

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління підприємництвом
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис)

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

« ____ » _____ 2016 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

ступінь «Магістр»

з теми «Розробка стратегії управління персоналом на засадах
концепції TQM»

Виконала: студентка 6 курсу, групи 2
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і
адміністрування»

_____ Гаврилюк Т. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.психол.н., ст.викл. Осичка.О.В.

(прізвище та ініціали)

ОДЕСА – 2017 рік

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ TQM.....	7
1.1 Сутність, значення, складові та характеристики стратегії управління персоналом	7
1.2 Концепція TQM як основа стратегії управління персоналом	14
1.3 Принципи і методи управління персоналом у рамках TQM- орієнтованої концепції	23
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	34
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Одескабель»	34
2.2 Аналіз структури кадрів і ефективності використання персоналу ПАТ «Одескабель».....	47
2.3 Аналіз стратегії управління персоналом у ПАТ «Одескабель».....	57
Висновки до другого розділу.....	73
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ TQM У ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	75
3.1 Заходи щодо удосконалення управління персоналом на засадах концепції TQM.....	75
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	88
Висновки до третього розділу	97
ВИСНОВОК.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

У діяльності будь-якої організації неминуче настає момент, коли потрібно змінювати свої позиції, щодо стратегії управління організацією. Це потрібно для зміцнення позиції організації на ринку пропозицій товарів і послуг або ж виходу на інші ринки. Потрібно відповідати тим критеріям які пред'являє до неї зовнішнє середовище - прямо чи опосередковано (через систему уявлень про роль організації, існуючої у вищій ланки керівництва, власників організації і т.д.), або внутрішнє середовище (через систему уявлень про бажане образі внутрішнього середовища організації та засадах її взаємодії для її складових). Саме правильно підібрана стратегія організації є найважливішим завданням для будь-якого бізнесу. Велику роль для розвитку організації відіграє її внутрішнє середовище, а саме персонал. Адже, за допомогою персоналу підприємство здійснює свою основну діяльність, без персоналу робота будь-якої організації не можлива. Від правильно підбраного складу персоналу, від розуміння працівниками місії, стратегії та цілей підприємства залежить його успіх на ринку пропозицій товарів і послуг. Саме тому постає проблема якісного стратегічного управління персоналом.

В умовах ринкової економіки найважливішим джерелом успіху підприємства в конкурентній боротьбі є його персонал. Це зумовлено тим, що саме персонал здатний організувати роботу підприємства в заданому напрямі й забезпечити досягнення встановлених цілей підприємства. Відповідно до цього виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи. Керівники підприємств, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного, кваліфікаційного та якісного складу працівників.

В наш час існує безліч наукових праць які розкривають сутність стратегічного управління персоналом на засадах загального менеджменту

якості. Вагомий внесок у визначення сутності та характеристики стратегії управління персоналом зробили О. Бутнік – Сіверський, І. Ганза, Л. Кім, Л. В. Балабанова, М. Ожиганова Н. Пархоменко, В. Г. Щербак, В. Рульєв, Г. Селезньова, О. Разинькова, О. Юшкевич та інші науковці.

Актуальність теми. На сьогоднішній день для організацій необхідним стає використання стратегічного підходу до управління персоналом, про це свідчить те, що: персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, від якісного рівня якого залежить майбутнє підприємства; персонал є основним елементом взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, який дає змогу налагоджувати комунікації і зворотний зв'язок з покупцями, партнерами, посередниками, широкою громадськістю, контактними аудиторіями; результативність роботи персоналу обумовлює ефективність всієї діяльності підприємства, оскільки персонал є не лише об'єктом, а й суб'єктом управління; належна мотивація персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, а отже, дає можливість досягти вищих показників господарської діяльності.

На сьогоднішній день ринок праці здебільшого потребує більш підготовлених кваліфікованих робітників, які повинні постійно підвищувати, вдосконалювати свої знання – технічні, економічні, організаційні. Як прогнозують фахівці, ще кілька років і промислові підприємства почнуть зазнавати кадрового голоду кваліфікованих технічних працівників. Організаціям потрібно переглянути стратегії управління персоналом, та приділити обов'язкову увагу якості, а в цьому питанні допоможе система загального управління якістю (TQM).

Метою даної роботи є вивчення теоретично-методичних основ стратегії управління персоналом на засадах концепції TQM та розробка і впровадження методів стратегії управління персоналом на основі концепції TQM як фактора підвищення ефективності підприємства.

Для досягнення поставленої мети встановлено наступні завдання:

- розкрити сутність стратегії управління персоналом, значення та її характеристики;

- визначити систему загального управління якістю як основу стратегії управління персоналом;
- розкрити роль стратегії управління персоналом на основі концепції TQM як фактора підвищення ефективності підприємства;
- надати характеристику підприємству ПАТ «Одескабель» та його продукції;
- проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства ПАТ «Одескабель»;
- проаналізувати структуру кадрів і ефективність використання персоналу ПАТ «Одескабель»;
- проаналізувати стратегію управління персоналом у ПАТ «Одескабель»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління персоналом на засадах концепції TQM;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи.

Об'єктом дослідження є стратегія управління персоналом підприємства ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, що формують стратегію управління персоналом на засадах концепції TQM.

Методи досліджень. Теоретичною і методологічною основою дипломної роботи є положення про стратегію управління персоналом, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегії управління персоналом за засадах загального управління якості.

Аналітичний розділ роботи побудований на основі внутрішньої документації підприємства, а саме: Статут підприємства, форми фінансової і статистичної звітності, внутрішні положення підприємства, колективний договір, трудовий договір, звіт по критеріям оцінки процесу відділу управління і розвитку персоналу. У роботі використані законодавчі і нормативні акти України.

У процесі дослідження було використано методи аналізу, оцінки,

абстрагування (уточнення сутності й змісту поняття «стратегії управління персоналом»), методи аналізу фінансової звітності, аналізу динаміки та структури чисельності робітників підприємства, кількісного та якісного аналізу персоналу, аналізу лояльності персоналу до організації та аналізу структури управління персоналу, математична модель інтегрального показника ефективності.

Елементи наукової новизни: розроблено підходи щодо розвитку персоналу на основі TQM-орієнтованої концепції.

Практична значущість заключається у тому, що розглянутий підхід до розробки стратегії управління персоналом може бути використаний для будь-якої організації, що направлена на довгостроковий перспективний розвиток в конкурентній сфері, так як він направлений на збільшення конкурентоспроможності за рахунок створення умов для розвитку і ефективного використання трудового потенціалу персоналу.

Апробація результатів дослідження опублікована у збірнику матеріалів студентської конференції «Актуальні проблеми менеджменту» [35, с. 92-96].

Обсяг і структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (71 найменування) та вісьмох додатків. Загальний обсяг роботи – 127 сторінок. Вона містить 30 таблиць, 12 рисунків та 11 формул.

ВИСНОВОК

У процесі виконання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети та виконано задачі.

Під час дослідження було розглянуто сутність поняття «стратегія управління персоналом». Було розглянуто роботи основних авторів на дану тематику: О. Бутнік – Сіверський, І. Ганза, Л. Кім, Л. В. Балабанова, М. Ожиганова Н. Пархоменко, В. Г. Щербак, В. Рудьєв, Г. Селезньова, О. Разинькова, О. Юшкевич та інші науковці.

Визначено основні складові стратегії управління персоналом. Були визначені основні принципи стратегії управління персоналом підприємства на засадах концепції TQM. Обґрунтовано стратегія управління персоналом на основі концепції TQM як таку, що дозволяє пов'язати численні аспекти управління персоналом з тим, щоб оптимізувати їх вплив на співробітників, в першу чергу на їх трудову мотивацію і кваліфікацію, а також зорієнтувати їх на досягнення цілей організації. Розкрито роль стратегії управління персоналом на основі концепції TQM, та розроблена методика її впровадження.

На основі аналізу основних показників фінансового стану підприємства, було встановлено, що усі показники короткострокової платоспроможності підприємства ПАТ «Одескабель» є меншими за норму, проте враховуючи специфічність підприємства та нинішні реалії можна стверджувати що воно успішно функціонує та має певну стабільність. Коефіцієнт фінансової стійкості за 2013-2015 роки свідчить про залежність від зовнішніх фінансових джерел, можна спостерігати тенденцію щодо зменшення даного показника, що свідчить про збільшення залежності підприємства та зменшення частки власного капіталу в своєму підприємстві. За проаналізований період 2013 – 2015 років видно, що зменшуються всі показники рентабельності, що у свою чергу показує зменшення абсолютного ефекту від діяльності підприємства.

Проаналізувавши підприємство можна стверджувати, що в цілому воно є фінансово стабільно незважаючи на відхилення показників.

Після проведеного аналізу структури кадрів ПАТ «Одескабель» можна сказати, що: підприємство загалом забезпечене трудовими ресурсами, хоча є незначне відхилення від норми, на підприємстві переважає категорія працівників від 40 до 50 років, це показник знаходиться в нормі, зменшується частка працівників, що підвищують свою кваліфікацію, є тенденція до збільшення коефіцієнту звільнення персоналу, зменшується середньоспискова чисельність персоналу та зростає плинність кадрів, коефіцієнт сталості складу загалом залишається у нормі. Аналіз лояльності персоналу ПАТ «Одескабель» до підприємства показав, що: зменшується лояльність емоційної складової, до якої входить ставлення до компанії, розуміння її цілей та стратегії, та прагматичної складової, що включає зацікавленість у кар'єрному та професіональному рості. Щоб збільшити лояльність персоналу до організації потрібно налагоджувати зворотній зв'язок керівника і підлеглого, чітко та зрозуміло доносити стратегію підприємства до працівників, дбати про їх професійний ріст та кар'єру.

Проаналізувавши стратегію управління персоналом можна сказати, що вона є добре продуманою та розвинутою. Особливо приділяється увага організаційним питанням, так була розроблена та введена програма «Триплан», яка направлена на спрощення та прискорення роботи персоналу з документацією, та обробкою інформації. Робиться упор на зовнішні способи отримання і поповнення знань управлінського персоналу та на підготовку робітників на виробництві. Також набір кадрів в основному проводиться із зовні, а це у совою чергу не дозволяє залучати більшість висококваліфікованих кадрів із самого підприємства, які знайомі з його діяльністю, тим самим унеможлиблюючи кар'єрний ріст персоналу, та зменшуючи його лояльність до організації. Працівники підприємства досить часто беруть участь у різноманітних тренінгах, конференціях. Проводиться підготовка та навчання працівників інших компаній по встановленню модулів СКС ОК-net®, що

випускає «Одескабель», після закінчення якого видається сертифікат про освіту. Також дуже добре розвинений соціальний захист персоналу підприємства. Він включає в себе безліч гарантій та допомоги в різних ситуаціях, що відбуваються з працівниками підприємства як в межах організації так і за її межами. Надається медичне страхування, соціальна страховка, путівки в санаторій, також надаються безвідсоткові кредити для покупки житла, працівникам підприємства, організовуються доплати до пенсії пенсіонерам, які вже не працюють.

Було описано впровадження компетентнісного підходу стратегії управління персоналом на основі концепції TQM, наведені приклади життєвих циклів працівників підприємства и приклади їх планів індивідуального розвитку. Розраховані витрати на впровадження компетентнісного підходу (1525,92 тис. грн.). Розроблений розрахунок підвищення продуктивності праці персоналу після впровадження нововведень, вона зросла на 2,45%. Розраховано економічний ефект від впровадження стратегії управління персоналом на основі концепції TQM, він склав 676,95 тис. грн., та показано термін окупності впровадження, який склав 2 роки і 3 місяці.

Було розраховано комплексну оцінку персоналу за допомогою математичної моделі інтегрального показника, що являє собою систематичний, чітко організований процес, спрямований на порівняння існуючої ситуації на підприємстві з бажаною. Інтегральна ефективність оцінки керівників підприємства ПАТ «Одескабель» склала 68,44 %. Це говорить про те, що основні компетенції керівників підприємства хоча і мають досить хороші, високі показники, та все ж таки не відмінні. А це означає, що потрібно звернути увагу на підвищення якості компетенцій управлінського персоналу підприємства ПАТ «Одескабель», і ще раз підтверджує правильність запропонованого впровадження стратегії управління персоналом на засадах концепції TQM за допомогою компетентнісного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про Охорону Праці // Відомості Верховної Ради України. – 1992. (Редакція станом на 05.04.2015) - № 49, ст.668.
2. Кодекс Законів про Працю України // Відомості Верховної Ради України. – 1971. (Редакція станом на 05.10.2016). - № 322-VIII, ст.375.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М., 2005. – 330 с.
4. Ананьева Е. Индивидуальный план развития [Електронний ресурс] / Е. Ананьева // Психологія і бізнес. - 2014. – Режим доступу: <http://www.psych.ru/library/3799>.
5. Балабанова, Л.В . Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.
6. Барський Ю.М., Панюк Т.П. Стратегія управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі рівненської області / Ю. М. Барський, Т. П. Панюк // Рівненський державний гуманітарний університет. – 2014. – №12. – С. 34 – 37.
7. Басария Л. Пределы доверия, или как узнать правду о кандидате // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – №3. – С.25-29.
8. Басовский Л. С., Протасьев В. Б. Управління якістю: Підручник. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 212 с.
9. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор // Европейское качество. - 2004. - № 3. – С. 23-27.
10. Бутнік – Сіверський О. Б. Стратегія інноваційного розвитку / О. Б. Бутнік – Сіверський, Г. К. Шматкова // Харчова промисловість. – 2007. – № 1. – С. 4 – 6.
11. Бібліотека економіста Організація внутрішнього маркетингу [Електронний ресурс] / Внутрішній маркетинг. - 2014. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/16/1406.html>.
12. Василеко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – Киев: ЦУЛ, 2005. – 648 с.

13. Вертакова, Ю. Динамическая система управления и власти в организации / Ю.Вертакова // Менеджмент і менеджер. – 2011. – № 2. – С. 2-7.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. М.: ТК Велби; Проспект, 2011. - 688 с.
15. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова ; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджменту «Екомен». – К. : ЦНЛ, 2006. – 504 с.
16. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
17. Віткін Л., Хімічева Г. Інтеграція систем управління за окремими напрямками діяльності // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2005. - №1. - С. 53-58.
18. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
19. Ганза І. В. Теоретико – методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1(19). – С. 98-103.
20. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування / Пер. з англ., За наук. ред.. канд. економ. наук І.В.Тараненко. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.
21. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
22. Дуракова І.Б.. «Управління персоналом. Підручник »: ИНФРА-М, Москва, 2009. – 254 с.

23. Зайцева А. Управление индивидуальным развитием руководителей/ А.Зайцева // Журнал «Справочник по управлению персоналом». -2013. №2 // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.personal.ru/journal/937/530240/>.

24. Інтернет портал аутсорсингова компанія «Сова» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sova.ua/ua/holding/outsourcing/pricing.html>.

25. Индивидуальный план развития [Електронний ресурс] / Дистанционное обучение. – 2016. - Режим доступу: <http://www.mental-skills.ru/dict/individualnyy-plan-razvitiya-ipr/>.

26. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 638 с.

27. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства/ Л.С. Кім// Наукові праці МАУП. – 2010. – Випуск 1(24). – С. 155-162.

28. Клім, Д. Управління персоналом: від тотальної оптимізації до успіху компанії / Д.Клім // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 8. – С. 36-40.

29. Коваленко О.Е. Методика професійного навчання: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Нар. укр. акад. – Х.: Вид – во НУА, 2005. - 360 с.

30. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.

31. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Харківський національний автомобільно-дорожній університет. – 2011. – №18. - С. 59 – 68.

32. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. – К., "Кондор". - 2005. - 308 с.

33. Кузнецова Н.В. Управление персоналом / Н. В. // Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2005. - 305 с.

34. Кулініч О. І. Психологія управління / Кулініч О. І. – Львів : Львівсь-кий національний університет ім. І. Франка, 2007. – с. 126.
35. Кузнецова І. О., Місько Г. А. Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016 р. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 140 с.
36. Корпоративний менеджмент Управление жизненным циклом сотрудника [Електронний ресурс] / Библиотека управления. - 2010. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/life-cycle.shtml.
37. Ладунка, І. С. Інтегральна оцінка конкурентних переваг управлінського персоналу / І. С. Ладунка // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 3. – С. 140-143.
38. Леонтьев О. Как развивать персонал используя жизненный цикл сотрудника [Електронний ресурс] / О. Леонтьев // HR - менеджмент. – 2015. - Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1728751-kak-razvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-tsikl-sotrudnika>.
39. Майстер, Л. А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л. А. Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 3. – С. 212-218.
40. Маргерисон Ч.Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
41. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2005. – 336 с
42. Матвійшин Є. Г. М 333 Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник / Є. Г. Матвійшин. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с.
43. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
44. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. – К.: ЦСП

«Компас», 2008. – 330 с.

45. Мирошниченко А. Н. Индивидуальный план развития как инструмент развития работника [Электронный ресурс] / А. Н. Мирошниченко // Управление человеческими ресурсами. – 2015. – Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-019*page.htm.

46. Модель жизненного цикла [Электронный ресурс] / Модель жизненного цикла. – 2010. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/>.

47. Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Обран-Лембрик Л. Е. - Івано-Франківськ : „Плай”, 2006. – 426 с.

48. Ожиганова М. І. Управління персоналом: навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. - Вінниця : ВНТУ, 2014. - 187 с.

49. Организационное поведение: Учебник для вузов, 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).

50. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180/

51. Поляков В. А. Лидер в коллективной стратегии. Формула успеха: идея – команда - реализация : практикум / Поляков В. А. – Минск, 2005. – 120 с.

52. Постнова С.А., Лизина О.М. Значение стратегии управления персоналом предприятия в условиях социально-ориентированной экономики /С.А. Постнова, О.М. Лизина// ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева». – 2011. – С. 29 – 37.

53. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 158-162.

54. Програмна корпоративного університета ОАО «РЖД» для розвитку навчальних управління і лідерських якостей керівника [Електронний ресурс] /

Учебные материалы для студентов. - 2015. – Режим доступа: <http://vunivere.ru/work5449>.

55. Разинькова О. П. .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. - 144 с.

56. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. Посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.

57. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г. О. Селезньова. – Харків: БІЗНЕСІНФОРМ. - № 3. – 2012. – С.232 – 233.

58. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 150 с.

59. Старовойт В.А. Компетентностный подход к персоналу. Мир транспорта. 2011. № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://raps.edu.ru/sites/raps/files/publications/competentnostniy_podhod.pdf, свободный.

60. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2008. – 415 с.

61. Стеблянский Н. В. Лидеры будущего [Электронный ресурс] / Н. В. Стеблянский // Штат. - 2013. – Режим доступа: <http://www.hrmedia.ru/node/950>.

62. Савельников Б. В. Жизненный цикл персонала [Электронный ресурс] / Б. В. Савельников // Жизненный цикл персонала. - 2016. – Режим доступа: <http://www.logist.by/press/view/life-circle-of-stuff-in-logistics>.

63. Соловьева П. А. Особенности управления менеджментом предприятия в условиях общего менеджмента качества [Электронный ресурс] / П. А. Соловьева // Управление персоналом. – 2007. – Режим доступа: <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=7345>.

64. Томаля Т.С. Ефективність бізнес-процесів підприємства як чинник зростання його вартості / Т.С. Томаля // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №5. – 5(71) – С. 139-147.

65. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Л.: Магнолія Плюс, 2004. – 332 с.
66. Хміль, Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
67. Черезов А.В., Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление / А.В. Черезов, Т.Б. Рубинштейн. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 478 с.
68. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / З. Є. Шершньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 10. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи / О. О. Юшкевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. – № 2 (56). – Ч. 2. – С. 179 – 183.
69. Шубенкова Е. Управление персоналом: требования систем управления качеством [Електронний ресурс] / Е. Шубенкова // Журнал «Управление персоналом». – 2006. - № 11-12. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?600>.
70. Щербак В.Г. Управление персоналом предприятия / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
71. Якушевский Е. Л. Система управления персоналом [Електронний ресурс] / Е. Л. Якушевский // Система управления персоналом. - 2008. – Режим доступа: <http://www.pmprom.ru/content/rus/110/1106-article.asp>.