

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Семенова В.Г.

- (підпис)

“ ” _ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

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

за магістерською програмою професійного спрямування

«Економіка та стратегія розвитку підприємства»
(назва магістерської програми)

на тему:

**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

(назва теми)

Виконавець:

студент факультету економіки та управління
підприємництвом

Дегтяренко Віталій Олександрович _

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Кошельок Галина Володимирівна _

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2020

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність персоналу та його роль у виробничому процесі підприємства.....	6
1.2 Методичні основи планування чисельності персоналу на підприємстві.....	18
1.3 Фактори підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.....	27
Висновки до першого розділу.....	33
Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	34
2.1 Стан і розвиток діяльності виробників кабельної-провідникової продукції та загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПАТ «Одескабель».....	34
2.2 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.....	51
2.3 Аналіз ефективності використання персоналу на підприємстві	61
Висновки до другого розділу.....	69
Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	71
3.1 Використання досвіду закордонних моделей мотивації персоналу на підприємстві	71
3.2 Сутність системи адаптації персоналу її структура та моделі формування.....	78
3.3 Заходи що-до підвищення ефективності використання персоналу на ПАТ «Одескабель».....	82
Висновки до третього розділу.....	93
ВИСНОВОК.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Одним з визначальних елементів в системі управління підприємством є збереження стабільної кількості якісних трудових ресурсів, які надають вирішальний вплив на рівень конкурентоспроможності на ринку.

Основними поняттями, які розкривають сутність управління персоналом виступають: персонал, структура персоналу, кадри та трудовий колектив. Для ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах, воно повинно бути забезпечене: трудовими ресурсами, раціональним режимом праці, ефективним використанням робочого часу та заохочувальною частиною для підвищення продуктивності.

Головною метою ефективного використання персоналу на підприємстві є визначення його структури, кількості та рівня кваліфікації. Формування чисельності персоналу та створення резервів для збільшення продуктивності на підприємстві.

Дана тема є актуальною для всіх виробничих та не виробничих підприємств, які хочуть створити сильну та конкурентоспроможну організацію з ефективною системою управління. У часи економічної нестабільності та умовах кризи, стабільне функціонування підприємства можливо не лише за допомогою ефективного використання ресурсів, але й ефективним використанням персоналу. Правильне використання та впровадження різноманітних моделей мотивації праці, створення додаткових фондів заохочення розкриває повний виробничий потенціал підприємства, та покращує соціально-економічний стан всієї країни. І саме тому, сьогодні, інвестиції в трудові ресурси підприємства та ефективне їх використання є ключовою запорукою конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому ринку так і на ринках Європи та світу.

Великий науковий внесок у дослідженні теоретичних та практичних проблем ефективності використання персоналу зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, вчені та економісти: А. Данелюк, Н.І. Шаталова, Е.В.

Сарапука, О.А. Грішнова, Д.С. Сінк, О.М. Орленко, А.Б. Борисов, О.І. Іляш, А.В. Кудінова, А. Маслоу, У. Гамільтон, А. Фаголь, Б.М. Прусс, В. Оучі, Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф та інші. Та теоретично-статистичні елементи і до тепер потребують удосконалення та змін для різних видів структур і підприємств. Саме тому обрана мною тема є актуальною та потребує більш детального розгляду на прикладі підприємства ПАТ «Одескабель».

Метою кваліфікаційної роботи є напрямки підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ПАТ «Одескабель». Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

1. Розкрити поняття та сутність персоналу, його роль у виробничому процесі.
2. Розглянути методичні основи планування чисельності персоналу.
3. Дослідити фактори підвищення ефективності використання працівників на підприємстві.
4. Охарактеризувати стан і розвиток діяльності виробників кабельної-провідникової продукції та загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПАТ.
5. Аналіз використання персоналу на підприємстві.
6. Провести аналіз ефективності персоналу на підприємстві, визначити фактори, що впливають на зміну ефективності використання персоналу.
7. Дослідити закордонні моделі мотивації персоналу на підприємстві.
8. Розглянути структуру та ступені адаптації на підприємстві.
9. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів, що до підвищення ефективного використання персоналу.

Об'єкт дослідження є персонал підприємства ПАТ «Одескабель», який є одним із головних елементів виробничого процесу.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ПАТ «Одескабель».

Методи дослідження. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи були використанні такі методи дослідження: факторний аналіз, аналіз основних техніко-економічних показників, порівняльний аналіз, аналітично-статистичний, графічний методи.

Інформаційна база дослідження кваліфікаційної роботи включає: Закони України та нормативні акти стосовно теми магістерської роботи, літературні джерела, посібники та практичні збірники, статті різних авторів, що вивчали ефективність використання персоналу на підприємстві, фінансова та статистична звітність на підприємстві ПАТ «Одескабель», за останні три роки.

Практичне значення одержаних результатів може бути використано у діяльності ПАТ «Одескабель» для підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Головні положення і результати дослідження доповідалися автором і обговорювалися на IV міжвузівській науково-практичній конференції «Незалежна Україна: вектори політичного та соціально-економічного розвитку» (Одеса, 2020).

Публікації. Основні результати роботи викладено у 2 наукових публікаціях: 1 публікація у збірнику «Науковий студентський вісник» університету; 1 публікація у матеріалах міжвузівської науково-практичної конференції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (найменувань). Загальний обсяг роботи становить сторінок . Основний зміст викладено на 90 сторінках. Робота містить 36 таблиць, 11 рисунків.

Висновки

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких наступні:

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Персонал за допомогою своїх навичок та здібностей створюють конкурентну середу яка напряду залежить від рівня добробуту населення, якості освіти, навколишнього оточення, внутрішньої структури підприємства. Доведено що рівень виробництва на пряму залежить від таких показників: кількість працівників, рівень кваліфікації.

Для безперебійного функціювання виробничого процесу і виконання планів на підприємстві, визначаються чисельні та якісні потреби у всіх категоріях працівників. При цьому треба забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, робочого часу. Для цього застосовують формули: планової чисельності персоналу за різними видами діяльності, рівень трудомісткості, формула Розенкранца, коефіцієнт плинності та руху кадрів. Важливим елементом є збереження балансу підприємства та створення трудових резервів через імовірність їх втрати.

Найпоширенішим фактором підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві є його мотивація. Як стверджую американський психолог Абрахам Маслоу: Людина це тварина яка постійно відчуває ті чи інші бажання. І цим мотивуються, при проведенні аналізів робіт різних вчених було виявлено що класифікація методів мотивації проходить у трьох напрямках: організаційно-адміністративний, економічний та соціально-психологічний. Та найпоширенішим мотиваційним стимулом для працівника все ж таки є матеріально-грошова винагорода.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто підприємство ПАТ «Одескабель», яке існує з 1949 року та є провідним виробником кабельної продукції не тільки в Україні, а також на світових ринках. Рівень реалізованої продукції за досліджує мий період тільки зростав. Найбільший є

попит на продукцію волоконно-оптичного кабелю яка має тенденцію до збільшення у періоді з 2018 по 2019 рік на 41832 тис. грн., а також на кабель міського телефонного зв'язку на 141526 тис. грн., основні оборотні активи ПАТ «Одескабель» у 2017 році робили 2,739 обороти, у 2018 році 2,796 обороти, а у 2019 році знизився на 0,248 пунктів та зробив 2,5 оборотів. У період з 2017 по 2018 рік рентабельність продукції зменшилась на 2,7% (з 17,3% до 14,6%), але збільшилась на 1,2 % у наступному 2019 році та склала 15,8 %. Рентабельність власного капіталу різко знизилась з 15,9% до 3,3% у 2018, але має тенденцію на майбутнє підвищення починаючи з 2019 року 4,4%. Аналіз показників фінансової стійкості та коефіцієнту Бівера вказують на те що підприємство є досить стабільним.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами показав що воно забезпечене персоналом кількість якого кожен рік збільшувалась з 879 до 964 особи за досліджуємий період . Негативними факторами є велика кількість персоналу який звільнився за власним бажанням, це свідчить про низький рівень адаптації на підприємстві. Так як підприємство трудомістке то відсоткове співвідношення робітників до керівничо-службового персоналу зростає кожен рік.

Аналіз ефективності використання персоналу за допомогою факторного аналізу показників рентабельності персоналу двома методами: цепних підстановок та ізолюваного методу, де було виявлено що рівень рентабельності персоналу знизився, це сталося за рахунок зміни таких факторів: зміна фондівддачі знизилу рівень рентабельності на 11,43 тис. грн. на особу або на 18,6 %, зміна рівня рентабельності продаж також знизилу рентабельність персоналу на 4,29 тис. грн. на особу або на 7 %. Проте є фактори, що позитивно вплинули на рівень рентабельності персоналу: частки реалізованої продукції у обсязі виробленої продукції та фондоозброєність. Також спостерігається випередження рівня заробітної праці у порівнянні з рівнем реалізованої продукції.

Для підвищення рівня рентабельності персоналу на підприємстві було проаналізовано 6 видів закордонної мотивації, із яких була обрана «Французька» модель, так як саме вона поєднує у собі елементи заохочення та покарання за невиконання планів. Проаналізовано та у майбутньому застосовано нову систему оцінювання робітничого персоналу.

На досліджуємому підприємстві важливим фактором є рівень адаптації персоналу. Порівнявши показники рівня плинності кадрів робимо висновок про слабкість адаптивних методів. Розглянуто: три моделі, чотири етапи та п'ять факторів адаптації працівників на підприємстві.

Останнім кроком був розрахунок економічного ефекту на підприємстві за допомогою впровадженої «Французької моделі» мотивації праці, створення комісії для оцінювання робітничого складу підприємства для преміювання за створеною системою критеріїв оцінки. Також був створений фонд преміювання робітників який склав 11993,9 тис. грн. на рік. Впровадження цієї моделі передбачало збільшення продуктивності праці на 18% що несе за собою збільшення прибутку на 31037,6 тис. грн. Розрахунок рівня адаптації на підприємстві після впровадження заходів: проведення тренінгів, розробки інформаційних стендів, введення менторства та періодичного анкетування збільшили коефіцієнт адаптації на 25 % та знизили кількість звільнень на підприємстві. Завдяки впровадженню спостерігається зменшення кількості звільнень на 20 осіб, що веде за собою зменшення витрат через простої на виробництві та пошук нових працівників. Загалом зниження відбулись на 148,23 тис. грн у день. Що дало змогу збільшити обсяг реалізованої продукції на 37050,68 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. – Vol. 1: 1752-76. – London : The Athlone Press, 1968. – 424 p.
2. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences / W. Hamilton. – New York : Macmillan, 1932. – 84 p.
3. J. S. Inequity in social exchange / J. S. Adams // Advances in experimental [L. Berkowitz (Ed.)]. – New York : Academic, social psychology ; 1965. – Vol. 2. – P. 267-299.
4. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г.В. Козаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm.
5. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y. : McGraw-Hill, 1960. – 256 p
6. Motivation through conscious goal setting / Edwin A. Locke // Applied & Preventive Psychology. – 1996. – Vol. 5. – P. 117-124.
7. «Звіт про фінансовий стан» та «Баланс» Форма 1 та Форма 2 підприємства ПАТ «Одескабель» у період з 2017 по 2019 рр. електронне посилання <https://smida.gov.ua/db/prof/05758730>.
8. Аналітична база «Звіт з праці» у період з 2017 по 2019 роки, електронне посилання <https://smida.gov.ua/db/prof/05758730>.
9. Архипов, А. И. Экономика труда: учебник [Текст] / А.И. Архипов. - "Экономика". – 2010. – 558 с
10. Архипов, А. И. Экономика труда: учебник [Текст] / А.И. Архипов. - "Экономика". – 2010. – 558 с
11. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. -К.: Професіонал, 2006. -511 с.

12. Ванина Н.А. Анализ финансового состояния предприятия / Н.А. Ванина // Энциклопедия бухгалтера и экономиста. – 2009. – № 4 (208). – 144 с.
13. Головний сайт підприємства ПАТ «Одескабель» електронне посилання <https://odeskabel.com/>. (41)
14. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посібник / Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 304с.
15. Гринькова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. / В. М. Гринькова, О. М. Ястремська. —К.: ХНЕУ, 2011. — 192 с.
16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с.
17. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). – С. 30–35.
18. Державний класифікатор професій України ДК 003-2010.va327609-10, чинний, поточна редакція — Редакція від 15.02.2019, підстава - v0259731-19.
19. Додатки до Кодексу законів про працю України: за станом на 01.05.2016 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2016. – 124 с. – (Бібліотека офіційних видань).
20. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.
21. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.; За ред. Є.П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.
22. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук ; Терноп. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., переробл. та допов. - К. : Центр учбової літератури, 2012. – 303

23. Економічний аналіз : [навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів] / за ред. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2003. – 680 с.
24. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – Москва : Экономика, 1992. – 224 с.
25. Журнал «Staff capital» від 2016, №12, с 19.
26. Журнал «Держслужбовець» Січень, 2019/№ 1 Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/january/issue-1/article-41931.html>.
27. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — [3-тє вид., без змін]. — К. : КНЕУ, 2007. — 304 с
28. Звіт за критеріями оцінки процесу відділу управління і розвитку кадрів» за період з 2017 по 2019рр. електронне посилання <https://smida.gov.ua/db/prof/05758730>.
29. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов. - К.: Знання, 2012. - 407 с.
30. Квач Я.П., Кошельок Г.В., Терещенко О.М., Юр'єва Г.В. Фінансовий аналіз. Модульний курс. навч. посібн. / під ред. О.С. Редькіна. Одеса : ТОВ «Елтон», 2010. 470 с.
31. Классификатор профессий ДК 003:2010 утвержден и введен в действие приказом Госпотребстандарта Украины от 28 июля 2010 № 327.
32. Климчук В.О. МОТИВАЦІЙНИЙ ДИСКУРС ОСОБИСТОСТІ: на шляху до соціальної психології мотивації: монографія – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015.- 290 с.
33. Кодекс законів про працю України: за станом на 01.05.2016 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2016. – 124 с. – (Бібліотека офіційних видань).
34. Кодекс законів про працю України: за станом на 01.05.2016 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2016. – 124 с. – (Бібліотека офіційних видань).

35. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. –Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
36. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи [Електронний ресурс] / В.К. Данилко, О. І. Гриценко // Вісник ЖДТУ. – 2013. - № 2 (64). – С. 167 - 173. - Режим доступу: file:///C:/Users/F5/Downloads/Vzhdtu_econ_2013_2_21.pdf
37. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи [Електронний ресурс] / В.К. Данилко, О. І. Гриценко // Вісник ЖДТУ. – 2013. - № 2. – С. 167 - 173. - Режим доступу: file:///C:/Users/F5/Downloads/Vzhdtu_econ_2013_2_21.pdf
38. Копистянській П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П.З. Копистянський. – Київ : ІПКДСЗУ, 2007. – 155 с.
39. Кошельок Г.В., Малишко В.С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 7. URL:<http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 20.09.2020).
40. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В.Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., перероб. і допов. – К.: Кондор, 2005. – 304 с
41. Кудінова А. Аналіз продуктивності праці / А. Кудінова, Д. Верба // Справочник экономиста. – 2009. – № 6. – С. 79-88
42. Маслоу А. Мотивация и личность: персангл. [Текст] / А. Маслоу. – СПб.: Питер. - 2008. – 352 с.
43. Мотивація: від античності до постмодернізму: монографія / О. Г. Мачтакова. — О. : Атлант, 2013. — 210 с. : іл. — Бібліогр.: с. 201—210я(152 назви). — ISBN 978-966-2361-77-4.
44. Осипов В.И. Методы факторного анализа и планирования в промышленности : [учеб. пособ.] / В.И. Осипов. – К. : УМК ВО при Минвузе УССР, 1989. – 212 с.

45. Особливості факторного аналізу прибутковості підприємства / [І.Ф.Полещук, Ю.В. Волощук, І.В. Галкіна] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/kpedn-poleschuk-if-voloschuk-yuv-galkina-ivosoblivosti-faktornogo-analizu-pributkovosti-pidpriemstva>.
46. Оучи У. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984 – 184 с.
47. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2008. – No 4 (46). – С. 171-179
48. Сарапука О.В. Методика якісної оцінки трудового потенціалу / О.В.Сарапука. //Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетингом в контексте стратегии развития Украины – Донецьк: ДонИЭП, 2012. – С. 398–406
49. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: «Прогресс», 1989. – 532 с.
50. Соціально-психологічні технології управління військово-вими колективами: Навчально-методичний посібник / Т.Л. Грицевич, О.С. Капі- нус, Т.М. Мацевко, П.П. Ткачук. – Львів: НАСВ, 2018. – 256 с.
51. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Бойко, А. В. Ксьоншка, Ю. І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. – 2015. – С. 14 - 19. – Режим доступу:[https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf\(3\)](https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf(3))
52. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 296 с.
53. Управление производительностью: планирование, измерение оценка, контроль повышение / Д. С. Синк; Пер. сангл. С. А. Рогинко, М. С. Штернгарц; Общ. ред. ивступ. статья. В. С. Данилова-Данильяна. - М. : Прогресс, 1989. - 528 с.

54. Управління персоналом організації / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007 с. 196.
55. Управління персоналом: навч.посібник/ М.Д. Виноградський С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
56. ФайольА. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е. А. Кочергина. – Москва : Контроллинг, 1992. – 112 с
57. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с. — ISBN 978-5-9614-2213-9.
58. Центр додаткової освіти «Еларіум». Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/adaptacija-personala-sotrudnik-organizacija-rukovoditel-rabota-kadrovaja-politika-motivacija/>