МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____
(підпис)
“ ” _ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління персоналом сучасної організації»
на тему: **«**Кадрова політика організації та шляхи її удосконалення (на прикладі ТОВ «ІННЕО ФАРМ»)**»**

Виконавець:
студентка факультету міжнародної економіки
Мороз Анастасія Олександрівна _
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сорока Олександра Володимирівна _
/підпис/

ОДЕСА – 2020

АНОТАЦІЯ

Мороз А. О., «Кадрова політика організації та шляхи її удосконалення (на прикладі ТОВ «ІННЕО ФАРМ»)», кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка» за магістерською програмою «Управління персоналом сучасної організації».

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2020 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження виступає кадрова політика ТОВ "ІННЕО ФАРМ".

У роботі розглядаються теоретичні аспекти поняття кадрової політики, цілі, завдання та види кадрового забезпечення підприємства.

Проаналізовано ефективність кадрової політики ТОВ «ІННЕО ФАРМ».

Запропоновано шляхи вдосконалення кадрової політики ТОВ «ІННЕО ФАРМ».

Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, підприємство, персонал, трудові ресурси, трудовий потенціал, співробітники, професійний розвиток, відділ кадрів, витрати.

ANNOTATION

Moroz A. O., «Personnel policy of the organization and ways to improve it (on the example of INNEO PHARM LLC)»,

thesis for Master degree in specialty 051 «Economics» under the program «Personnel Management of a modern organization».

Odessa National Economic University

Odessa, 2020.

Thesis consists of three chapters. Object of study is the personnel policy of INNEO PHARM LLC.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of the concept of personnel policy, goals, objectives and types of staffing of the enterprise.

The effectiveness of the personnel policy of INNEO PHARM LLC is analyzed.

Ways to improve the personnel policy of INNEO PHARM LLC are proposed.

Keywords: personnel policy, personnel potential, enterprise, personnel, labor resources, labor potential, employees, professional development, personnel department, expenses.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 7
1.1. Трактування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. 7
1.2. Види кадрової політики 16
1.3. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства 25
Висновки до розділу 1 36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ 39
НА ТОВ «ІННЕО ФАРМ» 39
2.1. Загальна характеристика підприємства та його основні економічні показники 39
2.2. Аналіз персоналу підприємства 45
2.3. Аналіз кадрової політики підприємства 52
Висновки до розділу 2 64
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ «ІННЕО ФАРМ» 67
3.1. Заходи щодо оптимізації роботи відділу кадрів 67
3.2. Заходи щодо вдосконалення професійного розвитку персоналу 74
Висновки до розділу 3 93
ВИСНОВКИ 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100
ДОДАТКИ 106

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена тим, що інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напряму вдосконалення його кадрової політики. Питання кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Т.Ю. Базарова, Л.В. Балабанової, В.Г. Воронкової, Л.В. Івановської, О.В. Крушеницької, Ю.Г. Одєгова, Є.П. Пархімчік, Л. І. Федулової, М. Армстронга, Г. Крудене, М. Мескона, В. Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.А. Могильовкин, Н.В. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

Науковці розглянули теоретичні засади кадрової політики, надали рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначили особливості кадрової політики закордоном, типи й етапи проектування кадрової політики, приділили увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Однак, незважаючи на накопичений досвід, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики, тому метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад формування та вдосконалення кадрової політики підприємства, вивчення змісту поняття «сучасна кадрова політика підприємства», вивчення основних цілей і завдань кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємства.

Особливу увагу до кадрової політики сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни - необхідності модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання. Аналіз профільної наукової літератури показав, що недостатньо вивчені теоретико-методологічні та методичні аспекти вдосконалення кадрової політики, незважаючи на активізацію вчених і їх підвищений інтерес до кадрової проблематики.

Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ "ІННЕО ФАРМ" в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи передбачається вирішити такі ***завдання*** методичного, теоретичного та практичного характеру:

– визначити сутність теоретичних засад формування та оцінки ефективності кадрової політики підприємства;

– з'ясувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства;

– дослідити особливості управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах;

– проаналізувати показники економічної діяльності ТОВ "ІННЕО ФАРМ";

– оцінити фінансову діяльність ТОВ "ІННЕО ФАРМ";

– сформувати методичні підходи до оцінки кадрової політики досліджуваного підприємства;

– запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ "ІННЕО ФАРМ" для забезпечення ефективного функціонування підприємства;

– розробити заходи для забезпечення ефективного функціонування

кадрової політики ТОВ ”ІННЕО ФАРМ”;

– надати пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ ”ІННЕО ФАРМ”.

Об’єктом дослідження виступає кадрова політика ТОВ ”ІННЕО ФАРМ”.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо напрямів удосконалення кадрової політики на ТОВ «ІННЕО ФАРМ».

При вирішенні поставлених завдань у дипломній роботі застосовуються методи:

- методи теоретичного дослідження;
- методи емпіричного дослідження;
- методи аналізу та синтезу;
- економіко-статистичні та соціологічні методи.

Інформаційною базою дослідження є:

- законодавство;
- нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- фундаментальні наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених;
- матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій;
- дані ресурсів мережі Інтернет;
- статистичні і звітні дані підприємства ТОВ «ІННЕО ФАРМ».

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної дипломної роботи розглянуті всі поставлені завдання, сформульовані наступні висновки та рекомендації:

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти кадрової політики на сучасному етапі. Визначено її зміст, цілі, завдання, напрями, види і принципи формування, виявлено критерії оцінки ефективності кадрової політики і чинники, що впливають на неї.

Кадрова політика компанії - це цілісна кадрова стратегія, що поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання робочої сили.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперервного функціонування підприємства;

- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат;

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників;

- формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;

- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією відповідно до спеціальної підготовкою та ін.

Проте досягнення цих результатів можливо при правильній оцінці здійсненності кадрової політики в конкретних організаційно-технічних і соціальних умовах. Крім того, слід враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу і зміни в зовнішньому оточенні.

У другому розділі проведено аналіз кадрової політики ТОВ «ІННЕО ФАРМ» , а також аналіз фінансово - економічного стану підприємства. Також була розглянута загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено якісний і кількісний аналіз стану та руху кадрів, системи відбору та підбору персоналу та професійного розвитку.

В ході проведеного всебічного аналізу кадрової політики, були отримані наступні результати:

Обсяг виробництва ТОВ «ІННЕО ФАРМ» збільшився у 2019 році на 19733 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком.

Обсяг реалізованої продукції збільшувався з кожним роком, так збільшився на 73,6% у 2019 році у порівняні з 2017 роком.

Валовий прибуток збільшився на 112,4% у 2019 році у порівнянні з 2017 роком. У свою чергу чистий прибуток збільшувався с кожнім роком, у 2017 році чистий прибуток складав 2041 тис. грн., а у 2019 році склав 5201 тис. грн. Негативною динамікою можна було б вважати зростання витрат протягом усього періоду, але так як при цьому зростає і виручка від реалізації що вважається цілком нормальною тенденцією.

Середньооблікова чисельність працівників також збільшувалася, ми бачимо, що у 2019 році числень кість працівників склала 85 осіб, що на 24 особи більше ніж у 2017 році.

Річна продуктивність праці одного працівника із розрахунку всієї чисельності персоналу збільшилась у 2019 році на 12,1% у порівнянні з 2017 роком, збільшується за рахунок нових технологій на виробництві.

Позитивна тенденція спостерігається у показнику фонду заробітної плати, що збільшився на 84,4% або на 5253 тис грн.

Можна зробити висновок, що ТОВ «ІННЕО ФАРМ» протягом останніх трьох років є прибутковим.

Аналіз якісної і кількісної оцінки персоналу дозволив отримати наступні висновки:

Чисельність персоналу щорічно зростає. У 2019 році виросла на 39,3% у порівнянні з 2017 роком. Негативна тенденція спостерігається в чисельності звільнених, зростання яких склало 14 осіб у 2019 році порівняно з 5 особами у 207 році.

Аналіз вікового складу персоналу показав, що найбільше працівників на підприємстві у віці 20-29 років станове на 2019 рік та складає 26 осіб.

Виходячи з динаміки чисельності персоналу по категоріям видно, що по кожній з категорій персоналу чисельність працівників зросла за останні три роки. Також бачимо, що за 2017-2019 роки найбільшу частку персоналу складають спеціалісти та фахівці.

Також на підприємстві присутні різні програми з професійного розвитку. Хоча й не завжди і повною мірою їх дієвість відчувають працівники підприємства. Необхідно зазначити, що від ефективності програм з професійного розвитку посилюватиметься роль кадрової політики, скорочуватиметься плинність кадрів, поліпшуватиметься робота персоналу і як наслідок ефективна робота компанії ТОВ «ІНЕЕО ФАРМ».

Проведено аналіз організації відбору та підбору персоналу показав що на підприємстві використовуються переважно внутрішні джерела пошуку кандидатів, що як наслідок не мотивує персонал професійно розвиватись и скорочує можливості подальшого просування по службі.

Було виявлено, що на підприємстві відсутній документ «Положення про відділ кадрів».

ТОВ ”ІННЕО ФАРМ” використовує закриту кадрову політику, яка характеризується тим, що підприємство не є прозорим для потенційних працівників будь-якого рівня.

З вище викладеного можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства не враховує загальну стратегію підприємства. Набір персоналу здійснюється в міру необхідності.

Проаналізувавши дані ТОВ «ІННЕО ФАРМ» можна зробити висновок, що кадрова політика не є достатньо ефективною, що і стало наслідком високої плинності кадрів.

У третьому розділі були запропоновані рекомендації щодо вдосконалення основних складових кадрової політики з метою її посилення на прикладі ТОВ «ІННЕО ФАРМ».

Нами було запропоновано проект документа «Положення про відділ кадрів», який представлено у додатку Д.

Запропоновано нові функції відділу кадрів ТОВ ”ІННЕО ФАРМ”:

– кадровий моніторинг,
– координацію планування роботи з персоналом,
– контролінг персоналу,
– персонал-маркетинг,
– кадровий консалтинг,
– кадровий аудит,
– робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу,
– впровадження автоматизованих систем управління персоналом,
– реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками.

Удосконалення організації роботи відділу кадрів ТОВ ”ІННЕО ФАРМ” буде базуватися на впроваджені запропонованої моделі менеджера відділу кадрів.

Оскільки підприємство орієнтоване на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі, ми пропонуємо використовувати відкриту кадрову політику на ТОВ «ІННЕО ФАРМ» Відкрита кадрова політика характеризується прозорістю підприємства для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії і готовністю прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без урахування того, чи працював він раніше в даному підприємстві або спорідненому йому.

Також було запропоновано вдосконалити систему професійного розвитку шляхом підготовки внутрішньокорпоративних тренерів-наставників. Система

розроблена в 4 етапи, розраховані витрати на підготовку тренерів та щорічні витрати на проведення навчання та доплати до основної заробітної плати тренерів. А також розраховано економічний ефект від впровадження заходу який полягає в економії витрат на професійний розвиток, і в той же час сприяє систематичному навчанню всього персоналу.

Практична значимість основних положень і результатів дипломної роботи полягає в тому, що вони можуть бути використані відділом кадрів ТОВ «ІННЕО ФАРМ» і його менеджментом в процесі поточного і стратегічного управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1

2. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. – 2015. – С. 50-54.

3. Егоров С. С. Кадровая безопасность и топ-менеджмент предприятий / С. С. Егоров, М. Я. Корнилов // Инициативы XXI века. – 2016. – № 4 – 5. – С. 80-83.

4. Семенов В.Ф. Дослідження процессів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В.Ф. Семенов, Н.В. Нєчева. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №3 (58). – С. 214–220.

5. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №3 (08). – С. 94-99.

6. Kerzner H. Project management best practices: achieving global excellence / Harold Kerzner. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2018. – 768 p.

7. Недогонов Д. В. Управление рабочим персоналом в современных промышленных организациях Харькова: социологический анализ практик / Д. В. Недогонов [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://lomonosov-msu.ru/archive/ Lomonosov_ 2007/17/ nedogonov_dv.doc.pdf.

8. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2015. – 308 с.

9. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. – 2016. № 3-4.

– С. 66-70.

10. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2015. – Т. 2. – 568 с.

11. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 467 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

12. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л.А. Майстер. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – №3 (130). – С. 212-218.

13. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вінник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 3(59). – С. 287-291.

14. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак, – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 468 с.

15. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2017. – № – С. 48–53.

16. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2014. – 587 с.

17. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 312 с.

18. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації / В.Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2017. – 476 с.

19. Буц Ю. В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні / Ю. В. Буц., А. В. Бернатцька // Науковий вісник НГУ. – 2016. – № 1. – С. 128-130.

20. Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим

потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2018. – № 5. – С. 33-39.

21. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.:Ліра-К, 2014. – 455 с.

22. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 328 с.

23. Бутко М.П. Виробничий менеджмент [текст]: підручник. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова та ін.] - К.: "Центр учбової літератури", 2015. – 424 с.

24. Кравченко І.М. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця у випадку виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі: монографія / І.М. Кравченко, О.С. Арсентьєва, Л.В. Котова. – Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. – 176 с.

25. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.

26. Дяченко Ю.Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств // Економіка Менеджмент Підприємництво. - № 24 (II), – 2016. – С. 127–132.

27. Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Т. В. Карпенко; Харківський національний економічний університет. – Х., 2015. – 23 с

28. Загородній А.Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства / А.Г. Загородній // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2017.

– № 576. – С. 94-102.

29. Біловол Р.І.. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – с.266-268

30. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 328 с.

31. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства / Г.О. Ткачук, О.В. Щукіна // Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: [монографія] / [В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. – Одеса: Фенікс, 2015. – 360 с. – С. 31-45.

32. Катценбах Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Д. Катценбах, Д. Смит. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 376 с.

33. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л.В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 130-133.

34. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – 2014.– № 1(40). – С. 187-192

35. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. – Вип. 25. – С. 88-98.

36. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособие] / В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2016. – 208 с.

37. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми системного підходу в економіці [Електронний ресурс] / О.Ю. Лащенко. – К.: НАУ, 2017. – Вип. 4. – Режим доступу:

http://archive.nbuv.gov.ua/ e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.

38. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2017. – 228 с.

39. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 502 с.

40. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О. В. Арзамасова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 4. – 2015. – С. 102 -106

41. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. – 20 с.

42. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р.Д. Якубів, І.Ф. Баланюк. // Науково-виробничий журнал: "Інноваційна економіка". – 2014. – №3 (52). – С. 131-136.

43. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис XXI. – 2013. – № 3-4. – С. 66-76.

44. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177-187.

45. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. – Вип. 2(7). – С. 155-162.

46. Погорєлова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Погорєлова, А. І. Погорєлов // Результати конференції «Оптимум – 2016». – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2016

47. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2015. – № 2. С. 88-92

48. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г.О. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Терноп. нац. екон. ун-т. – 2014. – Вип.15. – С. 34-37.

49. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-147

50. Кибанов А.Я. Управление персоналом: [учеб. для вузов] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: РИОР, 2017. – 288 с.

51. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 4. – С. 147–150.

52. [Електронний ресурс]. − Режим доступу: https://inneopharm.com/
_ р.