

К. М. Речка,

к. е. н., доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет

ЗАГАЛЬНІ РИСИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

К. Rechka,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Tavria State Agrotechnological University

GENERAL RISK OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств відбувається істотна зміна загальної парадигми управління. На сьогодні персонал є основним ресурсом організації, на якому базують увесь економічний успіх всього товариства. Тому персоналом потрібно вміти грамотно та раціонально управляти, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати засоби у цей розвиток.

Для того, щоб підприємство працювало результативніше потрібно вдосконалити систему управління персоналом. Управління персоналом — це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Основна мета менеджменту персоналу — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

In modern conditions of functioning of agrarian enterprises there is a significant change in the general management paradigm. At the moment, the staff is the main resource of the organization, which is based on the overall economic success of the entire company. Therefore, personnel need to be able to properly and efficiently manage, create the necessary conditions for its development and invest in this development.

In order for the company to work more effectively, it is necessary to improve the personnel management system. Personnel management is a system of interdependent, organizational, economic and social measures to create conditions for the normal functioning, development and efficient use of labor potential at the organization level.

The main objective of personnel management is the combination of effective staff training, advanced training and labor motivation for developing employee abilities and encouraging them to perform higher-level jobs.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, аграрне підприємство, ефективне виробництво, господарський механізм, ринковий механізм.

Key words: management, HR, agrarian enterprise, efficient production, economic mechanism, market mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виготовлення і випуск продукції, яка б була конкурентоспроможною на зарубіжних, зокрема європейських ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

В українській економіці з самого початку ринкової трансформації одержавленої економічної системи і дотепер одна з найбільш вагомих проблем — забезпечення ефективного управління на рівні первинних господарських одиниць. У вітчизняних наукових джерелах наводилися дані, які підтверджують тезу, згідно з якою організаційний чинник, менеджмент підприємств зокрема, займає чільне місце у системі внутрішньогосподарських чинників, що впливають на економічну стійкість, ефективність й конкурентоспроможність підприємств. Нині за рахунок організаційних факторів досягається 30% економії живої

праці. В розвинутих країнах раціональна організація виробництва забезпечувала 20—50% приросту національного доходу [1].

На відміну від країн з високорозвинутою ринковою економікою, у яких накопичений великий практичний досвід управління та розвинені наукові школи з цього питання, вітчизняним менеджерам доводилося починати, образно кажучи, з нуля. Адже управління підприємствами в колишньому СРСР, в Україні зокрема, істотно відрізняється від того, яке притаманне ринковій економіці. Управлінці держпідприємств і колгоспів здійснювали організацію й управління на засадах централізованих директивних завдань, які вони мали втілити у господарській діяльності. Ринковий механізм практично був демонтований.

Активний розвиток продуктивних сил і виробничих відносин у контексті поширення глобалізаційних процесів стимулює зміни в організації праці на сільськогосподарських підприємствах. Останні проявляються в зміні відношення працівників до роботи та удосконаленні системи управління ними. Від ефективності праці та управління

персоналом залежить результативність функціонування суб'єктів господарювання.

Для сільськогосподарських підприємств характерна відсталість у питаннях впровадження прогресивних систем управління персоналом, які вже активно використовують в інших галузях. Недооцінювання важливості застосування інноваційних підходів у цій сфері призводить до втрати можливостей нарощування фінансового зростання господарств.

Таким чином, для підвищення ефективності функціонування, забезпечення кількісного і якісного розвитку, налагодження зовнішньоекономічної діяльності сучасним сільськогосподарським підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні підходи до організаційно-економічного удосконалення системи управління персоналом. Проте, незважаючи на важливість організації заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінського процесу на сільськогосподарських підприємствах, у теоретико-методологічному та прикладному забезпеченні вирішення відповідних питань залишається чимало проблем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні та методикоприкладні аспекти удосконалення системи менеджменту персоналу висвітлюються у працях вітчизняних вчених — В.Г. Андрійчука, І.Ф. Баланюка, О.А. Біттера, О.М. Бородіної, Н.І. Василенко, О.А. Грішнєвої, М.Г. Долішнього, В.Ю. Лисака, М.І. Маліка, А.С. Сас, К.І. Якуби, М.А. Лендела, Г.В. Черевка, О.В. Шебаніної, А.О. Шепотько, О.Г. Шпикуляка, В.В. Юрчишина та ін. Проблеми і перспективи розвитку HR-менеджменту активно досліджуються такими зарубіжними вченими, як R. Bennett, R. Gareth, M. George, L. Mullins. Водночас, незважаючи на чималу кількість науково-теоретичних та прикладних розробок у цій сфері, проблема організації ефективного управління персоналом сільськогосподарських підприємств залишається невирішеною і потребує продовження системних поглиблених досліджень.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Кризові явища в аграрному секторі економіки України обумовили посилення вимог до управлінської діяльності в сільському господарстві, зокрема набувають актуальності питання антикризового управління та управління персоналом. У сучасних соціально-економічних умовах людина є основною рушійною силою інноваційних процесів розвитку суспільства, своєрідним "пусковим механізмом" для приведення в дію продуктивних сил, а управління персоналом набуває значення системоутворюючого чинника виробництва. Трансформація виробничих відносин вимагає зосередження уваги на якісному аспекті управління персоналом підприємства, без чого неможливо забезпечити економічний розвиток суспільства.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування функцій і ролі процесу управління персоналом та виявлення високої ефективності даного процесу на організаційно-економічний механізм на сільськогосподарських підприємствах, а також визначення сутності менеджменту підприємств, його місце у господарському механізмі і головне — зв'язок з ринковим механізмом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виготовлення і випуск продукції, яка б була кон-

курентоспроможною на зарубіжних, зокрема європейських ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Одним із сукупності складових підприємства як цілісної виробничо-господарської системи поряд з управлінням діяльністю є управління персоналом. У літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [3].

Зараз широко використовуються такі поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Поняття "управління персоналом підприємства" охоплює всю сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональну формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.) [2, с. 8].

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головна мета системи управління персоналом — це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [4, с. 46].

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом є комплексною системою, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи добору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

У зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрям менеджменту.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття "управління персоналом". Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу є визначення В.П. Галенко: "Управління персоналом — це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств".

Інший підхід відображається у визначенні управління персоналом, що прийнятий в німецькій школі менеджменту: "Управління персоналом — область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками" [5, с. 11].

У сучасному аграрному середовищі проблеми організації і функціонування управлінської системи недосягаються з точки зору їх важливості і можливості досягнення очікуваних результатів. Сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми, а питання удосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються усі проблеми функціонування сільсько-господарських підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. Особливо недостатньо приділяється уваги управлінню персоналом. Проте, враховуючи, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна лише через управління трудовими ресурсами.

Тому у загальній системі менеджменту на сільсько-господарському підприємстві визначальним елементом слід відокремити управління персоналом. Через організацію менеджменту трудовими ресурсами можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва загалом, оскільки з усіма матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результативність.

Впровадженню на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинна передувати розробка організаційно-економічного забезпечення цього процесу.

Вивчення проблем ефективного управління персоналу аграрних підприємств, обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну й визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством [7, с. 9].

Виробництво на підприємстві, як відомо, — це трансформація природних ресурсів у певні матеріальні блага, що придатні задовольняти ті чи інші потреби людей. У цілому воно охоплює потік "природа — виробництво —

готова продукція". Відповідно організація й управління виробництвом складне завдання, яке пов'язано з вирішенням низки техніко-технологічних і економіко-організаційних, а також соціально-правових питань. Усі вони є прерогативою менеджменту і тих, хто його персоніфікує на рівні первинних господарських одиниць. Функції менеджменту можуть здійснюватися однією особою або певною їхньою кількістю. До речі, менеджери підприємства за критерієм соціально-економічного статусу можуть бути як власниками-господарями (або співвласниками-господарями), так і найманими працівниками.

Важливо зазначити, що менеджмент притаманний усім господарським одиницям за будь-якого типу економічної системи. Разом з тим у кожному з них він має істотно особливості. Деякі науковці [8] у зв'язку з цим обгрунтовано виділяють такі етапи розвитку господарського механізму у цілому й менеджменту підприємств зокрема (відповідно до типу економічних систем).

Першим типом економіки було натуральне господарство. Національної економіки (господарства) у сучасному розумінні цього слова не було, оскільки між окремими виробничими одиницями економічні зв'язки були відсутні. За таких умов господарський механізм був одноелементним і регулював усі господарські рішення, пов'язані з виробництвом, розподілом і споживанням результатів виробництва, виходячи із потреб членів натурального господарства і виробничих можливостей останнього. "Замкнутість" натуральних господарств — головна їхня ознака, тобто незалежність господарської діяльності від зовнішніх чинників. Такі загальновідомі організаційні питання: що, як, скільки і для кого виробляти, які є прерогативою господарського механізму, вирішувалися свідомо на рівні виробничої одиниці її власником-господарем безпосередньо чи спільно з іншими суб'єктами господарювання. Тобто господарський механізм обмежувався менеджментом у первинній виробничій одиниці.

Суперечність між зростанням потреб людей й обмеженими виробничими можливостями економічно ізольованої виробничої одиниці для їхнього задоволення, зумовили виникнення й поглиблення суспільного поділу праці. З його появою виробництво стає товарним, а господарські одиниці набувають двоїсту природу. З одного боку, вони як і натуральні мають приватний характер, економічно суверенні. Водночас товарні господарства — це праця на інших, окрема ланка в системі суспільного поділу праці. Із цих позицій вони є суспільними. Їхня економічна самостійність втрачає абсолютність, набуває відносний характер. Йдеться про економічний суверенітет, образно кажучи, як "усвідомлену необхідність". Іншими словами, власник-господар товарного підприємства як і в натуральному з огляду на свої професійні і виробничо-фінансові можливості самостійно обирає сферу і місце господарської діяльності, відповідні техніку й технологію, систему й форми організації виробництва, вирішує з ким здійснювати виробництво (самому чи об'єднатися з іншими). Але, оскільки виробляються товари і появився спеціалізація, то виникла потреба з господарською комерційною діяльністю, необхідність купівлі засобів виробництва і реалізації продукції. Відповідно кожний товаровиробник зважає на кон'юнктуру двох ринків — засобів виробництва і виробленої продукції. Якщо на першому він є покупцем і в нього є вибір, то на другому ринку він має зважити на жорстку конкуренцію і вибір покупців.

Отже, в умовах ринкової економіки у менеджменті підприємств появилася й у певній мірі уособилися два взаємопов'язаних сегмента: 1) внутрішньогосподарська організація й управління виробництвом; 2) ринковий сегмент (купівля засобів виробництва й реалізація продукції). Тобто менеджмент підприємств став двоелементним. А в господарському механізмі з'явилася така складова, як ринкове саморегулювання або ринковий механізм.

Кожне підприємство характеризується особливостями діяльності, ставить перед собою специфічні цілі, а кожен працівник має свої цінності й установки. Крім того, зовнішнє середовище, в якому функціонують підприємства, постійно змінюється, як і показники, що характеризують його персонал. Отже, доцільним є формування такої системи управління персоналом, яка враховувала б особливості діяльності саме аграрного підприємства.

Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають

вимогам цього підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації.

Поняття "управління персоналом підприємства" охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне, кількісне й якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємства. Проте єдиного правильного формування категорій "управління персоналом" не існує, оскільки кожен науковець по-своєму трактує цей процес.

Отже, управління персоналом — це функція в рамках підприємства, що полягає в наборі, управлінні та забезпеченні керівництвом людей, які працюють у самому підприємстві, займаються питаннями, пов'язаними з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією, управлінням та підготовкою кадрів.

Управління персоналом здебільшого повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому рішення, що приймаються, мають відповідати не тільки інтересам виробництва, а і його соціальній складовій — колективу підприємства. Тобто управління має передбачати створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації; поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень; гнучке та адаптоване використання "людських ресурсів", підвищення активності персоналу, формування організаційної культури [11].

Мета управління персоналом включає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці. Управління персоналом передбачає виконання певних функцій, а саме: визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами; удосконалення системи кадрової роботи на підприємстві; визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організація роботи з виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом; координація і контроль виконання намічених заходів.

Завданням управління персоналу є удосконалення кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибір і реалізація стилю управління людьми; організація горизонтальної координації кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання [6].

Управління персоналом в аграрних підприємствах відбувається за допомогою системи управління персоналом. Під системою управління персоналом О.В. Крушельницька розуміє сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціонально, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [6].

Отже, система управління персоналом — це підсистема управління підприємством, спрямована на залучення та ефективне використання наявної на підприємстві робочої сили, заснована на виконанні специфічних функцій, розподілених серед управлінців підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з контексту порушеної проблеми, можна зробити узагальнені висновки щодо змісту менеджменту підприємств у цілому і ринкового сегменту зокрема, та взаємозв'язку останнього з ринковим механізмом.

Більшість вітчизняних науковців вважають, що економіка у цілому регулюється "господарським механізмом" (нерідко його називають "економічним"). У ньому поряд із іншими сегментами присутня і його державна складова. "У всіх розвинутих країнах базовими елементами механізму координації системи господарства є ринок і держава" [9, с. 20].

Перехід вітчизняних державних підприємств на ринкові умови зумовив ту обставину, що виник, сформувався і діє ринковий сегмент менеджменту підприємств (купівля засобів виробництва й реалізація виробленої продукції). Напевне, цей сегмент останнього є не менш складним, ніж безпосередня організація й управління підприємством. Практика свідчить, що у цьому відношенні є чимало проблем. Можна лише сподіватися, що з часом вони будуть вирішені. Сприяття цьому має становлення цивілізованого ринково-підприємницького середовища, аналогічного сучасним моделям ринкової економіки, ефективна економічна політика держави.

Отже, ефективне управління персоналом — це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

І насамкінець наголосимо, що менеджмент підприємств у цілому — це свідомо сформований регулятивний механізм, а тому він не є сталим і консервативним, а повинен постійно удосконалюватися у міру зміни й ускладнення економічних процесів та явищ. При цьому ще раз підкреслимо, що ефективний менеджмент — обов'язкова умова забезпечення стійкості, ефективності й конкурентоспроможності господарської діяльності підприємств.

Література:

1. Амбросов В.Я. Великотоварні підприємства як основа впровадження інновацій / В.Я. Амбросов, Т.Г. Мареніч // Економіка АПК. — 2007. — № 6. — С. 15—18.
2. Болтак О.А. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.А. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна". — Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. / В.А. Василенко. — К., 2012. — С. 37—44.
4. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. — 2015. — № 5. — С. 32—34.
5. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. — К., 2015. — С. 43—46.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — [2-е вид., перероб. й доп.]. — К.: Кондор, 2005. — 304 с.
7. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. пос. / В.М. Лукашевич. — Львів: Новий світ — 2000, 2004. — 248 с.
8. Мельник Л.А. Господарський механізм у системі ринкової економіки / Л.А. Мельник, Ю.Є. Осацька // Економіка і держава. — 2012. — № 6. — С. 19—21.
9. Михасюк І.С., Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: підручник. — Л.: "Магнолія плюс", 2006. — 438 с.
10. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. пос. — К.: МАУП, 2001. — 112 с.

References:

1. Ambrosov, V.Ya. (2007), "Large-scale enterprises as a basis for the introduction of innovations", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 15—18.
2. Boltak, O.L. (2014), "Ways to improve the enterprise management system", available at: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (Accessed 25 Feb 2018).
3. Vasylenko, V.A. (2012), *Teoriia i praktyka rozrobky upravlins'kykh rishen'* [The theory and practice of development of managerial decisions], Kyiv, Ukraine.
4. Hryhor'iev, L. (2015), "Personnel Management and Regular Management", *Robota s'ohodni*, vol. 5, pp. 32—34.
5. Dontsov, A.I. (2015), *Psykhohohiia kolektyvu: metodolohichni problemy doslidzhennia* [Psychology of the collective: methodological problems of research], Kyiv, Ukraine.
6. Krushel'nyts'ka, O.V. (2005), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Kyiv, Ukraine.
7. Lukashevych, V. M. (2000), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and socio-labor relations], New World, Lviv, Ukraine.
8. Mel'nyk, L.L. (2012), "Economic mechanism in a market economy", *Ekonomika i derzhava*, vol. 6, pp. 19—21.
9. Mykhasiuk, I.S. and Shvajka, L.A. (2006), *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky* [State regulation of the economy], Magnolia Plus, Lviv, Ukraine.
10. Khramov, V. O. and Bovtruk, A. P. (2001), *Osnovy upravlinnia personalom* [Fundamentals of Human Resources Management], Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2018 р.