

УДК: 005.95/.96:338.4]:[005.21:330.341.1]

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-15

МАРКОВА С. В.

Запорізький національний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ОСНОВНИМИ ФАКТОРАМИ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

У статті розкривається важливість ефективного управління основним фактором виробництва на підприємстві — персонал. Охарактеризовано систему життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок факторів виробництва. Визначено чинники, що спрямовані на підвищення рівня життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості. Висвітлено основні складові управління персоналом, функції, засоби впливу на працівників. У роботі представлено анкетне дослідження щодо визначення показника «лояльність персоналу до бренду». Автор наголошує, що не можливо створювати якісний продукт, без людей/ працівників, що не вірять у його якість та не знають переваги власного товару над конкурентами. У дослідженні запропоновано метод оцінки інтегрального показника життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням фактора виробництва «Персонал» для промислових підприємств Запорізького регіону. Визначені основні положення інноваційної стратегії щодо підвищення рівня життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок ефективного використання персоналу.

Ключові слова: стратегія, фактори виробництва, персонал, життєзабезпечення діяльності підприємства, інновація, нематеріальне стимулювання.

SVITLANA MARKOVA

Zaporizhzhia National University

PROVISION OF THE ENTERPRISE BY THE MAIN FACTORS OF PRODUCTION IN THE CONDITIONS OF FORMATION OF INNOVATIVE ADAPTATION STRATEGY

The article reveals the importance of effective management of the main factor of production at the enterprise - personnel. The system of life support of the enterprise activity at the expense of factors of production is characterized. These include: labor, capital, land and entrepreneurial ability. Factors aimed at increasing the standard of living of the food industry are identified. The main components of personnel management, the functions of personnel evaluation at the enterprise, namely: administrative, motivating, guiding and control.

Respondents-employees of the food industry enterprises on the influence of tangible and intangible methods of stimulation and motivation of personnel are analyzed, the minimum existence of intangible factors of influence on the personnel is determined.

The paper presents a questionnaire study to determine the indicator «staff loyalty to the brand.» The author emphasizes that it is impossible to create a quality product without people / employees who do not believe in its quality and do not know the advantages of their own product over competitors. The study proposes a method for estimating the integrated indicator of life support of the enterprise taking into account the factor of production «Personnel» for industrial enterprises of the Zaporozhye region. The main provisions of the innovation strategy to increase the standard of living of the enterprise through the efficient use of staff are identified.

At the end of the study, a strategy for improving the integral coefficient is proposed, for example, by: creating conditions for career growth of employees; mention of the employee's name in the project or product implemented by him; thanks for effective work on the company's website; posting photos of the best employees of the company

Key words: strategy, factors of production, personnel, life support of enterprise activity, innovation, intangible stimulation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах постійних змін, управління життєзабезпечення підприємства, займає одну з важливих характеристик ефективності управління компанією, що сприяє її подальшому функціонуванню, прибутковості та розвитку. Гостре реагування, удосконалення управління та, одночасно, необхідність підвищення рівня ефективності діяльності на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових завдань та принципів менеджменту та розширенні ринкових можливостей компанії, але й у своєчасному реагуванні топ-менеджменту на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію. У разі відсутності виражених та своєчасних дій щодо управління життєзабезпечення підприємства, в сучасних умовах турбулентності та кризових явищ, наявності різних політико-економічних проблем у країні, функціонування підприємства стає під загрозою та може «вийти» з ринку. Тому основна мета розробки стратегічних векторів управління життєзабезпечення підприємств – це, перш за все, раціональне використання основних факторів виробництва компаній, а по-друге, формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію сучасного управління.

Життєзабезпечення підприємства тісно пов'язана з джерелами зростання обсягів виробництва продукції. Основні причини виробничо-економічної діяльності та умови, в яких відбувається створення продукту або послуги, називають факторами виробництва. Вони є в певному сенсі рушійними силами виробництва, складовою частиною (формування) життєдіяльності підприємства.

Класики економіки зазвичай виділяють чотири основні фактори виробництва, під якими розуміються ресурси, які використовуються при створенні товарів або послуг. До факторів виробництва відносять:

– працю (труд);
 – земля (земельні ресурси);
 – капітал (основні фінансово-економічні показники, обсяг і якісний склад основного і оборотного капіталу; механізми: оподаткування, кредитно-фінансові, страхові; ціноутворення, технологія виробництва, рівень державної підтримки, стимулювання праці);

підприємливість (якісні характеристики керівника, харизма лідера, аналіз розвитку виробництв, оцінка ефективності прийнятих рішень та їх корегування). Основні фактори виробництва постійно знаходять в взаємозалежності, тобто можна окремо визначити додаткових фактор виробництва – інформація, який в сучасних інтеграційних умовах набуває все більшого значення. Ефективне використання факторів виробництва створюють передумови для існування та забезпечення підприємств власними ресурсами. Отже, життєзабезпечення діяльності підприємства – це певний набір ресурсів та факторів виробництва, використання яких дозволить попередити фінансову кризу та уникнути банкрутства, надасть інформацію про «вузькі» місця у діяльності підприємства. На життєзабезпечення діяльності підприємства впливають певні чинників, що активізують чи, навпаки, сповільнюють діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 1

Чинники, що спрямовані на підвищення рівня життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості

Назва	Зміст
Економічні	- спеціалізація і концентрація; - кооперація, інтеграція учасників виробництва; - організація праці; - матеріальне стимулювання; - ціни і тарифи; - податки; - страхування; - інвестиційна і кредитна політика; - інфляція; - формування взаємовигідних зв'язків
Соціальні	- демографічна ситуація; - задоволення від праці; - умови праці; - кадрове забезпечення; - рівень добробуту; - соціальна інфраструктура.
Техніко-технологічні	- логістика; - виробництво, зберігання та транспортування продукції; - сертифікація; - відповідність європейським системам якості та умовам зберігання
Політичні	- законодавча підтримка нових бізнес ідей; - відсутність бюрократичних перешкод; - інформаційна доступність; - простота доступу до податкової, законодавчої підтримки бізнесу;
Екологічні	- еко-менеджмент, впровадження міжнародних стандартів якості; - підтримка безпечних продуктів харчування; - зменшення шкідливих викидів при виробництві; - еко-пакування, транспортування та зберігання продуктів харчування; - зменшення/ відмова від хімічних домішок при виробництві та зберіганні продуктів харчування
Інноваційні	- підтримка еко-напрямків щодо створення продуктів харчування; - впровадження та активізація інноваційних підходів щодо створення продуктів харчування.

Згідно таблиця 1 надважливим чинником який прискорить та активізує життєзабезпечення діяльності промислового підприємства та харчової промисловості, зокрема є – інноваційність. Цей показник може об'єднати здобутки науки і практики, міжнародний досвід, що створить передумови для виробництва та реалізації якісних продуктів харчування, без існування яких неможливим є створення міцної країни та здорової та працездатної нації. Ефективність діяльності будь-якої інноваційної організації завжди залежить від людей та від того, як вони керують виробництвом, обслуговують техніку, приймають управлінські рішення, виконують процеси, аналізують, синтезують та обробляють велику кількість даних.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств та забезпечення його основними ресурсами, постійно привертають увагу вчених економістів. Значний внесок у розвиток теорії та практики даного питання зробили такі вчені І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гельман, О. Крушельницька, А. Череп [1], О. Череп [2], які в роботах розглядали аспекти управління персоналом на підприємстві. Однак через складність й багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах питання забезпечення підприємства персоналом, як фактором виробництва розроблені недостатньо.

Мета роботи. Основною метою дослідження є виявлення актуальних принципів системи управління персоналом, як умова забезпеченості підприємства факторами виробництва, яка формується в сучасному інноваційному середовищі стратегії адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал – це той ключовий ресурс, від якого залежить продуктивність функціонування підприємства загалом та його життєзабезпечення діяльності зокрема.

Таблиця 2

Окремі показники діяльності підприємств у Запорізькій області за КВЕД 10 «Виробництво харчових продуктів» у 2016–2020 роках [3]

	2016	2017	2018	2019	2020*	Темп приросту	
						20/19	19/18
Кількість підприємств, од	212	235	224	229	225	1,02	0,98
Кількість зайнятих працівників, осіб	8922	8496	7666	7616	8180	0,99	1,07
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис.грн	10883623,5	10990876,2	11300449,6	11353414,9	13880305,3	1,00	1,22

*прогнозовані дані.

Отже, кількість підприємств що займаються виробництвом харчових продуктів зменшується (на 4 підприємства або 2%), а кількість зайнятих працівників має тенденцію до збільшення (564 осіб або 7%), що свідчить про не ефективне використання трудового потенціалу підприємств харчової промисловості, що функціонують у Запорізькому регіону.

Персонал, люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Вони створюють нові продукти, акумулюють і використовують фінансові ресурси, контролюють якість. Люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку. Їх можливості та ініціатива безмежні, в той час як інші ресурси та фактори виробництва обмежені. Веснин В. визначає, що персонал може розглядатися як основний штатний склад працівників підприємства, за виключенням керівництва, які виконують різні виробничо-господарські функції [4, с. 49].

Оцінка персоналу – це виважений, цілеспрямований процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, практичних навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця. Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов'язків [5].

Г. Овчаренко та В. Головка вважають, що «оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства, оскільки вона тісно пов'язана з усіма його процесами, впливає на ефективність діяльності співробітників і результативність функціонування та розвитку в цілому» [6, с. 6]. Існуюча проблема недостатньої уваги з боку керівників організацій процедурі оцінювання персоналу призводить до виникнення багатьох інших проблем, де функції працівників виконуються на неналежному рівні. Есперти вважають, що оцінка персоналу відіграє ряд важливих функцій. Так, гуру у сфері менеджменту Д. МакГрегор виділив три основні функції адміністративна, інформативна та мотиваційна :



Рис. 1 Функції оцінки персоналу

*Узагальнено та [7, с. 149 - 157; 8 с. 486 - 493] додано автором

Зауважимо, що додатково до основних функцій оцінки персоналу доречно буде додати контрольну функцію, яка має за мету надавати топ-менеджменту відповіді на питання стосовно управлінських аспектів, яка є основою для вдосконалення чи корекції змісту, методів проведення оцінки персоналу. Отже, персонал, його оцінка є важливим (для більшості компаній головним) етапом у формуванні ефективної системи життєзабезпечення діяльності підприємства. Визначемо основні показники, що формують зазначену систему.

По-перше, не можливо ефективно управляти персоналом без достойного *рівня оплати праці*. Генератором інноваційних ідей на підприємстві є персонал, єдиний з усіх чинників виробництва, що має творчу складову. У зв'язку з цим важливим є вміння керівництва підприємства сприяти розкриттю творчих здібностей працівників, зокрема шляхом ефективної мотивації їхньої діяльності. З іншого боку, мотивація працівників також має сприяти швидкому впровадженню на підприємстві наданих інноваційних пропозицій. Тобто мотивація має передбачати використання керівництвом певних стимулів, які б, з одного боку, спонукали працівників до подання інноваційних пропозицій, а з іншого – до їх швидкого впровадження. Одним із найважливіших стимулів є винагорода, що може мати як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму [9, с. 1124]. Заробітній платі належить провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності працівників вітчизняних підприємств, оскільки вона визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили. У сучасних адаптаційних умовах інноваційного розвитку економіки до працівників підприємств, особливо виробників харчової промисловості ставляться високі вимоги, з'являються нові підходи до винагороди. Не можливо не погодитися з думкою П. Друкера, який наголошував: «Задоволеність грошовою винагородою може мотивувати тільки в комплексі з іншими факторами, що змушують персонал приймати на себе відповідальність» [10, с. 304]. Правило ефективної мотивації: винагорода повинна бути чітко пов'язана з якістю і результатом роботи працівника; винагорода не повинна бути менше, ніж у конкурентів; показуйте різницю між хорошими співробітниками і не дуже. Мета стимулювання для топ-менеджмента – це зацікавити працівника працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами. Для цього використовують традиційні та нетрадиційні методи стимулювання та мотивації персоналу (таблиця 2).

Таблиця 2

Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості Запорізького регіону

Матеріальне стимулювання		Нематеріальне стимулювання	
1. Основна заробітна плата:	++	1. надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості;	+/-
премії,	+/-	– надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами;	++
надбавки, бонуси,	+/-	2. надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки;	--
коефіцієнти;	--	3. забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання;	++
2. Організація харчування та субсидії на харчування;	+/-	4. створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником;	+/-
3. Оплата санаторно-курортного лікування працівників;	--	5. надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.	++
4. Участь працівників у прибутках;	+/-		
– участь працівників в акціонерному капіталі;	--		
– знижки на придбання продукції підприємства;	+/-		
– надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості;	--		
– організація навчання і підвищення кваліфікації працівників;	+/-		
– надання допомоги у придбанні працівником житла;	--		
– оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування;	--		
– надання службового транспорту	--		

Вдосконалено [11, с. 361; 12, с. 112] та опрабовано на підприємствах Запорізького регіону: ТОВ «Урожай», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПрАТ «Племзавод «Степной»

В сучасних умовах адаптації економічного середовища заробітна плата відіграє першочергове значення в мотиваційному механізмі. Майже 70% витрат підприємств США спрямовується на заробітну плату працівників, а в Україні – 40-50% [13, с. 21]. Визначимо, основні функції заробітної плати для підприємств харчової промисловості (рис. 2):

Зауважимо, що практичний прояв стимулювання персоналу на підприємствах харчової промисловості найбільше проявляються, на думку самих працівників, у виплаті основної заробітної плати; надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником.

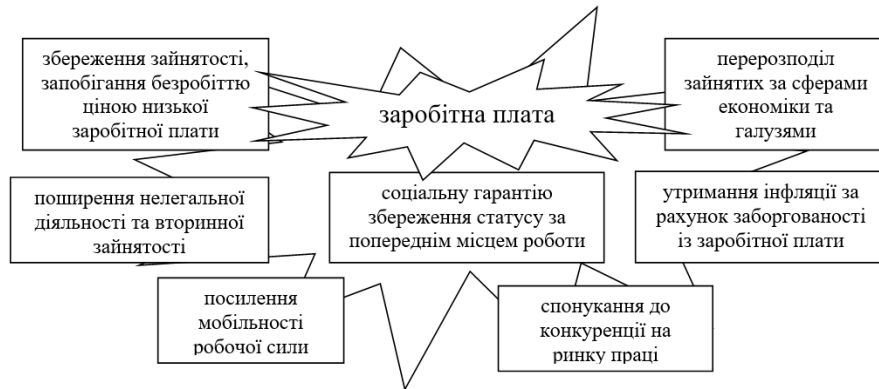


Рис.2 Функції заробітної плати

Зазначені показники будуть приймати участь у подальшому аналізі формування стратегії життєзабезпечення підприємства.



Рис. 3 Продуктивність праці персоналу, як елемент управління життєзабезпечення підприємства

По-друге, кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватись під дією різних факторів. Безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва є зростання продуктивності праці. Зростання полягає в тому, що частка затрат минулої праці – збільшується, але так, що загальна сума праці в кожній одиниці продукту зменшується. Згідно класичній теорії зростання заробітної плати й продуктивності праці має зростати синхронно [14]. На рівень продуктивності праці впливають різні фактори, які можна об'єднати на рис.3.

Третій показник системи життєзабезпечення діяльності підприємства – рівень лояльності персоналу до власної роботи, бренду який вони створюють (табл. 4). Не можливо створювати якісний продукт, без людей, що не вірять у його якість та не знають переваги товару над конкурентами.

Показник задоволеності демонструє відношення працівників компанії до умов, факторів та засад соціально-психологічного клімату, що створюються за рахунок плідної співпраці персоналу та керівництва. За рахунок створення якісних умов отримується також ефект, який має довгостроковий характер.

Згідно анкетного опитування (табл. 4), найвищу оцінку отримали такі категорія, як доброзичлива атмосфера в колективі, Повага до керівника «бренд лідера», технічна оснащеність робочого місця (новітні технології), можливість самовираження, підтримка ініціативи (0,5), найгіршу позицію займає, на думку персоналу, зручне географічне розташування компанії (0,2). З даним напрямком потрібно надалі працювати. В той же час, відмітимо, що більшість відповідей стосовно середовища компанії – носять високу, позитивну оцінку.

Таблиця 3

Рівень лояльності персоналу ТОВ «Урожай»		Бал					
Основні характеристики		1	2	3	4	5	
Зручне географічне розташування	0,1		+				0,2
Лояльність до бренду	0,1				+		0,4
Технічна оснащеність робочого місця (новітні технології)	0,1					+	0,5
Можливість самовираження, підтримка ініціативи	0,1					+	0,5
Справедлива оплата праці	0,1			+			0,3
Почуття безпеки і впевненості співробітників у завтрашньому дні	0,1			+			0,3
Можливість навчатися (самоменеджмент)	0,1				+		0,4
Доброзичлива атмосфера в колективі	0,1					+	0,5
Повага до керівника «бренд лідера»	0,1					+	0,5
Загальний показник лояльності персоналу							3,2

Опитування було проведено за допомогою анкети, створеною у Google-формі на ТОВ «Урожай»

Таблиця 4

Показники, що впливають на формування системи життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням впливу фактору виробництва «Персонал»

Показники		2017	2018	2019
1	Продуктивність праці	170,52	243,20	243,72
2	Середньорічна чисельність апарату управління, осіб	10	11	11
3	Рентабельність використання персоналу	0,1377	0,2097	0,906
4	Питома вага з/п управлінського персоналу у загальному фонді оплати праці	0,10	0,12	0,13
5	Питома вага освіченості персоналу	0,24	0,24	0,24
6	Рівень лояльності персоналу	3,1	3,1	3,2

Розрахована за даними ТОВ «Урожай»

Після таксономічного аналізу з використанням програми Excel інтегральний показник життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням фактора виробництва «Персонал» за 2017-2019 рр. для ТОВ «Урожай» дорівнює:

$$K^п_{2017} = 1 - 0,773 = 0,707; K^п_{2018} = 1 - 0,879 = 0,949; K^п_{2019} = 1 - 0,938 = 0,344$$

Аналіз, підтверджує зниження рівня життєзабезпечення діяльності персоналу (кількість персоналу скоротилось у 2019 році – на 9%, чистий дохід також має тенденцію до зниження зменшився – 8%). Основною причиною відсутності підвищення рівня продуктивності праці на підприємствах харчової промисловості є:

1. Відсутність зрозумілих умов функціонування, зниження фінансової стабільності підприємства.
2. Стимулюючий фактор (рівень заробітної плати) не відрізняється від середнього по галузі підприємств Запорізького регіону.

3. Відсутність стратегічного бачення щодо значного внеску нематеріальної мотивації, інноваційна «байдужість» персоналу. Наприклад, такі прояви мотивації: забезпечення кар'єрного росту співробітників (питома вага працівників, що мають вищу освіту – залишається незмінною більше трьох років); згадка імені співробітника в реалізованому ним проекті чи продукті (назві хліба); подяка за ефективну роботу на сайті підприємства; інформаційно-комунікаційні видання про підприємство з розміщенням фотографій кращих співробітників компанії у тому числі їх досягнень у праці.

Висновки. Отже, умови забезпечення підприємств факторами виробництва створює підґрунття до ефективного функціонування підприємства у майбутньому в умовах середовища що адаптується. Досягнення переваги серед конкурентів завжди пов'язано з ефективним використанням персоналу, як головного фактору виробництва. Працівники – генератор інновацій та провідних напрямків збільшення продуктивності праці і, як наслідок, обсягів виробництва та прибутку зокрема. Для того, щоб завжди мати можливість впливу на «людей компанії», топ-менеджер має створювати стратегію, яка була б спрямована на підвищення рівня системи життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням всіх факторів виробництва.

Література

- Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. Вісник ЗНУ. Економічні науки. 2011. № 1. С. 9-14.
- Череп О.Г., Жиганова А. Трудові ресурси як фактор ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 2. С. 172–178.
- Активи, власний капітал, зобов'язання та фінансові результати підприємств. Державне статистичне спостереження. Головне управління статистики у Запорізькій області. Запоріжжя. 2020. Статистика. URL: ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 20.01.2020).

4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. Москва : Юристъ, 2001. 345 с.
5. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : Запоріжжя, 2008, 234 с.
6. Овчаренко Г.М., Головки В.Ю. «Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління». URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4364-otsinka-personalupidpriemstva-yak-osnovna-skladova-efektivnogo-jogo-upravlinnya.html> (дата звернення: 20.01.2020).
7. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара ; ф-т міжнар. економіки. Д. : Інновація, 2009. 157с.
8. Балабанова Л. В. , Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; каф. маркетинг. менедж. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 524 с.
9. Жидєєва Л.І., Стародуб І. Облік виплат працівникам: проблеми теорії та практика використання ПСБО 26 та МСБО 19. Економіка та суспільство: Електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 9. Мукачєво: Мукачівський державний університет. С. 1122- 1126.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Москва: Вільямс, 2003. 398 с.

References

1. Cherep A.V., Zubrytska Ya.O. Osnovy formuvannya trudovoho potentsialu v derzhavi, rehioni, na pidpriemstvi. Visnyk ZNU. Ekonomichni nauky. 2011. № 1. S. 9-14.
2. Cherep O.H., Zhyhanova A. Trudovi resursy yak faktor efektyvnoi diialnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannya. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. 2013. Vyp. 2. S. 172–178.
3. Aktyvy, vlasnyi kapital, zoboviazannia ta finansovi rezultaty pidpriemstv. Derzhavne statystychnе sposterezhennia. Holovne upravlinnia statystyky u Zaporizkii oblasti. Zaporizhzhia. 2020. Statystyka. URL: ukrstat.gov.ua. (data zvernennia: 20.01.2020).
4. Vesnyn V.R. Praktycheskyi menedzhment personala: posobyе po kadrovoi rabote. Moskva : Yuryst', 2001. 345 s.
5. Tkachenko A.M., Morshchenok T.S. Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom : Zaporizhzhia, 2008, 234 s.
6. Ovcharenko H.M., Holovko V.Iu. «Otsinka personalu pidpriemstva yak osnovna skladova efektyvnoho yoho upravlinnia». URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4364-otsinka-personalupidpriemstva-yak-osnovna-skladova-efektivnogo-jogo-upravlinnya.html> (data zvernennia: 20.01.2020).
7. Sardak S. E., Tretiak O. O. Upravlinnia personalom: teoretichni aspekty ta praktychni zdobutky: monohrafiia; Dnipropetr. nats. un-t im. O. Honchara ; f-t mizhnar. ekonomiky. D. : Innovatsiia, 2009. 157s.
8. Balabanova L. V. , Sardak O. V. Upravlinnia personalom : pidruh. dlia stud. vyshch. navch. zakl.; Donets. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho ; kaf. marketynh. menedzh. Donetsk : DonNUET, 2010. 524 s.
9. Zhydieieva L.I., Starodub I. Oblik vyplat pratsivnykam: problemy teorii i praktyka vykorystannia PSBO 26 ta MSBO 19. Ekonomika ta suspilstvo: Elektronne naukove fakhove vydannia. 2017. Vyp. 9. Mukachevo: Mukachivskiy derzhavnyi universytet. C. 1122-1126.
10. Druker P.F. Praktyka menedzhmenta. Moskva: Vyliams, 2003. 398 s.

Надійшла / Paper received : 17.08.2020
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020