

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»**

Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра менеджменту

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

**Пояснювальна записка
до дипломної роботи
магістра**

(рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: «Удосконалення управління персоналом промислового
підприємства на основі оцінювання його ефективності»

Виконав: студентка VI курсу, групи ФЕУ-
318м напрямку підготовки (спеціальності)
073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Аталай А.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., проф. Т.В. Пуліна

(прізвище та ініціали)

Рецензент Павелко В.Ю.

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2019 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет економіки та управління
 Кафедра менеджменту
 Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
 Спеціальність 073 Менеджмент
 (код і назва)
 Напрямок підготовки _____
 (код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри Пуліна Т.В.
 “ _____ ” _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ
Аталай Анастасія Петрівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення управління персоналом промислового підприємства на основі оцінювання його ефективності

керівник роботи Пуліна Тетяна Веніамінівна, д.ек.н., професор
 затверджено наказом вищого навчального закладу від “03” 10 2019 р. № 294

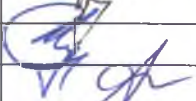

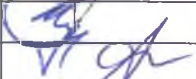

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи)- статистична інформація: внутрішня статистична звітність про рух кадрів на підприємстві; матеріали власних проведених соціологічних досліджень оцінювання якості робочої сили та ступеню задоволеності працею тощо; науково-періодична література: монографії, статті на тематику менеджменту та управління персоналом, оцінювання ефективності тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) – проаналізувати теоретичні основи управління персоналом підприємства; провести аналіз стану оцінювання ефективності управління персоналом авіабудівного підприємства ТОВ «Вертольоти України»; визначити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на основі методики оцінювання ефективності управління персоналом за компетентісним підходом; визначити положення про охорону праці та безпеку в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) – робота має містити 15-20 таблиць, не менше 10-15 рисунків, бажано 10-15 формул для розрахунків, не менше 50-60 джерел посилань.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Д.е.н., професор Пуліна Т.В.		
2	Д.е.н., професор Пуліна Т.В.		
3	Д.е.н., професор Пуліна Т.В.		
4	Ст. викладач Журавель С.М.		
нормоконтроль	к.е.н., доц. Панкова А.Ю..		

7. Дата видачі завдання _____ 2019 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент

(підпис)

Аталай А.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Пуліна Т.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Удосконалення управління персоналом промислового підприємства на основі оцінювання його ефективності» містить 125 с., 19 табл., 9 рис., 14 формул, 56 джерел.

Об'єкт дослідження – управління персоналом промислового підприємства. Предмет дослідження – механізми, методи, способи удосконалення управління на основі оцінювання ефективності управління ТОВ «Вертольоти України». Мета роботи – обґрунтування та використання способів удосконалення управління персоналом промислового підприємства на основі оцінювання його ефективності.

Методи дослідження – аналіз, діагностика, оцінка, порівняння, статистичний аналіз, опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в формуванні концепції оцінювання ефективності управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Персонал - найцінніший ресурс підприємства, ефективність його роботи полягає в досягненні максимальних результатів підприємством в цілому.

Шляхом вирішення проблеми неефективного використання персоналу є удосконалення методів управління персоналом. В роботі викладені:

1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства;
2. Аналіз стану оцінювання ефективності управління персоналом авіабудівного підприємства ТОВ «Вертольоти України»;
3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на основі методики оцінювання ефективності управління персоналом за компетентісним підходом.

УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, КОНЦЕПЦІЯ, КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД, РОБОЧА ДЕМОКРАТІЯ, СПОСОБИ ВПЛИВУ, АВІАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу

Реферат

Вступ	6
1 Теоретичні основи управління персоналом авіабудівного підприємства	11
1.1 Сутність управління персоналом та сучасні тенденції його розвитку	11
1.2 Ефективність управління персоналом на підприємстві: складові та їх характеристика	21
1.3 Методичні підходи до визначення критеріїв та показників оцінки ефективності управління персоналом на авіабудівному підприємстві	30
Висновки до розділу 1	41
2 Аналіз стану управління персоналом авіабудівного підприємства ТОВ «Вертольоти України»	42
2.1 Діагностика стану оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві	42
2.2 Оцінка ефективності управління персоналом	53
2.3 Визначення ефективності управління персоналом методом соціально-психологічного аналізу	
Висновки до розділу 2	69
3 Обґрунтування новітніх форм і способів оцінки ефективності управління персоналом авіабудівного підприємства	70
3.1 Формування концепції оцінювання ефективності управління персоналом на основі компетентнісного підходу	70
3.2 Вдосконалення адміністративних методів управління персоналом шляхом імплементації до колективної угоди сучасних положень робочої демократії.	85
3.3 Соціально – психологічні форми і способи управління підлеглими та прогнозування ефективності їхнього впливу	89
Висновки до розділу 3	96
4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	98

- 4.1 Аналіз потенційних небезпек
- 4.2 Заходи щодо забезпечення безпеки
- 4.3 Заходи щодо забезпечення виробничої санітарії та гігієни праці
- 4.4 Заходи з пожежної безпеки
- 4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях

Висновки до розділу 4

Висновки 114

Перелік посилань 117

Додаток А

Додаток Б

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом багатьох років на підприємствах України не приділяли належної уваги та відводилась другорядна роль проблемам в області управління персоналом та оцінювання ефективності такої діяльності. Актуальною проблемою для підприємств регіону є активізація ресурсів людини для досягнення успіху організації, бо діяльність будь-якої фірми залежить від певних, конкретних людей, які стають найважливішою ланкою у виробничому процесі.

Однак у сучасній вітчизняній науці відсутні цілеспрямовані теоретичні і прикладні розробки з цієї тематики. Це приводить до того, що на сьогодні питання оцінки впливу різних факторів вирішуються або без обліку реально сформованої економічної ситуації, або з позиції здорового глузду, повсякденних уявлень про подібність різних показників. На більшості промислових підприємствах Запоріжжя ще й досі відповідає за персонал відділ кадрів. Робота з кадрами зводиться до прийому, звільнення, та переводу персоналу, ведення трудових книжок та дотримання трудового законодавства. Зараз все більше і більше створюються відділи управління персоналом на підприємствах, до функцій яких входить підбір кадрів на основі вже наукових досліджень та критеріїв їх оцінки, адаптація персоналу, створення кадрових резервів, навчання персоналу, оцінювання та атестація персоналу завдяки яким є можливість просунути по кар'єрним сходинкам перспективним, молодим та амбіційним працівникам. Але нажаль більшість з цих завдань мають у своїй ідеї гарну мету, але перетворити у життя їх не можуть внаслідок відсутності спеціалістів у цій галузі, деякі керівники не вірять що це призведе до суттєвих змін в організації та роблять усе виключно для того, що їм сказали це зробити, а не для отримання кінцевого результату та прийняття управлінських рішень.

Вивчення досвіду економічно розвинутих країн показує, що нам необхідно докорінно змінювати підходи до вирішення багатьох економічних проблем і, в першу чергу, тих, що пов'язані з людиною. Всі системи управління 7

націлені на більш повне використання в процесі виробництва талантів, умінь працівника, що є основою ефективної та фінансово вигідної діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Тому зрозуміла та увага, що приділяється концепції управління, у центрі якої знаходиться людина, розглянута як найвища цінність.

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Проблематику у цій сфері досліджували такі відомі вчені, як О.В. Волкова, А.М. Колот, В.І. Крамаренко, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Ф. Тейлор, Ю.М. Швальб, Г.В. Щокін та інші. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом підприємств, розробка підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, А.П. Єгоршин, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко та інші. Проблеми сучасного управління персоналом викладено у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, А. Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О. Щура та інші .

Отже, актуальність теми магістерської роботи полягає у необхідності удосконалення управління персоналом авіаційних підприємств, методів управління персоналом.

Мета та задачі дослідження. Мета роботи – обґрунтування та використання способів удосконалення управління персоналом промислового підприємства на основі оцінювання його ефективності.

Для здійснення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання:

- узагальнено сутність управління персоналом та сучасні тенденції його розвитку;
- розглянуто складові та характеристики ефективності використання персоналу на підприємстві;

- обґрунтовано методичні підходи до визначення критеріїв та показників оцінки ефективності управління персоналом;
- діагностовано стан оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «Вертольоти України»;
- оцінено ефективність управління персоналом;
- визначено ефективність управління персоналом методом соціально-психологічного аналізу;
- сформовано концепції оцінювання ефективності управління персоналом на основі компетентнісного підходу;
- вдосконалено адміністративні методи управління персоналом шляхом імплементації в колективну угоду сучасних положень робочої демократії;
- прогнозовано використання соціально-психологічних форм і способів управління підлеглими;
- розглянуто питання охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Об'єкт дослідження – управління персоналом промислового підприємства. Предмет дослідження – механізми, методи, способи удосконалення управління на основі оцінювання ефективності управління ТОВ «Вертольоти України».

Методи дослідження. Дослідження теоретичних і методичних положень магістерської роботи ґрунтуються на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень, роботах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань дослідження управління персоналу. У роботі застосовувались методи дослідження: аналіз, діагностика, оцінка, порівняння, статистичний аналіз, опитування.

Інформаційну базу дослідження становлять вітчизняні та зарубіжні публікації, законодавчі та нормативні акти з питань праці, статистичні та бухгалтерські звіти підприємства ТОВ «Вертольоти України», результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в формуванні концепції оцінювання ефективності управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Наукова новизна відображена у публікаціях:

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі удосконаленні адміністративні методи управління персоналом дозволяють значно підвищити обсяг продукції, що випускається, збільшити конкурентоспроможність підприємства.

Перелік сформованих компетентностей - здатність розв'язувати типові спеціалізовані завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов, зокрема:

знання - широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань;

уміння - розв'язання типових спеціалізованих завдань широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень;

комунікація - взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності;

автономність і відповідальність - здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності.

Виконане дослідження розвиває громадянські компетентності – пп.7, 9

7) знання механізмів участі у суспільному, суспільно-політичному та державному житті та вміння їх застосовувати разом з прийняттям рішень на місцевому, регіональному і національному рівнях; відповідальне ставлення до своїх громадянських прав і обов'язків, пов'язаних з участю в суспільно-політичному житті – шляхом формування соціальної відповідальності бізнесу.

9) здатність критично аналізувати інформацію, розглядати питання з різних позицій, приймати обґрунтовані рішення; зокрема шляхом впровадження елементів системи управління персоналом авіапідприємства з метою підвищення ефективності функціонування бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано дві наукові праці обсягом 0,25 др. арк. : наукова стаття у Чеській республіці - Anastasiia Atalai, Marina Gudz. Ways to resolve the problem of staff

turnover at industrial enterprises. European Journal Of Economics And Management • Volume 5 Issue 2 2019. p.156-164. та тезах наукових повідомлень – [1, 2].

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 125 с., 19 табл., 9 рис., 14 формул, 2 додатки. Список використаних джерел нараховує 56 найменування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anastasiia Atalai, Marina Gudz. Ways to resolve the problem of staff turnover at industrial enterprises. *European Journal Of Economics And Management*. Volume 5. Issue 2. 2019. p.156-164.
2. Меньшикова, М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации Курск : Курский гос. ун-т, 2008. URL: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
4. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. *Управління персоналом*. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом : навч. посібн. К. : Кондор*. 2007. 428 с.
6. Хміль Ф. І. *Управління персоналом*. 2006. "Академвидав". 488 с.
7. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67–68.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом К.: Професіонал*, 2006. 512 с.
9. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
10. Лозинський І.Є., Єлісєєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3 (34). С.184-188.
11. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка"*. 2015. № 1 (56). С.141 -144.

12. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии. Актуальные проблемы современной науки. 2007. № 4. С. 33-34.
13. Одегов, Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учеб. и практикум для вузов, М. : Юрайт, 2015. 444 с.
14. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. К.: 2001. 316 с.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие 5-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2012. 336 с.
16. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр "Академія". Т. 1, 2000. 863 с.
17. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. Г.В. Щекин. 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2013. 280 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 4-е изд. испр. Н.-Новгород:НИМБ, , 2003. 720 с.
19. Мизинцева, М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала : учеб. и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2015. 378 с.
20. Ходарева О. О., Шульга Л. О. Функціонально-вартісний підхід до управлінської діяльності: аналіз і контроль складних систем. Економіка промисловості. 2011. № 1. С. 85-89.
21. Сидорук Є. Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика факторів, що її обумовлюють. Науковий блог. Національний університет «Острозька академія». URL : <https://naub.oa.edu.ua/2012/efektyvnist-upravlinnyapersonalom-suchasnoji-orhanizatsiji-ta-harakterystyka-faktoriv-scho-jijjobumovlyuyut/>
22. Анцупов, А. Я., Ковалев, В. В. Социально-психологическая оценка

персонала : учебное пособие. 2-е изд. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 391 с.

23. Шевченко, Т. В. Нестандартные методы оценки персонала URL:
<http://www.iprbookshop.ru/>.

24. Петрова, Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала:
учебное пособие. Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2012.

103

25. Захарова, Т. И., Стюрина Д. Е. Оценка персонала : учебное
пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2011. 168 с.

26. Экономика предприятия / Под ред. Аврашина Л.Я. и др. 2-е изд.
М.: Банки биржи, ЮНИТИ, 2018. 742 с.

27. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління
персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. №2. С.

60-

72.

28. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К.:КНЕУ, 2003.
300 с.

29. Архів статистичної інформації. Державна служба статистики
України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

30. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного
управління. Економіка & держава. 2014. №1. С.60-63.

31. Матеріали статистичної звітності підприємства ТОВ «Вертольоти
України», форма 1-ПЕ, 2015-2018 роки. Рукопис. Запоріжжя. 2019. 36 с.

32. Державна служба статистики України. Наказ 15.07.2016 № 113
«Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1-

ПЕ

(місячна) "Звіт про економічні показники короткострокової статистики
промисловості".

33. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник К.:КНЕУ, 2003.
300 с.

34. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное

пособие. М:МИЗП, 2010. 120 с.

35. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ "Три-К", 2013.

582 с.

36. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Науково-

виробничий журнал "Інноваційна економіка". 2015. № 1 (56). с.141-146.
104

37. Шалыто А.Ю., Михалюк О.С. Изучение социально-психологического климата в трудовом коллективе с помощью «экспресс-методики». Социально-психологические проблемы в производственном коллективе / Под. ред. А.Ю.Шалыто, О.С. Михалюк. М.: Наука, 1983; С.
187-

197.

38. Woodruff C. Competent by any other name. Personnel Management. 1991. September. P. 30–33.

39. Чуланова О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. Интернет-журнал «Наукоеведение». 2014. Вып. 5(24), сентябрь – октябрь. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>

40. Ягупов В. В., Свистун В. І. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. Наукові записки. Педагогічні, психологічні

науки та соціальна робота. 2007. Том 71. С. 3–8.

41. Агеева Н. Как разработать модель технических компетенций.

Кадровое дело. 2014. №11. Режим доступа:

<http://www.hr100.ru/wmc/readmearticle/article03/?id=1154942121>.

42. Павлюкевич М. П. Влияние компетентностного подхода на управление персоналом. Экономика и современный менеджмент: теория и

практика: сб. ст. по матер. XLV междунар. науч.-практ. конф.–
Новосибирск:

СибАК, 2015. № 1(45). URL: <https://sibac.info/conf/econom/xlv/40565>.

43. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие.

Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

44. Кунаєв А.Ю. Оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства: теоретичні, методичні, прикладні аспекти: монографія / за наук. ред. проф. Гудзя П. В. Запоріжжя: ЗНТУ-ФОП

Мокшанов

В. В., 2018. 296 с.

45. Кунаєв А.Ю., Гудзь П.В. Компетентнісна складова забезпечення ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. Економічний

вісник

Запорізького національного технічного університету. 2018. №2. С.72-80.

105

46. Перспективная работа в Объединенной авиастроительной корпорации. URL: [http://docplayer.ru/31090352-Perspektivnaya-rabota-](http://docplayer.ru/31090352-Perspektivnaya-rabota-vobedinennoy-aviastroitelnoy-korporacii.html)

vobedinennoy-

aviastroitelnoy-korporacii.html.

47. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.

48. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: Уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие. М.: Дело, 2013.

49. Гуцан О. М., Локтіонова Т. П., Есенов Д. Е. Метод «360 градусів» як сучасна тенденція в оцінці персоналу. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: матер. 6-ї

Міжнар.

наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 20 грудня 2015 р. / ред.

П. Г.

Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. Харків: НТУ «ХП», 2015. С. 9–11.

50. Селевко Г. Компетентности и их классификация. Народное образование. 2014. № 4. С.138-143.
51. Старобинский З. Передача полномочий - один из важнейших принципов менеджмента. Управление персоналом. 2015. № 4. С. 23-27.
52. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы [пер. с англ.]. М.: НИРО, 2008. 352 с.
53. Мірошніченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. - Електронне видання URL:
<https://free.megacampus.ru/xbookm0022/index>.
54. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госпва.
Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
55. Демин В.А. Профессиональная компетентность специалиста: понятие и виды. Мониторинг образовательного процесса. 2010. № 4. С.34-37.
56. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313-318.