

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

**Кафедра економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності**

КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
з теми:
**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»)**

Науковий керівник комплексної кваліфікаційної
роботи к.е.н., доц. Грінченко Р.В.
(вчена ступінь, посада, П.І.Б.)

Розділ Формування елементів стратегії управління
персоналом підприємства
Виконавець Колібабчук О.Б.
(П.І.Б. студента)

Наук. керівник к.е.н., доц. Грінченко Р.В.
(вчений ступінь, посада, П.І.Б.)

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:
**«Формування елементів стратегії управління персоналом
підприємства»**

Виконавець:

студент факультету економіки та управління
підприємництвом

Колібабчук Ольга Борисівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент _____
(науковий ступінь, вчене звання)

Грінченко Раїса Володимирівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Персонал як об'єкт та суб'єкт управління.....	8
1.2. Сутність та класифікація стратегій управління персоналом підприємства.....	15
1.3. Елементи стратегії управління персоналом підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД".....	39
2.1. Загальна характеристика ТОВ "Телекарт-Прилад".....	39
2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ "Телекарт-Прилад".....	40
2.3. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ "Телекарт-Прилад".....	43
2.4. Аналіз стратегії управління персоналом ТОВ "Телекарт - Прилад"...	51
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД".....	67
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В час ринкових відносин, у складних умовах мінливої ринкової ситуації, яка нині характерна для українського суспільства, вітчизняні підприємства повинні зосереджувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але й на розробці оптимальної стратегії управління персоналом. Вона є неодмінною умовою успішного функціонування кожного підприємства, оскільки персонал, його знання, вміння, ініціатива оцінюється як життєво важлива складова підприємства. Це обумовлює підвищену увагу до питань стратегічного управління персоналом, під яким розуміється управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування стратегії управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність підприємства в сучасних умовах. Це сприяє більш активному впровадженню та використанню нових сучасних методів управління персоналом на підприємствах. Але багато українських підприємств, на жаль, взагалі ігнорують стратегічне управління персоналом як складову управління підприємством в цілому.

Складним питання організації оплати праці на підприємствах присвячені праці багатьох видатних вчених, зокрема дані питання вивчали: Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л., Галич О.А., Геращенко І.М., Зайченко О.І., Кібанов А.Я., Клейнер Г.Б., Криворучко О.М., Левицька О., Перегончук Н.П., Петрова І.Л., Потишняк О.М., Тертичний О.О., Хондока В.А., Хортюк В.В., Щербак В.Г. та багато інших.

Проте вивчення й узагальнення наукових праць засвідчує, що чимало питань стосовно формування стратегії управління персоналом у вітчизняних підприємствах недостатньо досліджені. Тому проблематика кваліфікаційної роботи потребує подальшого наукового обґрунтування та розвитку досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтувати теоретичні аспекти та розробити практичні рекомендації щодо формування елементів стратегії управління персоналом на промислових підприємствах. Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі повинні бути вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти сутності категорії «персонал» в розрізі об'єкту та суб'єкту управління;
- визначити сутність та дослідити класифікації стратегій управління персоналом;
- розглянути елементи стратегії управління персоналом підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Телекарт-Прилад»
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- здійснити аналіз стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- сформулювати елементи стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад»

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування елементів стратегії управління персоналом на промислових підприємствах.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування елементів стратегії управління персоналом на промислових підприємствах.

Методи дослідження. Для вирішення окреслених завдань в кваліфікаційній роботі використані традиційні методи економічного аналізу (порівняння, табличний, групування). Використані загальнонаукові методи: абстрагування, аналіз та синтез, дедукція та індукція, методи економічного та статистичного аналізу, економіко-математичне моделювання тощо. Для виконання розрахунків використано інструментарій Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база України, спеціальна література, до якої відносяться наукові публікації, методичні видання та наукові посібники, ресурси мережі Інтернет, дані статистичної звітності Державної служби статистики України, дані внутрішнього обліку та фінансова звітність ТОВ «Телекарт-Прилад».

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в систематизації та узагальненні теоретичних аспектів та формування практичних рекомендацій щодо методики формування елементів стратегії управління персоналом на підприємстві, яка враховує особливості господарської діяльності промислових підприємств, що має на меті спростити процедуру прийняття управлінських рішень щодо формування елементів стратегії управління персоналом.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами дослідження по темі кваліфікаційної роботи були опубліковані статті у Науковому віснику студентський статей ФЕУП на теми:

- «Сучасні проблеми оплати праці в Україні». 2017рік. Випуск 27. С. 111-115;
- «Основні напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємстві». 2018рік. Випуск 29. Том 2. С. 95-100;
- «Теоретичні засади стратегії управління персоналом підприємства». 2019рік. Випуск 31. С. 242-247.
- «Класифікація стратегій управління персоналом підприємства». 2020 рік. Випуск 32. С. 61-66
- «Напрямки формування стратегії управління персоналом підприємства». 2020 рік. Випуск 33.

Тези доповіді на тему «Світовий досвід стимулювання праці». Незалежна Україна: вектори політичного та соціально-економічного розвитку: Матеріали III міжвузівської науково-практичної конференції, Одеса. ОФЕК КНТЕУ, 2019. С.40-41.

Тези доповіді на тему «Факторний аналіз фонду оплати праці приладобудівного підприємства». «Сучасна молодь в світі інформаційних

технологій»: матеріали I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, присвяченої Дню науки (15 травня 2020 р., м. Херсон), С. 156-159

Тези доповіді на тему «Економіко-математичні моделі в управлінні персоналом підприємства». Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Харків: ХНУБА, 2020. С. 61-63.

Переможець Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у 2019/2020 н.р зі спеціалізації «Підприємництво», 30 квітня 2020 року (Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир). Нагороджена дипломом III ступеня.

Обсяг і структура роботи.. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (64 найменування). Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок комп'ютерного тексту, містить 31 таблицю та 9 рисунків.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження сформовано елементи стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» та можна зробити наступні висновки.

1. Проаналізувавши теоретичні аспекти категорії «персонал», досліджено її особливості в розрізі об'єкту та суб'єкту управління. Визначено, що персонал – це особовий склад підприємства, до якого відносяться всі наймані працівники, постійні та тимчасові, а також працюючі власники та співвласники. Розглянуто класифікації персоналу підприємства, визначено необхідність системного підходу щодо класифікації персоналу.

2. В кваліфікаційній роботі досліджено сутність «стратегії управління персоналом», визначено, що під стратегією управління персоналом варто розуміти багатоскладовий комплексний процес визначення довгострокових напрямів щодо роботи з працівниками та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Розглянуто стратегії управління персоналом відповідно трьох підходів їх класифікації: відповідно до розвитку підприємства та його загальної стратегії; згідно з філософією менеджменту та кадровою політикою; а також відповідно до окремих елементів управління (місією підприємства, типом трудового колективу, функціями управління і інші). Аналіз розглянутих підходів до класифікації стратегій управління персоналом дозволяє зробити висновок, що всі стратегії існують окремо одна від одної, висвітлюючи лише деякі аспекти функціонування підприємства. Спостерігається невпорядкованість структурованості їх ознак, класифікації стратегій управління персоналом не виявляють їх взаємозв'язок. Тобто, при формуванні та розробці стратегії управління персоналом підприємства доцільним є використання єдності трьох підходів до класифікації стратегій відповідно до особливостей функціонування конкретного підприємства.

3. Розглянуто наступні елементи стратегії управління персоналом: бачення, місія, цілі та завдання, внутрішні та зовнішні фактори впливу, основні складові або напрямки формування стратегії управління персоналом. До останніх відносяться: планування персоналу; підбір та найм персоналу; профорієнтація та адаптація; оцінка й атестація; формування кадрового потенціалу; мотивація та розвиток персоналу; управління плинністю кадрів та її контроль; соціальний розвиток та організаційна культура. Також приділено увагу етапам впровадження стратегії управління персоналом.

4. Можна стверджувати, що ТОВ «Телекарт-Прилад» є одним з лідерів у сфері приладобудування, підприємство спеціалізується на виробництві цифрових засобів зв'язку, продукції для силових структур та енергетичного сектора.

5. В кваліфікаційні роботі проаналізовано продукцію підприємства, основних конкурентів та споживачів, досліджено фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Визначено, що експорт продукції підприємства здійснюється до Республіки Конго, Ізраїлю, Швеції, Алжиру, Єгипту тощо.

6. Визначено та проаналізовано основні техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства. В 2019 році порівняно з 2015 роком спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату. В результаті аналізу показників платоспроможності визначено, що ТОВ «Телекарт-Прилад» має достатній рівень платоспроможності. Аналіз фінансової стійкості підприємства виявив досить високий рівень залежності господарської діяльності підприємства від позикових коштів, що потребує оптимізації джерел фінансування. Натомість, показники рентабельності продажів та продукції протягом досліджуваного періоду мають тенденцію до зростання.

7. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства виявив особливості використаних елементів в діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад». Приділено увагу особливостям планування персоналу на підприємстві, системі

відбору та найму, висвітлено елементи мотиваційної складової. В 2019 році порівняно з 2015 роком спостерігається зростання чисельності персоналу на 40%, що є досить суттєвим. При цьому, загалом, структура персоналу залишається незмінною, найбільшу питому вагу складають професіонали та кваліфіковані робітники з інструментом. Побудовано матрицю конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» відповідно до ефективності стратегії управління персоналом. Проаналізувавши показники руху робочої сили, можна стверджувати про позитивну тенденцію щодо зменшення показника коефіцієнту звільнення та зростання коефіцієнту постійності кадрів, що, безумовно, є позитивним. В результаті аналізу продуктивності праці на підприємстві, визначено, що в 2019 році у порівнянні з 2015 роком середньорічна продуктивність праці працівників зросла на 829,72 тис. грн. або на 416,59%, а зростання фонду оплати праці становило 479,60 тис.грн. Середньомісячна заробітна плата також характеризується тенденцією до зростання протягом п'яти проаналізованих років, і в 2019 році вона складала 12,72 тис.грн., що перевищує середньогалузевий розмір.

В кваліфікаційній роботі здійснено факторний аналіз фонду оплати праці трьома методами: ланцюгових підстановок, методом виявлення ізольованого впливу факторів та логарифмування. Проаналізувавши переваги та недоліки розглянутих методів факторного аналізу, універсальність жодного з них не підтверджено. На нашу думку, найбільш достовірні результати можна отримати за допомогою методу ізольованого впливу факторів. Практичне використання даних методів дало можливість кількісно визначити та охарактеризувати вплив зміни кожного чинника на приріст фонду оплати праці.

Дослідивши показники ефективності використання фонду оплати праці в динаміці визначено, що в 2019 порівняно з 2015 роком показники зарплатомісткості мали тенденцію до зростання, при цьому спостерігається суттєве зростання рентабельності фонду оплати праці на 105,82 відсоткові пункти.

8. В третьому розділі кваліфікаційної роботи сформовано елементи стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» за напрямком зростання ефективності використання персоналу на підприємстві. Розроблено стратегічну карту та план впровадження елементів стратегії управління персоналом на ТОВ «Телекарт-Прилад». Запропоновано сформувати комплекс заходів щодо зростання прибутку підприємства, який ґрунтується на розвитку персоналу. Даний захід має наступні складові: співпраця з Інститутом Адізеса та впровадження підвищення кваліфікації менеджерів з продажів шляхом проходження тренінгів.

Також запропоновано формування комплексного заходу з метою зростання продуктивності праці на підприємства шляхом впровадження нового виміру мотивації персоналу, який складається з впровадження «Положення про заявки на проведення вдосконалень з метою покращення виробничої системи» та внесення змін у Положення про нематеріальну мотивацію персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».

Загальним ефектом від сформованих елементів стратегії управління персоналом стане зростання прибутку від реалізації на 4281,93 тис.грн. або на 3,37% та середньорічної продуктивності праці одного працівника на 33,31 тис.грн. або на 3,12%. Загалом, можна стверджувати, що дані елементи стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» є ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 95-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2018_23_21.
2. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник .К: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Бикова А.Л. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. №12. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/150.pdf>
5. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економіка та управління підприємствами*. №2. 2015. С. 33–39.
6. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник. М.: Проспект. 2015. 688с.
7. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
8. Геращенко І. М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 368–375. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-368-375>
9. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. М.: ГУ-ВШЭ, 2005. 67 с
10. Гільорме Т. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 285-290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_3_45.

11. Грінченко Р.В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса. 2017. Випуск 27. Частина 2. С. 9-12.
12. Грінченко Р.В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. Дніпро: ПДАБА. 2017. №123. С. 144-154.
13. Гурченков О. П. Організаційні засади планування підвищення продуктивності праці та формування фонду заробітної плати персоналу машинобудівного підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2014. № 1. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnuk_2014_1_13.
14. Гусарова М.С., Тропинін А.С. Стратегия управления персоналом: понятие и классификация. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2009. № 7. С. 18-22.
15. Дані офіційного веб-сайту Державної служби статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 03.10.2020)
16. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2013. № 778. С. 26-34.
17. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса ОНЕУ*. 2013. № 10 (189). С. 37–5
18. Дегтярева О.А. Контроллинг: учебное пособие. Одесса, Пальмира. 2008. 364с.
19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10).
20. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с

21. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.
22. Іванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления. URL: <http://www.smartcat.ru/Personnel/AksenovaUpravleniePersonalomCS.shtml> (дата звернення: 4.10.2020)
23. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. 2014. 512 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие .М.: ИНФРА-М, 2005. 301 с.
25. Кибанов. А. Я. Управление персоналом : учебное пособие. Москва. КНОРУС. 2018. 202 с.
26. Класифікатор професій - 2020 (Україна) URL: <https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html>
27. Клейнер Г.Б. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты. Труды Вольного экономического общества. Том 125. М. ВЭО, 2009. URL: <http://kleiner.ru/pubs/kadrovaya-strategiya-predpriyatiya-sistematizatsiya-i-osnovnyie-variantyi/> (дата звернення: 04.10.2020)
28. Коваль Л.А., Романчук С.А. Формування кадрової стратегії інноваційного підприємства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. Кропивницький : ЦНТУ, 2018. № 33. С. 96-101.
29. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII Редакція від 30.04.2017. Україна. Верховна Рада. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 03.10.2020)
30. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ. 2016. 200 с
31. Кузьмін О.Є., Пашенко І.Н., Чернобай Л.І., Босак А.О. Економіка інноваційного підприємства: навч. посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 390 с

32. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття "людські ресурси": системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_1_8.
33. Літвінов О.С., Сукач О.О. Аналіз взаємозв'язку структури витрат на оплату праці та ефективності праці на підприємствах кабельної промисловості. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: монографія / за заг. ред. В.І. Гринчуцького. Тернопіль: Крок, 2014. С.456-466.
34. Мних Є. В. Економічний аналіз. підручник.. Київ. 2011. 630 с.
35. Никифорова В.Г. Управління персоналом Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
36. Орленко О. М., Танасюк І. М. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі підвищення продуктивності праці. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф.. О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017.С.199-215.
37. Офіційний сайт компанії "Golden Staff". URL: <https://www.staff.ua>
38. Офіційний сайт ТОВ «Телекарт-прилад». URL: <http://telecard.odessa.ua/ru/> (дата звернення: 03.10.2020)
39. Офіційний сайт ТОВ «Телекарт-прилад». URL:<http://telecard.odessa.com.ua> (дата звернення: 03.10.2020)
40. Пашков О.С. Иванкина Т. В., Магницкая О.В. Кадровая политика и право. М. : Норма, 1989. – 264 с.
41. Перегончук Н. П. Стратегія управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 3(1). - С. 44-49. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_3\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_3(1)__11).
42. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. Посіб. К.: КНЕУ. 2013. 466
43. Потишняк О. М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 82-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_2_19

44. Рарок О. В. Методичні підходи до управління плинністю кадрів. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 369-376
45. Семенова В. Г. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. *Інноваційна економіка: наук.-вироб. журн.* 2017. №1-2 (67). С. 13–18.
46. Сивицька І. Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11.
47. Степанцова Ю. М. Проблеми кадрового планування персоналу підприємств та шляхи їх вирішення. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 99-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_19.
48. Сукач О. О. Удосконалення оцінювання ефективності праці на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5 (167). С. 405-412.
49. Сукач О. О., Літвінов О.С. Ефективність витрат на оплату праці як фактор конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. С. 459-470.
50. Тертичний О.О. Удосконалення системи мотивації сучасного підприємства з урахуванням індивідуальних потреб. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2019. №32. С. 239-245.
51. Хондока В.А., Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №20. С.440-443.
52. Хортюк В. В. Стратегія управління персоналом. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 127-129.
53. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та*

менеджмент». Збірник наукових праць. ЛНТУ. Вип. 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2010. С. 3–11.

54. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. С. 214- 217.

55. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

56. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. К.: МАУП, 2003. 280 с

57. Щербак В.Г. Управление персоналом предприятия. Харків: ХНЕУ, 2015. 220 с.

58. Янковой А.Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием. учебное пособие. Одесса. ОНЭУ. 2014. 250 с.

59. Adizes Institute WorldWide Ukraine. URL: <https://adizes.me> (дата звернення: 03.10.2020)

60. Adizes Institute WorldWide. URL:<https://adizes.com> (дата звернення: 03.10.2020)

61. Armstrong, Michael, Strategic human resource management : a guide to action. URL:<http://www.mim.ac.mw/books/Armstrong%27s%20Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf>

62. Greene Robert J., Ronza Peter. Effective Human Resource Management Strategies URL: https://pontifex-hr.com/wp-content/uploads/2018/08/Effective_HR_Mgt_StrategiesV2.pdf

63. Rosemary Sibanda High Staff Turnover: A Study for the Gauteng Department of Finance URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43169075.pdf>

64. Urbancová Hana, Linhartová Lucie. Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss URL: <https://www.cjournal.cz/files/69.pdf>