

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ  
КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ»**

**З В І Т**

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Економіки, управління та адміністрування
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма	Торговельний менеджмент Кофель Марина Дмитрівна
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	
Курс, академічна група	4 курс, група МБ-21

**Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики**

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики			Відмітки про виконання
		1	2	3	
1	Організаційно-економічна характеристика об'єкту практики	+			Виконано
2	Планування, управління та контроль діяльності на підприємстві	+			Виконано
3	Характеристика товарної політики підприємства		+		Виконано
4	Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства (організації, установи)		+		Виконано
5	Індивідуальне завдання			+	Виконано
6	Складання та захист звіту			+	Виконано

Керівник практики: \_\_\_\_\_



викладач Тетяна БОЛОТОВА  
(посада, ім'я, прізвище)

## Зміст

### Contents

Розділ 3. Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства «CafeBara».....	4
3.1 Детальний план оптимізації підприємства та організаційної трансформації	4
3.2. Перехід до вертикальної структури – рекомендована модель (3 рівні).....	5
3.3 Основні кроки для оптимізації структури.....	6
3.4. Покращення комунікації .....	7
3. 5. Lean і Six Sigma .....	8
3.6 Ідеї для оптимізації персоналу .....	10
Висновок .....	18
Список використаної літератури.....	19

### **Розділ 3. Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства «SafeBara»**

#### **3.1 Детальний план оптимізації підприємства та організаційної трансформації**

На даний момент організаційна структура ТОВ «SafeBara» є повністю горизонтальною. Усі працівники знаходяться на одному управлінському рівні, без чітко визначених ролей або ієрархії. Основним центром управління є власник бізнесу, який бере на себе відповідальність за багато критичних функцій — стратегічне планування, управління поставками, контроль якості, фінансовий нагляд, операційні рішення та навіть комунікацію з персоналом. Це призводить до значної концентрації влади та завдань в одних руках, що несе серйозні ризики для ефективності та стійкості бізнесу.

Відсутність чіткого розподілу обов'язків між працівниками ускладнює координацію дій і призводить до дублювання або пропуску ключових завдань. Співробітники часто виконують різні ролі без попереднього навчання чи інструкцій, що ускладнює підтримання стандартів якості й обслуговування. У прийнятті рішень часто спостерігається затримка, оскільки працівники не мають повноважень діяти самостійно, а будь-яке відхилення від рутини вимагає погодження з власником.

Комунікація в команді здійснюється неформально — через усні вказівки, особисті повідомлення або спонтанні зустрічі. Це призводить до непорозумінь, плутанини та відсутності прозорості щодо виконаних завдань. Крім того, відсутня уніфікована система звітності та контролю продуктивності, що ускладнює виявлення слабких місць і можливостей для поліпшення.

У цілому, горизонтальна структура ТОВ «SafeBara», хоч і була ефективною на початковому етапі, вже виявляється неефективною за умов

розширення бізнесу та потреби у стандартизації, кращому контролі та підвищенні операційної швидкості.

### 3.2. Перехід до вертикальної структури – рекомендована модель (3 рівні)

Щоб відповідати потребам зростаючого бізнесу, компанії ТОВ «SafeBara» слід перейти від поточної горизонтальної структури до чіткої та функціональної вертикальної організаційної моделі. Рекомендована структура включає три управлінські рівні: стратегічний, тактичний і операційний.

На стратегічному рівні знаходиться власник компанії, який виконує роль генерального директора (CEO). Його основна відповідальність — формування довгострокового бачення, прийняття інвестиційних рішень, розвиток партнерство і підтримка бренду. Він не бере участі в повсякденному управлінні, а контролює розвиток компанії через звітність підлеглих менеджерів.

Тактичний рівень представлений Генеральним менеджером, який координує виконання операційних завдань між окремими відділами. Він служить містком між стратегічними цілями керівництва та реальністю щоденної роботи. Генеральний менеджер відповідає за планування, щомісячний аналіз результатів, вирішення внутрішніх питань і координацію між керівниками підрозділів.

Операційний рівень складається з функціональних менеджерів, які відповідають за ключові сфери діяльності: Операції, Логістика, Продажі та маркетинг, Управління персоналом (HR) і Фінанси. Кожен із цих менеджерів очолює свою команду, впроваджує та відстежує ключові показники ефективності (KPI), застосовує стандарти й звітує перед Генеральним менеджером. Ця трирівнева модель забезпечує чіткий розподіл обов'язків, покращує координацію, пришвидшує прийняття рішень і дозволяє впроваджувати принципи Lean і Six Sigma на кожному рівні. Крім того, вона створює умови для сталого зростання й відкриття нових точок.

### 3.3 Основні кроки для оптимізації структури

Оптимізація організаційної структури ТОВ «CafeBara» потребує системного та послідовного підходу, заснованого як на принципах Lean та Six Sigma, так і на реальному операційному середовищі. Нижче наведено основні кроки для успішної реструктуризації:

- Оцінка поточного стану:

Першим кроком є детальний аналіз існуючої горизонтальної структури — виявлення слабких місць, дублювання обов'язків, відсутності ієрархії та затримок у прийнятті рішень. Також збираються думки співробітників щодо труднощів у комунікації та управлінні.

- Визначення чітких ролей та відповідальності:

На основі аналізу створюються чіткі посадові інструкції з визначеними обов'язками та підпорядкуванням. Це допомагає усунути дублювання завдань і уникнути неоднозначностей.

- Побудова трирівневої вертикальної структури:

Впроваджується рекомендована структура з трьох управлінських рівнів — стратегічний (власник/СЕО), тактичний (Генеральний менеджер) та операційний (функціональні менеджери). Кожен рівень має звітну функцію та конкретні КРІ.

- Впровадження систем звітності та контролю:

Створюються процедури для щотижневої та щомісячної звітності щодо результатів, продуктивності та відхилень. Це дозволяє оперативно коригувати та приймати рішення на основі даних.

- Навчання та адаптація персоналу:

Персонал проходить навчання з процесної дисципліни, методів Lean і основ якості (5S, Kaizen, PDCA). Менеджери отримують коучинг з лідерства та управління командами.

- Поступова передача повноважень:

Власник поступово делегує оперативне управління генеральному менеджеру, залишаючи за собою стратегічне керівництво. Це вивільняє ресурси та створює умови для зростання.

➤ Загальна стандартизація:

Процеси документуються, впроваджуються процедури та робочі інструкції. Стандартизація є основою для покращення та стабільності діяльності.

➤ Безперервне вдосконалення:

Через регулярні огляди, Lean-ініціативи та використання інструментів Six Sigma досягається довгострокова стійкість та гнучкість нової структури.

### 3.4. Покращення комунікації

Одним із головних недоліків горизонтальної структури ТОВ «CafeBara» є відсутність чіткої та ефективної комунікації між працівниками та керівництвом. Це призводить до затримок у процесах, неправильного розуміння завдань і низької мотивації. Щоб підвищити ефективність та створити культуру прозорості й відповідальності, необхідно впровадити цілеспрямовані практики для покращення внутрішньої комунікації.

➤ Створення офіційних каналів зв'язку:

Замість неформальних розмов і усних інструкцій запроваджуються чіткі канали комунікації — внутрішня платформа обміну інформацією (наприклад, Slack або Microsoft Teams), регулярні оперативні зустрічі та інформаційний бюлетень.

➤ Щоденні та щотижневі оперативні зустрічі:

У кожному кафе проводяться щоденні короткі «stand-up» наради для розподілу завдань, а раз на тиждень — довші зустрічі для обговорення проблем, досягнень та зворотного зв'язку від клієнтів.

➤ Двосторонній зворотний зв'язок:

Працівникам надається можливість висловлювати пропозиції та повідомляти про проблеми через анонімну форму або відкриті сесії. Це сприяє залученості та активності персоналу.

➤ Стандартизація комунікації за процесами:

Впроваджуються візуальні дошки, чек-листи та робочі інструкції, що знижують ризик помилок і непорозумінь. Кожен процес має відповідального, який контролює точність інформації.

➤ Формування довіри та культури відкритості:

Завдяки тренінгам з емоційного інтелекту та етичного лідерства створюється середовище, де кожен працівник відчуває себе почутим, поважаним і залученим до розвитку бізнесу.

➤ Інтегрована комунікація між рівнями:

Під час переходу до вертикальної структури забезпечується синхронізація між стратегічним, тактичним і операційним рівнем через щотижневі управлінські наради та щомісячні звіти власнику.

➤ Візуальне управління:

Використання Kanban-дошок, моніторів з KPI та статус індикаторів у кав'ярнях для відображення виконання завдань, продуктивності та задоволеності клієнтів. Результатом таких дій стає швидше ухвалення рішень, зменшення конфліктів та зростання ефективності командної роботи.

### 3. 5. Lean і Six Sigma

Lean і Six Sigma - це два взаємодоповнюючі підходи до вдосконалення процесів, усунення втрат і дефектів, а також підвищення ефективності. Вони особливо актуальні для ТОВ «CafeBara», де потрібна стандартизація, чіткість процесів і висока якість обслуговування.

- Lean — усунення втрат Lean зосереджується на усуненні всього, що не створює цінності для клієнта. У кав'ярнях це означає:

- Визначення 8 типів втрат: надвиробництво, очікування, транспортування, зайві рухи, надмірна обробка, дефекти, надлишкові запаси та невикористаний потенціал персоналу.

- Карта потоку цінності (Value Stream Mapping): візуалізація усіх етапів обслуговування — від постачання кави до подачі клієнту.

- Методика 5S: Сортування, Систематизація, Прибирання, Стандартизація, Підтримка – застосовується у барі, на кухні та на складах.
- Кайзен (постійне вдосконалення): залучення всього персоналу до пошуку і впровадження невеликих покращень щодня.
- Six Sigma — зменшення варіацій і дефектів Six Sigma спрямована на зменшення варіацій у процесах за допомогою аналізу і статистики за моделлю DMAIC:
  - Define – визначення проблеми (наприклад, затримки в обслуговуванні в години пік).
  - Measure – вимірювання поточного стану (час обслуговування, рівень помилок).
  - Analyze – аналіз причин (недостатнє навчання, неефективна організація робочого місця).
  - Improve – впровадження рішень (зміна розташування, навчання стандартам).
  - Control – утримання покращень за допомогою контрольних інструментів (чек-листи, панелі KPI).

Переваги комбінованого підходу:

- Швидше обслуговування з меншою кількістю помилок.
- Краща організація робочих місць.
- Вища мотивація персоналу через участь у кайзен-ініціативах.
- Покращення клієнтського досвіду та лояльності.

Фінансовий контроль та сталість:

- Створення центрального бюджету.
- Планування витрат по кав'ярнях.
- Аналіз маржі, втрат, собівартості напоїв.

Розвиток і масштабування:

- Створення пакету стандартів для франшизи чи нових локацій.

- Внутрішнє навчання майбутніх менеджерів.
- Інвестиції в автоматизацію (POS, інвентаризація, постачання).

### 3.6 Ідеї для оптимізації персоналу

#### Фаза 1: Добір і введення нових працівників

Добір і ефективне введення нових співробітників є ключовими факторами сталого розвитку та професіоналізму в компанії ТОВ «SafeBara». Враховуючи майбутнє розширення діяльності та необхідність стандартизації процесів у трьох кав'ярнях, важливо впровадити структурований та стратегічний підхід до управління персоналом.

#### Визначення профілю посади

До початку добору складається чіткий опис посади:

- Основні обов'язки та задачі;
- Необхідні навички та особисті якості;
- Вимоги до освіти та досвіду;
- Робочий графік та очікування щодо поведінки з клієнтами і колективом.

Це дозволяє шукати кандидатів, які дійсно відповідають потребам бізнесу та корпоративній культурі ТОВ «SafeBara».

#### Добір кандидатів

Процес добору має бути стандартизованим та включати:

- ✓ Розміщення оголошень на онлайн-платформах і через рекомендації;
- ✓ Попередній телефонний або онлайн-скрінінг;
- ✓ Проведення структурованої співбесіди з практичними питаннями та ситуаціями;
- ✓ Оцінка мотивації, комунікативних навичок і сумісності з командою;
- ✓ Якщо можливо – короткий пробний день у реальних умовах.

#### Введення та навчання

Після затвердження кандидат проходить процес введення (онбордингу), який включає:

- ✓ Ознайомлення з компанією, місією та стандартами обслуговування;
- ✓ Навчання продуктам, рецептам і роботі з обладнанням;
- ✓ Інструктаж щодо касової та логістичної системи;
- ✓ Призначення наставника з колективу на перші два тижні;
- ✓ Щоденні та щотижневі зустрічі для відстеження прогресу.

Оцінка і адаптація

✓ Наприкінці першого місяця проводиться офіційна оцінка – за відгуками менеджера, колег і самого працівника;

- ✓ У разі потреби – додаткове навчання або коригувальні заходи;

✓ Встановлення чітких стандартів щодо поведінки, гігієни, комунікації та форми одягу.

Стійкість і утримання персоналу

✓ Формування мотивуючого середовища, зокрема можливостей для розвитку;

✓ Створення відчуття приналежності через регулярні зустрічі й участь у прийнятті рішень;

- ✓ Прозорість щодо оплати праці, графіків і очікувань;

✓ Впровадження програм рекомендацій, бонусів і визнання за якісну роботу.

Фаза 2: Навчання та розвиток

У динамічному середовищі сучасного бізнесу навчання та розвиток персоналу є ключовими елементами для досягнення високої якості обслуговування, утримання працівників та сталого зростання. Для компанії ТОВ «SafeBara», яка прагне до оптимізації та розширення своєї діяльності, системний підхід до навчання є життєвоважливою перевагою.

Стратегія навчання

Навчання повинно відповідати потребам бізнесу та індивідуальним профілям працівників. Розробляється загальна стратегія, що включає:

- ✓ Навчання при введенні (онбординг);
- ✓ Постійне навчання за стандартами та рецептами;
- ✓ Розвиток м'яких навичок – комунікація, командна робота, управління
- ✓ конфліктами;
- ✓ Підготовка працівників з потенціалом до керівних ролей.

Формати навчання

Використовуються різноманітні методи, які поєднують теорію та практику:

- ✓ Навчання на робочому місці (on-the-job) поруч з досвідченим працівником;
- ✓ Групові тренінги – для нових продуктів, техніки чи правил;
- ✓ Відео та онлайн-курси – про стандарти, гігієну та безпеку;
- ✓ Рольові ігри та симуляції – для обслуговування складних клієнтів або нових сценаріїв.

План розвитку працівників

Кожен працівник може мати індивідуальний план розвитку, який містить:

- ✓ Чітко визначені цілі у навчанні та поведінці;
- ✓ Етапи досягнення вищого рівня відповідальності;
- ✓ Зворотній зв'язок та оцінки результатів;
- ✓ Мотиваційні кроки – підвищення, бонуси, участь у командах з покращення.

Навчання керівного персоналу

Менеджери та майбутні лідери проходять додаткову підготовку:

- ✓ Управління командами, змінами та конфліктами;
- ✓ Оптимізація процесів з використанням Lean/Six Sigma;
- ✓ Фінансове мислення – розуміння собівартості, маржі та втрат;

- ✓ Комунікаційні навички та делегування завдань.

- Культура навчання

Стійке навчання потребує створення культури, де:

- ✓ Помилки розглядаються як можливості для навчання;

- ✓ Кожен працівник відчуває підтримку у бажанні розвиватися;

- ✓ Відбувається постійний обмін знаннями між досвідченими та новими членами команди.

### Фаза 3: Організація роботи

Ефективна організація роботи має вирішальне значення для оптимального функціонування будь-якої кав'ярні, особливо якщо вона прагне до сталого зростання та підвищення задоволеності клієнтів. У ТОВ «CafeBara» необхідність у чіткій, структурованій та добре скоординованій організації є ключовою для успішного переходу від горизонтальної до вертикальної структури та для покращення загальної продуктивності.

- Чіткі ролі та обов'язки

Розподіл роботи між працівниками має бути чітко визначений. Це включає:

- ✓ Офіційний опис посад і обов'язків;

- ✓ Розмежування відповідальності між обслуговуючим персоналом, баристами, касирами та керівниками зміни;

- ✓ Мінімізація дублюючих функцій і непорозумінь.

- Створення графіків і змін

Робочі графіки повинні бути збалансовані з урахуванням:

- ✓ Годин найбільшого навантаження;

- ✓ Доступності та побажань персоналу;

- ✓ Запобігання перевантаженню та забезпечення відпочинку;

- ✓ Використання цифрових інструментів для керування змінами.

- Стандартизація процесів

Ключові робочі дії мають бути стандартизовані:

- ✓ Процедури приготування напоїв;
- ✓ Процеси очищення та обслуговування обладнання;
- ✓ Інструкції з обслуговування клієнтів;
- ✓ Стандарти швидкості та якості обслуговування.

Візуальне управління

Використання візуальних елементів для підтримки організації:

- ✓ Дошки з завданнями та відповідальними;
- ✓ Візуальні інструкції в ключових місцях (рецепти, схеми, списки);
- ✓ Індикатори пріоритетів (наприклад, "термінове замовлення" або "перевірити повторно").

Зворотний зв'язок і постійне вдосконалення

Організація роботи повинна адаптуватися та вдосконалюватися через:

- ✓ Щоденні зустрічі перед змінами (stand-up meetings);
- ✓ Канали для обміну ідеями та проблемами;
- ✓ Залучення персоналу до ініціатив з покращення (Kaizen);
- ✓ Збір відгуків клієнтів та аналіз результатів.

Фаза 4: Мотивація та утримання персоналу

Мотивація співробітників та їх довгострокове утримання мають вирішальне значення для стабільності та сталого розвитку будь-якого закладу громадського харчування. У контексті ТОВ «CafeBara», де людський фактор відіграє центральну роль у клієнтському досвіді, мотивація має бути стратегічно керованою через комбінацію матеріальних і нематеріальних підходів.

Справедлива оплата та стимули

Конкурентна заробітна плата — основа для утримання кваліфікованого персоналу. Окрім фіксованої зарплати, варто впровадити:

- ✓ Бонуси, пов'язані з результатами (наприклад, обсяг продажів, оцінки клієнтів);
- ✓ Доплати за години в періоди високого навантаження;

✓ Система внутрішнього визнання «співробітник місяця» з винагородами.

Визнання та вдячність

Визнання зусиль — потужний нематеріальний мотиватор:

- ✓ Публічна подяка під час зборів;
- ✓ Похвала в службових каналах (чат, інформаційна дошка);
- ✓ Маленькі жести від керівництва – персоналізовані записки подяки чи символічні подарунки.

Можливості для розвитку

Кар’єрне зростання — важливий чинник довгострокової залученості:

- ✓ Чіткий шлях розвитку – наприклад, від бариста до керівника зміни;
- ✓ Надання навчань і сертифікацій;
- ✓ Можливості участі в управлінських проектах чи ухвалення рішень.

Баланс між роботою та особистим життям

Догляд за добробутом працівників є ключовим:

- ✓ Гнучкі графіки за можливістю;
- ✓ Відпочинок і додаткові дні за потреби;
- ✓ Підтримка в особистих та стресових ситуаціях.

Формування позитивної культури

Командний дух і робоча атмосфера безпосередньо впливають на мотивацію:

- ✓ Організація неформальних подій (тімбілдинги, свята);
- ✓ Заохочення взаємодопомоги й добрих відносин у колективі;
- ✓ Комунікація на основі поваги, прозорості та довіри.

#### Фаза 5: Оцінка та покращення

Оцінка та постійне вдосконалення є ключовими елементами сталого управління бізнесом, таким як ТОВ «CafeBara». Вони гарантують, що організація не лише функціонує, а й розвивається у відповідь на змінні вимоги ринку, клієнтів та внутрішніх процесів.

Система регулярної оцінки ефективності

Для ефективного управління якістю роботи необхідно створити систему оцінювання як на індивідуальному, так і на командному рівні:

✓ Використання ключових показників ефективності (КРІ), таких як швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів, помилки в замовленнях тощо;

✓ Регулярні зустрічі зворотного зв'язку та самооцінки;

✓ Анкети та форми для відгуків клієнтів.

Аналіз даних та виявлення проблемних зон

Оцінка – це не лише збір інформації, а систематичний аналіз:

✓ Використання методів, таких як «5 Чому» та «риб'яча кістка» (Fishbone), для визначення кореневих причин проблем;

✓ Аналіз тенденцій – наприклад, падіння продажів або зростання плинності кадрів;

✓ Порівняння між кав'ярнями для виявлення кращих практик та відхилень.

Цикл безперервного вдосконалення – PDCA

Після виявлення зон для вдосконалення слід застосувати підхід:

✓ Plan – визначення мети та способу вдосконалення;

✓ Do – впровадження плану в обмеженому масштабі;

✓ Check – вимірювання результатів;

✓ Act – стандартизація успішних змін або нова ітерація за потреби.

Залучення персоналу

Найкращі ідеї часто надходять від працівників на передовій:

✓ Заохочення пропозицій від співробітників;

✓ Впровадження системи винагород за ідеї вдосконалення;

✓ Залучення команд до оцінки та редизайну процесів.

Періодичний аудит і зовнішня оцінка

- ✓ Проведення внутрішніх аудитів – щонайменше раз на квартал;
- ✓ Залучення зовнішніх консультантів або таємних покупців для об'єктивної оцінки;
- ✓ Документування та аналіз результатів з подальшим планом дій.

Підведемо підсумок, у цьому розділі був наведений та детально описаний шлях оптимізації процесу управління персоналом ТОВ «SafeBara». З упровадженням нової вертикальної системи управління покращиться комунікація між працівниками, рішення будуть прийматися швидше, не доведеться очікувати вказівок, або вирішення проблем. Загалом, рівень обслуговування та індивідуальні навички персоналу вдосконаляться, бо кожен працівник буде нести більше відповідальності, а також буде брати участь у розвитку підприємства.

## Висновок

У цій дипломній роботі було проведено комплексний аналіз діяльності та управлінської структури компанії ТОВ «SafeBara», що спеціалізується на торгівлі та наданні якісної кави з Латинської Америки. Основна увага приділялася можливостям оптимізації бізнес-процесів, удосконаленню організаційної структури та впровадженню сучасних підходів управління на основі принципів Lean і Six Sigma.

Було виявлено основні проблеми, пов'язані з горизонтальною структурою управління, відсутністю формалізованих процесів, ускладненою комунікацією та обмеженою ефективністю управління персоналом. У відповідь на ці виклики запропоновано модель переходу до вертикальної структури з трьома чітко визначеними рівнями управління, впровадження стандартизації, розподілу ролей і ефективних каналів зворотного зв'язку.

Запропоновані рішення охоплюють конкретні кроки оптимізації діяльності – від підбору та навчання персоналу до фінансового контролю, оцінки та безперервного вдосконалення. Завдяки інтеграції підходів Lean і Six Sigma компанія може досягти вищої продуктивності, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів і кращого стратегічного управління в умовах майбутнього зростання.

Реалізуючи цю стратегію трансформації, ТОВ «SafeBara» зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й стати прикладом сталого бізнесу у сфері послуг, заснованого на ефективності, інноваціях та залученості.

### Список використаної літератури

1. Васильєва Т. А., Цигилик І. В. Маркетинг: сучасна концепція: навч. посібник. – Суми: СумДУ, 2020.
2. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
3. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
4. Гуменюк І. І. Поведінкові аспекти управління: мотивація, лідерство, корпоративна культура. – Київ: ХНЕУ, 2020.
5. Дейнега О. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018.
6. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
7. Зайцева Г. М. Маркетинг підприємства (ЦУЛ, 2015).
8. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
9. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147.
10. Кібальник О. О. Інноваційний менеджмент: теорія і практика. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017.
11. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua> .

12. Кравченко М. І. Економіка підприємства: сучасні підходи. – Київ: ЦУЛ, 2019.
13. Кузьмін О. Є., Гурська О. І. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. – Львів: ЛНУ, 2021.
14. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
15. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2016.
16. Сидоренко В. М. Управління персоналом: сучасні аспекти: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2017.
17. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96 – 99.
18. Черевко Г. В. Менеджмент підприємств малого бізнесу. – Черкаси: ЧНУ, 2018.