

Юрій О. Нікітін, Вероніка Г. Рукас-Пасічнюк
**СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті представлено огляд моделей і механізмів мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України; на основні виявлених спільних рис представлено порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу українських підприємств та підприємств розвинених країн світу.

Ключові слова: модель; механізм; мотивація персоналу.

Табл. 2. Рис. 1. Літ. 24.

Юрий А. Никитин, Вероника Г. Рукас-Пасичнюк
**СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье представлен обзор моделей и механизмов мотивации персонала предприятий различных отраслей экономики Украины; на основе выявленных общих характеристик представлен сравнительный анализ механизмов мотивации персонала украинских предприятий и предприятий развитых стран мира.

Ключевые слова: модель; механизм; мотивация персонала.

Jurii O. Nikitin¹, Veronika G. Rukas-Pasichnyuk²
**CONTEMPORARY MODELS AND MECHANISMS OF PERSONNEL
MOTIVATION AT UKRAINIAN ENTERPRISES**

The article presents an overview of models and mechanisms of personnel motivation at enterprises of various sectors of Ukraine's economy. Based on the key common features revealed, a comparative analysis of such mechanisms at Ukrainian enterprises and abroad is carried out.

Keywords: model; mechanism; personnel motivation.

Постановка проблеми. Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У сучасних умовах розвитку країни з розвинутою ринковою економікою приділяють увагу застосуванню сучасних методів матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Але більшість українських підприємств, головним чином, використовують механізми мотивації персоналу, які базуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та конкурентоспроможності праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновники теорії менеджменту людських відносин обґрунтували необхідність створення соціально-економічних умов для максимального застосування здібностей працівників та організації мотивованої трудової діяльності, що впливає на продуктивність праці та визначається ставленням до праці індивідуального працівника [21, 130].

Інші вчені показали, що поліпшення умов праці є ще недостатнім важелем у формуванні у працівників зацікавленого й творчого ставлення до праці, необхідним є також врахування таких мотивів, як: зміст праці, підвищення

¹ University of Modern Knowledge, Kyiv, Ukraine.

² Peter Konashevich Sagaydachnogo Kyiv State Academy of Water Transport, Ukraine.

відповідальності й самостійності працівника, оцінка результатів його діяльності, можливість кар'єрного росту тощо [23, 312].

У багатьох працях українських вчених вивчаються механізми встановлення взаємозв'язку мотивації і результатів праці через застосування мотиваційних чинників та формування на підприємстві мотиваційного середовища, що сприяє зацікавленості персоналу у розвитку здібностей та досягненні якісних результатах праці [1–4; 6; 8; 11; 13–15; 20; 24].

Але багато українських підприємств використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, які зводяться у більшості випадків до видачі фіксованої заробітної плати, одноразових премій та інших надбавок, не використовуючи повною мірою досвід застосування сучасних методів мотивації персоналу підприємствами країн розвинутої ринкової економіки [9, 98; 10].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Одним із важливих напрямків формування системи ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища є побудова та використання ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду.

Мета дослідження. Провести аналіз сучасних моделей та механізмів мотивації українських підприємств, виявити їх спільні та відмінні риси, провести порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу українських підприємств та підприємств розвинених країн світу.

Основні результати дослідження. В умовах наявності обмежених фінансових ресурсів підприємства різних галузей економіки України шукають шляхи підсилення конкурентоспроможності своїх підприємств за рахунок підвищення мотивації персоналу до праці та створення адекватної системи управління персоналом, здатної впливати на поведінку персоналу, спрямовуючи його на більш продуктивну роботу, досягнення конкурентоспроможних результатів праці та цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для виявлення спільних та відмінних рис мотиваційного механізму українських підприємств проаналізовано моделі та механізми мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України: промислових, металургійних, будівельних, торгівельних, машинобудівних, вугледобувних, поліграфічних, транспорту, охорони здоров'я, банків тощо.

Так, було встановлено, що механізм мотивації персоналу металургійного підприємства здебільшого базується на мотиваційному моніторингу та забезпеченні рівноваги між результатами праці та винагородою працівника, колективу та власника [24].

Модель мотивації працівників промислових підприємств має реалізовувати цілі підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків шляхом застосування цільових угод із визначенням цілей підприємства, структурного підрозділу і окремого працівника; за виконання доручених завдань і реалізацію визначених цілей гарантується винагорода. Після оцінки відповідності цілей окремого працівника цілям структурного підрозділу, яким він керує, і цілям підприємства зага-

лом, проводиться аналіз і оцінка якості виконання працівниками покладених на них функцій [6].

Для мотивації керівництва будівельного підприємства використовується механізм диференційованої системи винагород, який базується на оцінці збалансованих показників діяльності будівельного підприємства та індивідуального контракту із вищим керівництвом, який підтверджує здатність до стимулювання продуктивності та якості праці працівників. Механізм мотивації базується на врахуванні та взаємозалежності інтересів власників та персоналу підприємств [20].

Мотиваційний механізм персоналу торговельного підприємства розробляється з урахуванням цілей окремих працівників, однак втілюється в життя через спільну загальну мету підприємства, враховуючи як очікування власників, так і потреби працівників [8].

Системна мотивація праці торговельних працівників складається з підсистем матеріального (прямого – базовий оклад, премії та непрямого – обов'язків та додатковий соціальний пакет), нематеріального стимулювання (забезпечення кар'єрного зростання, гнучкий графік робочого часу, регулярна «горизонтальна» ротація кадрів) та соціально-трудова і економічних відносин в рамках мотиваційного механізму [8].

Мотиваційний механізм управління персоналом машинобудівного підприємства враховує потреби персоналу та інтереси підприємства на основі використання системоутворюючих елементів, основними із яких є: заробітна плата (складається із 3 частин: мінімальної стабільної частини, преміальної за результатами діяльності і додаткової (доплати, надбавки), що відображає досвід, стаж, кваліфікацію і особистісні якості працівника) та система управління продуктивністю праці персоналу (дає можливість отримати такий розмір заробітної плати, який би відповідав результатам діяльності персоналу). Головними важелями, за допомогою яких мотиваційний механізм приводиться в дію, є система оцінки і моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності персоналу, інтегральних показників якості і результативності роботи працівників, показників якісного і корисного використання часу основних та допоміжних робітників [22].

Модель мотивації працівників водного транспорту передбачає застосування матеріальних стимулів до праці та використання мотиваційного ресурсу, основними складовими якого є: удосконалення системи оплати праці шляхом встановлення співвідношень погодинних тарифних ставок різних категорій портових робітників залежно від рівня їх кваліфікації; удосконалення внутрішньовиробничих умов оплати праці; запровадження гнучкої зайнятості та гнучких систем оплати праці; удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці й захисту доходів працівників; удосконалення мотиваційного регулювання міжпосадових, міжкваліфікаційних рівнів оплати праці, з метою запровадження раціональної диференціації в оплаті праці; використання принципу гласності при визначенні надбавок, доплат і премій за виробничі показники; встановлення соціальних пакетів; запровадження заходів з підвищення питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах; реалізація заходів соціального захисту заробітної плати від інфляції тощо [11, 131].

Модель мотивування персоналу медичних підприємств обґрунтовує необхідність застосування конкретних державних механізмів для мотивації персоналу підприємств системи охорони здоров'я за допомогою затвердження державними органами нормативно-правових актів, які повинні створювати певні механізми державного управління мотивацією медичного персоналу [14].

Модель мотивації персоналу банку передбачає використання алгоритму формування системи мотивації працівників шляхом проходження 8 етапів: виявлення впливових чинників, їх конкретизація, складання моделі, виявлення мотиваційних ресурсів, вибір інструментів мотивації, складання стратегії її реалізації та аналіз результатів мотивування. Особлива увага надається економічному стимулюванню працівників (оклади з можливістю їх підвищення з урахуванням трудового навантаження та стресових умов праці; премії та соціальні пакети, які надають працівнику можливість вибору пільг). Також запропоновано використання соціально-психологічного стимулювання персоналу (підтримка сприятливого клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури) [4].

Модель мотивації працівників банківської сфери обґрунтовує необхідність врахування інтересів всіх суб'єктів банківської діяльності, а саме: держави, власників, персоналу усіх рівнів [15].

Модель мотивації персоналу фармацевтичного підприємства ґрунтується на основі результатів дослідження, виявлення та ранжування потреб працівників у вигляді: заробітна плата; умови роботи; перспектива побудови кар'єри; підвищення професіоналізму; атмосфера в команді; відносини з керівництвом; зміст роботи [13].

Механізм мотивації персоналу вугледобувного підприємства обґрунтовує мотивування працівників через потреби та комплексний підхід встановлення причинно-наслідкових зв'язків, використовуючи матеріальне і нематеріальне стимулювання, а також ґрунтується на врахуванні і взаємопов'язаності цілей персоналу та підприємства [3].

Модель мотивації працівників машинобудівних підприємств направлена на мотивацію результативної діяльності працівників за двома напрямками: розвиток соціально-психологічних процесів, які відображають систему мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективу та розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему багатовекторної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу [1].

Модель мотивації працівників поліграфічних підприємств передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального характеру, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як матеріальну нагороду за трудові зусилля [2].

В табл. 1 представлено виявлені особливості розглянутих моделей та механізмів мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України.

Аналіз особливостей моделей та механізмів мотивації персоналу українських підприємств (табл. 1) дозволив встановити наявність спільних рис запропонованих підходів, їх використання на рівні галузі та окремого підприємства.

Таблиця 1. Особливості моделей та механізмів мотивації персоналу українських підприємств, авторське групування

Галузь	Особливості мотиваційної моделі/механізму	Автор
Металургійні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - використання мотиваційного моніторингу; - вивчення потреб, інтересів та мотиваційної спрямованості працівників підприємства; - винагорода, пов'язана з результатами праці працівника і підприємства; - комплексне використання економічних і неекономічних засобів мотивування. 	І.О. Шукін, Т.С. Морщенок [24]
Промислові підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - застосування на підприємстві системи цільових угод із визначенням цілей підприємства, підрозділу працівника; - реалізація цілей підприємства = винагорода; - методи мотивування (матеріальні і моральні) обираються після оцінки відповідності цілей підприємства і підрозділу. 	Г. Кіндерман [6]
Будівельні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка збалансованих показників компанії; - підписання індивідуального контракту з керівником за інтересами бізнесу (фінансова, клієнтська, знання та навчання); - інтереси підприємства тісно пов'язані з інтересами персоналу. 	О. Темченко, О. Лісниченко [20]
Торговельні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - врахування цілей окремих працівників через втілення спільної загальної мети підприємства; - мотивація праці складається з матеріального (прямого – оклад, премії; непрямого – обов'язків та соціально-го пакету) і нематеріального стимулювання. 	Л.Р. Кучер [8]
Машинобудівні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - мотиваційний механізм базується на принципах еволюційного розвитку: загальні закони поведінки людини, закони інерційності людських систем, закони зв'язку із зовнішнім середовищем, основним системоутворюючим елементом є з/п та система управління продуктивністю; - заробітна плата залежить від результатів діяльності підприємства; - головні важелі мотиваційного механізму: стимули та мотиви матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби та системи оцінки і моніторингу; - враховуються потреби персоналу та інтереси підприємства. 	О.А. Харун [22]
Машинобудівні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - мотивація результативної діяльності працівників за двома напрямками: розвиток соціально-психологічних процесів, які відображають систему мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективу та розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему багатовекторної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу. 	Н.Ф. Алексеева, І.С. Приходько [1]
Банківські структури	<ul style="list-style-type: none"> - пропонується спрямувати увагу на економічне стимулювання працівників (підвищення окладів, премії, соц. пакети, сприятливий клімат в колективі, організаційна культура) та соціально-психологічні методи в управлінні стимулюванням персоналу (підтримка сприятливого клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури). - необхідність врахування інтересів всіх суб'єктів банківської діяльності, а саме: держави, власника, персоналу усіх рівнів. 	Н.В. Ізюмцева, Г.В. Мирончук [4], О.В. Потьомкіна [15]

Закінчення табл. 1

Галузь	Особливості мотиваційної моделі/механізму	Автор
Фармацевтичні організації	- ранжування потреб працівників у вигляді: заробітна плата; умови роботи; перспектива побудови кар'єри; підвищення професіоналізму; - атмосфера в команді; відносини з керівництвом; зміст роботи.	А.С. Немченко, Г.М. Юрченко, І.В. Жирова [13]
Вугледобувні підприємства	- мотивування працівників через потреби та комплексний підхід до встановлення причинно-наслідкових зв'язків; - зв'язаність цілей персоналу та підприємства; - використання матеріальних і нематеріальних методів мотивування.	З.Б. Живко [3]
Підприємства водного транспорту	- матеріальні стимули до праці та використання мотиваційного ресурсу.	О.О. Лосікова [11]
Поліграфічні підприємства	- забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку; - сприяння активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб.	А.Н. Должанський [2]
Підприємства охорони здоров'я	- мотивування працівників відбувається через механізми державного управління.	С.В. Петрова [14]

Так, моделі та механізми мотивації працівників поліграфічних, медичних, торговельних, будівельних, машинобудівних, вугледобувних підприємств передбачають використання, на рівні окремої галузі, комплексних заходів мотивування: матеріального, морального та соціального характеру.

На рівні окремого підприємства передбачається однакове використання, в якості основного механізму мотивації персоналу, встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їх праці. Виявлення спільних рис в досліджених моделях та механізмах мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України, дозволило нам запропонувати загальну модель мотивації персоналу українського підприємства, рис. 1.

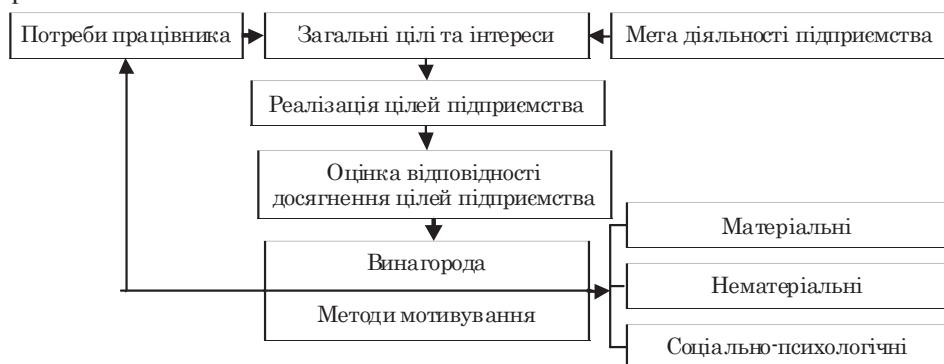


Рис. 1. Загальна модель механізму мотивації персоналу українського підприємства, авторська розробка

Таблиця 2. Особливості мотивації персоналу підприємств різних країн світу*

Країна	Основні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці	Джерело
Україна	Результативність праці	Тісний взаємозв'язок цілей персоналу і підприємства (посвячення поставлених цілей – нагорода) На додаток до матеріальних використовуються нематеріальні та соціально-психологічні методи мотивації	Авгурська розробка
США	Заохочення підприємницької активності. Якість роботи. Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем. Участь у прибутку. Технологічні надбавки. Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту. Дотримання технологічної дисципліни. Система подвійних ставок	[9, 10]
Франція	Кваліфікація. Якість роботи. Кількість раціоналізаторських пропозицій. Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці. Бальна оцінка професійної майстерності працівника, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва. Ініціативність. Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)	
Велика Британія	Дохід	Участь у прибутках. Пайова участь у капіталі. Трудове пайову участь. Чисто трудову участь	
Німеччина	Якість	Стимулювання праці. Соціальні гарантії	
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг. Сильна соціальна політика	
Японія	Професійна майстерність. Вік. Стаж. Результативність праці	Довічний найм. Одноразова допомога при виході на пенсію	

* розроблено на основі [9, 10].

У табл. 2 представлено порівняльний аналіз виявлених особливостей загального механізму мотивації персоналу українських підприємств із мотиваційними механізмами персоналу підприємств країн розвинутої ринкової економіки, які були розглянуті в праці [9, 10].

Порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу українських підприємств та підприємств країн розвинутої ринкової економіки показав, що вітчизняні підприємства при виборі методів мотивації орієнтуються переважно на результативність праці, ігноруючи при цьому якість роботи, професійну майстерність та кваліфікацію робітника. Майже не використовується участь у прибутках і капіталі, що є дуже популярним методом мотивації в інших країнах.

Висновки та пропозиції. Проведений огляд моделей та механізмів мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України дозволив виділити їх спільні риси та побудувати загальну модель мотивації персоналу українського підприємства.

Порівняльний аналіз загальної моделі механізму мотивації персоналу українського підприємства з мотиваційними механізмами персоналу підприємств країн розвинутої ринкової економіки виявив, що на українських підприємствах мотиваційний механізм, по суті, обмежується економічним впливом на суб'єкти господарювання і учасників трудового процесу, а методи нематеріального стимулювання праці є лише додатковими інструментами. Також, недостатньо задіяні в системі мотивування персоналу українських підприємств методи участі у прибутках, опції на купівлю акцій, винагороди за ефективну діяльність, індивідуальні заохочення тощо, які широко розповсюджені у розвинутих країнах світу.

Таким чином, для здійснення ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду.

Основою для цього є необхідність переходу системи управління підприємством від жорсткої ієрархії до гетерархії (взаємодії), що збільшує мотивацію кожного працівника, сприятиме підвищенню трудової активності персоналу і зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, що покращує кінцеві результати роботи підприємства та дозволяє зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

1. *Алексеева Н.Ф., Приходько І.С.* Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3. – С. 174–178.

2. *Должанский А.Н.* Организация документооборота по учету прямых затрат в разрезе центров ответственности на полиграфических предприятиях // Збірник науково-технічних праць: Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188–193.

3. *Живко З.Б.* Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах // Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка. – 2010. – №1. – С. 86–91.

4. *Ізюмцева Н.В., Мирончук Г.В.* Організація системи мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки // Менеджмент персоналу: Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – №1. – С. 279–283.

5. *Ляш О.І., Капериз М.В.* Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства // Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.2. — С. 167–171.
6. *Кіндерманн Г.* Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Вип. 457. — Львів, 2002. — С. 122–128.
7. *Козак К.Б.* Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу // Економіка харчової промисловості. — 2011. — №1. — С. 69–74.
8. *Кучер Л.Р.* Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. — Вип. 220: В 3 т. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. — Т. 1. — С. 204–210.
9. *Кушнерик О.В.* Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна». — 2012. — №15. — С. 98–103.
10. *Ларка М.І., Зоріна М.О.* Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві // Технічний прогрес та ефективність виробництва. — 2010. — №14/7 // www.kpi.kharkov.ua.
11. *Лосікова О.О.* Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України: Дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. — О., 2010. — 131 с.
12. *Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В.* Основні елементи механізму мотивування працівників // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.6. — С. 361–367.
13. *Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В.* Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації Управління і економіка формації // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2011. — №1. — С. 18–23.
14. *Петрова С.В.* Механізми державного управління мотивацією персоналу в системі охорони здоров'я // Теоретичні та практичні питання державотворення: Збірник наук. праць // oridu.odessa.ua.
15. *Потьомкіна О.В.* Системний підхід у мотивації працівників банківської сфери // Економічний форум. — 2011. — №1 // archive.nbuv.gov.ua.
16. *Пыж Н.С.* Мотивационные модели в системе факторов повышения конкурентоспособности предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2006. — Вип. 13. — С. 103–107.
17. *Решетило Н.С.* Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». — 2005. — №58, Т. 3. — С. 61–63.
18. *Семенов А.Г., Шарко А.І.* Актуалізація теорій мотивації та стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах // Держава та регіони. — 2009. — №7. — С. 179–185.
19. *Семикіна М.В.* Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин // Економіка і управління. — 2011. — №3. — С. 111–117.
20. *Темченко О., Лісніченко О.* Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах // Економічний аналіз. — 2010. — Вип. 7. — С. 350–353.
21. *Торицын Т.М.* Учение Роберта Оуэна и его влияние на распространение и развитие социологических идей. — Рязань: Старт, 1982. — 312 с.
22. *Харун О.А.* Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом // Економічні науки. — Серія: Облік і фінанси. — Вип. 8(29), Ч. 4. — Луцьк, 2011. — С. 366–371.
23. *Чангли И.И.* Труд. — М.: Наука, 1973. — 588 с.
24. *Шукін І.О., Морищенок Т.С.* Формування системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу. — 2005. — №1. — С. 116–120.

Стаття надійшла до редакції 3.07.2013.