

ється у споживача як нормальні товари з позиції «ціна – якість»;

2) «економ» – магазин, де більшість продуктів знаходиться за нижньою межею допустимого цінового діапазону й асоціюється з низькою якістю;

3) «дорогий» – магазин, де більшість продуктів знаходиться за верхньою межею допустимого діапазону цін.

В результаті маркетингового дослідження продовольчих супермаркетів на регіональному ринку можна зробити висновок, що більшою мірою на входження товарів в допустимий та оптимальний діапазони цін впливає цінова політика не магазину, а фірми виробника. Однак, якщо регулярно проводити PSM-аналіз, то супермаркети зможуть виключити зі свого асортименту марки, що асоціюються у споживача з надто високою ціною або низькою якістю, отже, більш повно відповідати рівню «народного» магазину або змінити цінову політику та стратегію позиціонування магазину.

УДК 658.5

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. What Are the Pricing Strategies of Supermarkets. URL: <http://smallbusiness.chron.com/pricing-strategies-supermarkets-67534.html>.
2. Hutt M.D., Speh T.W. Business Marketing Management: B2B, 10th edn. Cincinnati, OH: South Western Educational Publishing, 2009.
3. Pricing and Positioning for Entrepreneurial Marketers // Wharton School of the University of Pennsylvania. URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/pricing-and-positioning-for-entrepreneurial-marketers>.
4. Тимошенко Г.М. Розподіл постійного населення України за статтю та віком: статистичний збірник Київ: Консультант, 2015. 348 с.
5. Тетушкин В.А. Ценообразование и качество современной недвижимости. Наука и бизнес: пути развития. 2014. № 4 (34). С. 149–153.
6. Толстяков Р.Р., Гучетль Р.Г. Детерминанты маркетинговой деятельности в рамках бизнес-ориентации предприятия. Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 7. С. 69–75.

**Жмурко Д.С.**

*студент кафедри економіки та менеджменту економічного факультету*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Кудінова М.М.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки та менеджменту*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

### УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Дослідження присвячене проблемі ефективного кадрового планування торгових підприємств. Стаття представлена практичним дослідженням торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К», в ході якого розглянуто можливість вирішення виявлених проблем в плануванні персоналу організації. Визначено комплекс дій та заходів щодо ефективного впровадження оптимізаційних заходів планування та використання персоналу.

**Ключові слова:** управління персоналом, кадрове планування, оптимізація, персонал, кадрова політика.

#### **Жмурко Д.С., Кудінова М.М. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЭПИЦЕНТР К»**

Исследование посвящено проблеме эффективного кадрового планирования торговых предприятий. Статья представлена практическим исследованием торгового предприятия ООО «Эпицентр К», в ходе которого рассмотрена возможность решения выявленных проблем в планировании персонала организации. Определен комплекс действий и мероприятий по эффективному внедрению оптимизационных мероприятий планирования и использования персонала.

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадровое планирование, оптимизация, персонал, кадровая политика.

#### **Zhmurko D.S., Kudinova M.M. IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES PLANNING ON THE EXAMPLE OF TRADING ORGANIZATION LLC "EPICENTER K"**

The current research is devoted to the problem of effective personnel planning of trading enterprises. The article is presented to the practical research of the trading company LLC "Epicenter K", during which the possibility of solving the problems identified in the planning of the personnel of the organization is considered. The complex of actions and measures for effective implementation of optimization measures of planning and use of personnel is determined.

**Keywords:** personnel management, personnel planning, optimization, personnel, personnel policy.

**Постановка проблеми.** Ефективна діяльність сучасних організацій в умовах ринкової економіки неможлива без своєчасного комплектування організації кадрами та реалізації довгострокової кадрової політики, орієнтованої на майбутнє.

Складно переоцінити важливість управління плануванням кадрами в організації. Персонал організації формує необхідний базис для реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечує ефективне

функціонування організації загалом, тому організація роботи персоналом посідає перше місце задля того, аби успішно конкурувати на вибраній ніші ринку. Вона стає невід'ємною частиною в комплексі управління організацією, поєднавши синтез форм довгострокового та короткострокового досягнення поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна економічна бібліотека наповнена чималою кількістю

робіт з питань управління персоналу організації загалом та кадрового планування зокрема. Проблематику формування якісної кадрової політики, ефективного управління персоналом організації спостерігаємо у вітчизняних і зарубіжних фахівців, таких як, зокрема, М. Білик, Б. Красюк, О. Крешельницька, М. Армстронг, Р. Пейтон, Ч. Хенді, П. Друкер. Результатом зрушень в бік динамічних ринкових умов господарювання та інноваційності стала необхідність конкретизації методів впровадження якісних змін в управління персоналом.

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей управління персоналом торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К», виявленні наявних проблем в управлінні персоналом, представленні можливих шляхів удосконалення кадрового планування в організації через проведення аналізу стану кадрового планування в організації та надання методичних рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компанія «Епіцентр К» – це національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів з європейськими стандартами обслуговування та широким асортиментом товарів. Датою заснування компанії вважається 23 серпня 2003 року, тобто дата реєстрації першого гіпермаркету в місті Києві, що розташований на вул. Братиславська, 11.

Сьогодні по всій Україні працюють 59 гіпермаркетів, зокрема в Харкові, Луганську, Полтаві, Львові, Тернополі, Івано-Франківську, Одесі, Миколаєві, де зайнято більше 50 тис. осіб [1].

ТОВ «Епіцентр К» – юридична особа, що має власне майно та розпоряджається ним на свій розсуд, самостійний баланс, круглу печатку зі своїм найменуванням, рахунки в банківських установах, фірмові бланки та інші реквізити. ТОВ «Епіцентр К» – платник податків у фонди соціального страхування (нарахування та виплата заробітних плат), пенсійний фонд, а також платник окремих податків у відповідному органі оподаткування за місцем розташування.

Предметом нашого дослідження є гіпермаркет «Епіцентр К» у місті Харкові, що є невідокремленим структурним підрозділом однойменної компанії. Юридична реєстрація компанії така: м Харків, вул. Архітекторів 7. Гіпермаркет займає близько 17 тис м<sup>2</sup> площі та обслуговує протягом одного дня понад 10 тисяч покупців [1].

Основний вид діяльності – це оптова та роздрібна торгівля матеріалами для будівництва. ТОВ «Епіцентр К» дає можливість своїм клієнтам придбати все для облаштування власної оселі, ремонту та декорування, зрештою, створити омріяний затишок. Власне, найменувань товарів у гіпермаркетах мережі понад 200 тисяч. Кожний новий продукт, що з'являється на ринку, перш за все поступає до ТОВ «Епіцентр К», а вже потім поширюється на інші будівельні гіпермаркети/магазини.

Одними з елементів обслуговування клієнтів є підбір товарів покупцями та доставка до вузлів контролю й розрахунків; розрахунок за підібрані та оформлені належним чином товари; додаткові послуги, зокрема доставка товарів, виготовлення товарів під замовлення, надання послуг банків, безготівковий розрахунок, оплата кредитними пластиковими картами, кафе, безкоштовний паркінг на більш ніж 400 авто. В компанії використовується ефективна система стиmulювання торгових представників задля підтримання популярності товарів, чутливого реагування на зауваження клієнтів, а також для залучення все

більшої кількості клієнтів до споживання товарів мережі ТОВ «Епіцентр К».

Для зручності покупців будівельний гіпермаркет «Епіцентр К» розбитий на такі відділи: сад і город; інструменти; вироби з металу; електротехніка; декор; сантехніка; покриття для підлоги; вироби з дерева; меблі; будівельні матеріали; деко.

На підприємстві вміло організована система клієнт-орієнтованості, елементами якої є широкі зали; зручне та просте в розумінні розташування торгових відділів; кваліфікований персонал; форматна-розкрійна ділянка (всі пиломатеріали можуть бути порізані за потрібними розмірами та формами) та відділ тюнінгу. Все це забезпечує приємний процес вибору та покупки товарів. Використання передових технологій HR-менеджменту сприяє швидкому розвитку персоналу, кар'єрному зростанню та матеріальному благополуччю усіх співробітників компанії.

Метою «Епіцентр К» є створення найбільш сприятливих умов будівництва, ремонту й облаштування оселі для кожного мешканця України. Стратегія «Епіцентр К» полягає в тому, щоби бути лідером на ринку роздрібно торгівлі формату «від і до» в Україні; масштабуванні компанії, її поширенні в усіх обласних центрах та містах України [1].

Спеціальну функцію управління кадрами на підприємстві виконує кадрова служба. Мета кадрової служби ТОВ «Епіцентр К» полягає у забезпеченні оптимальної якісної та кількісної потреби в персоналі організації, його збереженні та розвитку [1].

Ключове місце в управлінні персоналом відведено кар'єрному зростанню. Поговоривши з HR-менеджером ТОВ «Епіцентр К» про це, можемо відзначити, що просування кар'єрною сходинкою відбувається таким чином: пропрацювавши один рік продавцем I розряду, працівник проходить атестацію та отримує нагоду стати продавцем II розряду, ще через півроку – III розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником або завідувачем відділу. Наступною посадою є адміністратор торговельного залу. Цим кар'єрне зростання не обмежується, адже за досягнення певних результатів ефективності роботи працівнику надається можливість зайняти посаду менеджера, помічника директора або директора магазину. Перейдемо безпосередньо до аналізу трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» (табл. 1).

Проаналізувавши дані, доходимо висновку, що на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» простежується тенденція до скорочення персоналу: – 6,6% (-25 осіб) по факту 2017 року порівняно з фактом 2016 року. У структурі персоналу значних змін не відбулося.

Простежується тенденція скорочення значень показників у 2017 році порівняно з 2016 роком, що свідчить про проведення політики наближення до планових показників і життя заходів оптимізації роботи кадрової служби. Проте все ще не досягнуто межі планових показників 2017 року, окрім набору складу персоналу категорій керівників та службовців.

Повертаючись до теми ефективної роботи з персоналом, зазначаємо, що ТОВ «Епіцентр К» пропонує своїм робітникам [1]:

- можливість постійного підвищення кваліфікації;
- проведення атестацій;
- звільнення, переміщення чи підвищення за підсумками атестації.

Крім обов'язкових атестацій один раз на рік ТОВ «Епіцентр К» проводить також щомісячні атестації, де робітники можуть показати свій талант в оволодінні конкретною компетенцією, внаслідок чого пра-

Таблиця 1

## Кількісний аналіз трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за 2016–2017 роки [1; 2]

Категорії персоналу	Факт 2016 року		2017 рік				Відхилення факту 2017 року від		Відхилення в структурі факту 2017 року від	
	осіб	структура, %	план		факт		факту 2016 року, осіб	плану, осіб	факту 2016 року, %	плану, %
			осіб	структура, %	осіб	структура, %				
Усього	375	100	330	100	350	100	-25	+20	-	-
Основна діяльність (промислово-виробничий персонал)	366	97,6	322	97,6	342	97,7	-24	+22	+0,1	+0,1
в тому числі, робітники	268	73,2	236	73,3	250	73,1	-18	+14	-0,1	-0,2
службовці	24	6,5	21	6,5	23	6,7	-1	+2	+0,2	+0,2
керівники	19	5,2	17	5,3	18	5,3	-1	+1	+0,1	0
Спеціалісти	55	15	48	14,9	51	14,9	-4	+3	-0,1	0
Неосновна діяльність (невиробничий персонал)	9	2,4	8	2,4	8	2,3	-1	0	-0,1	-0,1

Таблиця 2

## Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» [1; 2]

Показники	Факт 2016 року	Факт 2017 року	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість, осіб	375	350	-25
Прийнято, осіб	40	33	-7
Вибуло працівників, всього, осіб	66	58	-8
зокрема, вибуло власним бажанням, осіб	40	36	-4
Коб з прийому	0,106	0,09	-0,016
Коб з вибуття	0,176	0,166	-0,01
Коеф. загального обороту робочої сили	0,282	0,256	-0,026
Коеф. сталості робочої сили	0,824	0,834	+0,01
Коеф. плинності кадрів	0,106	0,106	0

Таблиця 3

## Показники продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» [1; 3]

Показники	Роки		Абсолютне відхилення років, +/-
	2016	2017	
1. Товарообіг, тис. грн.	57 430,1	62 540,3	+2 545,3
2. Фонд заробітної плати, тис. грн.	2 196,1	2 394,1	+198
3. Кількість персоналу, осіб	366	342	-24
4. Заробітна плата на одного працівника, грн./ос.	6 000	7 000	+1 000
7. Середньорічне вироблення на одного працівника, грн./ос.	214 291,4	250 161,2	+35 869,8

цівника буде підвищено в посаді, а також відповідним чином змінено рівень заробітної плати.

Добре в компанії розвинена також функція адаптації нових співробітників, адже на більшості посад підприємством пропонується помічник, наставник, який допомагає новобранцю якомога швидше ознайомитися зі специфікою роботи. Кожен співробітник відчуває не лише причетність до команди величезної будівельної імперії, але й надійну соціальну захищеність, що виявляється у безкоштовному харчуванні для співробітників, гарантованому медичному обслуговуванні, створенні професійно-технічного центру підготовки кадрів. Тому можна з упевненістю сказати, що ТОВ «Епіцентр К» думає заздалегідь про формування власної команди однодумців, приділяє особливу увагу можливості швидкого просування кар'єрною сходинкою, а також ефективно залучає кожного новоприбулого до плідної роботи всього колективу. Як ми вже побачили, метою аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є виявлення тенденції у зміні кількості персоналу,

пошук шляхів ефективного використання персоналу та проведення його економічного оцінювання.

Важливим етапом аналізу забезпеченості робочою силою підприємства є питання вивчення її руху. Проаналізуємо дані табл. 2.

Як бачимо з табл. 2, підприємством у 2017 році порівняно з 2016 роком знижено кількість як прийнятих на роботу (-17,5%), так і звільнених (-12,1%), відповідно, знизилася коефіцієнти з прибуття/вибуття персоналу (на 15% і 6% відповідно). За рахунок зниження коефіцієнта вибуття у 2017 році спостерігаємо підвищення коефіцієнта сталості робочої сили, що є позитивним для підприємства. Проте, незважаючи на це, в структурі звільнених працівників кількість звільнених за власним бажанням не поменшала, тому коефіцієнт плинності залишився на тому ж рівні, а саме 10,6% (у межах норми).

Наступним кроком планування необхідної кількості персоналу слід визнати розгляд показників продуктивності праці на одного працюючого [2]. Звернемося до табл. 3.

З табл. 3 видно, що середньорічне вироблення на одного робітника у 2017 році збільшилось на 35 869,8 грн. (+16,7% порівняно з 2016 роком) перш за все через збільшення товарообігу в грошовому вираженні на 4,4% та зменшення кількості робітників на 7%.

Приведемо конкретний приклад. ТОВ «Епіцентр К» розбитий на 11 торговельних підрозділів. За методом Розенкранця [2, с. 273] розраховуємо оптимальну кількість персоналу у найвпливовіших на товарообіг відділах, порівнюємо з фактичними даними на 2016 рік, а також розраховуємо необхідну кількість персоналу кадрової служби.

Задачі, що стоять перед цими відділами, не досить сильно різняться, тому представимо загальну таблицю з видами робіт, що виконуються, а також часом і кількістю дій, що необхідні кожному відділу для виконання цих робіт (табл. 5).

Скористаємося формулою Розенкранця для розрахунку оптимальної кількості робітників за відділами (табл. 6).

Бачимо, що в 70 і 30 підрозділах спостерігається не оптимально залучена кількість персоналу. Кадровій службі підприємства слід визначитися, як більш ефективно залучати понад оптимальних плану робітників до праці (забезпечити їх новою роботою, перевести в інший відділ чи звільнити).

Перейдемо до безпосереднього аналізу можливостей ТОВ «Епіцентр К» під час вжиття оптимізаційних заходів кадрового планування. Задля цього візьмемо програми задоволення майбутніх потреб у персоналі. Як вже зазначалося, зменшення кількості персоналу економічно вигідніше для підприємства перш за все за рахунок зниження собівартості продукції та витрат на оплату праці й супутні витрати.

Спробуємо вивести економічний результат вжиття заходів ефективного планування персоналу.

Наприклад, підприємством ТОВ «Епіцентр К» на 2018 рік поставлена мета, що полягає у зростанні грошової частки товарообігу по відділу «Будівельні матеріали» (90), котрий ми розглядали в другому розділі, на 10%. Задля цього проаналізуємо структуру персоналу, що фактично є на підприємстві. На 2017 рік наявні 20 працівників, що сумарними зусиллями за рік вийшли на рівень 12 508,06 тис. грн. товарообігу.

За підсумком на одного робітника припали 625,4 тис. грн. вироблення на рік (12 508,06 тис./20 робітників). За запланованого товарообігу відділу у розмірі 12 508,06 тис. грн. + 10% (13 758,86 тис. грн.) нам знадобиться:

– 22 працівника за того ж рівня продуктивності праці;

– підвищення продуктивності праці кожного на 10% без вивільнення та найму нових працівників.

Проаналізуємо вигоди від реалізації кожного з варіантів:

– обов'язкова оплата праці кожному 22\*7 000 грн. (показник 2016 року) = 154 000 грн./рік + грошові витрати і витрати часу на пошук нових кандидатів, проведення співбесід, інших додаткових процедур під час найму;

– оплата праці пропорційно зростанню продуктивності складе 7 700 грн. на кожного, або 154 000 грн. всього на штатний персонал.

Доходимо висновку, що більш оптимальним та результативним варіантом буде підвищення продуктивності праці наявних робітників шляхом підвищення заробітної плати до 7 700 грн.

Проаналізувавши два інші підрозділи підприємства ТОВ «Епіцентр К» (70 і 30), ми виявили неефективність в роботі понад оптимальної та необхідної кількості персоналу, причиною чого є непрофесіоналізм у виконанні поставлених перед робітниками

Таблиця 4

Найвпливовіші відділи ТОВ «Епіцентр К» у 2017 році [1]

Підрозділ	Товарообіг за 2017 рік, тис. грн.	Кількість працівників у відділі по факту 2017 року
Сантехніка (70)	16 240,4	14
Будівельні матеріали (90)	12 508,06	20
Електротехніка (30)	11 565,3	11

Таблиця 5

Види робіт та таймінг їх виконання по підрозділах [1; 2]

Види робіт	Час виконання, год.			Кількість дій		
	70	90	30	70	90	30
Консультавання та відповіді на питання	1,5	0,8	1,6	600	770	400
Підготовка та оформлення замовлення	1,1	0,7	0,8	150	550	140
Надання додаткових послуг	0,9	0,8	0,4	50	360	75
Документальний супровід куплених товарів	0,7	0,4	0,5	150	550	140
Ведення клієнтської бази	0,7	0,6	1	150	550	140
Ведення обліку щодо надходження товару до відділу	0,7	0,8	1	230	700	200
Розкладка товару	1	0,8	1	5	6	3
Контроль	8	8	8	1	1	1

Таблиця 6

Оптимальна кількість персоналу ТОВ «Епіцентр К» по відділах [2]

Показники	70 відділ	90 відділ	30 відділ
Кількість персоналу, осіб	$((1,5*600 + 1,1*150 + \dots + 8*1)/180г * (1,2*1,12 * 1,1) + 120ч/180ч * (1,2*1,12 * 1,1) / (1,5*600 + 1,1*150 + \dots + 8*1))$	$((0,8*770 + 0,7*550 + \dots + 8*1)/180г * (1,2*1,12*1,1) + 120ч/180ч * (1,2*1,12 * 1,1) / ((0,8*770 + 0,7*550 + \dots + 8*1))$	$((1,6*400 + 0,8*140 + \dots + 8*1)/180г * (1,2*1,12*1,1) + 120ч/180ч * (1,2*1,12 * 1,1) / 1,6*400 + 0,8*140 + \dots + 8*1)$
Всього	12	20	10

функцій, що, зрештою, призвів до зниження продуктивності праці на 14,3% і 9% по 70 і 30 підрозділах відповідно через залучення понад оптимальної кількості працівників.

Якщо за допомогою вжиття запропонованих заходів щодо удосконалення процесів найму та роботи з персоналом будуть знижені невиробничі втрати робочого часу, що викликані зниженням продуктивності праці роботи відділів, хоча б наполовину (7% і 4,5% відповідно по підрозділах), то це дасть певний економічний ефект.

Для розрахунку економічного ефекту вжиття заходу скористаємось формулою умовного вивільнення неефективно працюючого персоналу [5, с. 158]:

$$E_{\text{ч}} = \frac{B1 - B2}{100 - B2} * \text{Ч}, \quad (1)$$

де B1 та B2 – невиробничі втрати робочого часу у колективі до і після вжиття заходу, %.

Кількість працюючих у відділах 70 і 30 дорівнює 14 і 11 осіб відповідно. Розрахуємо умовне вивільнення кількості персоналу за рахунок скорочення невиробничих втрат часу для кожного з відділів (табл. 7).

Таблиця 7  
Розрахунок економічного ефекту заходу [1; 4]

	Економія на кількості (Еч), осіб
70 відділ	$(14,3 - 7) / (100 - 7) * 14 = 1,1$
30 відділ	$(9 - 4,5) / (100 - 4,5) * 11 = 0,52$
Загалом	1,62
Економія на зарплаті вивільнених (Езп), грн.	$7000 * 12 * 1,62 = 136\ 080$ грн.

Для розрахунку економічного ефекту в грошовому вираженні скористаємось формулою економії заробітної плати умовно вивільнених робітників [5, с. 161]:

$$E_{\text{зп}} = \text{Фз.п.} * E_{\text{зг}}, \quad (2)$$

де Фз.п. – середньорічний фонд зарплати 1 працівника, тис. грн. (на 2017 рік).

Через важкість визначення умовно постійних та одноразових витрат можна зробити висновок, що чистий економічний ефект дорівнюватиме економії по заробітній платі:  $E_{\text{к}} = 136\ 080$  грн.

Таким чином, вжиття запропонованих заходів дасть змогу вивільнити 2 особи (1,62), що буде сприяти ТОВ «Епіцентр К» в подальшому збільшувати обсяги запропонованих торгових послуг без залучення додаткової кількості персоналу.

**Висновки.** Дослідивши показники кадрової діяльності торгової організації ТОВ «Епіцентр К», можемо сказати, що ТОВ «Епіцентр К» має власну кадрову службу, задачі в діяльності якої чітко сформульовані, є доступна система просування кар'єрною сходинкою. Незважаючи на досить високі рівні показників кадрової діяльності організації, одним з основних невирішених питань залишається питання раціонального формування та використання персоналу. Нами запропоновані шляхи вдосконалення роботи з персоналом на підприємстві та окремо заходи роботи з підбором і розстановкою кадрів, що сприятливо впливатиме на ефективність роботи підприємства загалом, а саме збільшення товарообігу, зниження вартості витрат на персонал та суттєву економію кадрових ресурсів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua>.
2. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2012. 467 с.
3. Савицька Г. Аналіз господарської діяльності підприємства. 4-е вид., перероб. і доп. Мінськ: ТОВ «Нове знання», 2013. 688 с.
4. Закаблук Г. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.
5. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 352 с.
6. Крамаренко В., Холод Б. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 372 с.