

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

Кафедра Управління персоналом і економіка праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Никифорова В.Г. \_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
(шифр та найменування спеціальності)  
за магістерською програмою професійного спрямування  
**Управління персоналом**  
(назва магістерської програми)

на тему: **«Конкурентоспроможність персоналу організації**  
**та шляхи її підвищення»**  
(назва теми)

**Виконавець:**

студентка 6 курсу ЦЗФН, група 17 М

**Мотуренко Л.О.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Збрицька Т.П.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## АНОТАЦІЯ

**Мотуренко Людмила Олександрівна**

*(прізвище та ініціали студента)*

**«Конкурентоспроможність персоналу організації та шляхи її підвищення»,**  
*(назва кваліфікаційної роботи)*

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності  
**«Економіка»** за магістерською програмою **«Управління персоналом»,**

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2017 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

*Об'єкт дослідження* – конкурентоспроможність персоналу ІТ-компанії «Ciklum» як характеристика рівня розвитку його трудового потенціалу.

У роботі *розглядаються* теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності персоналу організації.

*Проаналізовано:* - загальну характеристику діяльності ІТ-компанії;

- якісний склад персоналу в одеському офісі ІТ - компанії «Ciklum»;
- діючу систему конкурентоспроможності персоналу в одеському офісі «Ciklum».

*Запропоновано:* - впровадити автоматизовану систему попереднього відбору персоналу в компанію;

- заходи щодо підвищення лояльності персоналу ІТ-компанії «Ciklum», як чинник їх конкурентоспроможності..

**Ключові слова:** персонал, навчання, розвиток, мотивація та підвищення конкурентоспроможності персоналу

## ANNOTATION

**Moturenko Lyudmila Alexandrovna,**

*(students surname and initials)*

**«Competitiveness of the personnel of the organization and ways of its improvement»,**  
*(work title)*

thesis for Master degree in specialty «**Economics**» under the program

**«Personnel Management»,**

Odessa National Economic University

Odessa, 2017

Thesis consists of three chapters.

*Object of study* the competitiveness of the IT company "Ciklum" as a characteristic of the level of development of its labor potential.

Diploma *thesis deals* with theoretical aspects of determination of the competitiveness of the personnel of the organization.

*Analysis:* - general characteristics of the IT company;

- qualitative staff of the staff in the Odessa office of IT company "Ciklum";
- the operating system of personnel competitiveness in the Odessa office "Ciklum".

*Proposed:* - to introduce an automated system of pre-selection of personnel to the company;

- measures to increase the loyalty of IT staff "Ciklum" as a factor in their competitiveness..

**Keywords:** personnel, training, development, motivation and increase of personnel competitiveness.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
--------------------	----------

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1.1 Конкурентні переваги персоналу та види конкурентоспроможності.....	7
1.2 Фактори формування конкурентоспроможності трудового потенціалу персоналу на макро-мікро рівнях.....	16
1.3 Оцінка конкурентоспроможності персоналу з позиції роботодавця та особистості.....	22

### **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ «CİKLUM»**

2.1 Характеристика діяльності ІТ-компанії.....	29
2.2 Оцінка якісного складу персоналу в одеському офісі ІТ - компанії «Ciklum».....	38
2.3 Аналіз системи конкурентоспроможності персоналу в одеському офісі «Ciklum».....	46

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ІТ- КОМПАНІЇ**

3.1 Сучасний стан світових ІТ-компаній щодо ефективності їх конкурентоспроможності на рівні Держава-особистість.....	69
3.2 Впровадження автоматизованої системи попереднього відбору персоналу в компанії «Ciklum», як фактор вдосконалення конкурентоспроможності персоналу.....	78
3.3 Підвищення лояльності персоналу «Ciklum», як чинник їх конкурентоздатності.....	85

<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>96</b>
----------------------	-----------

<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>103</b>
-------------------------------	------------

<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>107</b>
---------------------	------------

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ефект будь-яких змін на підприємстві, будь то впровадження нових технологій або прогресивні організаційно-економічні перетворення, може бути досягнутий тільки при відповідному підкріпленні людськими ресурсами. Люди представляють конкурентне багатство підприємства, яке треба розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей. Тільки на перетині трьох складових (конкурентоспроможні технології, конкурентоспроможні методи організації виробництва і праці, конкурентоспроможний персонал) можливо досягнення конкурентоспроможності підприємства в цілому, що, в свою чергу, є запорукою його ефективної роботи.

Розгляд поняття «конкурентоспроможності» щодо окремо взятого працівника не менш актуально. Зміни, що відбуваються в економіці і політиці на різних рівнях управління, *з одного боку*, створюють великі можливості для розвитку особистості, *з іншого боку*, несуть в собі серйозні загрози стійкості існування людини, вносять значний ступінь невизначеності в його життя. В таких умовах ступінь соціальної стійкості окремих працівників, а також соціально-професійних груп, які працюють на реформованому ринку праці (всередині підприємства і за його межами) визначаються рівнем їх конкурентоспроможності.

На жаль, практика ринкових реформ показує, що більшість господарюючих суб'єктів вітчизняної економіки виявилися не готовими до цивілізованих форм і методів конкурентної боротьби.

Щоб українські підприємці змогли зайняти гідне місце у світовій економіці необхідне детальне дослідження даного питання і розробка рекомендацій щодо практичного використання результатів. Цим обумовлена актуальність дослідження проблеми формування конкурентоспроможності персоналу, як однієї з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Проблема розвитку трудового потенціалу, формування й забезпечення його конкурентоспроможності не тільки дуже актуальна, але й дуже складна як у теоретико-прикладному, так і в методичному плані.

Важливе значення має вивчення процесів розвитку трудового потенціалу і його конкурентоспроможності на рівні підприємства, що знайшло відображення в наукових дослідженнях учених ближнього зарубіжжя: Журавльова П.В., Нікітіної І.А., Одегова Ю.Г., Потьомкіна В.К., Рачек С.В., Хучек М. та інших. Різні аспекти проблеми розвитку професійно-кваліфікаційних, мотиваційних і інших характеристик працівників розглядаються в рамках концепції людського капіталу в роботах Беккера Г., Голдина С., Нордхауга О., Савіотті П., Шульца Т., тощо. Вагомий внесок у вивчення питань конкурентоспроможності людських ресурсів у цілому й персоналу окремо взятого підприємства внесли такі вітчизняні вчені як Богиня Д.П., Гришнова Е.А., Петюх В.М., Левченко О.М., Лібанова Э.М., Семикіна М.В., Никифорова В.Г., Цимбал О., Фатхутдінов Р.А та інші. Разом з тим, не дивлячись на розмаїтість підходів до дослідження трудового потенціалу, практично не вивчений взаємозв'язок рівня розвитку складового трудового потенціалу працівників і їхньої конкурентоспроможності. Тому, потреба в теоретичних дослідженнях і практичній розробці проблеми конкурентоспроможності працівників усе ще велика.

*Предметом дослідження* виступають: теоретико-методологічні та практичні проблеми конкурентоспроможності персоналу організації.

*Об'єкт дослідження* - конкурентоспроможність персоналу ІТ-компанії «Сіклум» як характеристика рівня розвитку його трудового потенціалу.

*Метою дослідження* є: вдосконалення системи конкурентоспроможності персоналу ІТ-компанії.

Наукові результати, що одержані автором і виносяться на захист, полягають у розробці нових концептуальних засад та обґрунтуванні прикладних рекомендацій з оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємств і використанні його результатів у менеджменті персоналу.

*Методи дослідження:* порівняльні, економічного аналізу, групувань, статистичні, анкетування, експертних оцінок (бальної оцінки, ранжирування, порівнянь).

*Інформаційною базою дослідження* з'явилися нормативно-правові акти, праці вітчизняних і закордонних учених по проблемам розгляду та аналізу конкурентоспроможності персоналу і періодична література, дані про діяльність організації за три роки.

*Головними складовими отриманих результатів, є наступні положення:*

- ✓ у роботі визначена категорія «конкурентоспроможність персоналу»;
- ✓ проведено аналіз конкурентоспроможності персоналу на прикладі ІТ-компанії «Сіклум»;
- ✓ визначено основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу ІТ-компанії.

Виконана дипломна робота орієнтована на рішення найважливішої проблеми - підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів на мікрорівні, на основі вдосконалення конкурентоспроможності персоналу ІТ-компанії.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі випускної роботи ми розглянули теоретичні основи конкурентоздатності персоналу. Люди представляють конкурентне багатство підприємства, яке треба розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей. Тільки на перетині трьох складових (конкурентоспроможні технології, конкурентоспроможні методи організації виробництва і праці, конкурентоспроможний персонал) можливо досягнення конкурентоспроможності підприємства в цілому, що, в свою чергу, є запорукою його ефективної роботи.

В другому розділі ми аналізували діяльність ІТ-компанії «Ciklum» та систему конкурентоспроможності їх персоналу.

Розглянули діяльність міжнародної компанії «Ciklum» (Циклум), що займається розробкою програмного забезпечення і аутсорсингом ІТ-послуг, в якій працює понад 3000 осіб. Центри розробки програмного забезпечення та філії компанії знаходяться в Данії, Швеції, Великобританії, Німеччині, Швейцарії та Нідерландах, Ізраїлі, Америці та центрами ІТ-розробки в великих містах України (Київ, Харків, Дніпропетровськ, Львів, Одеса та Вінниця), в Білорусі (Мінськ) і Пакистані (Лахор, Ісламабад). Компанія входить в п'ятірку найбільших ІТ компаній України, була заснована в 2002 данцем Торбенем Майгаардом, штаб-квартира в Києві.

*Філія «Ciklum» в Одесі започаткувала свою роботу у жовтні 2010 року.* Бізнес-центр, який розташований за адресою, вул. Леха Качинського, 7 у БЦ «Ріальто». Програмісти працюють на трьох поверхах, кожен поверх офісу уособлює одну з 4-х стихій: повітря, вогонь, земля і вода. У 2010 році у бізнес-центрі працювало близько 35 осіб. За шість років колектив збільшився до 630 осіб. Загалом, ІТ - компанія «Ciklum» – компанія, яка активно розвивається, це підтверджено динамікою таких показників як рентабельність активів, коефіцієнти поточної ліквідності; коефіцієнти оборотності активів, обсяг наданих послуг, операційний дохід, вартість

основних фондів та нематеріальних активів. Те, що Фонд Джорджа Сороса інвестував в компанію «Ciklum» у 2015 р. – це хороший знак для всього українського IT-бізнесу. Україна сьогодні є сильним гравцем на IT-ринку і прихід такого інвестора - це хороший сигнал для ринку в цілому.

Для вирішення завдань з управління персоналом в Одеському офісі IT - компанії «Ciklum» створено службу персоналу, яка є самостійним структурним підрозділом та підпорядковується безпосередньо Адміністрації.

Чисельність компанії активно зростала, відповідно до цього збільшилась і кількість співробітників відділів управління персоналом, кадрів та HR-відділу. Як заявили в компанії, найближчим часом значних змін не очікується - штат будуть розширювати в міру необхідності, планів виходу на IPO немає в короткостроковій перспективі, але «Ciklum» постійно шукає нові технології і проекти.

Вікова структура працівників у цілому характеризується перевагою осіб в активному працездатному віці над працівниками передпенсійного й пенсійного віку. З 2014 по 2015 рік, головним завданням компанії було утримати співробітників, незважаючи на кризу в Україні. Щоб не розгубити співробітників, компанія відкрила офіси в Польщі та Іспанії, придивляється до ринку в Румунії. Це робиться для співробітників, які стурбовані безпекою своїх близьких у зв'язку з конфліктами на Сході. Масштабних змін в 2016 році керівництво Одеського офісу «Ciklum» не очікувало.

Данні стану руху персоналу в компанії свідчать про певне збільшення середньооблікової чисельності персоналу. Коефіцієнти з вибуття та плинності кадрів, нижчі ніж коефіцієнти приймання на роботу. Коефіцієнти знаходяться вище межі допустимого рівня 3-5 %. Треба зазначити, що підприємство веде облік причин фактичної плинності кадрів під час вихідної співбесіди з тими, хто звільняється за власним бажанням та іншими причинами плинності. За результатами роботи Одеського офісу «Ciklum» за 2016 рік ці причини можна розподілити таким чином: переїзд в інше місто - 25%; незадоволеність заробітною платою – 23%; незадоволеність професією



– 15%; погані відносини з безпосереднім керівником - 14%; невідповідність займаної посади – 14% та конфліктність у колективі – 9%.

Але, незважаючи на досить високі зарплати, які програмісти отримують в Україні, вони масово покидають країну. За останні 10 років зарплати в ІТ-бізнесу в цілому зросли в кілька разів і зараз наблизилися до межі, яка фактично говорить про те, що українські фахівці, український ІТ-бізнес повинен представляти щось більше, пропонувати більше, ніж просто роботу і програмісти, які можуть робити більше, ніж програмісти в інших країнах. Щодо якості градації рівня заробітної плати: якщо це фахівці, які вже пропрацювали кілька років, то це від \$2 тисяч в місяць (в перерахунку на гривні); фахівці, які працюють від 5 до 10 років, ці люди можуть отримувати від \$3 тис. до \$4 тисяч. *Працівники більшості ІТ-компаній оформлені як приватні підприємці.*

В Одеському офісі «Ciklum» працює 630 розробників, об'єднаних в більш ніж 25 клієнтських команд розробників з США, Данії, Німеччини, Ізраїлю, Норвегії та Нідерландів. Середній розмір команди складає 7-10 осіб, і найбільша команда 40 осіб. Разом з тим, компанія розширюється і постійно набирає нових співробітників.

Відкритий скандинавський стиль менеджменту, горизонтальна організаційна структура компанії і сама бізнес-модель створюють сильну основу для розвитку кожного співробітника. Навчання є стимулюючим фактором для співробітника: як невід'ємний атрибут кар'єрного просування, як складова частина корпоративної культури, як підвищення професійного рейтингу співробітників Компанії.

Організація навчання персоналу перебуває в компетенції начальника служби персоналу компанії. Навчання персоналу проводиться за кількома напрямками в залежності від категорії персоналу: індивідуальне та групове навчання керівників; цільове навчання персоналу підрозділів та підвищення кваліфікації фахівців.

Для підвищення кваліфікації співробітників в компанії «Ciklum» був створений *Центр професійної підготовки*. Його мета - підготувати молодих ІТ-фахівців, а також професійно розвивати існуючих співробітників, підвищувати їх компетенції.

Тренінги та курси в компанії завершуються перевіркою (оцінкою) отриманих знань, а за успішне закінчення вручається диплом. При проведенні оцінки персоналу, в компанії, в першу чергу оцінюється «процесна зрілість» співробітника, тому що кожна людина має унікальний потенціал і здібності до розвитку. *Тому оцінка відбувається в комплексі: продуктивність співробітника за звітний період (оцінює керівник проекту); технічні і «процесні» знання (оцінює куратор, на думку керівників проектів); особистісні якості (оцінює куратор, після чого оцінка верифіцирується ейчаром).* Повну «формулу оцінки» працівника в «Ciklum» можна представити таким чином:

*«Продуктивність» + «знання / досвід» + «особистісні якості»*

Процес оцінки в «Ciklum» як і в більшості інших ІТ-компаній, формалізований. Отримані навички відзначаються у внутрішній інформаційній системі, для отримання справжнього досвіду в компанії існують спеціальні практикантські програми, що дозволяють працювати в реальних проектах, а це дозволяє розподіляти співробітників по проектам з урахуванням їх найсвіжіших знань, які можна відразу застосувати на практиці.

Щодо *формування кадрового резерву* - є певний відсоток персоналу, які знаходяться в стані зміни проекту, цей період зміни проекту і вважається «кадровим резервом».

Одеський офіс «Ciklum» постійно бере участь в освітніх проектах, конференціях, ІТ-кластері. У цих проектах компанія робить акцент на ознайомлення студентів, з принципами роботи «Ciklum».

Для повного уявлення щодо функціонування системи конкурентоспроможності персоналу в компанії «Ciklum», нами проведено

соціологічне дослідження серед співробітників Одеського офісу. Була розроблена анкета щодо факторів які впливають на комфортні умови роботи та розвитку в Компанії. Соціологічне дослідження було проведено в режимі он-лайн, анонімним анкетуванням, в якому прийняло участь 152 співробітника офісу. За підсумками дослідження нами з'ясовано, що більшості респондентам подобається працювати в колективі; повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу можуть дати майже половина респондентів; щодо факторів, які впливають на комфортні умови роботи та розвитку в компанії «Ciklum», то найбільш важливими для комфортної роботи ІТ-спеціалістів є можливості вивчити нове, гарний колектив, цікаві задачі та незалежні проекти

*З проведеного аналізу серед персоналу Одеського офісу «Ciklum», нами виявлено позитивне відношення до системи розвитку в компанії, але є ряд недоліків, а саме:* біля 40% персоналу не все задовольняє в роботі компанії; незадоволеність рівнем заробітної плати; не стабільність роботи; невдоволеність технічним оснащенням робочого місця; невдоволеність статусом та іміджем компанії; лише 28% працівників відзначають ефективність мотиваційних програм.

У третьому розділі ми проаналізували сучасний стан світових ІТ-компаній щодо ефективності їх конкурентоспроможності на рівні Держава-особистість. Розглянули прогнози розвитку ІТ-компаній до 2025 року.

В рамках нашого дослідження *ми пропонуємо* компанії «Ciklum» впровадити автоматизовану систему попереднього відбору персоналу в компанію, як фактор вдосконалення конкурентоспроможності персоналу. В результаті використання даної методики відбору в компанії, *на наш погляд*, вдасться досить виразно виявити та оцінити фактичний рівень професійної підготовки, соціально-психологічний рівень претендента і відповідність його пропонованої посади. Загалом дана методика дає можливість встановити узагальнену кількісну характеристику кандидата та при цьому буде суттєво скорочений час на відбір персоналу.

В умовах гострої конкуренції ІТ-компаніям важливо не тільки залучати, а й утримувати найкращі кадри. *Нами зроблено пропозиції щодо підвищення лояльності персоналу «Сіклум», як чинник їх конкурентоздатності. Підвищення лояльності в «Сіклум», ми вважаємо, наступними кроками:*

- залучення персоналу в рішення бізнес задач («Фабрика ідей»);
- стимулювання авторів кращих ідей:

✓ *грошова винагорода* виражається у виплаті премії, розмір якої корелює з очікуваним для компанії економічним ефектом від запропонованої ініціативи;

✓ *в нематеріальному заохоченні* може реалізуватися цілий комплекс HR-заходів:

1. *спрямовані на створення змагальної атмосфери;*

2. *забезпечення співробітнику визнання в колективі.*

- Оцінка рівня залученості персоналу *від 0% до 100%* або у вигляді оцінного коефіцієнта **k** в діапазоні *від -1 до 1*;

- Вдосконалення мотивації ІТ-співробітників:

✓ *введення змінної складової в заробітну плату:* (бонус по закінченні проектів або щомісячна премія за якісну і активну роботу: від 5% до 40% фіксованої зарплати);

✓ *вдосконалення соціального пакету:*

- *компенсація* мобільного зв'язку;

- дуже важливі для даної категорії фахівців обіди, що доставляються в офіс;

- службовий ноутбук і оплачуваний компанією домашній Інтернет;

- повністю або часткова компенсація спеціалізованого ІТ-навчання: отримання професійних сертифікатів, проходження курсів підвищення кваліфікації;

- *можливість вибирати графік роботи;*

✓ створення комфортних умов праці для ІТ-персоналу: важливо приділити особливу увагу кліматичних установок в ІТ-офісі; для ІТ-фахівців

звукоізоляція - важлива умова комфорту;

✓ якісні монітори.

- розробити програму горизонтальної ротації (можливість переходу співробітника з проекту в проект в рамках компанії, а також територіально - з філії у філію на 3-4 тижня, щоб відчувати себе на новому місці, в новій обстановці).

Наведені заходи, *на наш погляд*, сприятимуть підвищенню залученості та відповідальності персоналу навіть при виконанні найскладніших завдань; зроблять більш ефективний розвиток бізнесу; підвищиться лояльність персоналу; відбудеться зменшення плинності; буде збільшення продуктивності праці, кар'єрне зростання, задоволеність працею та відбудеться покращення мікроклімату в колективі. І все це вплине на імідж роботодавця, конкурентоспроможність персоналу та загалом на конкурентоспроможність компанії.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Автоматизация бизнес-процессов. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://igate.com.ua/news/6158-kak-ukrainskie-it-kompanii-podhodyat-k-obucheniyu-sotrudnikov->
2. Бурсак А. Офшор в хорошому сенсі слова: скільки коштує компанія Ciklum Онлайн-журнал Forbes.ru. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.forbes.ru/tehnologii/internet-i-svyaz/2014-ofshor-v-horoshem-smysle-slova-skolko-stoit-kompaniya- Ciklum>.
3. Вечер Л.С. Поведение управляющего. Практическое пособие. «Новое издание». - Минск, 2014 г. - 157 С.
4. Винокуров М.А., Озерникова Т.Г. Проблемы «внутренней» и «внешней» мотивации к труду/ Современные проблемы экономики региона: Сб. науч. тр. /Науч. ред. д-р экон. наук, проф. М.А.Винокуров. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2013. — С. 11-19.
5. Вікіпедія. — 2016 — [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
6. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2014. — 308 с.
7. Гавриш О., Чорновалов Є. В Україні програмісти заробляють більше, ніж у будь-якій іншій країні - голова найбільшої ІТ-компанії України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://igate.com.ua/news/6158-kak-ukrainskie-it-kompanii-podhodyat-k-obucheniyu-sotrudnikov->
8. Гришук «Нормативно-правове регулювання праці в Україні: реалії та перспективи» Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». - 2012. - №2(6) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2012/n2/12hmvrtп.pdf>
9. Деловой журнал «Эксперт онлайн». Удаленная работа становится все популярнее. — 2017 — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://expert.ru/2017/02/24/rabota/>

10. Дмитриенко, Г.А. Мотивация оценки персонала.– К.: МАУП, 2012. – 280 с.
11. Дружинін В. Визначення ознак конкурентоспроможності персоналу. [Електронний ресурс] // <http://conferences.neasmo.org.ua/node/1201>
12. Єрьомін Б.Л., Базаров Т.Ю. "Управление персоналом. Учебник под редакцией" СПб.: Изд-во Питер, 2013. – 109 с.
13. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2012. – 304 с.
14. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. – Одеса: Атлант., 2013. – 427 с.
15. Кибанов А. Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перер. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2011. – 416 с.
16. Ковров А.В. "Лояльность персонала". М.: Изд-во Бератор, 2014. – 94 с.
17. Колот А.М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу // Україна: аспекти праці, 2014, №1. – С. 16 – 21.
18. Липсиц И.В. Секреты умелого управляющего. - М.: Экономика, 2011, - 185 с.
19. Майбутнє трудових навичок 2020: Інститут майбутнього . – 2015– [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iftf.org>
20. Мариконь Г.В. Конкурентоспроможність персоналу організації. Електронний ресурс. Режим доступу:
21. Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного развития// трудности теории и практики управления. М.: Дело, 2013 г. - 109 с.
22. Офіційний сайт Комісії з цінних паперів і бірж США. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1538375/000104746913006392/a2215364zf-1.htm>

Положення по службу персоналу Ciklum від 1.02.2011 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://igate.com.ua/company/ciklum>

23. Положення по службу персоналу бізнес-центру Ciklum від 1.02.2011 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: [odessa@ciklum.com](mailto:odessa@ciklum.com)

24. Положення про структуру компанії Ciklum від 1.03.2010 року. Затверджене Генеральним директором компанії. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://igate.com.ua/company/ciklum>

25. Прес-центр компанії ciklum. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://igate.com.ua/company/ciklum-personnel.ru/itmotivation\\_ukraine](http://igate.com.ua/company/ciklum-personnel.ru/itmotivation_ukraine)

26. Пронина С. В. Организационно-психологические аспекты сохранения конкурентоспособности предприятия в процессе реструктуризации. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, 2015, №3(2), с. 575-578.

27. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2012. – 447 с.

28. Рейтинг розвитку ІТ в 2016 році/ Новини у сфері ІТ– 2016 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2016.aspx>

29. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність працівника та ціна робочої сили на ринку праці // Україна: аспекти праці – 2011. – №6. – С. 3–8.

30. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: концепція, методи оцінювання та регулювання // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – Том 2. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 297–307.

31. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград, 2013. – 425 с.

32. Семикіна М.В. Проблеми мотивації конкурентоспроможності праці на тлі глобалізації / Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2012. – С. 61–76.

33. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / Відп. Ред. В.В. Онікієнко. – Кіровоград, 2014. – 146 с.



34. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: Экономика, 2012. – 128 с.
35. Україна стрімко нарощує експорт ІТ-послуг: Український блог. – 2016 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ubr.ua/ukraine-and-world/technology/ukraina-stremitelno-narashivaet-eksport-it-uslug-399408>
36. Усатенко О.В. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств /О.В. Усатенко, О.Г. Грошелева. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 343–347.
37. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Изд-во “Маркетинг”, 2012. – С. 242, 260.
38. Филипов Д., Сирик Л. Оценка и развитие персонала в IT-компании. [Електронний ресурс] HR-Лига- Режим доступу: <http://igate.com.ua/news/6158-kak-ukrainskie-it-kompanii-podhodyat-k-obucheniyu-sotrudnikov->
39. Цветкова И.И. Анализ концептуальных подходов к понятию конкурентоспособности персонала // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ, 2015. – №13, ч.1. – С.164–169.
40. Чекан, А.А. Управление персоналом. Введение в специальность учебное пособие - М.: Издательство МГОУ, 2012. - 110 с.
41. Чернышов А. С., Крикунов А. С. Социально-психологические основы организованности коллектива. - Воронеж, 2011. – 156 с.
42. Шумська Г.М. Організація підготовки професійного навчання фахівців як фактор підвищення інтелектуального капіталу // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. Том 2. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 379–383.
43. Щур С.О. Конкурентоспроможність персоналу як необхідна умова успіху організації на ринку // Проблеми формування ринкової економіки. – Україна: аспекти праці, 2013, №2 – С. 72–75.