

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

Факультет економіки та управління підприємництвом  
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

д.е.н., проф. Кузнецова І.О. «\_\_» \_\_\_\_ 2017 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ТОВ «ТЕЛЕЕАРТ-ПРИЛАД»**

Виконав: студент 6 курсу,  
гр.60 спеціальності 073

Коваленко А.С. \_\_\_\_\_

Науковий керівник: к.е.н., проф.

Кравченко В.О. \_\_\_\_\_

ОДЕСА - 2017 рік  
ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Основні положення стратегії управління персоналом організації.....	6
1.2. Зміст етапів розробки стратегії управління персоналом.....	13
1.3. Досвід стратегічного управління персоналом успішних компаній.....	22
Висновки до першого розділу.....	29
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «Телкарт-прилад».....</b>	<b>30</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Телекарт-прилад».....	30
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Телекарт-прилад».....	36
2.3. Оцінка стану організації управління персоналом «Телекарт-прилад».....	42
Висновки до другого розділу.....	58
<b>РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «Телекарт-прилад».....</b>	<b>60</b>
3.1. Основні положення стратегії управління персоналом підприємства.....	60
3.2. Система заходів щодо формування стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад».....	64
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад».....	80
Висновки до третього розділу.....	86
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>88</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>91</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>94</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Для кожної організації на сучасному етапі однією з головних стратегічних завдань, яке стоїть перед підприємством, є розвиток власного трудового потенціалу. Як би не висувалися ідеї, новітні технології, але без добре підготовленого персоналу високих результатів домогтися неможливо. Саме люди виконують певні види робіт, подають ідеї і забезпечують діяльність підприємства. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своїх цілей.

Нова роль людини на підприємстві і якісні зміни в економіці по-новому поставили нові задачі управління персоналом, а саме: ретельний добір, підготовка, оплата, правильне використання персоналу, розвиток персоналу. Рішення цих задач у рамках традиційної роботи з персоналом виявилось вже неможливим. Уміння управляти персоналом будь-якої підприємницької структури – це одночасно наука і мистецтво, що приходить з досвідом і підтримується знаннями. Механізм управління персоналом зумовлюється змінами, що відбуваються на макро- і мікрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства та посиленням конкурентної боротьби.

Управління персоналом пов'язане з людьми і їх відносинами усередині підприємства. Як наслідок, існуюча система управління персоналом висуває підвищені вимоги до адаптаційних здібностей і можливостей саморозвитку персоналу і потребує використання науково обґрунтованих підходів і методів управління.

Значний внесок у формування сучасної теорії і практики управління персоналом зробили вчені України та інших країн, це: О. Амоша, В. Антонюк, Д. Богиня, О. Грішнова, Г. Дмитренко, А. Колот, Н. Лукьянченко, В. Никифоренко, І. Петрова, Л.Шаульська, Б. Генкін, А. Егоршин, А. Кібанов, Ю. Одегов. Серед зарубіжних вчених слід відзначити М. Армстронга, Г. Десслер, П. Друкера, Дж. Ходжсона. У зв'язку з вище зазначеним тема дипломної

роботи, що стосується питань формування стратегії управління персоналом є актуальною.

Ціллю дипломного дослідження є розробка заходів щодо формування стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад». Для досягнення зазначеної мети в роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- аналіз теоретичних засад стратегічного управління персоналом;
- досліджено досвід управління персоналом в передових компаніях;
- визначено сильні і слабкі сторони організації системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- розроблено систему ключових показників ефективності в області управління персоналу;
- визначені основні складові стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад»;
- економічно обгрунтовано систему заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад».

*Практична частина дослідження* була виконана на матеріалах господарської діяльності ТОВ «Телекарт-прилад», яке спеціалізується на виробництві обладнання для телефонного зв'язку, цифрових приймачів, телекомунікаційних комплексів для силових структур, різних видів пластикових карт, систем контролю доступу, паркувальних терміналів.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в удосконаленні й подальшому розвитку методичних підходів до формування системи стратегічного управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад».

*Інформаційну базу дослідження* становили закони та нормативні акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики, наукові публікації та монографії вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних видань, наукових конференцій з питань стратегічного управління персоналом, методична література кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, фінансова та статистична звітність ТОВ «Телекарт-прилад», результати експертних опитувань, ресурси мережі Інтернет.

До методів дослідження, які використовувалися під час написання дипломної роботи, належать: фінансовий та економічний аналізи, методи прогнозування, статистичні методи порівняння та групування, соціологічний метод (анкетування), схематичні та графічні методи.

Для обробки статистичної інформації, створення таблиць, графіків та діаграм було використано програму Microsoft Office Excel.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що використання розроблених концептуальних положень щодо формування стратегії управління персоналом, отриманих в дипломній роботі, можуть бути використані ТОВ «Телекарт-прилад» з метою удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства та підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Телекарт-прилад».

Отримані напрацювання є актуальними для більшості промислових підприємств України.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення і результати дослідження були оприлюднені та схвалені на підсумковій студентській конференції. Основні положення і результати дослідження викладені в наступних публікаціях: «Особливості управління персоналом в умовах кризи». Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. Матер. III Міжнар. наук.. практ. конф. (м. Одеса 4-5 червня 2017 року). – Одеса.- Атлант, 2017. – 116 с. С. 181-186. Загальний обсяг публікацій – 0,4 д.а.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (68 найменування) та трьох додатків. Загальний обсяг роботи - 90 сторінок, вона містить: рисунків – 7; таблиця – 35.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

можливостей розвитку персоналу, впровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців до процесу прийняття рішень.

1) В межах загальної стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад» розроблено стратегічні та тактичні заходи щодо вдосконалення діяльності служби управління персоналом: формування системи моніторингу;

2) Для формалізації стратегії управління персоналом та її місця в загальній стратегії визначено: показники ефективності стратегії управління персоналом підприємства; ключові показники ефективності в області персоналу для ТОВ «Телекарт-прилад»; розроблено стратегічну карту ключових показників ТОВ «Телекарт-прилад».

7. З ціллю удосконалення управління персоналом як основи формування стратегії управління персоналом ТОВ «Телкарт-прилад» запропоновано систему заходів.

1. Впровадження науково-обґрунтованої методики найму кадрів.
2. Організація підвищення кваліфікації кадрів підприємства.
3. Організація розвитку кар'єри.

Прогнозований економічний ефект від реалізації даних заходів – 132,225 тис. грн.

## **ВИСНОВКИ**

На основі узагальнення існуючих теоретичних підходів до визначення сутності та ролі стратегічного управління персоналом встановлено, що:

1. Стратегічне управління організацією є вихідною передумовою для стратегічного управління її персоналом.

2. Необхідність стратегічного управління персоналом в сучасних умовах на українських підприємствах пояснюється наступними причинами: нестійке економічне становище багатьох організації пов'язані з відсутністю в більшості керівників глибоких економічних знань, управлінських навичок і досвіду роботи в умовах конкуренції, необхідністю пристосування організації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.

3. За результатами проведеного аналізу сучасного стану діяльності ТОВ «Телекарт-прилад» за 2014–2016 рр. визначено, що: розрахунок показників господарської діяльності та організації управління персоналом дозволяє зробити такі основні висновки.

1) Дані про результати діяльності підприємства дозволяють зробити узагальнений висновок про те, що ТОВ «Телекарт-прилад» є сучасним підприємством, яке хоче зайняти лідируюче положення у своєму сегменті ринку.

2). Успішний розвиток підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від конкурентоспроможності персоналу, яка досягається постійною підготовкою персоналу, підвищенням його кваліфікації, стратегічним передбаченням і професійною орієнтацією.

Питома вага працівників ТОВ «Телекарт-прилад», що проходять професійну підготовку відображає негативну динаміку, у 2014 році 18 осіб - 7,0%; 2015 році 16 осіб - 6,7%; у 2016 році 16 осіб - 6,3 %. При цьому рівень освіти персоналу постійно зростає за рахунок вивільнення частки працівників, які не мають вищої освіти, що свідчить про незадовільну організацію підвищення кваліфікації.

Дані аналізу свідчать, що у 2016 році в порівнянні з 2014 роком відбулося скорочення»: керівників на 7,7%; професіоналів на 11,7%; фахівців на 16%., однак зростає кількість набраних робітників, які не мають спеціальної підготовки.

3) На підприємстві не має фахівців, які б займалися питаннями управління кар'єрою. Інтереси підприємства і персоналу з питань кар'єри не

погоджені, що знижує ефективність функціонування ТОВ «Телекарт-прилад». Аналіз стану організації управління персоналом виявив проблеми кар'єрного розвитку персоналу. Відношення респондентів до причин, завдяки яким кар'єра не склалася на ТОВ «Телекарт-прилад» підтверджує проблеми управління кар'єрою.

4) За результатами опитування свідчать, що співробітників однаково оцінили якість організації найму і обліку персоналу, 50% на 50%. Так, 20% вважають недостатньо якісно організовано найм та облік персоналу та 30% вважають недостатньо ефективно організовано переміщення персоналу (звільнення) персоналу; 20% відзначають, що професійно задіяні всі зовнішні і внутрішні джерела найму персоналу; 30% керівників відзначили, що професійно організовано переміщення персоналу (звільнення).

5) Дані аналізу стану організації управління персоналом свідчить ТОВ «Телекарт-прилад», що товариство має сильні та слабкі сторони. Сильні сторони: висококваліфікований персонал; високоякісне обладнання, яке дає можливість виробляти високоякісну конкурентоздатну продукцію; позитивний імідж на ринку телекомунікаційного обладнання. Слабкі сторони: не сформована система розвитку кар'єри; не в повній мірі задіяні резерви мотивації персоналу; незадовільна організація підвищення кваліфікації персоналу; недостатньо залучаються працівники до прийняття рішень; недостатньо ефективно організовано найм та облік персоналу.

6) За результатами аналізу стану організації управління персоналом визначені слабкі сторони, що поставило задачу удосконалення організації управління персоналом та формування стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-прилад».

4. Для формалізації стратегії управління персоналом та її місця в загальній стратегії визначено: показники ефективності стратегії управління персоналом підприємства; ключові показники ефективності в області персоналу для ТОВ «Телекарт-прилад»; розроблено стратегічну карту ключових показників ТОВ «Телекарт-прилад».



5. З ціллю удосконалення управління персоналом як основи формування стратегії управління персоналом ТОВ «Телкарт-прилад» запропоновано систему заходів.

1. Впровадження науково-обґрунтованої методики найму кадрів.
2. Організація підвищення кваліфікації кадрів підприємства.
3. Організація розвитку кар'єри.

Прогнозований економічний ефект від реалізації даних заходів - 132,225 тис. грн.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования: Учеб. пособие. – М.:ГАУ, 2002. – 342 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. – Спб: Питер, 2008. – 832 с.

3. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем. – Персонал. – 2002. – № 5.
4. Божович Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности /Под ред. Д.И.Фельдштейна.– М.:Межд. Пед академия, 2005. – 264 с.
5. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”)//Персонал-МИКС.-2015.-№ 2.
6. Брентано Л. Опыт теории потребностей.–Казань, 2001. - 242 с.
7. Бухгалтерська звітність ТОВ «Телекарт-Прилад» форма 1 «Баланс».
8. Бухгалтерська звітність ТОВ «Телекарт-Прилад» форма 2 «Звіт про фінансові результати».
9. Бухгалтерська звітність ТОВ «Телекарт-Прилад» форма 3 «Звіт про рух грошових коштів».
10. Виноградский М.Д., Беляева С.В., Виноградская А.М., Шканова О.М. Управление персоналом: Научное пособие.–К.: Центр учебной литературы, 2006.–504с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 332 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление.– М.: Экономист, 2006. – 296 с.
13. Галенко В.П.,Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 318 с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М., 2001. – 412 с.
15. Дафт Р. Менеджмент.-СПБ.: Питер, 2002. – 654 с.
16. Дженстер, Пер, Хасси, Девид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильям»", 2004. – 368 с.
17. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А. «Мотивация и оценка персонала»–Киев 2002. – 262 с.

18. Дмитренко Г.А. Целевой подход к управлению процессом формирования развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного общества. – К.: МАУП, 1996. – 346 с.
19. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М., 2000. — 272 с.
20. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: Учебное пособие / П.В.Журавлев. – М.: Издательство "Эксмен", 2004. – 448 с.
21. Иванова С. Искусство подбора персонала. — М., 2005. — 160 с.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.– СПб.:Питер, 2002. – 312 с.
23. Закон України «Про господарські товариства» Декретом Кабінету Міністрів України від 31 грудня 1992 року N 24-92.
24. За ред. Никифорова В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний університет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 200 с.
25. Каплан Роберт С., Нортон Девид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 312 с.
26. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2003. – 287 с.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 512 с.
28. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
29. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. –Київ: Кондор -2003. -296с.
30. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: "Финпресс", 2004. – 288 с.
31. Маслоу А. Мотивация и личность.-СПб.:Евразия,1999. – 268 с.
32. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу //Економіст. – 2014. – № 11. – С. 28 – 31.

33. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. – М., «Дело», 1997 – 568 с.
34. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саламатина. – М.: Инфа-М, 1998. – 386 с.
35. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. Ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2000. –398с.
36. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова – М.: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 2001.
37. Мотивация персонала.//Вопросы экономики. – 1996,- №2. стр.76-91.
38. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005. –з 337 с.
39. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328 с.
40. Никифороенко В.Г. Стратегічне управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Одеса: Пальміра, 2014. – 164с.
41. Никифороенко В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2013. – 176 с.
42. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2005. –1088с.
43. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, - 1998.- 312 с.
44. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. — М., 2000. — 218 с.
45. Проект Закону України «Про професійний розвиток кадрів на виробництві».
46. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. — М., 2005.— 352 с.

47. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест, Н. Новгород, ИКЧП, 2004. – 322 с.
48. Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тейлор Стивен. Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5 англ. издания. Научный редактор перевода Хачатуров А.Е. – М.: "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
49. Ульрих, Дэйв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2007. – 404 с.
50. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
51. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. В.Г.Воронкової. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.
52. Феблес М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии. Автореф. дисс. – М., 2004. – 314 с. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. — М., 2001. — 282 с.
53. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. — М., 2006. — 320 с.
54. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы – М.: Издательство ЛКИ. 2008. – 272 с.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 352 с.
56. Шнайдер Б., Шмидт Н. Персонал для организации. – СПб., 2004. – 560 с.
57. Ягер Д. Творческое управление временем в новом веке. – М., 2003. – 208 с.
58. Материалы III Международной межбанковской конференции «Человек как капитал. Роль служб управления персоналом банка в условиях изменений.// [www.ifbsm.ru](http://www.ifbsm.ru)
59. Електронні джерела: [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru), [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru), [www.hr.liga.com](http://www.hr.liga.com), [hrm.incom.ua](http://hrm.incom.ua), [iteam.ru](http://iteam.ru), [www.prostobankir.com.ua](http://www.prostobankir.com.ua)

60. Malcolm Higgs (*Henley Management College*). HR: от администрирования к стратегическому управлению// Режим доступа: [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/hr/newfolder4671/article\\_1075/](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/hr/newfolder4671/article_1075/)
61. М. Диканова (23.12.2008) Сбалансированная система показателей. Журнал «КАДРОВИК.РУ», №7, 2007 [WWW документ]. URL <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9207&mode=thread&order=0&thold=0> (11.02.2009)
62. Пол Р. Нивен Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [WWW документ]. URL <http://www.balancedscorecard.ru/book4.htm> (16.02.2009)
63. Як оцінити роботу служби персоналу// Режим доступа: [http://www.prorobotu.net.ua/publications\\_articles-full.php?view=895](http://www.prorobotu.net.ua/publications_articles-full.php?view=895)
67. HBR. Измерение результативности компании. — М., 2006. — 220 с.
68. HBR. Креативное мышление в бизнесе. — М., 2006. — 228 с.
69. [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/Vsnau/2011\\_1/46 Shumkova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/46_Shumkova.pdf)
70. Boulding K. National images and international system // Comparative Foreign Policy. Ed. By W. Hanrieder. N.Y., 1971. p. 90–102.
71. Баланс ТОВ «лекарт-Прилад» за 2014, 2015, 2016 рр.
72. Звіт про фінансові результати ТОВ «лекарт-Прилад» за 2014, 2015, 2016 рр.
73. Обзор рынка телекоммуникационной продукции Украины за 2013-2015 рр. — Режим доступа: <http://artmodernmarketing.com/news/cement-kharkov>
74. Тов «Телекарт-прилад». Режим доступа: <http://www.odessacement.com.ua/>