

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

Кафедра управління персоналом та економіка праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., проф. В.Г. Никифоренко

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 201__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом сучасної організації
(назва магістерської програми)

на тему: **«Удосконалення стилів та методів керівництва персоналом»**

Виконавець:

студентка 6 курсу ФМЕ

Савіна Вікторія Денисівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

підпис

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Куліков Юрій Миколайович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Класифікація та загальна характеристика стилів керівництва персоналом.....	6
1.2. Класифікація та загальна характеристика методів керівництва персоналом.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ІНТЕРКЬЮД».....	26
2.1. Аналіз економіко-виробничої діяльності підприємства «Інтеркьюд».....	26
2.2. Структура та склад кадрів підприємства.....	34
2.3. Аналіз стилів та методів управління персоналом на підприємстві.....	47
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА НА ТОВ «ІНТЕРКЬЮД».....	55
3.1.Пропозиції щодо удосконалення стилів та методів керівництва на підприємстві.....	55
3.2..Ефективність пропозицій щодо удосконалення стилів та методів керівництва персоналом.....	64
ВИСНОВКИ	66
Список використаних джерел	69
Додатки	76

ВСТУП

Унікальний професійний потенціал кадрів – основна конкурентна перевага будь-якої організації, прагнучої зміцнити свої позиції на ринку. У 21 ст. за визначеннями зарубіжних аналітиків, успішне керівництво – це спроможність пристосуватися до непередбачуваних і хаотичних змін високо мобільного, орієнтованого на постійний розвиток персоналу.[14]

Кажучи про *актуальність теми* треба пам'ятати, що успіх підприємства в цілому і розвиток нашого суспільства багато в чому залежить від рівня підготовки особи: професійної, правової, психологічної. Знання особливостей і закономірностей людської поведінки в значній мірі визначає успішність досягнення цілей.

За твердження фахівців, для досягнення конкурентоздатності і досягнення цілей організації, найшвидший шлях полягає в придбанні мислячих, здатних керівників. Попит на талант керівників, як об'єктів управлінської діяльності, не може бути схильний до спаду. Він зберігається як в період економічного підйому, так і в період економічної кризи.

У пошуках резервів підвищення ефективності управління персоналом, одне з центральних місць займають дослідження, пов'язані з аналізом стилів та методів керівництва. Це приводить до необхідності аналізу різноманіття підходів, тактик, і стратегій, які реалізуються при вивченні стилів і методів керівництва як в теоретичному так і в практичному плані.

Проблема знаходження оптимального стилю керівництва і ефективних методів управління персоналом завжди привертала увагу вітчизняних і зарубіжних дослідників різних напрямів знань. Величезна кількість робіт з проблеми управління персоналом вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як В.В. Травин, Е.Е. Сторобінський, В.А.Розанова, С.Н. Паркінсон, А. Моріто, опубліковано за останнє десятиліття.

Найвідоміша типологія керівництва складена американським вченим Куртом Льовінім, який як підставу для класифікації стилів використовував характер взаємин і способи взаємодії керівника з підлеглими. Послідовники

К.Льовіна і представники «Школи людських відносин» і науки про поведінку людей узагальнили результати його експериментів і продовжили дослідження – До. Арджіріс, Р.Віте, Р. Лайкерт, Р. Стогділл, Д. Мак-Грегор.

Сучасні зарубіжні дослідники розробляють такі аспекти проблеми, як класифікація стилів керівництва, пошук оптимальних моделей, оптимізація і підвищення ефективності стилю управлінської діяльності. Аспекти проблеми, такі як класифікація стилів керівництва, пошук оптимальних моделей, оптимізація і підвищення ефективності стилю управлінської діяльності, розробляють сучасні зарубіжні дослідники, серед них учені Б. Басс, А. Баррет, Р.Блейк, До. Бланшар, Ст. Врум, Ф. Йейттон, Же. Мітчел. Серед вітчизняних дослідників необхідно зазначити : І.П. Літвінова, Р.Л. Крічевського, А.Л.Журавльова, А.І. Кітова, Б.Г. Паригіна.

Не дивлячись на багату історію вивчення цієї проблеми до цих пір існує ряд невирішених проблем, таких як :

- ✓ труднощі при визначенні ефективного стилю керівництва;
- ✓ складність встановлення зв'язків між стилем керівництва і ефективністю його використання;
- ✓ мінливість ситуації, перш за все, усередині і поза нею, а стилі керівництва виявляють свою ефективність лише за певних умов, але ці умови швидко змінюються;

Проте не дивлячись на певні труднощі, інтерес до досліджуваної проблеми «стилю керівництва» залишається незмінним. Оскільки стиль управлінської діяльності керівника відображає його індивідуальний почерк в реалізації своїх функцій, він є стійкою системою характерних підходів і способів управління, сформованих під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників[34].

Поняття «стиль» означає сукупність методів і прийомів діяльності, поведінка. З цього виходить, що стиль керівництва і методи управління мають системній взаємозв'язок і взаємообумовленість. Сьогодні, коли наше суспільство шукає резерви для підвищення ефективності своєї діяльності, для

виходу з системної кризи, дослідження стилю керівництва і методів управління, які є найважливішими характеристиками управлінської діяльності представляється особливо актуальним[55].

Об'єктом дослідження є система сучасних методів та стилів керівництва персоналом підприємства, орієнтована на підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є процес впровадження стилів та методів керівництва в сучасну систему управління організацією.

Метою дипломного дослідження є аналіз стилів і методів управління персоналом та їх удосконалення в сучасній організації. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*:

- узагальнити теоретичні аспекти стилів та методів керівництва, беручи до уваги вітчизняний та закордонний досвід;
- проаналізували сучасні стилі та методи керівництва, їх вплив на організацію;
- сформувані шляхи удосконалення стилю та методів керівництва на підприємстві.

Теоретичною основою дослідження послужили праці зарубіжних і вітчизняних вчених по даній проблематиці з ряду дисциплін: теорії управління, управління персоналом, психології управління, організаційної поведінки, соціології управління.

ВИСНОВКИ

Запорукою успіху будь – якого підприємства є вмiле керiвництво ресурсами, найважливишим з яких є персонал.

Неможливо не брати до уваги взаємодiї системи управлiння персоналом з фiнансово-економiчною системою, що враховує основнi аспекти посадових ресурсiв i соцiальною системою, обумовленою розвитком i задоволенням потреби членiв колективу.

Кадрова полiтика не може бути перейнята звiдки небудь в готовому виглядi, її неможливо ввести директивно. Вона може i повинна формуватися пiдприємством для власних потреб, але засоби формування кадрової полiтики- справа iнше: Вони можуть сприйматися вiд iнших пiдприємств. Кадровий менеджмент здiйснюється вiдповiдними кадровими службами, при цьому величезна роль належить керiвниковi.

Як показало проведення дослiдження критерiєм ефективностi управлiнської дiяльностi керiвника виступають як об'єктивнi показники, якими виступають конкретнi результати дiяльностi пiдприємства, так i суб'єктивнi показники, перш за все – задоволенiсть i вмотивованiсть персоналу, авторитет i неформальний статус керiвника.

В ходi дослiдження встановлено – стиль управлiнської дiяльностi є складним утворенням, що має багаторiвневу детермiнацiю. Воно в iстотнiй мiрi визначається як зовнiшнiми, так i внутрiшнiми чинниками, якi знаходять вiдображення в специфiчному розумiннi керiвником сенсу i цiлей управлiння i його вiдношення до власних органiзацiйних цiлей та завдань.

iснує безлiч теорiй до вивчення феномену лiдерства i стилю, але унiверсальної теорiї i єдиної практично не iснує. Найбiльш поширеним є ситуацiйний пiдхiд.

Аналіз лiтератури дозволяють зробити висновок, що здатнiсть гнучко реагувати на рiзнi ситуацiї, що вимагають змiн в характерi поведiнки, змiнi

стилю керівництва та методів управління підлеглими лежать в основі ефективного керівника.

Ефективному керівнику притаманний високий рівень особистої культури, знання норма міжособистісного спілкування і дотримання правил службової етики. Такий керівник шанобливий до людей, з терпінням відноситься до їх потреб, прагнень і запитів, вміє радитися з людьми і довіряє їм, критично оцінює власні досягнення.

В управлінській діяльності велику силу має харизма керівника, складовими якої є :

- ✓ Високі моральні якості і характеристики
- ✓ Психологічні знання і уміння : комунікабельність і емпатичність, правильний підхід до зіркових і референтних груп.
- ✓ Техніка самопрезентації

Успішне керівництво вимагає досконального вивчення підлеглих, усього колективу працюючих, що дає змогу вибирати саме ті методи керівництва, які відповідають психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам і інтересам підлеглих задля підвищення ефективності від їх трудової діяльності.

Формування ринкових умов господарювання вимагає відмовитися від багатьох психологічних стереотипів взаємовідносин в системі керівник-підлеглий., ретельного вивчення і оволодіння нормами і правилами діяльності, що позитивно зарекомендували себе у вітчизняній та зарубіжній практиці:

- ✓ Постійно демонструвати високу організаційну культуру, плановість, точність, самодисципліну, бережливе ставлення не тільки до свого, але й для чужого стану
- ✓ Надавати максимальну самостійність співробітникам, якщо їх дії суттєво не розходяться з думками керівників. Не сперечатися щодо дрібниць
- ✓ Не карати підлеглого, якщо він припустився помилки під час виконання корисної справи, щоб не позбавити його ініціативи на майбутнє.

- ✓ Позитивно сприймати критику та ділові пропозиції, на нарадах, на зборах і засіданнях не виступати першим.
- ✓ Щоб успішно здійснювати управління сучасним підприємством, всі менеджери повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики, спілкування із працівниками, що мають неоднакові службові права і обов'язки.

В ході дослідження управлінської діяльності ТОВ «Інтеркьюд» було розглянуто такі питання:

- Аналіз діяльності та структури персоналу підприємства
- Виявлення та аналіз фактичних стилів та методів керівництва персоналом на підприємстві
- Розробка пропозицій по підвищенню ефективності управління персоналом на основі удосконалення стилів та методів керівництва.

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що основним стилем управління є авторитарний, він притаманний генеральному директору та у меншій мірі керівникам середньої ланки, а керівникам низької ланки притаманний ліберальний стиль керівництва, що неефективно працює по відношенню до основних працівників. Поряд з цим пріоритетне значення надається використанню організаційно розпорядчих методів управління, що також створює негативну соціально-психологічну атмосферу та невдоволеність працівників.

Дані дослідження дають підставу стверджувати що роботу щодо удосконалення стилів та методів керівництва доцільно сконцентрувати на наступних аспектах:

- Формування корпоративної культури
- Навчання керівників всіх ланок управління в системі тренінгів з проблем лідерства й удосконалення стилів та методів керівництва

Реалізація впроваджених заходів дозволить не тільки знизити витрати на УПР, а й використовувати персонал відповідно до індивідуальних інтересів, здібностей і можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.
2. Аміров Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие — М., 2005. - 330 с.
3. Ананьева Е. Индивидуальный план развития [Електронний ресурс] / Е. Ананьева // Психологія і бізнес. - 2014. — Режим доступу: <http://www.psychology.ru/library/3799>.
4. Балабанова, Л.В . Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.
5. Барський Ю.М., Панюк Т.П. Стратегія управління персоналом напрям розвитку підприємств молочної галузі рівненської області / Ю. М. Барський, Т. П. Панюк // Рівненський державний гуманітарний університет. —2014. — №12. С. 34 – 37.
6. Басария Л. Пределы доверия, или как узнать правду о кандидате //Управление человеческим потенциалом. — 2005. — №3. — С.25-29.
7. Басовский Л. С., Протасьев В. Б. Управління якістю: Підручник. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 212 с.
8. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор // Европейское качество. - 2004. - № 3. — С. 23-27.
9. Бутнік – Сіверський О. Б. Стратегія інноваційного розвитку / О. Б.Бутнік – Сіверський, Г. К. Шматкова // Харчова промисловість. — 2007. — № 1. —С. 4 – 6. Бібліотека економіста Організація внутрішнього маркетингу[Електронний ресурс] / Внутрішній маркетинг. - 2014. — Режим доступу:<http://library.if.ua/book/16/1406.html>.
10. Василеко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. — Киев: ЦУЛ, 2005. — 648 с

11. Вертакова, Ю. Динамическая система управления и власти в организации / Ю.Вертакова // Менеджмент і менеджер. – 2011. – № 2. – С. 2-7.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. М.: ТК Велби; Проспект, 2011. - 688 с.
13. 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.
14. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
15. Віткін Л., Хімічева Г. Інтеграція систем управління за окремими напрямками діяльності // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2005. - №1. - С. 53-58.
16. 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.
17. 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.
18. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська ; М-во освіти і науки України. – К. : Каравела, 2006. – 240 с.
19. Дуракова І.Б.. «Управління персоналом. Підручник »: ИНФРА-М, Москва, 2009. – 254 с.103
20. Зайцева А. Управление индивидуальным развитием руководителей/ А.Зайцева // Журнал «Справочник по управлению персоналом». -2013. №2

//[Електронний ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.propersonal.ru/journal/937/530240/>.

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

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

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

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

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

26. 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.

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

28. Кузнецова Н.В. Управление персоналом / Н. В. // Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2005. - 305 с. 104

29. Кулініч О. І. Психологія управління / Кулініч О. І. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – с. 126.

30. Кузнецова І. О., Місько Г. А. Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016 р. – Одеса: ОНЕУ, 2016. 140 с.

31. Корпоративний менеджмент Управление жизненным циклом сотрудника [Електронний ресурс] / Библиотека управления. - 2010. –

Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/life-cycle.shtml.

32. Ладунка, І. С. Інтегральна оцінка конкурентних переваг управлінського персоналу / І. С. Ладунка // Держава та регіони. Серія: 011. – № 3. – С. 140-143.

33. Леонтьев О. Как развивать персонал используя жизненный цикл сотрудника [Электронный ресурс] / О. Леонтьев // HR - менеджмент. – 2015. - Режим доступу: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1728751> kakrazvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-tsikl-sotrudnika.

34. 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.

35. Маргерисон Ч.Дж. «Колесо» командного управління: Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.

36. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 336 с

37. Матвіїшин Є. Г. М 333 Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

38. 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.

39. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. – К.: ЦСП 105 «Компас», 2008. – 330 с.

40. Мирошниченко А. Н. Индивидуальный план развития как инструмент развития работника [Электронный ресурс] / А. Н. Мирошниченко // Управление человеческими ресурсами. – 2015. - Режим

доступу: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-019*page.htm.

41. Модель жизненного цикла [Електронний ресурс] / Модель жизненного цикла. - 2010. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olcmmodels/adizes-theory/>.

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

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

44. 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»).

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

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

47. 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.

48. 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.

49. Програма корпоративного університета ОАО «РЖД» для розвитку навчальних управлінських і лідерських якостей керівника [Електронний ресурс] /106 Учебные материалы для студентов. - 2015. – Режим доступу: <http://vunivere.ru/work5449>.

50. Разинькова О. П. .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. 144 с.
51. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. Посібник / В. А.Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
52. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г. О. Селезньова. – Харків: БІЗНЕСІНФОРМ. - № 3. – 2012. – С.232 – 233.
53. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 150 с.
54. 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.
55. Сухарський, В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Т. : Астон, 2008. – 415 с.
56. Стеблянский Н. В. Лидеры будущего [Электронный ресурс] / Н. В. Стеблянский // Штат. - 2013. – Режим доступа: <http://www.hrmedia.ru/node/950>.
57. 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>.
58. 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>.
59. 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.

60. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Л.: Магнолія Плюс, 2004. – 332 с.

61. Хміль, Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

62. Черезов А.В., Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление / А.В. Черезов, Т.Б. Рубинштейн. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 478 с.

63. 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.

64. Шубенкова Е. Управление персоналом: требования систем управления качеством [Електронний ресурс] / Е. Шубенкова // Журнал «Управление персоналом». – 2006. - № 11-12. - Режим доступа: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?600>.

65. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

66. Якушевский Е. Л. Система управления персоналом [Електронний ресурс] / Е. Л. Якушевский // Система управления персоналом. - 2008. – Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/110/1106-article.asp>.