

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
з теми:
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА(НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «НОВА ЛІНІЯ»)

Науковий керівник комплексної
випускної роботи к.е.н., доцент Літвінова В.О.
(вч. ступінь, посада, П.І.Б.)

Розділ Підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві

Виконавець Олійник А.В.
(П.І.Б. студента)

Науковий керівник к.е.н., доцент Бабій О.М.
(вч. ступінь, посада, П.І.Б.)

Одеса 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»

на тему: **«Підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві»**

Виконавець:

студент факультету ФЕУП

Олійник А.В.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Бабій О.М.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА УМОВАХ РИНКУ.....	8
1.1. Сутність персоналу підприємства та його роль у виробничому процесі.....	8
1.2. Основні показники, що характеризують персонал на промисловому підприємстві.....	20
1.3. Методика розрахунку ефективності використання персоналу по техніко-економічних чинниках.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ ПРАТ «НОВА ЛІНІЯ».....	40
2.1. Аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Нова Лінія».....	40
2.2. Аналіз використання персоналу на ПрАТ «Нова Лінія».....	58
2.3. Аналіз ефективності використання персоналу ПрАТ «Нова Лінія».....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «НОВА ЛІНІЯ».....	74
3.1. Розробка напрямів удосконалення системи професійного навчання персоналу мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія».....	75
3.2 Система стимулювання працівників відділу продажів на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія».....	83
3.3. Удосконалення оцінки персоналу мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія» з урахуванням компетентісного підходу.....	87
3.4. Економічна ефективність напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія».....	93
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	10

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Посилення негативного впливу ринкового середовища, погіршення економічної ситуації, нестабільність політичної ситуації, недовіра нормативно-правової бази, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, загострення конкурентної боротьби на ринках збуту продукції висувають нові вимоги до управління персоналом. Персонал – це основа будь-якого підприємства, і без нього неможливе його функціонування, тому вивчення проблем, особливостей, підходів та методів ефективного управління персоналом залишається актуальним та зумовлене об'єктивними змінами, що визначають сьогодні виробничо-господарську діяльність та активну роль персоналу в управлінні підприємством.

Передумовою формування конкурентних переваг на підприємствах мережного ритейлу, зростання результативності діяльності, обсягів реалізації продукції, зміцнення позицій на ринку та задоволення потреб споживачів є підвищення ефективного використання та управління персоналом підприємств. Тому, для будь-якого підприємства особливого значення набуває проблема раціонального використання персоналу, що має гарантувати стабільний розвиток, покращення показників діяльності та процвітання в майбутньому.

Поряд з організацією використання персоналу на підприємствах доцільним є здійснення управління ними задля покращення фінансових результатів діяльності. Управління персоналом підприємств є вагомим інструментом коригування діяльності працівників, організації їх роботи, сприяння досягненню сформованих цілей, зростання конкурентоспроможності та економічного розвитку за умови прийняття ефективних управлінських, кадрових, адміністративних рішень. За таких обставин одним з головних завдань керівництва підприємств мережного ритейлу є формування ефективної системи, механізму управління ефективністю використання персоналу як передумови планування, організації, регулювання, коригування роботи працівників, зростання продуктивності праці, подолання проблем в управлінні персоналом,

раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та розвитку підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві висвітлювались у працях провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників. Різноманітні проблеми процесу управління персоналом, нові підходи, методи, технології та інструменти вивчали науковці Л. А. Майстер, Г. О. Дудукало, С.В. Стрехова, А.Ю.Осіпова, О.А. Харун, Ю.І. Палеха, В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О.Цимбалюк, Р.М. Федоряк, М.О. Меньшикова, С.Е. Сардак, О.О. Третьак, В.Г. Алієв, К.Родлер, Р. М. Набока, Е. Кирхлер, А.В. Череп, І.М. Дашко, А.В.Василик та інші.

У працях цих науковців обґрунтовано необхідність ефективного використання персоналу, розглянуто застосування системи та механізму управління персоналом, розкрито сутність поняття використання персоналу, методи мотивації працівників, теоретико-методичні підходи до оцінки раціонального використання персоналу. Проте, ряд аспектів стосовно управління ефективністю використання персоналу потребує подальшого дослідження, адже немає єдиного підходу до оцінки результативності процесу управління персоналом, формування системи та механізму управління працівниками, визначення їх складових, прогнозування ефективного використання трудових ресурсів та відсутні методичні основи впровадження даних підходів на підприємствах мережного ритейлу. Саме ці проблеми визначили вибір теми кваліфікаційної роботи та актуальність обраних напрямів дослідження.

Мета і завдання дослідження. *Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.*

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено такі завдання:

– розкрити сутність персоналу підприємства та показати його роль у виробничому процесі;

- дослідити основні показники, що характеризують персонал на промисловому підприємстві;
- представити методику розрахунку ефективності використання персоналу по техніко-економічних чинниках;
- провести аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Нова Лінія»;
- провести аналіз використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»;
- виявити резерви підвищення ефективного використання персоналу на підприємстві;
- розробити напрями підвищення ефективного використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»;
- представити економічну ефективність напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв'язати поставлені завдання..

Інформаційна база дослідження. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства ПрАТ «Нова Лінія» і результати власних досліджень на підприємстві.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності використання

п

е *Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

о

н

а

л

у

н

а

п

і

д

п

р

и

є

м

с

т

в

і

П

р

А

Т

«

Н

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві. За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки та рекомендації:

1. Персонал - це сукупність людей підприємства з відповідною кваліфікацією, що беруть участь в його господарських процесах, забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток за умови отримання заробітної плати в межах трудового законодавства. Ефективність використання персоналу визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом.

2. До показників, які характеризують використання персоналу на рівні підприємства, належать продуктивність праці як основний показник; рівень використання фонду робочого часу; стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів; кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею; якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам; відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених з виробництва. Система показників ефективності використання персоналу підприємства складається з кількох груп показників: показники економічної ефективності (мають переважно грошовий вимір), показники соціальної ефективності (показники руху та плинності кадрів) та показники екологічної ефективності (показники травматизму).

3. Визначення ефективності використання персоналу на підприємстві – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінювання ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах. Індикаторами оцінювання ефективного використання персоналу підприємства є: визначення потреби в персоналі; відбір персоналу; розстановка

персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів); розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників); підтримка комфортного соціально-психологічного клімату; мотивація поведінки; управління безпекою персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу).

4. Сьогодні національна мережа гіпермаркетів «Нова Лінія» - один з лідерів на ринку вітчизняного ритейлу в форматі Home Improvement і DIY. Основна стратегія компанії - завжди прислухатися до кожного покупця, розуміти, що йому необхідно і перебувати в постійному пошуку кращих пропозицій високоякісних товарів за доступними цінами. Чиста виручка від реалізації протягом всього дослідженого періоду зростає. Аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Нова Лінія» за 2015 – 2018 рр. показав наступні результати. Так у 2015 році обсяг реалізації становив 3287945 тис. грн., у 2016 році показник зріс до 3869865 тис. грн., у 2017 – до 4583038 тис. грн. та у 2018-му до 5029564 тис. грн. Всього за період приріст виручки від реалізації становив 1741619 тис. грн. або майже 53%. Собівартість реалізованої продукції теж зростає. Але її зростання не має чіткої тенденції: у 2016 році темпи приросту собівартості реалізованої продукції значно перевищують темпи зростання виручки від реалізації (26% у порівнянні з 17,7%). У наступних роках темпи росту собівартості значно повільнішають та вже не перевищують темпи росту обсяги реалізації, але в цілому за період показник демонструє більш високий приріст ніж показник виручки (59,9% у порівнянні з 53%). Така ситуація приводить до того, що зростання валового прибутку значно відстає від зростання виручки від реалізації – всього лише 37,8%, що в свою чергу приводить до погіршення показнику рентабельності продажу. У 2015 році рентабельність продажу становила 31,3%, а у 2016 – лише 26,4%. Хоча показник покращується у 2017 та 2018 роках, все одно він не досягає рівню 2015 року та становить наприкінці періоду 28,2%. Ще гірші результати демонструє чистий

прибуток від реалізації, який майже протягом всього періоду скорочується. В цілому за чотири роки чистий прибуток скоротився на 94387 тис. грн. або на 40,8%.

5. В роботі проведено аналіз використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія». Чисельність персоналу ПрАТ «Нова лінія» за 2015-2018 рр. зменшилась на 10,6% або на 410 осіб, що було пов'язано із зменшенням фізичного обсягу реалізованої продукції підприємства, а також підвищенням ефективності використання робочого часу працівників. Середньорічний виробіток на одного працівника ПрАТ «Нова лінія» в 2018 році у порівнянні із 2015 збільшився на 71% або на 601 тис. грн. і склала у 2018 році 1,45 млн. грн.

Середньогодинний виробіток збільшився на 58% з 489 до 772 грн. на особу. Відставання зростання середнього динного виробітку від середньорічного пов'язано із зростанням середньої реальної тривалості робочого дня з 6,9 до 7,5 годин. Трудоемність продукції на ПрАТ «Нова лінія» навпаки зменшується, так трудоемність 1 гривні продукції за 2015-2018 рр. зменшилась з 0,002 до 0,0013 осіб. Загалом збільшення продуктивності праці на підприємстві пов'язано із збільшенням обсягу реалізованої продукції та зменшенням кількості персоналу підприємства.

Ефективність використання персоналу з точки зору витратної ефективності розраховано за допомогою показників зарплатоємність та зарплато віддача. Зарплато віддача на ПрАТ «Нова лінія» за аналізований період зменшилась з 12,62 до 8,84 грн. продукції на гривню заробітної плати. Зменшення зарплато віддачі на 30% свідчить про зменшення ефективності витрат на оплату праці на підприємстві. Зворотний показник витратної ефективності – зарплато ємність – навпаки має тенденцію до збільшення. За 2015-2018 рр. цей показник збільшився з 0,079 до 0,113 гривень на 1 гривню продукції. Однак слід зазначити, що такий рівень частки витрат на оплату праці у вартості продукції є значно меншим, ніж середній у світі і навіть у більшості вітчизняних підприємств.

6. Передумовою формування конкурентних переваг на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія», зростання результативності діяльності, обсягів реалізації декоративно-будівельних матеріалів, зміцнення позицій на ринку вітчизняного ритейлу та задоволення потреб споживачів є підвищення ефективного використання та управління персоналом підприємств. Тому, для підприємства ПрАТ «Нова Лінія» особливого значення набуває проблема раціонального використання персоналу, що має гарантувати стабільний розвиток, покращення показників діяльності та процвітання в майбутньому.

З метою підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія» нами пропонуються наступні заходи:

1) Удосконалення системи професійного навчання персоналу мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія»:

- провадження моделі поетапної організації процесу професійного навчання працівників;
- розробка середньострокової і довгострокової стратегії навчання персоналу на підприємстві;
- прийняття участі в семінарі «Управління торговим персоналом і стандарти обслуговування покупців»;
- прийняття участі у практичному семінарі-тренінгу «Ефективні продажі в роздрібі (ритейл)»

2) Система стимулювання працівників відділу продажів на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»:

- впровадження системи преміювання для працівників відділу продажу на підприємстві;
- впровадження матеріального стимулювання навчання на підприємстві – премія наставникам (кураторам), премія за успіхи в самостійному навчанні, надбавка за знання та використання у роботі іноземної мови (для технічних працівників).

3) Удосконалення оцінки персоналу мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія» з урахуванням компетентісного підходу:

– впровадження удосконалених методів оцінки та навчання персоналу підприємств мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія» з урахуванням компетентісного підходу;

– методика «Таємний покупець».

7. Нами проаналізовано досвід підприємств мережного ритейлу, який свідчить про те, що впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу призводить до підвищення продуктивності праці на підприємстві та зростанню виручки від надання послуг на 5-7%.

Таким чином, в результаті впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ «Нова Лінія» чистий дохід від реалізації декоративно-будівельних матеріалів і продуктивність праці зростуть на 5%. Валовий прибуток і чистий прибуток відповідно зростуть на 225881 і 21 829 тис. грн. Вищевикладене підтверджує економічну доцільність впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ «Нова Лінія»

Соціальний ефект впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ «Нова Лінія» полягає у зменшенні плинності кадрів, підвищення ефективності використання персоналу, більш ефективному використанню робочого часу, оптимізації психологічного клімату в колективі, зміцненні неформальних відносин, збільшенні рівня задоволення від роботи, формуванні корпоративного духу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л. А. Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 3. - С. 212-218.
2. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. О. Дудукало. - К., 2015. - 244 с.
3. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
4. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібник 4-е вид. / Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2015. - 584 с.
5. Манів З.О. Економіка підприємства: Навч. посібник / З.О. Манів, І.М. Луцький. – К.: Знання, 2014. – 580 с.
6. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.; За ред. А. В. Шегди. - 2-ге вид., стер. - К.: Знання-Прес, 2014. - 335 с.
7. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №2. – С. 570 – 572.
8. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк // Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. - 2015. - №1. - С. 30-35.
9. Рудьєв В. А. Управління персоналом : навч. посібн. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська. – К. : Кондор, 2013. – 310 с.

10. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013.– 275 с.
11. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. - К.: МАУП, 2012. - 176 с.
12. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р. Д. Якубів // Інноваційна економіка. - 2014. - № 3. - С. 131-136.
13. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А.Ю. Осіпова. - Хмельницький, 2015. - 246 с.
14. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 4. – Т. 1. – с. 78-80.
15. Федоряк Р.М. Наукові основи оцінки ефективності використання персоналу підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Р.М. Федоряк. – К.: Вид-во КНУТД, 2012. – 20 с.
16. Набока Р. М. Управлінські аспекти ефективного використання персоналу підприємства / Р. М. Набока // Моделювання регіональної економіки. - 2015. - № 2. - С. 129-134.
17. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А.В. Череп, І.М. Дашко // Агросвіт. - 2016. - № 15. - С. 48-50.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 296 с.
19. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М. : Дело, — 2011. — 304 с.

20. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра / С.В. Шекшня. — М., — 2012. — 224 с.
21. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко, Н.І. Ситник, В.Е. Грамотнєв. — К.: НТУУ «КПІ», — 2015. — 496 с.
22. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.З. Редьква – Тернопіль, 2015. - 260 с.
23. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств [Електронний ресурс] / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна // Східна Європа: економіка бізнес та управління. – 2016. – №5. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>
24. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства . Дис. канд. економ. наук : 08.06.01 / О. Ю. Славгородська – Харків. : Харківський національний економічний університет, 2013. – 203 с.
25. Гончаров В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов междунаrod. науч.-практ. семинара 3 – 4 ноября 2008 г. – Воронеж ; Воронежский гос. ун-т, 2013. – С. 19 – 23.
26. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. - 2014. - Т. 11(3). - С. 48-5
27. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Економічні інновації: Зб. наук. пр. — Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. — Вип. 60, т. І. — С. 66-74.

28. Бортнік С.М. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства / С. М. Бортнік, М. В. Саган // Економічний форум : наук. журн. / Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк: Вид. від. ЛНТУ, 2014 .- № 2 .- С. 131-138
29. Травин В.В. Менеджмент персонала підприємства / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2015. – 272 с.
30. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / Світлана Валеріївна Позднякова, Катерина Юріївна Потапова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 14. – № 3. – С. 173-179.
31. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 224 с.
32. Пащенко І. Н. Економіка праці та соціально- трудові відносини: Навч. посібник. - Л.: Магнолія 2006, 2007. – 260 с.
33. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / Світлана Валеріївна Позднякова, Катерина Юріївна Потапова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 173-179.
34. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч.посіб. / В.А.Савченко. – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с.
35. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу/ Т.В.Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського

національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Вип.8. – Ч.2. – С. 315-318.

36. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2014. – 400 с.

37. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О.Стахів // Україна: аспекти праці. – 2014. – №1. – С. 29 – 35.

38. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.

39. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.

40. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К.: Либідь, 2014. – 448 с.

41. Феонова М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / М.Р. Феонова. – М.: Наука, 2014. – 214 с.

42. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства В.Я. Чевганова // Ефективна економіка. – 2014. – №4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906>

43. Червінська Л. П. Економіка праці: навч. посібник для ВНЗ / Л. П. Червінська. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 288 с.

44. Шегда А. В. Менеджмент : Підруч. / А. В. Шегда. - К. : Знання, 2012. - 687 с.

45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

46. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В.Шляга, А.С. Білоус // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

47. Шпак Л.І. Формування системи оцінки персоналу / Л.І. Шпак // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент