

УДК 582:631.11

В. Є. Чухліб,
аспірант кафедри підприємництва і права,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-6780-6442

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.13—14.90

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Chuhlib,
Postgraduate student of the Department entrepreneurship and law,
Poltava state agrarian academy, Poltava

EVALUATION OF EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглядається оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Визначено сутність поняття "персонал" та основні методи управління персоналом підприємств, які поділяються на три групи: 1) соціально-психологічні, 2) адміністративні, 3) економічні.

З'ясовано, що основним джерелом економічного ефекту від управлінської діяльності у підприємствах є розвиток трудового потенціалу окремого працівника і колективу загалом, що є наслідком ухвалення ефективних управлінських рішень, результатом яких є отримання додаткового доходу від господарсько-фінансової діяльності.

Запропоновано методичний підхід розрахунку економічного ефекту від управлінської діяльності з підвищенням ефективності використання персоналу аграрних підприємств. Обґрунтовано схему функціональних взаємозв'язків у процесі управління діловою кар'єрою для аграрних підприємств, функції, якої виконують: директор, служба управління персоналом (інспектор кадрів), керівники функціональних відділів управління підприємством.

The main theoretical approaches to defining the essence of the concept of "personnel" — is the manpower of the enterprise, organization, or part of this power, which is a group of professional or other characteristics, which can be both the object and the subject of management are clarified. The main classification features of personnel are determined: by job characteristics, by level of management, by special education, by branches of economy. This is a key part of the workforce management system. head. It is substantiated that the development of labor potential of an individual employee and the collective as a whole is a source of economic effect of management activities.

The main methods of personnel management of enterprises are considered, which are divided into three groups: 1) social and psychological, 2) administrative, 3) economic research, 4) legal, 5) administrative, 6) socio-economic.

A method of evaluation of the management of agricultural enterprises, which includes such types of effects, as the effect of personnel training with further combination of professions, the effect of changes in employee turnover, the effect of changes in productivity that reflects a clear dependence of economic efficiency of personnel management on a set of direct factors influencing the evaluation of economic and financial activities of agricultural enterprises. The advantages of this technique are considered, which are an attempt to combine quantitative (reduction of the number of employees; savings of the salary fund) and qualitative (attracting newcomers who will bring new ideas and proposals to the organization; improving the skills of employees) indicators of management.

It is determined that one of the main problems of effective personnel management of agricultural enterprises is the dispersion of responsibility centers and participants of this process. To this end, the scheme of functional relationships in the process of the business career management is substantiated, which will be performed by: director, personnel management service (personnel inspector), heads of functional departments of enterprise management.

Ключові слова: персонал, управління, методи управління персоналом, ефективність, ефект, функціональні взаємозв'язки, управління діловою кар'єрою.

Key word: personnel, management, methods of personnel management, efficiency, effect, functional relationships, business career management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Поступальний розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху формування нової економіки, найголовні-

шим чинником зростання якої є знання й кваліфікація людини, вимагають від науки посилення уваги до людини та її творчих здібностей. Сучасна система управління персоналом на

підприємствах зазнає радикальних перетворень, необхідність яких викликана тим, що адміністративно-командна система не відповідає вимогам розвитку виробничих сил і персоналу підприємств. Тому дослідження теоретичних підходів та розробка методичних підходів до оцінки результативності управлінської діяльності, удосконалення технології управління обумовлюють актуальність теми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У теорії менеджменту управління персоналом на підприємстві розглядається як окрема проблема. Тому вивчення та розв'язання проблеми ефективного управління персоналом займають важливе місце в системі наукових досліджень. У розробку теоретико-методичних, соціально-економічних та прикладних проблем управлінської діяльності вагомий вклад зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Виокремимо таких учених: М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва [2], А.Я. Кібанов [6], О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [7], Л.І. Михайлова [8], Л. В. Шитікова [14] та інших.

Аналіз досліджень робіт науковців показав, що кожен з них пропонує власну структурно-методичну концепцію системи управління персоналом. Однак можна констатувати, що нині ще не вироблений єдиний підхід відносно управління персоналом. На нашу думку, недостатньо дослідженими, залишаються питання оцінки ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Ці питання носять дискусійний характер та потребують досліджень.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування основних теоретичних підходів щодо оцінки ефективності управління та використання персоналу в аграрних підприємствах.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Визнання провідної ролі людини в суспільному прогресі — одна з найстаріших ідей економічної теорії. Вона домінувала в економічних уявленнях раннього капіталізму, коли населення країни вважалось головним елементом національного багатства. Представник класичної економічної школи А. Сміт уподібнював капіталові здібності людини, яка розвивається у процесі навчання і трудової діяльності: "Придбання таких здібностей, враховуючи також зміст їх власника під час його виховання, навчання і учнівства, завжди вимагає реальних витрат, що становлять основний капітал, який ніби

реалізується в його особистості" [12, с. 207—208].

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Люди з їхнім рівнем освіти, досвіду та майстерності є важливим елементом продуктивних сил. У теорії менеджменту відносно людей, зайнятих у виробництві використовується значна кількість термінів: персонал, кадри, людський фактор [7, с. 10].

Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка є групою за професійними чи іншими ознаками [10, с. 15]. Це поняття застосовується, в основному, під час планування та здійснення практичних заходів щодо покращення якісних характеристик працівників організації і (в меншій мірі) при проведенні наукових досліджень. Водночас персонал — це передусім люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних рис, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль [11, с. 105].

Наука виділяє різні класифікації кадрів: за посадовими ознаками, за рівнем управління, за спеціальною освітою, за галузями національної економіки. Керівник — це ключова ланка системи управління трудовим колективом. Головним напрямом його діяльності є організація на високому професійному рівні діяльності апарату управління. Керівник є не тільки організатором, а й носієм влади, повноваженим представником власника у даному колективі, його лідером та виразником інтересів цього підприємства. В залежності від обсягу і характеру виконуваних функцій керівники поділяються на лінійних і функціональних [3, с. 36—38].

Управління — обов'язковий елемент соціальної форми діяльності людей, а також технічних і технологічних систем. Тобто воно здійснюється там, де необхідно відповідно впливати на об'єкт або систему з метою упорядкування чи переведення її з одного стану в інший [5, с. 50].

Управління здійснюється у вигляді функціонування самокерованої системи за замкненим циклом у зв'язку з присутністю в ній прямих (від керуючої системи до керованої) і зворотних (від керованої до керуючої) зв'язків. Ці зв'язки виявляють себе у тому, що будь-яке рішення керуючої підсистеми призводить до певного ефекту, який у свою чергу здійснює на неї зворотний вплив. У результаті остання завжди має інформацію не лише щодо компонентів системи, а й ефективності цих дій, що є об'єктивною потребою їхнього відповідного корегування і збереження в такий спосіб дина-



Рис. 1. Система методів управління персоналом на підприємстві

Джерело: [9, с. 146].

мічної рівноваги системи, її оптимального функціонування [5, с. 50].

На думку А.І. Михайлової, управління персоналом на рівні підприємства має бути процесом безперервним, включаючи в себе основні етапи кадрового менеджменту: планування, добір, відбір, професійну підготовку, оцінку та навчання кадрів, які здійснюються з метою їх раціонального використання, підвищення ефективності та покращення якості життя [8].

Кожне підприємство складається з управляючої системи і системи, якою управляють. Управляюча система (суб'єкт управління) — це сукупність органів управління й працівників з певним масштабом своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Вона завжди має кілька рівнів управління, а також може змінювати свій стан під впливом організуючих і дезорганізуючих чинників [5, с. 50].

Управляюча система складається з комплексу взаємозв'язаних підсистем: прогнозування, техніко-економічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, матеріально технічного постачання і реалізації та ін. [10, с. 50].

Суб'єкт управління — це суспільні інститути (організації, установи), а також працівники апарату управління підприємств. Діяльність суб'єкта управління пов'язана з процесами, що відбуваються в складних об'єктах з розв'язанням проблемних ситуацій, зумовлених збурювальними діями внутрішніх (вихід з ладу техніки, недисциплінованість виконавців та ін.) і

зовнішніх чинників (несприятливі кліматичні умови, порушення договорів постачання техніки і матеріалів тощо) [5, с. 50].

Об'єктом управління є різноманітні форми суспільних відносин, поведінки і діяльності людей. Проте управління пов'язане не тільки з людьми, а й через них з речовими елементами виробництва. На підприємстві об'єктами управління вважаються всі виробничі ресурси (обладнання, сировина, матеріали, продукція), всі види енергії, процес безперервного руху виробничих засобів (грошової, виробничої і товарної форм). Крім того, управління передбачає регулювання процесів, пов'язаних з організацією технічних і технологічних систем. Причому науково-технічний прогрес постійно підвищує значення управління матеріальними ресурсами, технікою та технологією [5, с. 50].

Методи управління персоналом поділяються на три групи: 1) соціально-психологічні, 2) адміністративні, 3) економічні (рис. 1).

Крім зазначених вище методів управління персоналом, розрізняють: правові, адміністративно-розпорядчі та соціально-економічні.

Правові методи діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особової справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу норма-

тивно-правових та організаційно-розпорядчих документів. Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності [7].

Управління розвитком персоналу повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні і використанні персоналу [4, с. 16].

Ефективність — це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності аграрного виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів [9, с. 63].

Є різні підходи до визначення ефективності управління:

1. Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

2. Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

3. Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

4. Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління [2, с. 211].

Джерелом економічного ефекту від управлінської діяльності у аграрному підприємстві є розвиток трудового потенціалу окремого працівника і колективу загалом, що є наслідком ухвалення управлінських рішень, результатом яких є отримання додаткового доходу від господарської діяльності [15, с. 177]. Ефект від управління у такому випадку може набувати різної форми і оцінюватися різними показниками.

На думку С.О. Шапіро, ефект від управління персоналом може виражатися у такій формі:

— збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;

— мотиваційний ефект;

— стабілізація персоналу;

— економія коштів підприємства за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно підготовлених працівників [14, с. 177].

На основі аналізу праць науковців [6, с. 211], оцінку діяльності управлінської сфери аграрних підприємств пропонуємо проводити на основі таких показників [15, с. 177]:

1. Ефект від навчання персоналу з подальшим сумісництвом професій:

$$E_{\text{навч.}} = (Z_{\text{пл.}} \cdot T_{\text{сез.випл.}} \cdot R_{\text{с.}} + V_{\text{навч.}}) - V_{\text{зн.}} \cdot R_{\text{р.}} \cdot T_{\text{сез.випл.}} \cdot K_{\text{надб.}} \quad (1),$$

де $Z_{\text{пл.}}$ — заробітна плата працівників в місяць, який навчався суміжним професіям;

$T_{\text{сез.випл.}}$ — календарний період, упродовж якого здійснюються сезонні виплати, $T_{\text{сез.випл.}} = 6$ міс.;

$R_{\text{с.}}$ — чисельність працівників, які навчалися суміжним професіям;

$V_{\text{навч.}}$ — витрати на навчання;

$V_{\text{зн.}}$ — витрати на заробітну плату працівника в місяць, діяльність якого може бути охоплена сумісництвом;

$R_{\text{р.}}$ — чисельність працівників, діяльність яких може бути охоплена сумісництвом;

$K_{\text{надб.}}$ — коефіцієнт, що враховує розмір надбавок, $K_{\text{надб.}} = 0,2$.

2. Ефект від змін плинності кадрів:

$$E_{\text{пл.}} = V_{\text{нов.}} \cdot R_{\text{сп.}} \cdot \Delta K_{\text{пз.}} \quad (2),$$

де $V_{\text{нов.}}$ — витрати на новачка, які визначаються співвідношенням загальних витрат на відбір, первинне навчання до кількості відібраних кандидатів;

$R_{\text{сп.}}$ — середньоспискова чисельність працюючих;

$\Delta K_{\text{пз.}}$ — зміни середньорічного коефіцієнту плинності кадрів.

3. Ефект від змін продуктивності праці:

$$E_{\text{пп.}} = R_{\text{сп.}} \cdot \Delta \Pi_{\text{пр}} \quad (3),$$

де $R_{\text{сп.}}$ — середньоспискова чисельність працівників;

$R_{\text{сп.}}$ — середньоспискова чисельність працюючих;

$\Delta \Pi_{\text{пр.}}$ — приріст середньорічної продуктивності праці.

4. Сумарний ефект:

$$E_{\text{заг.}} = E_{\text{навч.}} \cdot E_{\text{пл.}} + E_{\text{пп.}} \quad (4).$$

Запропонована методика оцінки ефективності управління персоналом аграрного підприємства має переваги, які полягають у спробі об'єднати кількісні (скорочення чисельності працюючих; економія фонду заробітної плати) та якісні (залучення новачків, які внесуть в організацію нові ідеї та пропозиції; підвищення кваліфікаційного рівня працюючих) показники управлінської діяльності [15, с. 177].

Представлена методика характеризує взаємозв'язок між зазначеними складовими: ефект від зменшення плинності персоналу та ефект від навчання з подальшим сумісництвом про-

фесій визначають і безпосередньо впливають на ефект від підвищення продуктивності праці [15, с. 177].

Однією з проблем ефективного управління використанням персоналу є розпиленість центрів відповідальності й учасників цього процесу. У аграрному підприємстві центри відповідальності за кадрову роботу представлені спеціальними структурними підрозділами, керівниками на всіх рівнях управління, які безпосередньо управляють роботою персоналу, і функціональними фахівцями. Кожен із центрів відповідальності виконує певний вид робіт, пов'язаний із управління персоналом. Керівники всіх рівнів безпосередньо здійснюють управління персоналом і забезпечують його ефективність. Функціональні фахівці, залежно від їх спеціалізації, визначають зміст виконуваних робіт різними категоріями персоналу. Така розрізненість центрів відповідальності робить процес управління персоналом складним, а також призводить до частих збоїв, суперечливих вказівок та, як наслідок, знижує результативність праці.

Підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві може бути досягнуте шляхом встановлення ефективних функціональних взаємозв'язків в процесі управління діловою кар'єрою, які виконують: директор, служба управління персоналом (інспектор кадрів), керівники функціональних відділів управління підприємством (табл. 1).

ВИСНОВКИ

В умовах сьогодення оцінка ефективності управління персоналом — це актуальний процес, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізацію стратегічних цілей. Джерелом економічного ефекту від управлінської діяльності у підприємствах є розвиток трудового потенціалу окремого працівника й колективу загалом, що є наслідком ухвалення управлінських рішень, результатом яких, є отримання додаткового доходу від господарсько-фінансової діяльності. Оцінка персоналу потребує

Таблиця 1. Схеми функціональних взаємозв'язків у процесі управління діловою кар'єрою у аграрних підприємствах

Найменування функцій управління	Директор	Інспектор з кадрів	Керівники підрозділів
1. Складання планів з кадровим резервом і управління діловою кар'єрою	Р	О	У
2. Прийняття заходів заохочення або стягнення за виконувану роботу по резерву кадрів	Р	О	П
3. Вдосконалення організації заміщення вакантних посад	Р	О	У
4. Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад	Р, У	О	П, У
5. Підвищення кваліфікації персоналу, зарахованих в резерв	Р	О	У
6. Оформлення в резерв і переміщення по службовій кар'єрі	Р	О	П
7. Організація обліку з управління діловою кар'єрою та резервом	Р	О	П
8. Вивчення розстановки і використання працівників, а також ділових якостей працівників	Р, У	О, У	П, У
9. Створення резервів на висування	Р, У	О	У
10. Контроль виконання керівниками підрозділів роботи з управління діловою кар'єрою та кадровим резервом	Р, У	О	П
11. Вивчення причин плінності кадрів	Р	О	П, У
12. Складання звітності по управлінню діловою кар'єрою та кадровим резервом	Р	О	П
13. Опрацювання схем заміщення і індивідуальних планів розвитку діловою кар'єрою	Р	О	П
14. Контроль реалізації планів підготовки спеціалістів, відібраних в резерв кадрів	Р, У	О	У
15. Виконання програми роботи з кадровим резервом	Р	О	П, У

Умовні позначення: О — відповідає за виконання даної функції, організовує її виконання, оформлює кінцевий документ; У — бере участь у виконанні даної функції; П — представляє вихідні дані для виконання функцій; Р — приймає рішення, затверджує документ.

Джерело: удосконалено автором на основі [1].

використання всіх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування для досягнення її ефективності, оптимальності та економічності. Запропонована методика оцінки ефективності управління персоналом аграрних підприємств відображає залежність ефективності управління персоналом від сукупності прямих чинників, що впливають на оцінку діяльності аграрних підприємств загалом.

Література:

1. Баркер А. Как лучше управлять людьми. М.: ФАИР ПРЕС, 2002. 272 с.
2. Виноградський М.Д., Беляєва С.В. Управління персоналом. К.: ЦУА, 2006. 504 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: "Кондор", 2002. 518 с.
4. Гамушкін Т.К. Економічний менеджмент в Україні. Економіка України. 1999. № 6. С. 2—7.

5. Калініченко О.В., Плотник О.Д. Економіка підприємства. Практикум: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 600 с.

6. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. М.: Проспект. 2012. 64 с.

7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., 2003. 296 с.

8. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

9. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2004. 336 с.

10. Омаров А.М. Руководитель. Размышления о стиле управления. М: Издательство политической литературы, 1987. С. 8 — 43.

11. Онікієнко О.В. Структуризація кадрової підсистеми з позиції адміністрування. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2011. № 4 (1). С. 104—208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4(1)_24) (дата звернення 20.05.2020 р.).

12. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1982. 684 с.

13. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41—44. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_1_9 (дата звернення 18.06.2020 р.).

14. Шитікова Л.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом агропромислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 9. Ч. 7. 2014. С. 176—179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2\(2\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2(2)_28) (дата звернення 15.06.2020 р.).

15. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. Практическое пособие по кадровому планированию организации. М.: РОСБУХ, 2007. 304 с.

References:

1. Barker, A. (2002), *Kak luchshe upravlyat' lyud'mi* [How to better manage people], FAIR PRESS, Moscow, Russia.

2. Vy`nogradsk`y`j, M. D. and Belyayeva, S. V. (2006), *Upravlinnya personalom* [HR], TSUL, Kyiv, Ukraine.

3. Vy`nogradsk`y`j, M. D. Vy`nogradsk`ka, A. M. and Shkapova O. M. (2002), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [Organization of the manager's work], Condor, Kyiv, Ukraine.

4. Gamushkin, T. K. (1999), "Economic management in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 6, p. 2.

5. Kalinichenko, O. V. and Plotny`k, O. D. (2012), *Ekonomika pidpryiemstva* [Business Economics], Condor, Kyiv, Ukraine.

6. Kibanov, A. Y. (2012), *Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Otsenka ekonomicheskoy i sotsial'noy effektivnosti upravleniya personalom organizatsii* [Personnel management: theory and practice. Assessment of the economic and social effectiveness of the personnel management of the organization], Prospect, Moscow, Russia.

7. Krushel`ny`cz`ka, O. V. and Mel`ny`chuk, D. P. (2003), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Kyiv, Ukraine.

8. My`xajlova, L. I. (2007), *Upravlinnia personalom* [HR], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

9. Mishhenko, A. P. (2004), *Stratichne upravlinnia* [Strategic management], CUL, Kyiv, Ukraine.

10. Omarov, A. M. (1987), *Rukovoditel'. Razmyshleniya o stile upravleniya* [The head. Reflections on style management], Moscow, Russia

11. Onikiyenko, O. V. (2011), "Structuring the personnel subsystem from the point of view of administration", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 4 (1), pp. 104—208, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4(1)_24) (Accessed 5 May 2020).

12. Smyt, A. (1982), *Issledovanie o prirode i prichinakh bagatstva narodov* [A study of the nature and causes of the wealth of peoples], Sotsekgiz, Moscow, Russia.

13. Chavychalov, I. I. (2018), "Methods for evaluating the effectiveness of management personnel of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 1, pp. 41—44, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_1_9 (Accessed 18 June 2020).

14. Shy`tikova, L. V. (2014), "Methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel management of an agro-industrial enterprise", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, [Online], vol. 9, no. 7, pp. 176—179, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2\(2\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2(2)_28) [Accessed 16 June 2020].

15. Shapy`ro, S. A. (2007), *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management], ROSBUKH, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2020 р.