



ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 331.101.26

Гончаренко О.В.,
д.е.н., професор кафедри економічної теорії
та економіки сільського господарства

Дідур К.М.,
к.е.н., доцент кафедри економічної теорії
та економіки сільського господарства

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Goncharenko O.V.,
dr.sc.(econ.), professor at the department
of economic theory and agricultural economics

Didur K.M.,
cand.sc.(econ.), assistant professor at the department
of economic theory and agricultural economics
Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University

FORMATION OF THE COMPREHENSIVE ASSESSMENT FOR THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли криза охопила майже всі галузі економіки України, джерелом конкурентоспроможності аграрних підприємств, як і всіх виробничих, промислових, торговельних, комерційних, стає досвідчений та висококваліфікований персонал. Проте головною детермінантою є саме управління персоналом, оскільки без вмілого координування дій трудового колективу жодне підприємство не здатне досягти високих та стабільних результатів діяльності. Управління аграрним підприємством потребує прийняття важливих рішень щодо організації виробництва, планування, аналізу його діяльності, контролю. Від правильності прийнятих управлінських рішень залежать результати виробничого процесу та ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому конче необхідно мати можливість оцінити ефективність системи управління персоналом, враховуючи взаємозв'язок економічних результатів діяльності підприємства з якістю системи управління персоналом та трудовою активністю працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам визначення ефективності системи управління персоналом в теоретико-методологічних та прикладних аспектах присвячені роботи таких учених, як А.П. Єгоршина [8], Дж.М. Іванцевича [3], А.Я. Кібанова [9], Т.В. Коваленко [10], В.А. Лементовської [1], О.В. Литвина [2], Ю.Г. Одегова [6], О.А. Сметанюка [4], Л.М. Христенко [5], С.В. Шешкні [7]. Відзначаючи цінність напрацювань названих дослідників, слід зауважити, що, незважаючи на численні дослідження стосовно обґрунтування показників соціальної, організаційної та економічної ефективності управління персоналом, є гостра потреба визначення взаємозв'язку загальних результатів діяльності підприємства, якості системи управління персоналом та якості трудової діяльності персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності формування комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства як основної складової забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрне підприємство – це багатофункціональна система, основною умовою існування якої є стабільний трудовий колектив, котрий своєю поведінкою віддзеркалює головні цілі та стратегії розвитку господарської структури. На сьогоднішній день головним завданням кадрового менеджменту є створення умов для стабілізації ситуації щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу в аграрних підприємствах, оскільки незадовільна демографічна ситуація на селі, невміле управління призводить до значних проблем як в розвитку конкретного підприємства, так і в цілому галузі сільського господарства. Вирішення проблеми сприятиме підвищенню продуктивності праці, що в свою чергу позначиться на ефективності виробництва, створенні якісної продукції, яка стане основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку [1].

В науковому середовищі поширеною стала думка про те, що система управління персоналом буде ефективною лише за умови, що в будь-яких виробничих ситуаціях вона дозволить управлінцям найбільш ефективно управляти кожним працівником підприємства [2, с. 80]. Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов вважають, що: «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності по управлінню персоналом і для зіставлення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [3, с. 294]. Також, Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов рекомендують визначати ефективність управління персоналом таким чином для того, щоб: поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити яку-небудь діяльність; визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом; допомогти управлінню персоналом вносити свій внесок у справу досягнення цілей фірми [3, с. 294].

Оцінка ефективності системи управління персоналом буде достовірною та об'єктивною лише за умови її системного характеру. Тобто процедура оцінювання має відбуватись на основі визначення, систематизації та всебічного використання відповідної кількості показників, що всебічно характеризують якість управління персоналом [4; 5]. Як відзначає Ю.Г. Одегов, об'єктивна оцінка може бути досягнута лише за умови аналізу показників із кількох позицій: економічних та соціальних, кількісних та якісних, поточних та перспективних. При цьому проведення комплексної оцінки є засобом безперервного впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом [6, с. 740].

Формування комплексної оцінки системи управління персоналом зумовлено наведеними нижче причинами:

- вимогами міжнародних стандартів якості, які полягають у використанні конкретних, вимірних та визначених у часі цілей;
- необхідністю прийняття управлінських рішень на основі оперативної та об'єктивної інформації задля запобігання помилкам, які можуть виникнути через недостовірність фактів;
- потребою кожного структурного підрозділу у достовірній інформації для оперативного реагування та прийняття виважених рішень щодо певного кола першочергових питань, які стосуються діяльності підприємства;
- потребою керівництва підприємства в отриманні об'єктивних даних стосовно якості процесу управління персоналом при формуванні механізму матеріального стимулювання керівників відділів.

При оцінюванні системи управління персоналом варто враховувати, що вона за своєю структурою є достатньо складною та націлена на одержання бажаного результату діяльності при досягненні загальних цілей підприємства. В науковій літературі вагомими критеріями та показниками оцінки діяльності системи управління персоналом першочергового розглядаються кількісні та якісні показники, які пов'язані як із ефективністю прийнятих управлінцями рішень, так і з загальною ефективністю діяльності підприємства. С.В. Шекшня рекомендує оцінювати ефективність системи управління персоналом, обчислюючи показники витрат на робочу силу, структури та динаміки персоналу, продуктивності праці. На його думку, в процесі оцінювання варто порівнювати показники як і з зовнішнім середовищем (в середньому по галузі, конкурентами), так і з динамікою цих показників на підприємстві [7, с. 237]. А.П. Єгоршин виділяє низку показників, що характеризують соціальну ефективність праці. Автор вважає, що найсуттєвішими показниками є продуктивність праці, середня заробітна плата, плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, втрати робочого часу [8, с. 654]. А.Я. Кібанов стверджує, що існує щільний взаємозв'язок між показниками соціальної та економічної ефективності управління персоналом [9, с. 263].

Про економічні результати управління персоналом можуть свідчити показники, що характеризують ефективність системи виробництва та системи управління підприємством. В розрізі функціонування окремих підсистем управління персоналом можуть бути представлені соціальні результати. Всі підходи до обчислення ефективності управління персоналом, які наведено вище, полягають у визначенні певних показників, які характеризують якість управлінського процесу. Але, при проведенні оцінки варто враховувати, що ці показники постійно взаємодіють та є взаємопов'язаними.

Достатньо важливим є обчислення міри впливу рекомендованих показників на ефективність функціонування системи управління персоналом [10].

Встановлення ефективності управління персоналом частіше за все проводиться суб'єктивно. На нашу думку, це відбувається з двох причин: по-перше, через брак чіткої методики визначення ефективності, і, по-друге, через недооцінку важливості цих заходів. При цьому основний акцент в працях вчених ставиться переважно на оцінці економічної ефективності, а саме витрат та продуктивності, залишаючи в стороні «людський фактор». Розвитку цього напрямку сприяє і активно вживана думка про те, що спеціалісти з управління персоналом знаходяться далеко від виробничої діяльності та майже не чинять на неї жодного впливу. А тому існує необхідність у комплексному підході до оцінювання ефективності цієї системи одночасно з позицій вагомості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості системи управління персоналом і визначенні окупності витрат на персонал. Проте, ми вважаємо, що не можна встановити ефективність управління персоналом шляхом зіставлення тих чи інших кількісних економічних показників. Для визначення ефективності певної системи управління персоналом необхідні перш за все критерії, за допомогою яких можна це зробити. Їх вибір залежить від того, що брати за пункт відліку: роботу конкретного працівника, управлінця, трудові показники чи особливості роботи персоналу в цілому. Система показників праці і буде виражати оціночний критерій. Розрахунок інтегрального показника ефективності системи управління персоналом переважно має умовний характер через те, що показники мають різноспрямовану дію на кінцевий результат. Тому, незважаючи на численні дослідження стосовно обґрунтування показників соціальної та економічної ефективності управління персоналом є гостра потреба визначення взаємозв'язку загальних результатів діяльності підприємства, якості системи управління персоналом та якості трудової діяльності персоналу. Інтегральний показник (ефективність системи управління персоналом на рівні аграрного підприємства) складається з безлічі інших на більш низьких рівнях, що характеризують ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом. Отже, для всебічної оцінки діяльності аграрних підприємств ми пропонуємо поєднати для визначення ефективності управління персоналом найвагоміші показники в один інтегральний показник. Для дослідження ефективності системи управління персоналом за допомогою інтегрального показника, необхідно: 1. Визначити конкретний об'єкт дослідження; 2. Визначити мету та завдання дослідження; 3. Виділити комплекс показників, з яких буде складатись інтегральний показник; 4. Розрахувати показники; 5. Виявити конкретні межі та значення інтегрального показника; 6. Розрахувати інтегральний показник; 7. Проаналізувати отримані результати відповідно до шкали градацій значень інтегрального показника. На нашу думку, для об'єктивного аналізу ефективності системи управління персоналом до інтегрального показника необхідно включити показники, що характеризують якість системи управління персоналом; показники, що характеризують ефективність системи управління персоналом та показники, що характеризують витрати на персонал (рис. 1).



Рис. 1. Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом
 Джерело: розроблено авторами

Якість системи управління персоналом характеризують процеси планування, відбору, профорієнтації та адаптації персоналу, оцінки персоналу, професійного розвитку, матеріального стимулювання та ін. (рис. 2).

Показники результативності управління персоналом характеризують ефективність системи управління персоналом як підсистеми управління підприємством і відображають стан соціально-трудових відносин на підприємстві. На практиці для оцінки ефективності управління активно використовують термін «економічна ефективність», який є значно вужчою категорією, оскільки представляє собою лише економію живої та уречевленої праці, одержаної в сфері управління матеріальним виробництвом.

Критерієм оцінки ефективності праці також є соціальна ефективність, яка через брак кількісних показників виміру встановлюється лише за допомогою якісних показників. Критерій економічної ефективності праці управлінців дає змогу кількісно визначити ефективність праці в апараті управління, а тому його частіше застосовують на практиці. Для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства виокремлюють наступні показники:

1. Співвідношення витрат, які потрібні для забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, і результатів, отриманих від їхньої роботи.
2. Відношення бюджету відділу підприємства до чисельності персоналу цього відділу.
3. Грошова оцінка розходжень у результативності праці.



Рис. 2. Показники якості системи управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства визначається станом психологічного клімату в колективі, організацією та мотивацією праці, та головним чином залежить від форм і методів роботи з персоналом. Для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства використовують: показники, що характеризують морально-психологічний клімат в колективі; показники впливу соціальних програм на ефективність діяльності персоналу та підприємства взагалі; корпоративну культуру підприємства; середні витрати на заходи з управління персоналом у розрахунку на одного працівника.

Організаційна ефективність управління персоналом характеризує організаційну оформленість і цілісність підприємства. Для її оцінки використовують наступні показники: співвідношення чисельності робітників та службовців; плинність кадрів; надійність роботи персоналу; рівень трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; коефіцієнт трудової участі; укомплектованість кадрового складу.

Наведені показники організаційної ефективності системи управління персоналом дозволяють оцінити головні параметри організації роботи персоналу, а саме: надійність, рівномірність, економічність і якість. Проте, для дослідження ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства ми розробили свій комплекс показників, який відображає найбільш суттєві результати діяльності підприємства (рис. 3).



Рис. 3. Показники ефективності системи управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

При дослідженні ефективності системи управління персоналом важливо проаналізувати та оцінити кошти, витрачені на персонал. Оскільки, не проаналізувавши витрати та їх ефективність, не можливо планувати господарську діяльність будь-якої організації. Для аналізу грошових коштів, вкладених в персонал, ми розробили систему показників, які характеризують основні витрати на працівників (рис. 4).

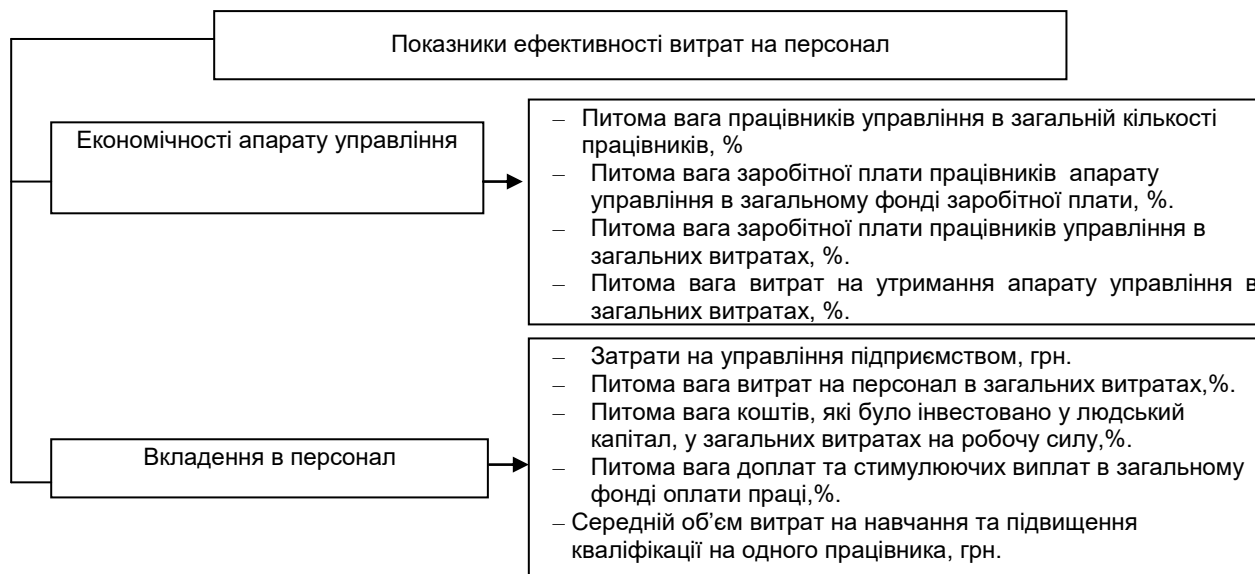


Рис. 4. Показники ефективності витрат на персонал

Джерело: розроблено авторами

З метою обґрунтування методологічного підходу до визначення інтегрального показника ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства нами розроблено відповідну схему класифікації його складових елементів (рис. 5).

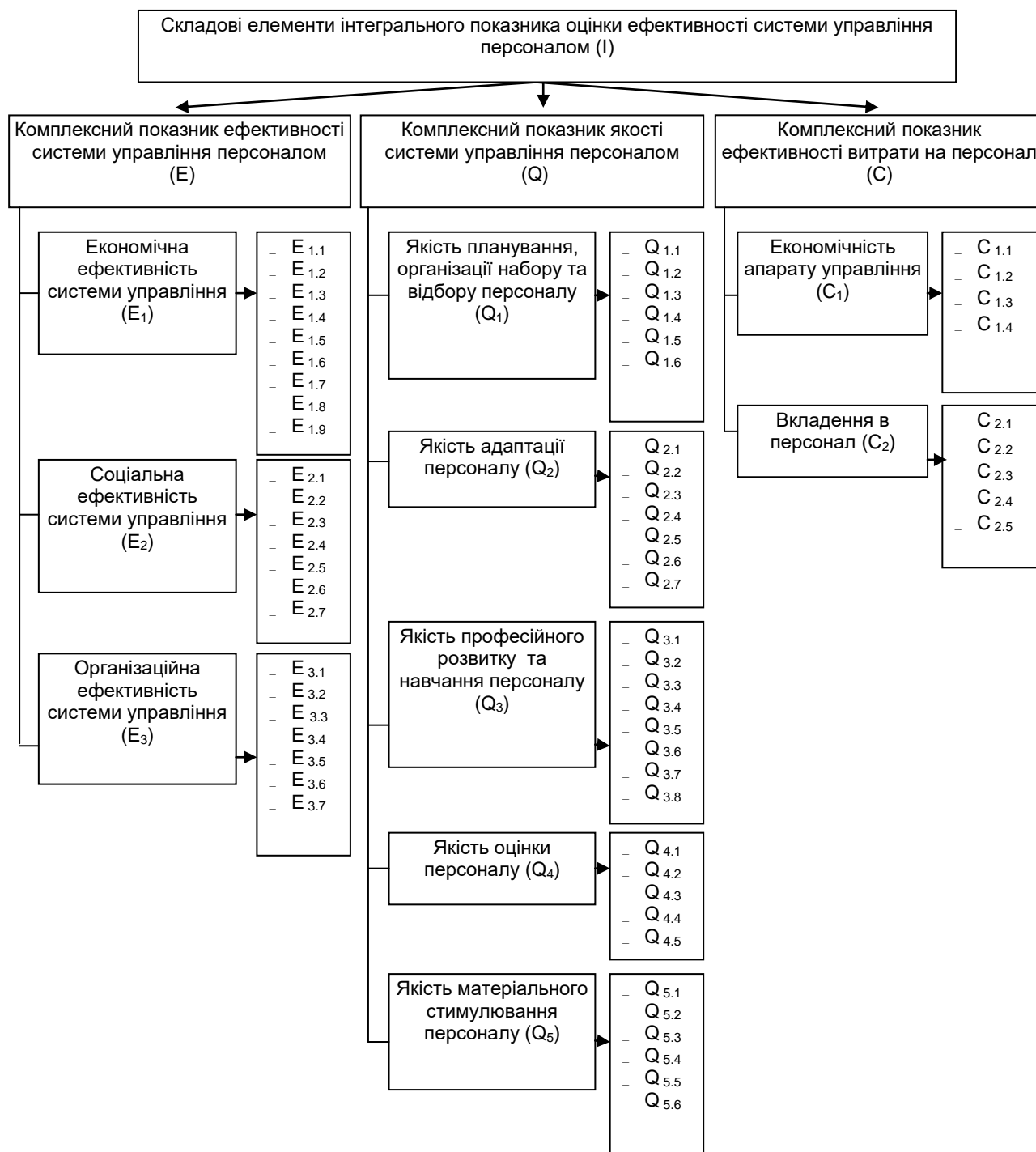


Рис. 5. Система показників для комплексної оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

Отже, безпосередня методика розрахунку інтегрованого показника ефективності системи управління персоналом складається з наступних етапів:

1. Визначаємо складові елементи інтегрального показника оцінки ефективності системи управління персоналом (I), це: комплексний показник ефективності системи управління персоналом (E), комплексний показник якості системи управління персоналом (Q), комплексний показник, що характеризує витрати на персонал (C).

2. Визначаємо конкретні елементи, які необхідні для розрахунку комплексних показників E, Q та C. До комплексного показника E включаємо показники, що характеризують економічну ефективність

системи управління (E_1), соціальну ефективність системи управління (E_2) та організаційну ефективність системи управління (E_3). Комплексний показник Q , який характеризує якість системи управління персоналом складається з наступних груп показників: показники, що характеризують якість планування, організації набору та відбору персоналу (Q_1); показники, що характеризують якість адаптації персоналу (Q_2); показники, що характеризують якість професійного розвитку та навчання персоналу (Q_3); показники, що характеризують якість оцінки персоналу (Q_4) та показники, що характеризують якість матеріального стимулювання персоналу (Q_5). Комплексний показник, що характеризує витрати на персонал (C) містить в собі показники, що характеризують економічність апарату управління (C_1) та показники, що характеризують вкладення в персонал (C_2).

3. В свою чергу, кожна підсистема $E_1, E_2, E_3, Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5, C_1, C_2$ містять елементи, які необхідні для розрахунку показника, що характеризує певну підсистему: $(E, Q, C)_{i,j}$, де перший індекс при E, Q, C (i) позначає приналежність до підсистеми комплексного показника, другий індекс (j) – порядковий номер складового елемента підсистеми. Складові елементи підсистем, що характеризують конкретні комплексні показники наведені на рисунках 3, 4 та 5.

4. Щоб конкретні елементи $(E, Q, C)_{i,j}$, що характеризують підсистеми були порівнюваними та не суперечили один одному, необхідно привести їх до єдиної шкали виміру, а для цього знайдемо коефіцієнти, тобто фактичне значення показника порівнюємо з нормативним, плановим або еталонним.

$$E(Q, C)_{i,j} = \frac{\text{Фактичне значення}}{\text{Планове, нормативне або еталонне значення}} \quad (1)$$

5. Коли елементи підсистем пораховані, знайдемо значення $(E, Q, C)_{i,j}$, за формулою:

$$E(Q, C)_{i,j} = \frac{\sum E(Q, C)_{i,j} \times \beta}{\sum \beta} \quad (2)$$

$(E, Q, C)_{i,j}$, – конкретні елементи, що характеризують підсистеми;

β – вагомість конкретного елемента, за думкою експертів. У ролі експертів були опитані керівники підприємств, керівники кадрових служб та керівники структурних підрозділів аграрних підприємств.

6. Наступним кроком є визначення комплексного показника E, Q, C :

$$E(Q, C) = \frac{\sum E(Q, C)_{i,j} \times \beta}{\sum \beta} \quad (3)$$

де $(E, Q, C)_{i,j}$ – конкретні елементи, що характеризують ефективність організаційних, соціальних та економічних показників;

β – вагомість конкретного елемента, за думкою експертів.

7. Коли відомий комплексний показник, що характеризує ефективність системи управління персоналом (E); комплексний показник, що характеризує якість системи управління персоналом (Q) та комплексний показник, що характеризує витрати на персонал (C) – саме час визначати інтегральний показник I :

$$I = \frac{E * \beta_1 + Q * \beta_2 + C * \beta_3}{\sum_{i=1}^3 \beta_i} \quad (4)$$

де E – елементи, які характеризують ефективність системи управління персоналом; якість системи управління персоналом (Q) та витрати на персонал (C); β – вагомість комплексного показника, за думкою експертів.

$$I = \frac{\sum_{i=1}^3 E(Q, C) * \beta_i}{\sum_{i=1}^3 \beta_i} \quad (5)$$

Або

де $E(Q, C)$ – комплексні показники, що характеризують ефективність системи управління персоналом, якість системи управління персоналом та витрати, понесені на систему управління персоналом;

β – вагомість комплексного показника, за думкою експертів.

8. Після того, як інтегральний показник ефективності системи управління персоналом підрахований, необхідно його проаналізувати, а для цього ми створили спеціальну шкалу (табл. 1).

9. Коли інтегральний показник охарактеризований та має чіткі межі значень, необхідно розробити низку заходів задля покращення ефективності системи управління персоналом, відповідно до ситуації, в якій опинилось підприємство.

Задля підтвердження дієвості та ефективності запропонованої методики було проаналізовано діяльність аграрних підприємств Новомосковського району та визначено інтегральний показник ефективності системи управління персоналом (табл. 2).

Таблиця 1

Аналіз інтегрального показника ефективності системи управління персоналом

Найменування характеристик	Сфера інтервального оцінювання ефективності системи управління персоналом				
	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅
Рівень ефективності системи управління персоналом	Недопустимий рівень	Кризовий рівень	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Значення інтегрального показника ефективності системи управління персоналом	0 – 0,20	0,21 – 0,40	0,41 – 0,60	0,61 – 0,80	0,81 – 1,0

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Взаємозв'язок рівня інтегрального показника ефективності системи управління персоналом та результативності діяльності аграрних підприємств Новомосковського району Дніпропетровської області, 2015 р.

Показники	ТОВ «Ягідне»	ТОВ АФ «Дружба»	ТОВ АФ «Вільне-2002»	ТОВ «АФ ім.Горького»	ТОВ АФ «Олімпекс - Агро»
Рівень ефективності системи управління персоналом	Недопустимий	Кризовий	Низький	Середній	Високий
Значення інтегрального показника ефективності системи управління персоналом (I)	0,20	0,40	0,59	0,68	0,81
Ефективність системи управління персоналом (E)	0,33	0,53	0,62	0,64	0,72
Якість системи управління персоналом (Q)	0,13	0,26	0,52	0,65	0,82
Витрати на персонал (C)	0,26	0,48	0,67	0,79	0,91
Площа сільськогосподарських угідь, га	831	3270	4951	5227	20406
Виробництво валової продукції на 1га с.-г. угідь, тис. грн	2,81	3,03	3,52	5,93	7,43
Виробничі витрати на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	702,8	615,4	363,6	329,5	293,1
Питома вага оплати праці у загальних витратах, %	6,4	11,3	16,0	16,9	20,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	969	1196	1398	1455	1548
Фондозабезпеченість, тис. грн	80,9	86,2	103,6	191,5	239,7
Фондовіддача, грн	0,4	0,7	0,8	0,9	2,1
Річна продуктивність праці, тис. грн	79,2	85,8	106,4	143,6	167,8
Урожайність озимої пшениці, ц/га	27,9	28,3	31,4	34,6	37,2
Урожайність соняшника, ц/га	19,1	19,8	21,4	22,1	23,2
Середньорічний надій молока від 1 корови, ц	40,5	41,2	44,3	44,7	47,6
Чистий прибуток в розрахунку на 100 га, сільськогосподарських угідь, тис. грн	53,5	69,7	83,0	166,1	178,0
Рівень рентабельності, %	20,0	22,8	28,8	36,7	59,5

Джерело: розраховано авторами

В дослідженні встановлено суттєвий взаємозв'язок між ефективністю системи управління персоналом та результативністю діяльності аграрних підприємств: з підвищенням рівня інтегрального показника зростають показники ефективності їх господарської діяльності. Гірші показники ефективності системи управління персоналом мають ТОВ «Ягідне», ТОВ АФ «Дружба» та ТОВ АФ «Вільне-2002», яким рекомендовано: провести моніторинг всіх сфер діяльності підприємства, перевіряючи при цьому ефективність використання ресурсів, бухгалтерські звіти та планову діяльність підприємства; розробити інформаційну систему взаємозв'язку між співробітниками і підрозділами підприємства; провести атестацію кадрів, за результатами якої відправити персонал на курси підвищення кваліфікації; переглянути систему нарахування заробітної плати та матеріальне стимулювання працівників; покращити умови праці через оновлення матеріально-технічної бази підприємства. ТОВ «АФ ім. Горького» та ТОВ АФ «Олімпекс-Агро» спростити структуру управління; збільшити інвестиційні витрати в розвиток людського потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження. Розроблена методика оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою інтегрального показника є достатньо ефективною, оскільки

охоплюються всі сфери, з якими пов'язана та на які впливає система управління персоналом. В той же час, вона не є надто складною, тому що в розрахунках беруть участь базові показники, які підраховуються та аналізуються в кожному аграрному підприємстві. Розрахувати інтегральний показник ефективності системи управління персоналом може кожен економіст аграрного підприємства, а тому не потрібно наймати сторонню особу для аналізу ефективності системи управління персоналом, що дає змогу керівництву підприємства зекономити значні кошти, які можна направити на вирішення нагальних проблем.

Література

1. Лементовська В.А. Маркетингові дослідження регіонального ринку овочів / В.А. Лементовська, В.І. Бортнік, С.Д. Скуртол // Збірник наукових праць Уманського ДАУ. – 2008. – № 6. – С. 175-180.
2. Литвин О.В. Механізм побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом / О.В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 2. – Т.1. – С. 79-84.
3. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 304 с.
4. Сметанюк О.А. Етимологія категорії "ефективність управління організацією" / О.А. Сметанюк, О.П. Соцівець // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 136-140.
5. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць. – Луганськ. – 2011. – № 23 (I). – Режим доступу: <http://eme.ucoz.ua/>
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник для вузов по экономическим специальностям / Ю.Г. Одегов. – Москва: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. : ЗАО "Бизнес - школа "ИНТЕЛ-СИНТЕЗ", 2002. – 368 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород : «НИМБ», 2003. – 720 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2011. – 300 с.
10. Коваленко Т.В. Оцінка системи управління персоналом в умовах машинобудівного підприємства / Т.В. Коваленко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк: ДонНТУ, 2010. – Вип. 38-3. – С. 167-175.

References

1. Lementovska, V., Bortnik, V. and Skurtol, S. (2008), "Market research regional vegetable market", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho DAU.*, no. 6, pp. 175–180.
2. Lytvyn, O.V. (2011), "Mechanism of construction of estimation of social and economic management efficiency of the personnel", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky.* no. 2, vol. 1, pp. 79–84.
3. Ivancevich, John M. and Lobanov, A.A. (1993), *Chelovecheskiye resursy upravleniya: Osnovy upravleniya personalom* [Human Resources Management: The Basics of personnel management], Delo, Moscow, Russia, 304 с.
4. Smetaniuk, O.A. and Sochivets, O.P. (2009), "Etymology category "efficiency management organization" ", *Aktualni problemy ekonomiky: naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, no. 8, pp. 136–140.
5. Khrystenko, L.M. (2011), "Indicators of business management efficiency", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo: zb. nauk. prats*, no. 23 (I), available at: http://eme.ucoz.ua/publ/zborniki/23_i_2011/khristenko_l_m_sistema_pokaznikiv_ocinki_efektivnosti_upravlin_nja_pidpriemstvom/29-1-0-185 (access date November 25, 2016).
6. Odegov, Yu.G. (2008), *Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh skhemakh: uchebnik dlya vuzov po ekonomicheskim spetsialnostyam* [Personnel management in structural and logical schemes: a textbook for high schools of economics], Alfa-Press, Moscow, Russia, 944 p.
7. Shekshnya, S.V. (2002), *Upravlenie personalom sovremennoy organizatsii* [Personnel management of the modern organization], ЗАО "Бизнес - shkola "INTEL-SINTEZ", Moscow, Russia, 368 p.
8. Egorshin, A.P. (2003), *Upravlenie personalom* [Personnel management], NIMB, Nizhny Novgorod, Russia, 720 p.
9. Kibanov, A.Ya. and Durakova, I. (2009), *Upravlenie personalom* [Personnel management], INFRA-M, Moscow, Russia, 300 p.
10. Kovalenko, T.V. (2010), "Evaluation of the personnel management system in the conditions of machine-building enterprise", *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tehniknoho universitetu. Serii: ekonomichna*, issue 38-3, pp. 167–175.