невиконання вимог, зазначених в статтях кодексу може привести до заходів як дисциплінарного, так і економічного характеру. Важливим завданням для керівництва повинно бути вибір найбільш дієвого способу інформування працівників про вимоги Корпоративного кодексу.

По-друге, в Кам'янець-Подільському ПАТ «Гіпсовик» необхідно сформувавши програму розвитку персоналу, яка буде розроблятися за двома напрямками: система навчання без відриву від роботи та система навчання у центрах підготовки кадрів. Система професійного навчання працівників має бути комплексним процесом, що включає в себе декілька етапів, та бути циклічною моделлю.

По-третє, необхідно удосконалити технологію підбору персоналу. Ця технологія буде мати такі переваги, як: наближення до реальної трудової ситуації, можливість членів комісії оцінити кандидата з різних аспектів, можливість більш об'єктивно визначити індивідуальний рівень оплати праці, а також надання можливості роботодавцеві та працівникові порівняти власні очікування на відповідність вже на етапі співбесіди.

**Проблеми розвитку персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ
«Гіпсовик» та пропозиції для їх вирішення**

Проблеми	Пропозиції
1. Орієнтація кадрової політики Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» на короткострокову перспективу.	1. Підвищення ефективності кадрової політики Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик», зокрема через зміну типу організаційної культури. Запровадження моніторингу ефективності кадрової політики.
2. Нерегулярність проведення оцінки персоналу, висока трудомісткість процедур з управління персоналу.	2. Комп'ютиризація та автоматизація процедур з управління персоналу, зокрема обліку й оцінювання.
3. Невідповідність очікувань керівників і підлеглих щодо соціальної та економічної мотивації останніх.	3. Удосконалення методики оцінки конкурентоспроможності персоналу, зміна організаційної культури підприємства.
4. Низькі оцінки працівників за такими умовами праці, як можливість професійного навчання та самостійність в роботі.	4. Регламентація культури в організації (розробка Корпоративного кодексу).
5. Низькі оцінки керівників за такими характеристиками, як освіта та кваліфікація.	5. Формування програми розвитку персоналу організації і розробка заходів її реалізації.
6. Високий ризик зростання плинності персоналу внаслідок зміни організаційної культури.	6. Удосконалення технології підбору персоналу, створення Assessment-центру

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. Москва, 1989. 520с.
2. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом // Молодий вчений. 2014. № 6(1). с. 73-75.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва, 1997. 317 с.
4. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основы економіки праці: Київ; 2009. 324 с.
5. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. Питер, 2003. 445 с.
6. Бучинська Т. В. Конкуентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29__18. (дата звернення: 15.11.2019).
7. Бутенко Н.Ю., Хоменко А.С. та ін. Організаційна поведінка. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 345 с.
8. Бурлаєнко Т. І. Формування економічної компетентності менеджерів освіти як складової функціонально-посадової компетентності. Нові технології навчання. 2015. № 84, квітень. С. 77–82.
9. Варламова Е. Оценка персонала по методу «360 градусов». URL: www.management.org.ua . (дата звернення: 10.11.2018).
10. Всесвітній економічний форум. Основні положення «Звіту про конкурентоспроможність України 2014». Назустріч економічному зростанню і процвітанню. Женева: 2015. 45 с.
11. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудових відносинах: суть, види, проблеми реалізації в Україні. Демографія і соціальна економіка. 2013. №2 (20). С. 167-178.

12.Грішнова О.А Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. Київ: Знання, 2012. 535 с.

13.Грішнова О., Шпирко О. Конкуреноспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. Україна: Аспекти праці. 2009. №3. – с. 3-9

14.Данюк В., Чернушкіна О. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2012. №2 С. 32-37

15. Діоба А.В. Удосконалення категорії «персонал підприємства». Управління розвитком персоналу. Зб. наук. робіт. Харків: ХНЕУ. 2016. С. 397-398.

16. Збрицька Т.П. Савченко Г.О., Татаревська М.С., Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

17. Карпенко С.В., Карпенко О.А. Управління персоналом. Навч. посіб. для дистанц. навч. Київ: Ун-т «Україна», 2007. 236 с.

18. Карпов А. Управление корпоративной культурой: гармония ради успеха. Менеджер по персоналу. 2011. №12. с. 12-18

19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. Москва, 2007. 638с.

20. Коваль Н.О. Сучасні підходи використання трудового потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємства. Проблеми формування конкурентоспроможних підприємств за умов нестабільної світової економіки. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вінниця: Універсам, 2012. С. 54-56

21. Козулько О. Гуриченко І.Ефективність інвестицій у людський капітал на вітчизняних підприємствах. Україна: аспекти праці. 2014. №5. с. 31-34

22. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персонал в системі трудових відносин підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. №4. с. 169-172

23. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств. Мелітополь, МІДМУ, 2010. 45 с.

24. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2008. 230 с.
25. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. та ін. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: Монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М.Колота. Київ : КНЕУ, 2010. 348 с.
26. Кодекс законів про працю від 24.12.99 р.№1356. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2019).
27. Климчук, А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 6–9.
28. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон, 2017. 382 с.
29. Леонтенко О.М. Людський чинник як найважливіший елемент сучасного виробництва. Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики. Зб. наук. праць. Т.1 Ч.2. – Київ: КНЕУ, 2013. С. 737-744.
30. Лібанова Е. М. Ринок праці: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
31. Малиновський П. Методы оценки персонала. По материалам семинара Кадрового Клуба «Системы аттестации персонала». 2012. 108 с.
32. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. Под ред. П. В. Шеметова. Москва: ИНФРА-М, НГАЗиУ; Новосибирск, 2000. 235 с.
33. Мазурок П. Ринок праці: проблеми заробітної плати. Україна: аспекти праці. 2014. № 5. С. 13-15.
34. Методика кадровой работы американских фирм: Для руководителей кадровых служб ПО, предприятий, АО, МП. Москва: Потенциал XXI, 1999. 145 с.

35. Міщук Г. Ю. Оцінювання і суспільна мотивація використання трудового потенціалу в Україні: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 225 с.
36. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. Сп.: Питер, 2003. 352 с.
37. Плужнова Е.Н. Матрица развития организационной культуры. Методы менеджмента качества. 2006. №12. С. 49-50.
38. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ.; Под ред. Я.В.Заблоцкого. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. 549 с.
39. Про захист економічної конкуренції; Закон України №2210-111 від 11.01.01р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2018).
40. Про оплату праці: ЗУ від 24 березня 1995 р., № 108/95-ВР URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
41. Ричи Ш., Мартин Н. Управление мотивацией. Учебн. Пособ. Пер. с англ. под ред. А.Е.Климова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 342 с.
42. Савченко В.А. Развитие персонала. Підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 423 с.
43. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
44. Самсонова М.М. Світовий досвід державного регулювання конкурентоспроможності та його значення для України. Управління розвитком. Зб. наук. праць. Х.: ХНЕУ, 2008. С. 34-40.
45. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність на ринку праці та напрямки її підвищення. Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Т.1. Ч.2. Київ: КНЕУ, 2007. С.45-67.
46. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ПіК, 2008. 426с
47. Сімченко Н.О. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. Сімферополь: ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2004. 393 с.

48. Скрябінська Т.Ф. Мельничук В.В. Сучасні аспекти стимулювання і мотивування творчої активності персоналу підприємства. Науковий вісник ДАСОА. 2007. №2. С. 58-61
49. Славгородська О.Ю. Мотивація персоналу до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми науки. 2010. №1. С. 29-35
50. Сотникова С.И. Управление карьерой . Москва: ИНФРА-М, 2001. 408 с.
51. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Персонал. 2007. №. 8. С. 76-81.
52. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення. Український соціум. 2013. № 2(45). С. 163-176.
53. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. Москва: 2004. 542 с.
54. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентноздатністю організації. Підручник. Київ: Кондор, 2009. 345 с.
55. Цимбалюк І.М. Підвищення професійної кваліфікації: психологія педагогічної праці: Науково-методичний посібник для вищих навчальних закладів. Київ: Професіонал, 2004. 255 с.
56. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом. Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 345 с.
57. Человек и его работа / Ред. А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин, В. А. Ядов. Москва: Мысль, 1987. 390 с.
58. Червінська Л.П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку. Київ: Підприємство «Правда Ярославичів». 1997. 106 с.
59. Шекшня С. В, Управления персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. Москва: 2006. 632 с.
60. Шикун А. Р., Филинова И. М. Управленческая психология: Уч. Пособие. Москва: Аспект Пресс, 2002. 332 с.

61. Шмидт Г. Основы кадрового планирования: материалы международного семинара «Теория и практика управления человеческими ресурсами в условиях социально ориентированной рыночной экономики». Москва: Прогресс, 1996. 267 с.
62. Шваб Л.І. Основи підприємництва : навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2013. 465 с.
63. Шубинкова Е.В. Особенности корпоративной культуры в условиях тотального менеджмента качества. Управление персоналом. 2004. №3. С. 51-55.
64. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: наукове видання. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. 289 с.
65. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. №9. С.200-203.