

УДК 338.45:331.103:005.95(477)

**Зіновська С.І.**  
*аспірант кафедри управління  
фінансово-економічною безпекою і проектами  
Запорізького національного університету*

## **ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Стаття присвячена дослідженню теоретичних основ та особливостей побудови системи управління персоналом підприємства. Досліджено організаційний механізм управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах та обґрунтовано необхідність його впровадження в роботу. Оцінено кадровий потенціал підприємств харчової промисловості України та визначено проблеми використання трудових ресурсів. Проаналізовано необхідність використання кваліфікованих працівників на промислових підприємствах та з'ясовано доцільність проведення ефективної маркетингової діяльності. Запропоновано напрями покращення управління персоналом, що дасть змогу підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, фінансові показники діяльності та ефективність використання трудових ресурсів підприємств.

**Ключові слова:** трудові ресурси, кадровий потенціал, система управління персоналом, організаційний механізм управління персоналом, продуктивність праці, підприємство, маркетинг.

### **Зиновская С.И. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

Статья посвящена исследованию теоретических основ и особенностей построения системы управления персоналом. Исследован организационный механизм управления кадровым потенциалом на промышленных предприятиях и обоснована необходимость его внедрения в работу. Оценен кадровый потенциал предприятий пищевой промышленности Украины и определены проблемы использования трудовых ресурсов. Проанализирована необходимость использования квалифицированных работников на промышленных предприятиях и выяснено целесообразность проведения эффективной маркетинговой деятельности. Предложены направления улучшения управления персоналом, что позволит повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности, финансовые показатели деятельности и эффективность использования трудовых ресурсов предприятий.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, кадровый потенциал, система управления персоналом, организационный механизм управления персоналом, производительность труда, предприятие, маркетинг.

### **Zinovska Svitlana. USE OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT OF PERSONAL CAPACITY AT INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE**

The article is devoted to the study of theoretical foundations and peculiarities of the construction of the personnel management system of the enterprise. The organizational mechanism of personnel potential management at industrial enterprises is investigated and the necessity of its introduction into work is substantiated. In general, an effective organizational mechanism for managing the personnel potential of an enterprise involves: active use of labor motivation, including the expansion of the powers of workers in making managerial decisions; creation of conditions for the expansion of knowledge, advanced training, continuous self-improvement. It can be noted that the organizational mechanism of personnel management includes the acquisition and training of highly skilled personnel, their assessment and placement, the organization of professional adaptation, motivation and education of employees, the reduction of staff turnover, and also affects the effectiveness of the personnel management system. The personnel potential of food industry enterprises of Ukraine is estimated and problems of labor resources use are determined, among them: low level of wages of food industry enterprises; lack of skilled labor; fairly difficult working conditions for workers; for enterprises, seasonal production, fluctuations in prices and the demand for products change, which increases the level of instability in earnings; difficulties in recruiting and retaining employees; lack of effective motivation methods. The necessity of using skilled workers at industrial enterprises has been analyzed and the expediency of conducting effective marketing activity is clarified. The directions of improvement of personnel management are proposed, namely: creation of comfortable social and psychological climate; reconciliation of the level of remuneration with the level of personal contribution in the overall success; creation of an atmosphere of trust in the team and formation of employee interest in the results of work; creation of effective social infrastructure; carrying out of cultural events for workers; ensuring the coherence of the work of employees and management of the enterprise. Using these directions will increase the efficiency of production and economic activity, financial performance and efficiency of the use of labor resources of enterprises.

**Keywords:** labor resources, personnel potential, personnel management system, organizational mechanism of personnel management, labor productivity, enterprise, marketing.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах економічної та політичної кризи в Україні ефективність функціонування промислових підприємств залежить від раціонального використання ресурсів, що забезпечує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а також його економічний розвиток та процвітання в майбутньому. За умов постійного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, нестачі ресурсного забезпечення ведення господарської діяльності ускладнюється відсутністю висококваліфікованих трудових ресурсів, оскільки персонал є основою ефективного функціонування промислових підприємств. Тому доволі гострою є проблема раціонального використання трудових ресурсів, налагодження управління персоналом, організації їх праці на підприємствах, вирішити яку можливо шляхом впровадження механізму управління кадровим потенціалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження процесу управління кадровим потенціалом та персоналом, використання трудового потенціалу, особливості використання механізмів управління трудовими ресурсами відображені у працях таких вчених, як: Антоцишина Н.І., Малюкіна Д.О. [1], Вовк О.М., Ковальчук Т.А. [2, с. 36–37], Гриньова В.М., Писаревська Г.І. [3], Єгоров Б.В., Козак К.Б. [4, с. 15–16], Кармінська-Белоброва М.В. [5, с. 123–125], Ландсман В.А. [6], Лозинський І.Є., Єлісеєва Л.О. [7, с. 184–187], Рябенко В.В. [9, с. 83–85], Фролов В.О. [10, с. 245–248], Цуркан С.М. [11, с. 63–70], Череп А.В., Дашко І.М. [12, с. 49–50], Череп А.В., Шитикова Л.В. [13, с. 254–256], Чукіна І.В. [14, с. 232–235].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на те, що проблема управління персоналом підприємства є дослідженою багатьма вченими та сформовано цінний досвід у напрямі використання системи організації управління трудовими ресурсами, питання, пов'язані із специфікою організації ефективного управління персоналом, використанням механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах вимагають більш детального й глибокого дослідження.

**Метою статті** є дослідження системи управління персоналом, характеристика організаційного механізму управління кадровим потенціалом промислових підприємств, дослідження та визначення проблем кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості, визначення необхідності використання кваліфікованих працівників, обґрунтування напрямів покращення управління кадровим потенціалом.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління на промислових підприємствах є неможливим без ефективного використання трудового потенціалу, адже результати роботи персоналу впливають на прибутковість діяльності, рівень конкурентоспроможності та платоспроможності. Варто зазначити, що в дефініції «трудова потенція» кадри розглядаються як активний елемент підприємства, але в понятті «трудова ресурси» – кадри прирівнюються до інших видів ресурсів. Наведеним вище підкреслюється, що вагому роль на підприємстві відіграє не потенціали окремих працівників, а їх загальний потенціал [2; 3; 4; 12; 13].

Загалом, кадровий потенціал підприємства є частиною трудового потенціалу та охоплює тих працівників, які мають необхідну кваліфікацію та виконують управлінські функції. Тому, слід відзначити, що кадровий потенціал – це показник участі кваліфікованих працівників у процесі виробництва продукції, їх можливість до впровадження та освоєння

інновацій, рівень освіти та кваліфікації, сукупність наявних здібностей, що може використовуватися підприємством для досягнення поставлених цілей і забезпечення формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності на ринку.

Кадровий потенціал промислового підприємства зазнає постійного впливу факторів оточуючого середовища. Серед факторів зовнішнього середовища на нього мають вплив зміни ринку праці, регулювання діяльності підприємств з боку держави, рівень прожиткового мінімуму та середньої заробітної плати, якість життя населення, кваліфікація працівників, культура та соціальна захищеність населення. З боку підприємства здійснюють вплив на кадровий потенціал: сформована кадрова політика, принципи управління трудовими ресурсами, організаційна культура, трудова дисципліна, організація процесу виробництва, існуюча система стимулювання робітників, методи мотивації тощо. Ефективність управління кадровим потенціалом значною мірою визначається зовнішніми умовами, тому головне завдання управління кадровим потенціалом полягає в постійному його відновленні й адаптації до цих умов.

У процесі управління кадровим потенціалом підприємства виділяють такі етапи цієї діяльності:

1. Розробка кадрової політики, яку можна розділити на дві стадії: загальнодержавна (встановлення основної роботи з кадрами; розробка організаційних структур підприємств, принципів і критеріїв підбору та розстановки кадрів; розробка методики оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства) та внутрішньовиробнича (застосування загальнодержавних розробок в умовах діяльності конкретного підприємства, розробка внутрішніх принципів роботи з кадрами).

2. Безпосередня робота з кадрами – практичне здійснення кадрової політики на всіх рівнях керівництва. Вона включає формування, збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу підприємства.

3. Удосконалення форм організації праці та виробництва, розробка структур конкретних підприємств, установлення прав та обов'язків окремих робітників і підрозділів, поліпшення документообороту, покращення трудового процесу.

4. Відносини кадрової адміністрації.

Необхідним для успішного здійснення процесу управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах є реалізація функцій управління, таких як: контроль; планування; мотивація; організація розвитку; керівництво (табл. 1).

Безумовно, для управління кадровим потенціалом важливе значення має реалізація функцій, а також використання системи управління працівниками. На деяких промислових підприємствах використовують систему управління кадровим потенціалом працівників, але вона не позбавлена недоліків та для її покращення доцільно: на стратегічному рівні управління – використовувати підсистему мотивації; на оперативному – впроваджувати підсистему стимулювання персоналу; на поточному – застосовувати підсистему контролю за діяльністю персоналу. Отже, для підвищення ефективності системи управління кадровим потенціалом, керівництву за допомогою фахівців з управління розвитком та діяльністю працівників, необхідно сформулювати відповідні методи стимулювання, умови мотивування, налагодити контроль праці персоналу.

Ретельно сформована система стимулювання результативності та якості праці працівників дасть змогу зацікавити їх у зростанні як індивідуальних результа-

Таблиця 1

**Зміст функцій управління кадровим потенціалом підприємства**

Функція	Зміст
Планування	Планування потреби у кадрах, прийняття на роботу та звільнення. Ведення документації, статистичної звітності щодо використання персоналу. Формування посадових інструкцій, норм праці.
Контроль	Забезпечення дотримання трудового законодавства, правил техніки безпеки. Здійснення контролю за ефективністю виконання посадових обов'язків, за станом трудової дисципліни.
Організація розвитку	Проведення адаптації персоналу до умов праці. Збереження кадрів. Організація використання кадрів.
Керівництво	Розробка та проведення кадрової політики. Формування системи заробітної плати. Здійснення соціальної політики.
Мотивація	Створення системи стимулювання та преміювання, надання пільг, можливість кар'єрного зростання.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6]

тив діяльності, так і виробничих результатів підприємства, а також сприятиме розвитку творчих здібностей робітників, підвищенню рівня їхньої компетентності.

На рис. 1 наведено організаційний механізм управління кадровим потенціалом, використання якого на промисловому підприємстві дозволить покращити виробництво продукції, раціонально використовувати інформацію, матеріали, трудові ресурси, підвищити попит на існуючу та нову продукцію, підвищити показники виробничо-господарської діяльності, організувати процес управління персоналом шляхом налагодження системи мотивації та стимулювання працівників.

За умови налагодження ефективного управління кадровим потенціалом на підприємстві збільшиться розмір прибутку, підвищиться рівень конкурентоспроможності на ринку й зростатимуть обсяги продажу, показники діяльності. Вище означеного можна досягти за допомогою впровадження організаційного механізму управління кадровим потенціалом.

Організаційний механізм управління кадровим потенціалом передбачає: організаційно-правові нормативи і стандарти, які регулюють і визначають структуру управління, чисельність працівників, моральне і матеріальне стимулювання, оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, розподіл робіт, обов'язків, прав і відповідальності органів управління та управлінських працівників. Організаційний механізм охоплює організацію процесу функціонування керованої системи і організацію структури управляючої системи.

Для підвищення ефективності організаційного механізму управління кадровим потенціалом доцільно враховувати важелі і методи, що забезпечує поєднання складових механізму в єдину систему та цілісність його функціонування. Функціонування важелів організаційного механізму управління кадровим потенціалом здійснюється на основі дотримання системи правових норм, які відображені в чинному законодавстві. Серед основних важелів організаційно-адміністративні; економічні. Дані важелі застосовують для покращення роботи працівників, підвищення ефективності виробничого потенціалу, оптимізації витрат.

Структура управління організаційного механізму визначає перелік функцій за кожним структурним підрозділом, працівниками і контролює використання інформації в системі управління, а також коригує зв'язки між персоналом підприємства, структурними підрозділами та апаратом, визначає положення про відділи і служби, систему підпорядкування [14, с. 231–235].

Взагалі, ефективний організаційний механізм управління кадровим потенціалом промислового підприємства передбачає: налагодження використання методів мотивації, розширення повноважень робітників та їх залучення до прийняття стратегічних управлінських рішень; формування необхідних умов для навчання працівників, підвищення кваліфікації, перепідготовки та розвитку.

Можна зазначити, що організаційний механізм управління кадровим потенціалом включає набір,

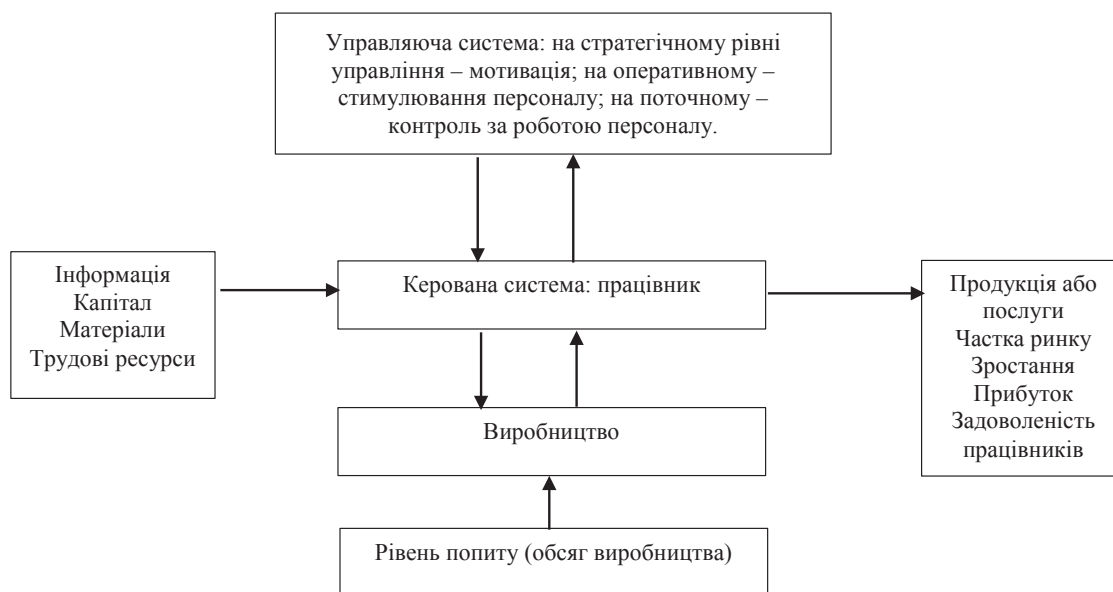


Рис. 1. Організаційний механізм управління кадровим потенціалом як системою [3, с. 24; 14]

підготовку та перепідготовку висококваліфікованих кадрів, оцінку ефективності їх роботи, адаптацію до нових умов роботи, мотивації та виховання, скорочення плинності кадрів, а також впливає на ефективність системи управління персоналом.

Зростання ролі людського фактору в харчовій промисловості відбилосся на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов'язках і рівні професійної компетентності менеджерів. При всьому різноманітті існуючих підходів до цих проблем в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є: формалізація методів і процедур відбору кадрів, висунення молодих і перспективних працівників. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління підприємствами харчової промисловості.

Дані підприємства України у свої діяльності мають низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналом (рис. 2): невисокий рівень заробітної плати підприємств харчової промисловості; нестача кваліфікованої робочої сили; досить важкі умови праці для робітників; для підприємств характерна сезонність виробництва, коливання цін та змінність попиту на продукцію, що підвищує рівень нестабільності у заробітку; відсутність свідомості використання добропорядної практики управління персоналом; труднощі в наборі й утриманні співробітників; відсутність ефективних методів мотивації.

Як бачимо, протягом 2010–2016 рр. рівень заробітної плати у промисловості значно підвищився, так

у 2017 р. проти 2016 р. відбулися наступні зміни: промисловість – відбулося зростання заробітної плати на 1729 грн.; добувна промисловість – зростання склало 2278 грн.; переробна промисловість – 1756 грн.; виробництво харчових продуктів – сума зростання становила 1574 грн. Проте варто зазначити, що з урахуванням інфляції реальна заробітна плата не збільшилась. При чому, у харчовій промисловості спостерігається значне відставання величини заробітної плати у порівнянні із середньогалузевим значенням.

Також протягом останніх років спостерігається негативна динаміка щодо кількості штатних працівників у харчовій промисловості України (рис. 3). Спостерігається зменшення кількості штатних працівників у 2015 р. відносно 2014 р.: промисловість – відбулося зменшення на 257 тис. осіб; добувна промисловість – скоротилася чисельність на 54 тис. осіб; переробна промисловість – скорочення на 172 тис. осіб; виробництво харчових продуктів – кількість працівників зменшилася на 33 тис. осіб.

Особливо помітно вплив економічної кризи відобразився на підприємствах харчової промисловості, адже кількість штатних працівників у 2015 р. проти 2011 р. скоротилася на 88 тис. осіб або 23%.

Причинами зменшення кількості штатних працівників у харчовій промисловості є економічна криза, погіршення показників діяльності, девальвація гривні, подорожчання усіх видів ресурсів, нераціональне використання трудових ресурсів,

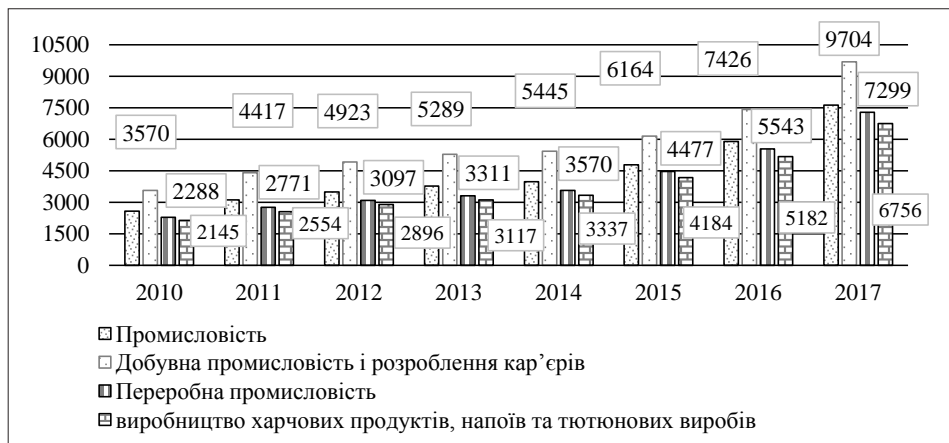


Рис. 2. Динаміка середньомісячної заробітної плати у 2010–2017 рр., грн. [8]

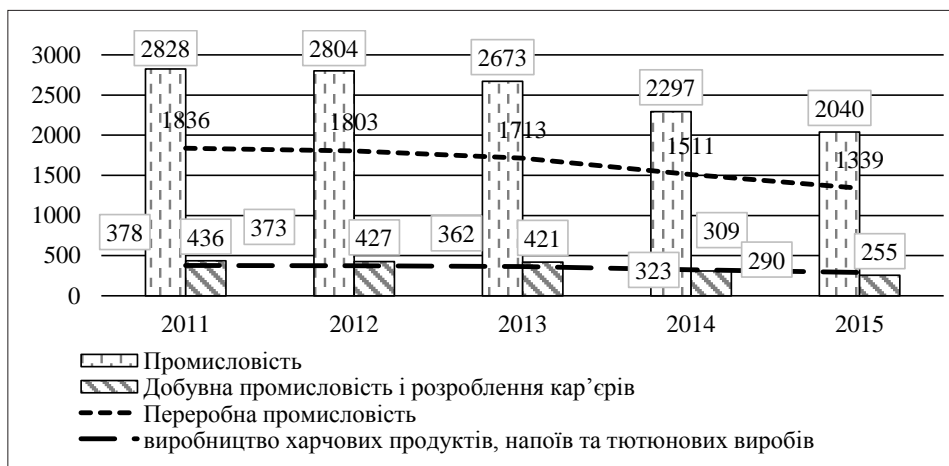


Рис. 3. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2011–2015 рр., тис. осіб [8]



в тому числі зростання мінімальної заробітної плати. Досить часто керівники змушені звільняти робітників через нестачу коштів для оплати їх праці.

Виходячи з результатів проведеного аналізу слід відзначити, у сучасних умовах розвитку вітчизняної харчової промисловості гостро стоїть питання в забезпеченні даної галузі кваліфікованими працівниками, попит на яких завжди був високим. Однак знайти професіоналів в цій справі не дуже просто, тому що крім професійних навичок, вони повинні володіти індивідуальними здібностями.

Основним співробітником підприємств з виробництва харчових продуктів є маркетолог, враховуючи дуже високу конкуренцію в Україні та необхідність розширення ринку збуту. Саме він, безпосередньо, веде пошук клієнтів, внаслідок якого відбувається купівля новоствореного продукту. Поряд з цим, він несе відповідальність за якість наданих послуг перед підприємством, де він працює, і перед клієнтами, потреби яких повинні бути задоволені продукцією.

Виходячи з цього, є необхідність у виділенні низки якостей, якими повинен володіти маркетолог. У свою чергу, їх можна розділити на три основні групи: ділові, особисті і моральні якості. Ділові якості базуються на встановленні зі своїми клієнтами «партнерських» взаємин, які забезпечують прибуток промислового підприємства. Серед ділових якостей особливе місце займає компетентність, тобто знання та вміння, без яких фахівець не може вирішувати професійні завдання. Основою компетентності є досвід роботи, адже робітник, який працював у харчовій промисловості менше трьох років, має нижчий рівень оплати праці та є менш значущим для підприємства, ніж той працівник, який довгий час займався реалізацією продукції. Багаж знань, який працівник придбав в процесі своєї діяльності, дозволяє швидко орієнтуватися у величезній кількості постійно поновлюваної інформації в сфері харчової промисловості, а також вгадувати бажання клієнта і вчасно їх реалізовувати.

Важливе значення для формування сучасного кваліфікованого робітника мають також комп'ютерні навички та юридичні знання. Юридичні навички ґрунтуються на знанні і дотриманні законодавства, що стосується всієї діяльності підприємства.

Необхідно виділити також якості, які характеризують організаторські здібності менеджера в сфері туризму. До їх числа можна віднести цілеспрямованість, рішучість, вміння організувати своє робоче місце, синергетика, організація проведення переговорів, ініціативність, креативність. Особливе значення серед них набуває вміння налагоджувати контакти шляхом написання звітів, листів, промов та обговорення, іншими словами, комунікабельність. У цей аспект входять ясно виражені, впевнені думки і доводи та переконлива, правильна мова, психологічні моменти спілкування і створення для клієнта комфортабельних умов.

Управління персоналом, як правило, є прерогативою керівництва підприємства. Таким чином, основними завданнями менеджерів у сфері управління персоналом є набір, моніторинг, розвиток і мотивація персоналу. Грамотний відбір і набір персоналу є запорукою ефективної роботи колективу, причому критерії відбору повинні бути адекватні вимогам галузі. Крім професійних якостей, слід враховувати і такі, як комунікабельність і стійкість у стресових ситуаціях. Моніторинг персоналу повинен проводитися постійно, причому саме цей вид діяльності створює основу для планування подальших дій керівництва, спрямованих на підтримання дисципліни, підвищення мотивації персоналу та його кваліфікації.

Оскільки харчова промисловість є дуже розвинутою в Україні і постійно потребує нових креативних ідей, необхідно постійно піклуватися про підвищення кваліфікації персоналу. В сучасних умовах, коли харчова промисловість відчуває певні фінансові труднощі, мотивація персоналу набуває особливого значення. Найчастіше грамотна мотивація може зумовити посилення активності персоналу і, як наслідок, підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. В умовах сьогодення особливе значення набуває нематеріальна мотивація, коли відсутня пряма винагорода.

Отже, для покращення раціональності використання трудових ресурсів варто виділити такі напрями поліпшення управління персоналом та кадровим потенціалом на промислових підприємствах:

1. Надання однакових можливостей працівникам щодо просування по службі за критерієм результативності праці.
2. Створення належних умов для захисту здоров'я та безпеки праці всіх працівників.
3. Забезпечення можливостей для зростання рівня кваліфікації, розвитку здібностей працівників.
4. Створення умов для навчання та перепідготовки.
5. Створення комфортного соціально-психологічного клімату.
6. Узгодження рівня оплати праці з рівнем особистого внеску в загальний успіх.
7. Створення в колективі атмосфери довіри та формування в працівників зацікавленості в результатах роботи.
8. Створення ефективної соціальної інфраструктури.
9. Проведення культурно-масових заходів для працівників.
10. Забезпечення злагодженості роботи працівників та керівництва підприємства.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження було визначено, що основними проблемами під час використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом промислових підприємств є негативна динаміка кількості штатних працівників, повільне зростання заробітної плати у порівнянні з темпами інфляції, відсутність ефективною системи підвищення кваліфікації, нестача кваліфікованої робочої сили, досить важкі умови праці для робітників, коливання цін та змінність попиту на продукцію, труднощі в наборі й утриманні співробітників, відсутність ефективних методів мотивації. Серед напрямів поліпшення управління персоналом та кадровим потенціалом на промислових підприємствах слід виділити: надання однакових можливостей працівникам щодо просування по службі за критерієм результативності праці; створення належних умов праці; забезпечення можливостей для зростання рівня кваліфікації; створення умов для навчання та перепідготовки; створення комфортного соціально-психологічного клімату.

Організаційний механізм управління кадровим потенціалом є доцільним для використання на промислових підприємствах з метою активізації застосування методів мотивації, залучення робітників до прийняття управлінських рішень, підготовки висококваліфікованих кадрів, організації їх праці, скорочення плінності, а також підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом. Використання даного механізму дозволить покращити кадровий потенціал, управління трудовими ресурсами, ефективність виробничої діяльності промислових підприємств.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Антощишина Н.І., Малюкіна Д.О. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 12.11.2018).
2. Вовк О.М., Ковальчук Т.А. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: збірник наукових праць. 2013. Вип. 37. С. 35–38.
3. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
4. Сгоров Б.В., Козак К.Б. Удосконалення механізму управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємств агропромислового комплексу. Сучасне птахівництво. 2015. № 5(150). С. 15–16.
5. Кармінська-Белоброва М.В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2(71). С. 123–126.
6. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38) (дата звернення: 12.11.2018).
7. Лозинський І.Є., Єлісеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. Економіка і регіон. 2012. № 3(34). С. 184–188.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2018).
9. Рябенко В.В. Організаційний механізм управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 82–86.
10. Фролов В.О. Наукові підходи до формування механізму мотивації та управління персоналом. Економіка промисловості. 2011. № 1. С. 245–249. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/31414> (дата звернення: 12.11.2018).
11. Цуркан С.М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(1). С. 62–73.
12. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Агросвіт. 2012. № 15. С. 48–50. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1008&i=10> (дата звернення: 12.11.2018).
13. Череп А.В., Шитікова Л.В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 253–257. URL: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2013&abstract=2013\\_10\\_0&lang=ua&stqa=45](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2013&abstract=2013_10_0&lang=ua&stqa=45) (дата звернення: 12.11.2018).
14. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. Т. 15. № 3. С. 230–236. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/333> (дата звернення: 12.11.2018).