

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

“ ” 201 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»

спеціалізація 8.03050501

за магістерською програмою професійного/наукового спрямування

«Управління персоналом сучасної організації»

на тему:

«Якість робочої сили як основа підвищення

конкурентоспроможності підприємства

на прикладі ПАТ «Одекабель»»

Виконавець:

студент 6 курсу ФМЕ

Мінін Владислав Сергійович -

/підпис/

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук, доцент

Збрицька Тетяна Петрівна -

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та теоретичні основи якості робочої сили та конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Методики визначення ролі якості робочої сили у конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3. Закордонний досвід оцінки якості робочої сили та пропозиції щодо вдосконалення управління якістю в Україні.....	20
Висновки до 1 розділу.....	25
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	
2.1. Соціально-господарська характеристика діяльності та структура компанії ПАТ «Одескабель».....	27
2.2. Економічний аналіз підприємства та системи управління персоналом на ПАТ «Одескабель».....	37
2.3. Оцінка якості робочої сили та системи навчання персоналу в ПАТ «Одескабель».....	49
Висновки до 2 розділу.....	64
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	
3.1. Розробка заходів щодо покращення якості робочої сили ПАТ «Одескабель» з урахуванням закордонного досвіду.....	67
3.2. Аналіз ефективності запропонованих заходів покращення якості робочої сили на ПАТ «Одескабель».....	77
Висновки до 3 розділу.....	85
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Соціально-політична ситуація, що склалась у нашій країні за останні декілька років зумовили суттєві зміни в українській економіці, і зараз створюється нова економічна система. Її можливо охарактеризувати як багатоукладну економіку з переважно ринковим типом трудових відносин. Завдяки цьому підвищується значення та роль працівників у забезпеченні ефективності виробництва та зростанні успіху компанії. Це обумовлює той факт, що саме робоча сила все більшою мірою визначає хід і результати економічних процесів всередині організації.

Керівники організацій визначають сутність людини у діяльності підприємства, як ключового фактору виробництва. Саме людські ресурси становляться вирішальним фактором розвитку суспільства та виробництва. Тому зараз, як ніколи важливе питання якості робочої сили та вплив кваліфікації персоналу на конкурентоспроможність організації.

Актуальність теми. Кожна організація може забезпечити себе найкращими засобами виробництва, через що, потенційно, вони можуть бути в однакових умовах. Єдиний фактор, який суттєво змінює конкурентне становище є людські ресурси. Зростає роль працівників у забезпеченні продуктивного виробництва і ефективності економічних результатів. Як наслідок, найважливішими напрямком економічної політики багатьох підприємств стає розвиток персоналу та підвищення якості робочої сили. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці та реалізації методичних підходів до аналізу механізмів впливу якості робочої сили на конкурентоспроможність підприємства.

Питання якості людських ресурсів є доволі відомим у науковому світі і воно часто з'являється серед тем наукових дискусій. Дослідженням якості та конкурентоспроможності робочої сили в Україні присвячено достатньо уваги. Багато вчених займаються дослідженням проблем щодо оцінки впливу якості робочої сили на конкурентоспроможність підприємства, серед яких є багато

вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Серед найвідоміших науковців: Д.П. Богиня, В.Н. Бобкова, Н.А. Волгіна, В.Є. Гимпельсон, Е.Ш. Гонтмахера, Н.Н. Гриценко, А.Б. Докторович, Т.І. Заславська, Р.І. Капелюшнікова, А.В. Кашепова, Е.Д. Катульський, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокіна, М.Г. Колосніцина, Р.П. Колосової, К.Г. Кязімова, В.А. Литвинова, І.С. Маслова, Т.М. Малєв, О.І. Меньшикова, Ю.Г. Одегова, Н.П. Пашина В.Г. Павлюченко, І.Л. Петрова, В.І. Плаксієв, Ф.Т. Прокопова, В.В. Радаєва, Т.О. Разумова, Н.М. Рімашевський, А.І. Рофе, Г.Л. Руденко, М.В. Семикіна, С.Н. Смирнова, О.І. Цимбал, Л.С. Чижова, Т.Я. Четвернин, А.І. Щербакова.

Вченими розглянуті і детально висвітлені теоретико-методологічні та практичні питання вивчення якості робочої сили, напрямки його вдосконалення, взаємозв'язок якості робочої сили з якістю праці, а також проблеми управління якістю робочої сили.

Мета дипломної роботи. Метою роботи є дослідження сутності щодо поняття «якість робочої сили», виявлення взаємозв'язку якості робочої сили з її конкурентоспроможністю та аналіз і вдосконалення якісних характеристик персоналу ПАТ «Одескабель».

Задля виконання мети диплому у роботі були сформульовані наступні **завдання:**

- розглянути теоретичні аспекти якості робочої сили та конкурентоспроможності організації;
- провести загальний аналіз діяльності ПАТ «Одескабель»;
- дослідити систему управління персоналом організації;
- визначити стан якості робочої сили на ПАТ «Одескабель»;
- розробити заходи, зумовлюють вдосконалення якісних характеристик персоналу ПАТ «Одескабель»;
- розрахувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є якість робочої сили, її взаємозв'язок та вплив на конкурентоспроможність підприємства, якісні характеристики персоналу ПАТ «Одескабель».

Предмет дослідження являє собою теоретичні аспекти, методи вивчення, інструменти дослідження та основні характеристики якості людських ресурсів і їх вплив на функціонування організації.

Практичне значення дипломної роботи полягає у створенні заходів на надання рекомендацій щодо вдосконалення стану людських ресурсів на Одеському кабельному заводі.

Елементи наукової новизни. У дипломній роботі вперше запропоновано можливий розрахунок показника якості робочої сили, його прогнозування у майбутньому.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо вдосконалення якості робочої сили на ПАТ «Одескабель». До основних напрямків покращення відноситься: навчання персоналу, покращення системи оплати праці, вдосконалення системи інформування, створення виробничої ради на підприємстві.

Методи дослідження. Для отримання інформації задля написання дипломної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. У ході написання роботи застосовувались методи емпіричного рівня, методи експериментально-теоретичного рівня, методи теоретичного рівня, системний аналіз.

Інформаційна база дослідження. Для написання дипломної роботи використовувались наукові публікації та монографічні роботи українських і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій і досліджень, учбові підручники, внутрішні нормативні акти ПАТ «Одескабель», дані фінансової звітності ПАТ «Одескабель», сайти у мережі Інтернет, публікації у пресі, власні спостереження.

що внесла підприємство до переліку організації, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки України.

Зараз частка продукції, що відходить на експорт становить 32% від загального обсягу реалізованої продукції, що, в умовах сьогодення, є позитивним результатом. Це свідчить про те, що товар організації цінується на міжнародному ринку.

Позитивним щодо діяльності ПАТ «Одескабель» слід відмітити те, що майже всі техніко-економічні показники мають тенденцію до покращення. Обсяги виробництва та реалізації кожного року зростають, а заробітна платня збільшується швидшими темпами ніж інфляція у країні.

Однією з стратегічних цілей підприємства є розвиток персоналу. Тому в організації взаємодія з персоналом має особливий статус. Взаємодією з співробітниками займається спеціалізований відділ управління та розвитку персоналу.

Персонал заводу має гарне ставлення до організації в цілому. Це стверджує про гарний імідж підприємства. Також покращує імідж підприємства в очах співробітників той факт, що при прийнятті на роботу, за інших рівних умов, перевагу віддадуть члену сім'ї вже працюючого. Такий підхід призвів до того, що на заводі існують цілі сімейні династії у два, або, навіть, три покоління. Таким чином підвищується лояльність персоналу до підприємства.

Чисельність персоналу зростає з кожним роком. У 2018 році порівняні з 2016 роком кількість працівників зросла на 122 особи. Це вказує на те, що підприємство постійно розширюється та створює нові робочі місця.

Існують певні негативні тенденції, наприклад збільшення текучості кадрів, або зменшення кількості працівників, які мають проходити перенавчання. Ці тенденції можуть в майбутньому погіршити стан якості робочої сили, що може призвести до погіршення фінансового становища або втрати іміджу.

Проте нині рівень якості робочої сили є доволі високим, на заводі працює багато професіоналів свого діла. Постійно проводяться заходи, щодо

вдосконалення персоналу підприємства. Завдяки цьому продуктивність працівника підприємства зросла на 37,7%, що є гарною тенденцією.

З кожним роком в організації зростає доля працівників в вищою освіту, у той час, як чисельність співробітників з базовою чи неповною зменшується. Це може свідчити про те, що підприємству потрібні інтелектуальні люди з можливістю критично чи креативно мислити.

Вікова структура повністю у нормі. Не існує пересилення долі працівників старечого віку. Багато працівників у вікових межах від 30 до 50 років, середній вік на підприємстві складає 44 роки. Такий ситуація визначає, що на підприємстві працівники максимально продуктивного віку.

Персонал дуже добре ставиться до підприємства, незважаючи на наявність певних недоліків. Це може бути обумовлено ефективністю дій керівництва організації.

Загалом, існує доволі оптимальний рівень якості робочої сили на ПАТ «Одескабель». Вдало побудована кадрова політика та гарно підібраний персонал зумовлюють ефективність роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, конкурентоспроможність сучасних підприємств дуже сильно залежить від людських ресурсів. Завдяки глобалізації і через поширення вільного доступу до інформації, у світі з'явилися можливості для кожної організації отримати конкурентну перевагу за майже будь-яким виробничим фактором. Людські ресурси є єдиним фактором, який лише частково піддається цій тенденції, адже доволі важко переміщати трудовий потенціал з одної точки світу у іншу.

З іншого боку, саме людина вносить найсуттєвіший вклад у розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Спроможність людини до мислення, можливості створювати щось досі невідоме, ставить трудовий фактор попереду всіх інших факторів виробництва. Такий дуалізм зумовлює той факт, що розвиток робочої сили стає головною умовою розвитку будь-якої організації.

Трудові ресурси тісно пов'язані з підвищенням продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Інвестування заради покращення якості робочої сили принесе організації прибуток, так як капітальні вкладення в працівника такі ж прибуткові, як і інвестиції у будь-який інший фактор. Звідси виникають і нові вимоги до якості персоналу, через що гостро стає питання підвищення якості робочої сили.

Вчені мають різні точки зору щодо сутності якості робочої сили, та компонентів, які характеризують якість трудових ресурсів. Це обумовлено тим, що до якості характеристик персоналу, залежно від типу господарської діяльності, відносять різні фактори. Тому, у науковому світі питання якості робочої сили, все ще є актуальним.

Якість робочої сили є сукупністю тих характеристик людини, що проявляються у трудовому процесі. Від основних характеристик людини залежить трудового потенціалу країни, що впливає на величину національного доходу. Тому, для України важливі підприємства з розвинутою робочою силою. Одним з таких підприємств є ПАТ «Одескабель».

ПАТ «Одескабель» є виробничим підприємством, яке займається створенням кабельно-провідної продукції. На самому підприємстві прийнято вважати, що якість продукції та її покращення є одним з найважливіших напрямків роботи. Ця ідея призвела до появи на підприємстві політики керівництва щодо якості, та закріплення тези щодо якості у місії підприємства. Завдяки прагненню до якості в організації з'явилась система міжнародних стандартів менеджменту якості.

ПАТ «Одескабель» є учасником багатьох об'єднань виробників кабельної продукції. Завдяки цьому підприємство має постійне забезпечення інформацією щодо своїх основних конкурентів та щодо основних змін та інновацій у кабельній галузі.

На вітчизняному ринку ПАТ «Одескабель» займає одне з передових місць. В Україні конкуренцію підприємству можуть скласти лише іноземні компанії. Навіть, незважаючи на це, приблизно третина випуску продукції заводу експортується та реалізується на закордонному ринку.

Проте, аналізуючи ринок кабельної продукції, можна зробити висновок, що покупці купують багато дешевої продукції низької якості. Це створює певні перепони у збутовій діяльності підприємства та зумовлює особливості маркетингової політики.

Одеський кабельний завод постійно модернізує виробництво, у 2018 році навесні було відкрито нових цех з виробництва кабелів. Завдяки цьому збільшується кількість робочих місць, що є позитивно щодо соціальної діяльності.

На підприємстві існують позитивні тенденції до розвитку. Кожного року відбуваються збільшення чистого прибутку та фонду оплати праці, збільшується кількість робочих місць, що є позитивно відносно соціальної політики держави. Зростає показник продуктивності праці на одного працівника.

Службі управління персоналом необхідно, щоб на підприємстві існувала комплексна система регулювання якості робочої сили, яка при цьому

враховувала б індивідуальні інтереси кожного співробітника. Такий підхід зумовить підвищення зацікавленості працівників у роботі, що дозволить отримати максимальну продуктивність.

За результатами аналізу якості робочої сили на ПАТ «Одескабель» встановлено, що параметри якісних характеристик людських ресурсів повністю вистачає для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства. Проте існують певні проблеми, які дещо погіршують ситуацію.

На ПАТ «Одескабель» до основних проблем можна віднести: низький рівень оплати праці, нерозуміння працівниками зв'язку їх трудового внеску і оплати праці, низька можливість до особистісного розвитку працівника, складність щодо кар'єрного зростання, недосконалість внутрішнього інформування співробітників.

Було запропоновано перелік пропозицій, щодо покращення якості трудових ресурсів. До основних заходів відносять: проведення навчання керівників, а саме покращення лідерських якостей та розставлення завдань щодо їх пріоритетності, вдосконалення системи оплати праці, покращення інформування працівників, створення виробничої ради підприємства.

Можливим шляхом до покращення трудових ресурсів є проведення прогнозу якості трудових ресурсів у майбутньому. Запропоновано теоретичну математичну модель розрахунку майбутнього стану людських ресурсів, яка дозволить відзначити основні тенденції зміни характеристик персоналу у майбутньому.

Усунення зазначених проблем якості робочої сили, створення й реалізація ефективних дієвих заходів підвищення якості робочої сили дозволить забезпечити конкурентоспроможність ПАТ «Одескабель» в довгостроковій перспективі.

Список використаних літературних джерел

1. Дорогань–Писаренко Л. О. Статистичне вивчення якості робочої сили // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – Вип. № 6 – С. 77-80
2. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О.А. Грішнова. – К.: Т-во «Знання», 2014. – 254 с.
3. Хакимова О.Р. Взаємозв'язок людського, соціального, інноваційного та креативного потенціалів // Проблеми сучасної економіки. 2012. № 9 С. 121-125
4. Мазник Л. В. Використання результатів рейтингової оцінки характеристик індивідуальної пропозиції робочої сили в навчальному процесі / Л. В. Мазник, К. С. Мазник // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2017. – Т. 23, № 2. – С. 93-99.
5. Одегов, Ю. Г. Економіка праці: підручник і практикум для академічного бакалаврату / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., Перераб. і доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 386 с.
6. Мазилкина Е. И. Основы управления конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — М. : Прогресс, 2012. — 187 с.
7. Е.С. Русак, Е.И. Сапёлкина. Экономика предприятия / Русак Е.С. – 3-е изд., переработанное Минск : ТетраСистемс, 2010. – С. 117-118.
8. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал, 2014. – С. 41-47
9. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма: монография / Е. В. Золотова, С. А. Шапиро. – М.–Берлин: Директ-Медия, 2016. – С. 14-25
10. Неунилова, О. Н. Проблеми формування трудового потенціалу регіону // Інтернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» – 2013 – Вип. №1 –

[Електронний ресурс]: офіційний сайт. – Режим доступу:
<https://naukovedenie.ru/issues.php>

11. Проблемы роста качества рабочей силы на промышленных предприятиях автомобильной промышленности Среднего Поволжья / И.В. Краснопевцева, Е.А. Шабанова // Проблемы и перспективы управления экономическим ростом организаций: сборник трудов Первой заочной Междунар. науч. конф., июнь 2008. – Тольятти, ТГУ. – С.104-113.

12. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі вдосконалення якості робочої сили / Е. А. Волкова, Є. В. Калинникова. - Ульяновськ: УЛГТУ, 2010. – С. 103- 116.

13. Касатеев П.А. Підвищення якості робочої сили в процесі внутрішньофірмової підготовки: дис. кан. ек. наук / Саратовський державний технічний університет імені Гагаріна Ю.А. – Саратов. – 2014.

14. Факторы и критерии повышения качества рабочей силы в процессе внутрифирменного обучения персонала / П. А. Касатеев, О. В. Мраморнова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2013. - № 4 (28). - С. 247-253.

15. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі Європейського і світового тренду / В.Т. Шатун // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]: Державне управління. – 2014. – Т. 235, Вип. 223. – С. 117-127.

16. Павлова А. Е. Російський і зарубіжний досвід оцінки персоналу // Науковий журнал: «Проблемы Современной науки и образования». – 2016. – Вип № 22 – С. 50-53.

17. Николайчук Ю.В. Атестація персоналу як метод оцінки його розвитку. // Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль. – 2017.

18. Defining Workforce Quality for Western Illinois. // [Електронний ресурс]: офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.surveymonkey.com/r/PW3LKJV>
19. Мельник Алла Федорівна Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні / А.Ф. Мельник, Т.О. Кононенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип.1(12). – С. 146-156.
20. Андрианова С.С. Качество рабочей силы как фактор роста социально-трудового потенциала российской экономики // Научный альманах. – 2016. – №2 – С. 67-70.
21. Овчинникова П.Д. Одескабель. Проверено временем. – Одесса: Медицинский вестник, 2014. – 292 с.
22. Продукція [Електронний ресурс] – Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». – Режим доступу: <https://www.odeskabel.com/ua/products.html>
23. Про компанію [Електронний ресурс] – Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». – Режим доступу: <https://www.odeskabel.com/ua/about/odeskabel-sogodni.html>
24. Портфоліо [Електронний ресурс] – Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». – Режим доступу: <https://www.odeskabel.com/ua/about/portfolio.html>
25. Контактна інформація [Електронний ресурс] – Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». – Режим доступу: <https://www.odeskabel.com/ua/contacts.html>
26. В. Шорохов Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління // Збірник наукових праць “ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ” – 2015. – Вип. 43 – С. 201-209
27. Політика якості [Електронний ресурс] – Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». – Режим доступу: <https://www.odeskabel.com/quality/politika-kachestva.html>

28. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»» за 2016 рік. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/87504/165/templ>

29. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»» за 2017 рік. . – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/113023/165/templ>

30. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»» за 2018 рік.

31. Положення про відділ управління і розвитку персоналу ПАТ «Одескабель»

32. Кадрова політика ПАТ «Одескабель»

33. Звіт за критеріями оцінки процесу відділу управління і розвитку персоналу за 2018 рік.

34. Бурыхин Б. С., Ясинский Д. Ю. Содержание понятия «качество рабочей силы» / Б. С. Бурыхин, Д. Ю. Ясинский // Журнал «Теоретическая экономика» – 2018. – Вып №1, – С. 151 – 153

35. Форми прояву інтелектуального лідерства / І. С. Каленюк, Л. І. Цимбал // Економіка України. - 2016. - № 3. - С. 29-40.

36 Александрова С. А. Развитие лидерских компетентностей керівників туристських підприємств / С. А. Александрова, А. О. Комлач // Стратегія підприємства: підприємницький контекст : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 листоп. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 144–145.

37. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. ідоп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

38. Лютов Н.Л. Производственные советы в России: баланс экономических и социальных прав / Н.Л. Лютов // Журнал российского права. – 2014. – Вып №. 5. – С. 95–104.

39. Васюта В.Б. Досвід провідних країн світу у розвитку виробничої демократії / В.Б. Васюта, О.М. Соломаха // Тези 69-ої наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Том 1 . (Полтава, 19 квітня-19 травня 2017 року).– Полтава: ПолтНТУ, 2017.– С.341-343.

40. Курс лекцій з дисципліни «Управління якістю трудового життя» для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» / Укл. Т. І. Богданова. – Одеса: ОНЕУ, 2017 р. – 269 с.

41. Сорочишин М. В. Правове регулювання діяльності виробничих рад у Німеччині: досвід для України / М. В. Сорочишин // Журнал «Підприємництво, господарство і право» – 2017. – Вип. № 3 – С. 98-100

42. Волкова Н.В. Напрями вдосконалення системи організації винагороди персоналу / Н. В. Волкова., Д. О. Земляной / Інфраструктура ринку : .електронний науково-практичний журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій, 2016. – Випуск 2. – С. 244-249.

43. Тибінка Г., Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні / Г. Тибінка, О. Сікора, Н. Мартинюк // Журнал «Аграрна економіка» – 2017. – Вип. № 3 – С. 121-125

44. Курс лекцій з дисципліни «Зарубіжні моделі оплати праці» для студентів магістерської програми всіх форм навчання спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» / Укл. Т.П. Збрицька – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2018 р. – 201 с.

45. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: ОНЕУ, 2013. — 426 с.