



УДК 331.101.3:331.108

## ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

**Козьмук Наталія Ігорівна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
заступник директора  
Львівського навчально-наукового інституту  
ДВНЗ «Університету банківської справи»  
e-mail: Kozmuk\_natalia@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-7438-8691

**Власенко Карина Костянтинівна,**  
студентка  
Львівського навчально-наукового інституту  
ДВНЗ «Університету банківської справи»  
e-mail: karinaa.vlasenko@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2082-2995

**Анотація.** Розглянуто функції та завдання управління в цілому і персоналу зокрема, визначено його цілі. Виявлено, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне — людських. Доведено, що коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбиваються на результатах. З'ясовано, що в Україні склалася ситуація, де управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розроблення і ухвалення кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Висвітлено особливості управління персоналом як системи. Виявлено, що система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, ухвалення й реалізації управлінських рішень. Значне місце у статті посідає соціальне управління, куди входить управління трудовим колективом і соціальна структура персоналу. Обґрунтовано створення соціально-психологічного клімату в колективі.

**Ключові слова:** управління персоналом, кадри, соціальна система, колектив, трудова діяльність.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 12.

## VALUE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM

**Kozmuk Natalia,**  
Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Deputy Director  
of the Lviv Educational-Scientific Institute of SHEI «Banking University»  
e-mail: Kozmuk\_natalia@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-7438-8691

**Vlasenko Karyna,**  
student  
of the Lviv Educational-Scientific Institute of SHEI «Banking University»  
e-mail: karinaa.vlasenko@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2082-2995

**Abstract.** The article deals with the functions and tasks of management in general, and personnel in particular, and defines its objectives. It is revealed, that in order to develop, receive profit and keep competitiveness of the organization, the management should optimize return from investments of any resources: material, financial and the main thing — human. It is proved that when an organization really cares about people, its general philosophy, climate and mood necessarily affects the results. It is established that in Ukraine there was a situation where the personnel management is not given enough attention, technology of development and acceptance of personnel decisions is imperfect and scientifically unreasonable, in most cases there is no orientation on achievement of social efficiency in personnel management. Features of management of the personnel of system are lighted. It is revealed that the personnel management system assumes formation of the purposes, functions, organizational structure of management of the personnel, acceptance and realization of administrative decisions. A significant



place in the article is occupied by social management, which includes management of labor collective and social structure of the personnel. Creation of social-psychological climate in the team is grounded. At the same time, there is a need to study and establish the importance of personnel management in the organization system. The importance of a favorable psychological climate can be judged, for example, by the fact that a bad mood reduces the efficiency of the team by about one and a half times. Since the circumstances can be influenced purposefully, the psychological climate can be formed and adjusted to some extent. It is also more likely that the psychological state of the team is characterized by the degree of satisfaction of participants with their position.

At present, the emphasis on HR management is shifting towards strategic use of employees and measured impact of programs for employees on business.

**Keywords:** personnel management, personnel, social system, collective, labor activity.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 12.

**JEL Classification** M12; M14

## ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Козьмук Наталья Игоревна,**

кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель директора

Львовского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: Kozmuk\_natalia@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-7438-8691

**Власенко Карина Константиновна,**

студентка

Львовского образовательного-научного института

ГБУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: karinaa.vlasenko@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2082-2995

**Аннотация.** Рассмотрены функции и задачи управления в целом и персонала в частности, определены его цели. Выявлено, что для того, чтобы развиваться, получать прибыль и сохранить конкурентоспособность организации, руководство должно оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов: материальных, финансовых и главное — человеческих. Доказано, что когда организация действительно заботится о людях, ее общая философия, климат и настроение обязательно отражаются на результатах. Установлено, что в Украине сложилась ситуация, где управлению персоналом не уделяется достаточно внимания, технология разработки и принятия кадровых решений несовершенна и научно необоснована, в большинстве случаев отсутствует ориентация на достижение социальной эффективности в управлении персоналом. Освещены особенности управления персоналом системы. Выявлено, что система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, принятия и реализации управленческих решений. Значительное место в статье занимает социальное управление, куда входит управление трудовым коллективом и социальная структура персонала. Обосновано создание социально-психологического климата в коллективе.

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадры, социальная система, коллектив, трудовая деятельность.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 1; библи.: 12.

**Вступ.** Будь-які зміни, що відбуваються в політичному й економічному житті суспільства, неодмінно наповнюють новим змістом теорію і практику управління персоналом, а отже, й основні його принципи, що являють собою науково обґрунтовані положення та уявлення про управлінську діяльність.

Загалом, формування принципів управління персоналом відбувається під впливом системи пріоритетів і цінностей, що панують у тій чи іншій організації. Саме за допомогою таких принципів керівна система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на про-

цес ухвалення та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління [4].

Сьогодні успішні компанії повинні бути гнучкими, орієнтованими на клієнта і швидко змінювати напрям. У таких умовах ефективність управління персоналом має вирішальне значення для успіху бізнесу. Фахівці в галузі управління персоналом створюють системи підвищення кваліфікації, планування підвищення кадрів і розвитку співробітників. Це дозволяє людям зберігати мотивацію, позитив, особисту зацікавленість і сприяє успіхові компанії. Крім того, фахівець із персоналу допомагає розвивати організаційну куль-



туру і клімат, у якому співробітники виявляють компетентність, турботу і готовність добре обслуговувати клієнтів [6].

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Питання розвитку персоналу було і є на сьогодні недостатньо вивченим. Його розглядають не лише як економічну категорію, а й у межах інших наук. У сучасних теоретичних і практичних підходах до управління змінюється ставлення до людського чинника на підприємствах. Персонал підприємства стає основним фактором забезпечення сталого економічного розвитку. Проведені дослідження показали, що до проблеми управління персоналом звертаються провідні вчені України і вчені світової економіки.

Вагомий внесок у визначення сутності, принципів, методів та функцій управління персоналом було зроблено П. Дж. Друкером, Н. Вудконом, С. Робінсом, Р. Гріффіном, А. Томпсоном, Г. Емерсоном та ін. Проблеми управління персоналом розглядають Л. М. Михайлова, Г. Ф. Сліньков, М. І. Мурашко, В. Р. Веснін, В. В. Яцура, О. Г. Мельник, А. В. Шегда та інші.

**Результати дослідження.** Менеджери управління персоналом (або HRM) контролюють найважливішу складову успішного бізнесу — продуктивну та процвітаючу робочу силу. Роль управління персоналом на підприємствах — організувати людей так, щоб вони могли ефективно виконувати роботу. Це вимагає перегляд персоналу як вклад у людський капітал для бізнесу, а не як витрати. Перегляд людей як цінних активів є частиною сучасного управління персоналом.

У сучасній економічній літературі існує безліч тлумачень самого поняття «управління персоналом», при цьому автори акцентують свою увагу на визначенні цього поняття з позицій різних аспектів: функціонального, практичного, аналітичного та інших значень управління персоналом. На нашу думку, важливим є визначення поняття «управління персоналом» з аспекту управління як цілісної системи.

У вітчизняній літературі управління персоналом — це діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їхню мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані [1, с. 3].

У зарубіжній літературі HRM — це сукупність вільно пов'язаних ідей, концепцій та методів, що складаються спільною основною передумови того, що в будь-якій організації максимізація використання людських ресурсів має вирішальне значення для підтримки та підвищення конкурентоспроможності у світі. Відповідно до цієї думки, якщо організації не можуть повною мірою використовувати потенціал своїх працівників, вони не тільки працюють погано, а й саме їхнє існування буде під загрозою в сучасному висококонкурентному світі [2, с. 10].

В Україні, відповідно до типової посадової інструкції менеджера з персоналу відділу кадрів, «у своїй ді-

яльності менеджер з персоналу керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, Положенням про відділ кадрів, Правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією» [5].

Сьогодні основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внескові персоналу в досягнення спільних цілей організації. Раніше інтереси персоналу переважали над інтересами споживачів і постачальників, які були змушені миритися з цим. Стосунки менеджерів із своїми підлеглими базувалися скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до професійних знань чи ноу-хау.

У наші дні ситуація змінилася. Акценти змістилися на потреби споживачів. Полем битви виступає зовнішній ринок — конкурентний ринок, а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR-менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал у його діях на благо організації [3].

З теорії менеджменту відомо, що функції і завдання управління в цілому, і персоналу зокрема, визначаються його цілями. У сучасній теорії управління персоналом виділяють дві групи цілей: організаційні й особисті. Для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність». При цьому економічна ефективність управління персоналом розуміється як досягнення, з мінімальними витратами на персонал, цілей організації — економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптивності до безупинно мінливого середовища; соціальна ефективність — як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, її зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням із товаришами тощо) [4, с. 29].

Практична значимість управління персоналом полягає в такому [6]: ідеальне конструювання практики кадрового управління, розроблення теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом; раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) та соціальної ефективності; спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонуєваних наукою.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління



персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість [7].

Система управління персоналом — сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [8]. Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві щодо управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Система управління персоналом включає підсистеми за напрямками кадрової роботи (рис.).



Рис. Система управління персоналом

Джерело: [8].

Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень і постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом і використанні власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз і планування персоналу; підбір і наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [7].

Представимо (табл.) порівняння вітчизняної управлінської системи, яка існувала до запровадження зарубіжних методів (традиційна), і вже сформована нинішня управлінська система (сучасна). Ми можемо

спостерігати революційні аспекти, які змінили погляд на всю систему управління персоналом в Україні.

Таблиця

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс — організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це — працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль	6. Самоконтроль і самодисципліна
7. Пірамідальна і суворорганізаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска і гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів і працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва побудований на зацікавленості всіх працівників у спільному успіху підприємства в цілому
9. Конкуренція і «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіхах	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства і його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: [9].

Хвиля технічного прогресу сьогодні революціонувала кожне життя і HR теж не залишився недоторканим. Закордонний світ створив нові автоматизовані методи побудови системи управління персоналом підприємства. Зокрема, у США існує спеціальна програма HRMS (Human Resources Management System). Це інформаційна система, призначена для управління людськими ресурсами (HR), зокрема процесами організації. Це суміш апаратних і програмних компонентів, на яких розміщується і забезпечується бізнес-стратегія відділу кадрових питань. HRMS є на сервері додатків, який забезпечує внутрішній та/або віддалений доступ до всіх уповноважених співробітників.

У рамках системи планування HRMS залежить від програмного забезпечення управління персоналом, який інтегрований із HR конкретного бізнес-процесу і функцій, які дають HR співробітникам можливість виконувати рутинні операції, такі як особова



книга співробітника, нарахування заробітної плати, управління відвідуваністю та оцінки ефективності. Кожна функція може бути доступна як частина первинного HRMS або додана як програмні модулі і компоненти. У більшості середовищ HRMS інтегрована і пов'язана з іншими допоміжними системами, такими як відстеження часу роботи працівника, відвідуваність, фінанси, рахунки та адміністрування [9].

У ринкових умовах за інтелектуалізації усіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому разі, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного працівника [12].

Суть трудового колективу полягає в тому, що, об'єднуючи людей загальним соціальним і виробничим інтересом, він ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальності особистості, реалізації її повноцінного розвитку. І як результат, розвивається сам колектив: що яскравіша і змістовніша індивідуальність, що більше в колективі творчих особистостей, людей із розвинутою свідомістю, то більш дієздатним є колектив у цілому. Тому управління персоналом перебудовує також характер людських взаємовідносин усередині трудового колективу [10].

Соціальна структура персоналу може бути представлена такими групами працівників: розумової і фізичної праці, функціональними, професійно-кваліфікаційними, штатними, рольовими та іншими. Вивчення й аналіз соціальної структури трудового колективу дає можливість виявити фактори, які впливають на трудову діяльність, зумовлюють появу різних соціальних явищ і процесів. Вони пов'язані зі змінами змісту праці, освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, його ставленням до праці, соціальної активності [10].

Особливе значення для успішного менеджменту персоналу має комунікативний процес в організації, на який керівники витрачають від 50 до 90 % часу. Це пов'язано з тим, що керівникові потрібно реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, брати участь в ухваленні рішень і виконувати управлінські функції планування, організації, мотивації, координації, регулювання і контролю. Усі види управлінської діяльності засновані на обміні інформацією. Тому комунікації і називають сполучними процесами. Комунікації поділяються на дві великі групи: між організацією і її середовищем, між рівнями управління і підрозділами. Здійснення комунікацій відбувається усно, письмово (у тому числі з використанням електронної пошти) і невербально (поведінка людини: інтонація, поза, погляд, гримаса обличчя, тембр голосу).

#### Список використаної літератури

1. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. ... канд. соц. наук / Л. В. Волянська-Савчук. — Хмельницький, 2017. — 10 с.
2. Keenan T. Human Resource Management / T. Keenan. — Edinburgh : Edinburgh Business School, 2015. — 38 с.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань менеджерів, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тією обставиною, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтора рази. Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливові, психологічний клімат можна деякою мірою формувати і коригувати.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На нього впливають характер і зміст роботи, ставлення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей (розв'язати якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, прославитися), місце здійснення, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися установленим вимогам і порядкам [4].

**Висновки.** Отже, система управління персоналом забезпечує ефективне функціонування підприємства, яке в теперішніх умовах цілком залежить від якості його основного ресурсу — кадрів. Особливо зараз, коли модель людини являє собою комплексну модель — «людину економічну», «людину психологічну», «людину соціальну», брак знань і навичок її застосування керівником підприємства може стати значною перешкодою на шляху до створення якісного потенціалу кадрів і забезпечення надійності діяльності підприємства.

Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їхній професійний і соціальний розвиток. При цьому система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети [11].

Розроблення й впровадження системи управління персоналом на підприємстві передбачає існування сформульованої місії підприємства, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки персоналу (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям, або, іншими словами, потрібна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства [11].



3. Дудченко О. В. Функції HR-менеджера на підприємстві / О. В. Дудченко, І. М. Сочинська-Сибірцева // НАУКА — ВИРОБНИЦТВО. — 2016. — С. 110—111.
4. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посібник / В. Г. Никифорова. — (2-ге вид., випр. і доповн.). — Одеса : Атлант, 2013. — 275 с.
5. Посадова інструкція менеджера з персоналу відділу кадрів [Електронний ресурс]. — 2017. — Режим доступу : [https://jobs.ua/ukr/job\\_description/view/75](https://jobs.ua/ukr/job_description/view/75).
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — Київ : Центр учбової літератури. 2011. — С. 391—417
7. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю. Г. Лелі. — Київ, 2013.
8. Юрчук Н. П. Мотивація персоналу в системі управління банку / Н. П. Юрчук, Д. В. Захарчук // Агро-світ. — 2018. — № 9. — С. 64—70.
9. Human resource management system [Electronic resource]. — 2017. — Available at : <https://introductiontohumanresourcemanagementsystem.wordpress.com>.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. — [2-ге вид.] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — Київ : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
11. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом / Н. М. Бакуліна // Маркетингові технології ПБС. — 2017. — С. 7—30.
12. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством / Г. А. Харченко, Ю. М. Боровий // Вісник НТУ «ХПІ». — 2013.

### References

1. Volyanska-Savchuk, L. V. (2017). Suchasne ponyattya systemy upravlinnya personalom [Modern concept of personnel management system]. *Candidate's thesis*. Khmelnytsky [in Ukrainian].
2. Keenan, T. (2015). *Human Resource Management*. Edinburgh: Edinburgh Business School [in English].
3. Dudchenko, O. V., & Sochynska-Sybirtseva, I. M. (2016). *Funktsiyi HR-menedzhera na pidpryyemstvi [Functions HR-manager at the company]*. Kirovohrad: Nauka – Vyrobnystvu [in Ukrainian].
4. Nikiforenko, V. H. (2013). *Upravlinnya personalom: Navchalnyy posibnyk [Personnel management]*. Odessa: Atlanta [in Ukrainian].
5. *Posadova instruktziya menedzhera z personalu viddilu kadriv [Job description of the HR manager]*. (2017). Retrieved from [https://jobs.ua/en/job\\_description/view/75](https://jobs.ua/en/job_description/view/75) [in Ukrainian].
6. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnya personalom [Human Resources]*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
7. Lely, U. H. (2013). *Suchasni systemy upravlinnya personalom ta yikh vplyv na efektyvnist roboty pidpryyemstva [Modern personnel management systems and their impact on the efficiency of the enterprise]*. Kyiv [in Ukrainian].
8. Yurchuk, N. P. & Zakharchuk, D. V. (2018). *Motyvatsiya personalu v systemi upravlinnya banku [Motivation of staff in the bank's management system]*. *Agrosvit — Agroworld* [in Ukrainian].
9. *Human Resources Management System*. (2017). Retrieved from: <https://introductiontohumanresourcemanagementsystem.wordpress.com> [in English].
10. Vynohradskyi, M. D., Vynohradska, A. M. & Shkanova, O. M. (2009). *Upravlinnya personalom: navchalnyy posibnyk [Personnel management: a training manual]*. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
11. Bakulina, N. M. (2017). *Formuvannya kompleksnoyi prohramy motyvatsiyi z metoyu pidvyshchennya rivnya upravlinnya personalom [Formation of a complex program of motivation to improve the level of personnel management]*. *Marketynhovi tekhnolohii PBS — Marketing technologies BBS* [in Ukrainian].
12. Kharchenko, G. A., & Borovyuy, Yu. M. (2013). *Osoblyvosti sotsialno-psykholohichnykh metodiv v upravlinni pidpryyemstvom [Features of socio-psychological methods in enterprise management]*. *Visnyk NTU «KhPI» — Bulletin of NTU «KHPI»* [in Ukrainian].