

**Ганна Іванівна ДІДУР**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра менеджменту,  
Одеський державний аграрний університет  
E-mail: adidur2007@ukr.net

**Наталія Василівна СМІРНОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра менеджменту,  
Одеський державний аграрний університет  
E-mail: petuniya3@gmail.com

**ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ  
АГРАРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Дідур, Г. І. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій [Текст]/ Ганна Іванівна Дідур, Наталія Василівна Смирнова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. – Том 28. – № 1. – С. 222-230. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Практика діяльності сучасних підприємств дозволяє стверджувати, що без ефективного управління персоналом неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність організації як цілісної системи. Проте в аграрних підприємствах України на формування ефективної системи управління персоналом не звертається належна увага.

**Мета** – виявлення особливостей та пошук шляхів формування ефективної підсистеми управління персоналом в аграрних організаціях.

**Метод (методологія).** У процесі дослідження використано методи: монографічний, критичного та структурованого аналізу; трендового аналізу.

**Результати.** Досліджено проблеми управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України. Визначено складові підсистеми управління персоналом у менеджменті організації. Виділено ієрархічні рівні підпорядкування функцій управління персоналом. Запропоновано напрямки удосконалення системи управління персоналом в аграрних підприємствах.

**Сфера застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути застосовані для удосконалення менеджменту аграрних організацій шляхом формування ефективної підсистеми управління персоналом.

**Ключові слова:** управління персоналом; менеджмент; система; функції; сільське господарство.

---

## Hanna Ivanivna DIDUR

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management,  
Odessa State Agrarian University  
E-mail: adidur2007@ukr.net

## Nataliia Vasylivna SMYRNOVA

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management,  
Odessa State Agrarian University  
E-mail: petuniya3@gmail.com

### PERSONNEL MANAGEMENT SUBSYSTEM AS A COMPONENT OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS MANAGEMENT

#### **Abstract**

**Introduction.** *The practice of modern enterprises activity suggests that it is impossible to ensure the efficiency and competitiveness of the organization as an integral system without effective personnel management. However, in the agrarian enterprises of Ukraine, the formation of an effective system of personnel management remains without due attention.*

**Purpose.** *The article aims to identify the features and to find out the ways to form an effective subsystem of personnel management in agrarian organizations.*

**Method (methodology).** *We have used the following methods in the course of the research: methods of critical and structured analysis; monographic method, method of trend analysis.*

**Results.** *The problems of personnel management in agricultural enterprises of Ukraine have been investigated. The components of the personnel management subsystem in the organization management have been determined. Hierarchical levels of personnel management functions subordination have been selected. The directions of the personnel management system improvement in agrarian enterprises have been offered.*

**Scope of results.** *The results of the research can be applied to improve the management of agrarian organizations through the formation of an effective personnel management subsystem.*

**Keywords:** *personnel management; management; system; functions; agriculture.*

**JEL classification:** M11, M12

---

#### **Вступ**

Постійні якісні та кількісні зміни у навколишньому середовищі створюють додаткові вимоги щодо формування та функціонування систем менеджменту організацій. Особливе місце тут відводиться створенню ефективної підсистеми управління персоналом.

Проблеми формування системи управління персоналом як одного з найважливіших напрямів менеджменту організацій постійно привертають увагу вчених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні фахівці І. Ансофф, П. Ф. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців варто назвати дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління персоналом здійснені такими вченими, як Л. О. Аніщенко, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, О. П. Гурченков, В. М. Данюк, А. М. Колот, О. В. Крушельницька, В. А. Ландсман, Ю. Г. Лелі, І. Є. Озинський, Н. Д. Лук'яненко, Л. І. Михайлова, В. М. Петюх, І. О. Продан, С. В. Стрехова, А. Д. Чікуркова, О. Г. Шпикуляк, І. В. Ходикіна, Г. В. Щокін та інші. Однак питання складу та структури системи управління персоналом та особливостей її формування та функціонування в аграрній сфері, через складність й багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах, розроблені недостатньо.

Практика діяльності сучасних підприємств дозволяє стверджувати, що прийшов той час, коли керівники розглядають персонал підприємства як важливий ресурс, без якого неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Людський фактор нині стає стратегічним фактором та одним з найважливіших аспектів виживання підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових відносин» [1, с. 150].

Про залежність успіху підприємства на ринку від якості та налагодження командної роботи персоналу наголошує Ходикіна І. В.: «Від створення команди співробітників-одномумців та

---

злагодженості роботи цієї команди напряду залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку» [2, с. 115].

У цих умовах підвищуються вимоги до формування ефективної системи управління персоналом. Про важливість створення такої підсистеми зазначають сучасні дослідники: «система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку» [3, с. 96].

Про необхідність застосування системного підходу в управлінні персоналом зазначає Аніщенко Л. О.: «Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення» [4, с. 258].

Використовувати для створення ефективної системи управління персоналом кожному підприємству власний досвід роботи зі своїми працівниками, вносити корективи й удосконалювати його на кожному етапі розвитку суспільства, вивчати та застосовувати практику вітчизняних і зарубіжних підприємств закликає Стрехова С. В. [5].

Кадрова підсистема є складовою менеджменту організацій, відповідно її цілі і завдання підпорядковуються загальним цілям організації, однак при цьому необхідно враховувати потреби і очікування персоналу. Як зазначає І. О. Продан, «Ефективне управління персоналом вимагає врахування завдань організації на різних етапах її життєвого циклу та адаптації до визначеної кількості матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. З цієї позиції управління персоналом можна інтерпретувати як спосіб досягнення рівноваги між цілями підприємства, окремих працівників та суспільства загалом» [6, с. 62].

Ландсман В. А. [7] наголошує, що основними завданнями управління персоналом на підприємстві є пізнання закономірностей і факторів поведінки персоналу та їх використання у досягненні мети організації із урахуванням особистих і групових інтересів персоналу.

Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. [8] звертають увагу на те, що на діючих підприємствах систему управління персоналом вже сформовано. Однак питання про її удосконалення постає перед менеджментом підприємств у випадках, коли: створюється нове підприємство, проходить реструктуризація діючого підприємства, виконується злиття, розподіл діючого підприємства. У кожному з цих випадків вирішення питання про формування системи управління персоналом є типовим і містить низку етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом.

#### **Мета та завдання статті**

Основною метою дослідження є виявлення особливостей формування підсистеми управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.

Вказана мета обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

1. Дослідити проблеми управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України.
2. Визначити складові підсистеми управління персоналом у менеджменті організації.
3. Виділити ієрархічні рівні підпорядкування функцій управління персоналом.
4. Запропонувати напрямки удосконалення системи управління персоналом в аграрних підприємствах.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Основу концепції управління персоналом становить зростаюча роль особистості, працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до тих завдань, які стоять перед сільськогосподарською організацією. Слід зазначити, що з переходом на ринкові форми господарювання в аграрному секторі проблема забезпеченості сільськогосподарських підприємств висококваліфікованими працівниками практично всіх професій загострилася. У зв'язку з цим пошук необхідних кадрів, підбір їх відповідно до умов виробництва, розстановка і навчання стають першочерговим завданням, а це якраз вважається найважливішою функцією підсистеми управління персоналом.

Загалом до щонайгостріших соціально-економічних проблем сільської місцевості належать: безробіття і низький рівень доходів сільського населення; відсутність мотивації до роботи; трудова міграція; занепад соціальної інфраструктури; занепад соціальної інфраструктури; поглиблення демографічної кризи; знелюднення і відмирання сіл. Важливим показником розвитку аграрної сфери і сільських територій також є частка сільського населення країни в його загальній чисельності, яка за досліджуваний період не перевищувала 32,7 % у 1990 р. (табл. 1).

Як свідчать проведені нами дослідження, в Україні існує загальна тенденція до поступового зменшення чисельності населення, в тому числі сільського. Так упродовж 1990-2016 рр. відбувалося щорічне зменшення вказаної групи населення в середньому на 1 % або 143,2 тис. осіб.

**Таблиця 1. Динаміка чисельності сільського населення України і його частка в загальній кількості населення станом на 1 січня**

Роки	Чисельність наявного населення, тис. осіб			Частка сільського населення в загальній кількості населення країни, %	Абсолютний приріст (+); спад (-) сільського населення, тис. осіб	Темпи приросту (+); спаду (-) сільського населення, %
	всього	у тому числі				
		міське	сільське			
1990	51838,5	34869,2	16969,3	32,7		
1991	51944,4	35085,2	16859,2	32,5	-110,1	-0,65
1992	52056,6	35296,9	16759,7	32,2	-99,5	-0,59
1993	52244,1	35471,0	16773,1	32,1	13,4	0,08
1994	52114,4	35400,7	16713,7	32,1	-59,4	-0,35
1995	51728,4	35118,8	16609,6	32,1	-104,1	-0,62
1996	51297,1	34767,9	16529,2	32,2	-80,4	-0,48
1997	50818,4	34387,5	16430,9	32,3	-98,3	-0,59
1998	50370,8	34048,2	16322,6	32,4	-108,3	-0,66
1999	49918,1	33702,1	16216,0	32,5	-106,6	-0,65
2000	49429,8	33338,6	16091,2	32,6	-124,8	-0,77
2001	48923,2	32951,7	15971,5	32,6	-119,7	-0,74
2002 <sup>1</sup>	48457,1	32574,4	15882,7	32,8	-88,8	-0,56
2003	48003,5	32328,4	15675,1	32,7	-207,6	-1,31
2004	47622,4	32146,4	15476,0	32,5	-199,1	-1,27
2005	47280,8	32009,3	15271,5	32,3	-204,5	-1,32
2006	46929,5	31877,7	15051,8	32,1	-219,7	-1,44
2007	46646,0	31777,4	14868,6	31,9	-183,2	-1,22
2008	46372,7	31668,8	14703,9	31,7	-164,7	-1,11
2009	46143,7	31587,2	14556,5	31,5	-147,4	-1,00
2010	45962,9	31524,8	14438,1	31,4	-118,4	-0,81
2011	45778,5	31441,6	14336,9	31,3	-101,2	-0,70
2014	45633,6	31380,9	14252,7	31,2	-84,2	-0,59
2015	45553,0	31378,6	14174,4	31,1	-78,3	-0,55
2016	45426,2	31336,6	14089,6	31,0	-84,8	-0,60
2015 <sup>2</sup>	42929,3	29673,1	13256,2	30,9	-833,4	-5,92
2016 <sup>2</sup>	42760,5	29585,0	13175,5	30,8	-80,7	-0,61
2017 <sup>2</sup>	42584,5	29482,3	13102,2	30,8	-73,3	-0,56
В середньому	48099	32722	15377	32,0	-143,2	-0,93

<sup>1</sup> За даними Всеукраїнського перепису населення на 5 грудня 2001 року.

<sup>2</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

\*Розраховано авторами за даними <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Враховуючи той факт, що середнє значення цього показника у світі для країн з аграрною економікою складає 68 %, а для країн з перехідною економікою – 63 % [9], можна визначити, що частка сільського населення в Україні є дуже низькою. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду кожного року відбувалося зменшення частки населення в сільській місцевості на 1,4 %. І хоча таке зниження є незначним, воно свідчить про здійснення селянами міграції в міста з метою працевлаштування.

Необхідно також зауважити, що на 1 січня 2017 р. порівняно з початком 1990 р. кількість сільського населення в працездатному віці зменшилася на 2 млн 115 тис. чол., що склало 11,9 % від рівня початку 1990 р.. Величина частки сільського населення в працездатному віці в загальній кількості працездатного населення України була стабільною, але низькою: вона складала приблизно 29 %, що також доводить необхідність стимулювання зростання кількості працездатного сільського населення. Аналіз показує, що в Україні існує необхідність у здійсненні державою і суспільством заходів щодо збільшення кількості сільського населення, особливо працездатного віку, які мають бути пов'язані із зростанням у сільській місцевості кількості робочих місць з належною оплатою праці і формуванням зайнятості в аграрній сфері.

Попит на робочу силу визначається, з одного боку, технологічною потребою в ній виробничої сфери, з іншого – можливостями її оплати конкретним підприємством. Тому варто погодитися з визначенням зайнятості як можливості продавати (використовувати) робітникам свою робочу силу з метою забезпечення її розширеного відтворення відносно досягнутого рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, суспільного розподілу праці, специфіки виробництва і обміну результатами праці. Виходячи з того, що важливим показником зайнятості населення в аграрній сфері є кількість найманих працівників сільськогосподарських підприємств, у табл. 2 наведено його динаміку в 1990-2016 рр.

Аналіз даних табл. 2 свідчить, що в сільськогосподарських підприємствах України відбувається щорічне зменшення кількості зайнятих. Так у 2016 р. у зіставленні з 2000 р. темп спаду числа найманих працівників складав лише 23,5 %, а до 1990 р. – 11,9 %. Проведення темпів зростання вказаного показника дає можливість визначити, що вже у 2000 р. кількість працівників підприємств, які розглядаються, зменшилася майже у два рази у зіставленні з 1990 р. Темп такого зниження впродовж 1990-2016 рр. був досить швидким, хоча, починаючи з 2004 р., відбулося його значне уповільнення, яке свідчить про певну стабілізацію ситуації.

**Таблиця 2. Динаміка середньорічної кількості найманих працівників сільськогосподарських підприємств України**

Роки	Кількість найманих працівників с.-г. підприємств, тис. чол.	До працюючих усіх сфер економіки, %	Темп зростання (скорочення) кількості працівників с.-г. підприємств, %	
			до 1990 року	до 2000 року
1990	4881	20,9	100,0	X
1995	3801	20,8	77,9	X
1996	3465	20,2	70,9	X
1997	3142	19,8	64,4	X
1998	2791	18,5	57,2	X
1999	2615	18,1	53,6	X
2000	2475	18,1	50,7	100,0
2001	2131	16,5	43,7	86,1
2002	1774	14,5	36,3	71,7
2003	1436	12,3	29,4	58,0
2004	1174	10,4	24,1	47,4
2005	1038	9,1	21,3	41,9
2006	910	7,9	18,6	36,8
2007	778	6,9	15,9	31,4
2008	765	6,8	15,7	30,9
2009	762	6,8	15,6	30,8
2010	748	6,5	15,3	30,2
2011	743	6,4	15,2	30,0
2014	746	6,5	15,3	30,1
2015	754	6,5	15,4	30,5
2016	671	9,4	13,7	27,1
2017	582	8,8	11,9	23,5

\*Розраховано авторами за даними <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Крім того, впродовж майже двадцяти восьми років відбувалося щорічне зниження вказаної частки, яке в 2000-2016 рр. складало щороку приблизно 2,1 %. Така ситуація, безперечно, сприяє появі безробіття в аграрній сфері і сільській місцевості, а отже, гальмує соціальний розвиток сільського господарства і сіл України.

У таких умовах формування ефективної системи менеджменту організацій і її невід'ємної складової – підсистеми управління персоналом, є життєво необхідною умовою функціонування сучасних сільськогосподарських підприємств. Розглядаючи управління персоналом як підсистему менеджменту організацій, слід урахувувати основні етапи системного управління, до яких можна зарахувати: визначення місця підсистеми управління персоналом у системі менеджменту організацій, в тому числі встановлення її взаємозв'язків з іншими підсистемами управління; вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність системи; визначення складових підсистеми управління персоналом та побудова її внутрішньої структури; регламентація функціонування елементів підсистеми; забезпечення зворотного зв'язку: спостереження за її діяльністю та встановлення і усунення відхилень

---

від заданих параметрів; вибір і застосування системи методів управління персоналом; ресурсне забезпечення діяльності; контроль і аналіз результатів функціонування підсистеми управління персоналом.

Лозинський І. Є. [10] виокремлює такі елементи комплексної системи управління персоналом, як: система правового забезпечення процесу управління персоналом; система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом; система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом; система реалізації процесу управління персоналом. На нашу думку, такий підхід є неповним і потребує уточнення.

З огляду на те, що формування системи управління персоналом повинно ґрунтуватись на використанні наукових законів і принципів, забезпечувати безперервність процесу управління, зв'язок із зовнішнім середовищем з метою розробки якісних управлінських рішень для досягнення цілей менеджменту організацій та формуванні управлінського впливу на об'єкти управління, пропонуємо таку структуру системи управління персоналом (рис. 1). Як об'єкти управління виступають керівники і спеціалісти, виробничий персонал і потенційні працівники, яких потребує організація.

Зв'язки в структурі системи управління персоналом реалізуються організацією виділенням спеціальних функцій і горизонтальних взаємозв'язків функціональних підсистем і підсистем лінійного управління.

Функція управління персоналом на підприємстві при застосуванні системного підходу розглядається як цілісна система. Управління нею тоді ефективніше, якщо досконаліші підібрані елементи системи і скоординовані їх дії.

З погляду ієрархічної побудови менеджменту організацій можна виокремити три рівні підпорядкування функцій управління персоналом (рис. 2): стратегічне формування напрямків кадрової роботи, загальне управління кадровою підсистемою та управління в конкретних областях управління персоналом.

Слід зазначити, що на рівні формування напрямків кадрової роботи рішення ухвалюються вищим керівництвом (топ-менеджментом), спираючись на місії організації і корпоративну стратегію, зважаючи на вплив зовнішнього середовища.

Функції рівня загального керівництва виконуються спеціалізованими відділами з управління персоналом і можуть бути частково делеговані керівникам структурних підрозділів, зокрема при прийнятті рішень щодо мотивації персоналу, підбору і відбору працівників, формування колективу і його соціального розвитку.

Базова складова управління кадровою підсистемою – це конкретні області управління персоналом, на яких базуються всі наступні функціональні рівні.

Застосування системного підходу при формуванні підсистеми управління персоналом передбачає застосування низки вимог до її функціонування. Найважливішими з них є: узгодження цілей управління персоналом із загальноорганізаційними цілями; рівень розвитку підсистеми управління персоналом повинен відповідати рівню розвитку організації; висока якість роботи на всіх рівнях підпорядкування функцій управління персоналом; високий рівень організації процесів і системи, що дозволить отримувати синергетичний ефект.

Будь-яка система існує тільки тоді, коли функціонує. Крім того, система повинна постійно розвиватися. Ознаками старіння системи є зниження її ефективності та продуктивності, виникнення конфліктних ситуацій, неузгодженість дій тощо.

Погоджуємося з думкою Ковтун Є. І. [11], що «...в сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і зіставлення її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той самий період».

Необхідність внесення змін у систему менеджменту часто викликана наявними недоліками, такими, як: недосконала система організаційного регламентування і документування роботи з персоналом; відсутність чіткого розподілу повноважень і обов'язків між керівниками лінійних підрозділів і служби управління персоналом; наявність об'єктів, не охоплених управлінським впливом; дублювання функцій управління; надмірний контроль; нечітка визначеність інформаційних взаємозв'язків між суб'єктами управління; надмірна бюрократизація управлінського процесу.

Перед роботодавцями в сільському господарстві постає низка проблем, вирішення яких необхідне для подальшої успішної діяльності. До них можна віднести: удосконалення системи мотивації праці, підвищення престижності аграрної праці, удосконалення соціального забезпечення працівників. Тільки цілеспрямовані системні дії в зазначених напрямках дозволять змінити ситуацію із забезпеченням і використанням трудових ресурсів підприємств.

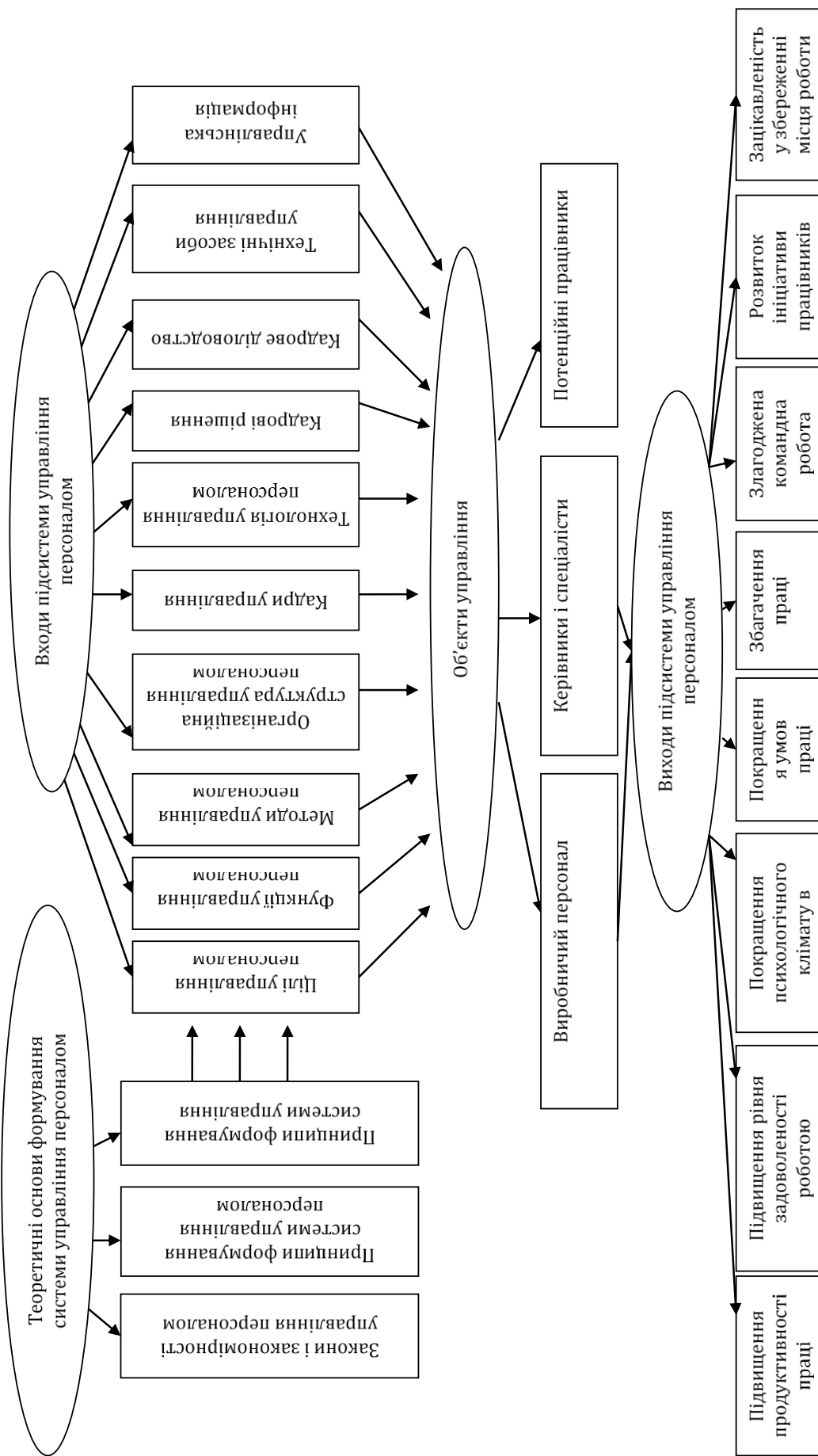


Рис. 1. Складові підсистеми управління персоналом у менеджменті організації

\*Побудовано авторами.



**Рис. 2. Підпорядкування функцій управління кадровою підсистемою організації**

*\*Побудовано авторами.*

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Система управління персоналом містить не тільки функціональні підрозділи з управління персоналом, а й всіх функціональних і лінійних керівників, тому неможливо здійснювати її формування окремо від формування системи менеджменту організації. Системний підхід дозволяє комплексно підійти до вирішення цієї проблеми. В основу підходу, що пропонується, покладено виокремлення в системі управління персоналом десяти структурних елементів, до яких належать: цілі, функції, методи, організаційна структура, кадровий склад системи, технологія управління персоналом, кадрові рішення, кадрове діловодство, технічні засоби, що використовуються для управління персоналом, і контроль.

Функціональний підхід дозволяє визначити три рівні підпорядкування функцій управління персоналом: стратегічне формування напрямків кадрової роботи, загальне управління кадровою підсистемою та управління в конкретних областях управління персоналом.

Перспективою подальших досліджень є визначення методів та формування системи показників оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом.

### **Список літератури**

1. Чикуркова, А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу / А. Д. Чикуркова // Вісник ПДАТ. – 2010. – №4. – С. 150-57.
2. Ходикіна, І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка. – 2015. – Випуск 2(4). Частина 2. – С. 115-120.



3. Лелі, Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства/ Ю. Г. Лелі// Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 95-98.
4. Аніщенко, Л. О. Система управління персоналом промислових підприємств в умовах тривалої кризи / Л. О. Аніщенко / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. № 10. – С. 257-262.
5. Стрехова, С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6 (132). – С. 225-233.
6. Продан, І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. О. Продан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 776. – С. 61-66.
7. Ландсман, В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38).
8. Гурченков, О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна / Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
9. Шпикуляк, О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О. Г. Шпикуляк/ ННЦ «Інститут аграрної економіки». – К., 2004. – 21 с.
10. Ковтун, Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 46-50.
11. Лозинський, І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І. Є. Лозинський, Л. О. Єлісеєва// Економіка і регіон. – 2012 – № 3 (34). – С. 184-188.

### References

1. Chykurkova, A. D. (2010). Formuvannya orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya personalom stratehichnoho typu. *Visnyk PDAT*, 4, 150–157.
2. Khodykina, I. V. (2015). Pidkhody do otsinky efektyvnosti system upravlinnya personalom. *Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu, Seriya Ekonomika*, 2(4), 115-120.
3. Leli, Yu. H. (2013). Suchasni systemy upravlinnya personalom ta yikh vplyv na efektyvnist' roboty pidpryyemstva. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, 1 (2), 95-98.
4. Anishchenko, L. O. (2016). Systema upravlinnya personalom promyslovykh pidpryyemstv v umovakh tryvaloyi kryzy. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, 10, 257 -262.
5. Strehova, S. V. (2012). Vzayemozv'yazok i vzayemoobumovlenist' elementiv systemy upravlinnya personalom. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 6 (132), 225-233.
6. Prodan, I. O. (2013). Stanovlennya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva na innovatsiynnykh zasadakh. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnikha". Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, 776, 61-66.
7. Landsman, V. A. (2012). Teoretychni aspekty rozvytku systemy upravlinnya personalom suchasnoho pidpryyemstva. *Derzhavne budivnytstvo*, 2. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38).
8. Hurchenkov, O. P. & Husarina, N. V. (2013). Formuvannya systemy upravlinnya personalom ta otsinka yiyi efektyvnosti. *Ekonomika: realiyi chasu*, 2, 60-72.
9. Shpykulyak, O. H. (2004). *Menedzhment personalu ta motyvatsiya pratsi v ahrarnykh pidpryyemstvakh*. Kyiv: NNTs «Instytut ahrarnoyi ekonomiky».
10. Kovtun, Ye. I. (2016). Analiz systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva ta rozrobka zakhodiv shchodo yiyi udoskonalennya. *Molodyy vchenyy*, 6, 46-50.
11. Lozyn's'kyy, I. Ye. & Yelisyeyeva, L. O. (2012). Teoretychni osnovy systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva. *Ekonomika i rehion*, 3 (34), 184-188.

**Стаття надійшла до редакції 13.03.2018 р.**