

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 331.1; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-73-81

*Бочарова Н.О., к.е.н., доцент,  
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного*

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* В статті проаналізовано та обґрунтовано сучасні методи та підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу та надано їх практичну апробацію з акцентуванням на аспектах мотивування та адміністрування для працівників сучасних аграрних підприємств України.

*Ключові слова:* адміністрування, ефективність менеджменту персоналу, механізм управління підприємств, система менеджменту підприємств, система мотивації праці, персонал

**JEL code classification: M12, M59**

*Bocharova N.O., PhD, Ass. Prof.  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT AND MOTIVATIONAL COMPONENT IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATION AND EFFICIENCY EVALUATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES PERSONNEL MANAGEMENT

*Abstract.* Human resource management is one of the most difficult areas of the management system of modern enterprises. It is based on the interaction of social, economic, production and other interests of the three main actors represented in the organization: owners, managers and employees, ie staff of enterprises.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of personnel management and provide a critical assessment of its practical use in terms of strategic personnel management of agricultural enterprises in a transitive economy of Ukraine.

Today, the problem of assessing the effectiveness of personnel management is difficult due to the impossibility of taking into account the significant reserves of work intensity of each individual employee, which may change and depend on his desires, inspiration, mood, job satisfaction, ie all that should be systematized on the research of the motivational and administrative component of the actual current personnel management system of enterprises.

Conclusions. To improve the use of human resources in the context of personnel management strategy, management should pay more attention to: 1) development of personnel management goals, 2) ensuring consistency between the achievement of these goals and the system of personnel remuneration, 3) development of adjustment rules HR-strategies depending on the change of business strategy and competitive strategy of the enterprise. It is necessary to reconsider the system of remuneration as a whole, which envisages the development of a plan for a gradual increase in wages, the rate of which should also exceed the existing inflation rate in the country and be consistent with the growth rate of productivity, which depends on its improvement. organization and the introduction of innovations, the source of which should be the synthesized capital of the enterprise.

*Keywords:* administration, efficiency of personnel management, mechanism of enterprise management, enterprise management system, labor motivation system, personnel.

**Постановка проблеми.** Управління людськими ресурсами є одним із найскладніших спрямувань системи менеджменту сучасних підприємств. Він базується на взаємодії соціальних, економічних, виробничих та інших інтересів трьох основних суб'єктів, які представлені в організації: власників, менеджерів і найманих працівників, тобто персоналу підприємств. Зрозуміло, що в умовах сьогодення персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу компетенцій працівників, з метою подальшого їх ефективного використання за для забезпечення продуктивного розвитку підприємств. Дані обставини підкреслюють та обумовлюють вибір та актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в Україні управління персоналом, як основним адміністративним ресурсом підприємств, на засадах забезпечення ефективного розвитку й використання робочої сили за умов комплексної реалізації мотиваційного механізму підприємств набуває все більшого поширення у наукових та підприємницьких колах. Зокрема, питання підвищення ефективності персоналу в системі менеджменту підприємства знайшло своє відображення у працях Д. Богині, О. Виноградової, Л. Балабанової, О. Болотової, А. Кібанова, А. Колота, В. Співака, С. Шекшні та інших вчених [1-10].

Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, проблема формування системи ефективної оцінки кадрового забезпечення підприємств є дослідженою не в повній мірі. Це обумовлює нагальність написання даної статті.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом та надання критичної оцінки його практичного використання в умовах стратегічного кадрового менеджменту сільськогосподарських підприємств за умов транзитивної економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-

професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Адекватне реагування на зміни навколишнього середовища, а відтак і уникнення можливих загроз, втрат – можливість сталого нарощування ефективності функціонування підприємств здатне лише за умов умілого застосування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників. Тому проблема формування ефективної системи управління персоналом аграрних підприємств є особливо актуальною.

Отже, наразі стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу. Відтак, важливим стратегічним моментом є своєчасна оцінка ресурсних можливостей працівників. Однак, на сьогодні проблема оцінки ефективності менеджменту персоналу має складнощі через унеможливлення врахування значних резервів інтенсивності роботи кожного окремого працівника, які можуть змінюватися та залежати від його бажань, натхнення, настрою, задоволеності працею, тобто всього того, що має бути систематизовано про дослідженні мотиваційної та адміністративної складової фактичної діючої системи менеджменту персоналу підприємств.

Враховуючи це, нами було систематизовано доробки Г. Дудукало та І. Зінов'єва відносно того, що ефективність управління персоналом визначає в розрізі дев'яти функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу та Н. Гавкалової щодо того, факторів, які впливають на рівень ефективності менеджменту персоналу. Також

заслугове на увагу думка О. Сторшина, який до основних критеріїв ефективності менеджменту персоналу пропонує відносити економічну ефективність кінцевих результа-

тів діяльності підприємства, якість, результативність, складність праці, соціальна ефективність.

Таблиця 1

### Показники-індикатори оцінки ефективності менеджменту персоналу (ЕПМП) аграрних підприємств

Процеси МП	Показники-індикатори	Ознака
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	темپ зростання продуктивності праці	стимулятор
	коефіцієнт трудової дисципліни	стимулятор
	відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства	стимулятор-екстрематор
	узагальнюючий показник ефективності виробництва	стимулятор
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	коефіцієнт укомплектованості кадрами	стимулятор
	рівень забезпеченості підприємства кадрами	стимулятор-екстрематор
	частка посад закритих зовнішніми кандидатами	стимулятор-екстрематор
	темп зростання частки незакритих вакансій	дестимулятор
Ефективність адаптації персоналу	коефіцієнт адаптації	екстрематор-стимулятор
	коефіцієнт проходження випробувального терміну	стимулятор
	темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу	дестимулятор
	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	стимулятор
Ефективність оцінки персоналу	рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	стимулятор
	коефіцієнт дублювання функцій працівників	дестимулятор
	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	стимулятор
	питома вага атестованих співробітників	стимулятор
Ефективність руху персоналу	рівень організації робочих місць	стимулятор
	коефіцієнт плинності кадрів	дестимулятор
	частка посад закритих внутрішніми кандидатами	стимулятор
	темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників	дестимулятор
Ефективність розвитку персоналу	коефіцієнт розвитку персоналу	стимулятор
	коефіцієнт освітнього рівня працівників	стимулятор-екстрематор
	частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	стимулятор
	частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	стимулятор-екстрематор
Ефективність винагороди персоналу	коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	стимулятор-екстрематор
	співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	стимулятор-екстрематор
	частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	стимулятор-екстрематор
	рівень соціальної забезпеченості працівників	стимулятор-екстрематор

Отже узагальнення даних методик дало змогу систематизувати наступні підходи до оцінки менеджменту персоналу (табл.1). Привертає увагу той факт, що всі означені показники можуть виступати як в якості позитивних, так і в якості негативних чинників-факторів впливу. Тому у таблиці 1 було по-

дано сукупність показників-індикаторів оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства із зазначенням можливого характеру їх впливу. Відтак надамо фактичну оцінку стану управління персоналом у ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» Мелітопольського району Запорізької області.

Таблиця 2

### Оцінка показників ефективності HR- стратегії

Показники	Роки					2019 р. в % до 2015р. (відхилення +,-)	Характер впливу
	2015	2016	2017	2018	2019		
Темп зростання продуктивності праці (ланцюговий)	-	185,6	96,9	103,8	119,9	2,2 р. (п'ятирічний)	стимулятор
Коефіцієнт трудової дисципліни (% порушень)	3,5	-	1,2	2,2	0,3	-3,2	стимулятор (через скорочення)
Відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління (відхилення: надлишок «+», нестача «-»)	+18	+26	+21	+21	+22	+4	стимулятор-екстрематор
Узагальнюючий показник ефективності виробництва (рівень рентабельності (збитковості),%)	24,1	55,4	18,4	-12,2	-8,1	X	стимулятор (дестимулятор у випадку збитковості)
Загальний індекс впливовості HR- стратегії							0,375

Апріорі, почнемо з оцінки ефективності HR- стратегії, тобто оцінки реалізації кадрової політики підприємства. Для остаточного визначення позитивного або негативного

впливу певної групи ознак-факторів, нами запропоновано вживати загальний індекс впливовості (максимальний позитивний результат обирається за 1 «одиницю»):

$$I_3 = \frac{(n_1 + 0.5n_2) - (0.5n_3 + n_4)}{\sum n}, \quad (1)$$

де:  $n_1$  – кількість стимуляторів-екстрематорів;

$n_2$  – кількість стимуляторів;

$n_3$  – кількість стимуляторів-дестиматорів;

$n_4$  – кількість дестимуляторів.

Відтак, через збитковість підприємства в останні 2 роки, а також наявність незначних порушень трудової дисципліни HR- стратегії із загальним індексом її впливовості на ме-

ханізм діяльності підприємства в цілому та систему управління персоналом зокрема (-0,375) б., бажає вживання певних покращень. Надалі дослідимо ефективність функціонування підсистеми відбору, набору і найму персоналу – табл. 3.

Номінально-за кількісним складом підсистема підсистеми відбору, набору і найму персоналу в досліджуваному ТОВ працює максимально ефективно.

Таблиця 3

**Оцінка показників ефективності підсистеми відбору, набору і найму персоналу**

Показники	Роки					2019 р.в % до 2015р. (відхилення +,-)	Характер впливу
	2015	2016	2017	2018	2019		
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	понад 100%					X	стимулятор (зараховуємо де стимулятор через надлишок кадрів та відсутність конкуренції як такої)
Рівень забезпеченості підприємства персоналом, рази	6,5	6,2	6,2	6,0	5,9	-0,6	стимулятор-екстрематор
Частка посад закритих зовнішніми кандидатами	-	-	-	-	-	відсутні	стимулятор-екстрематор (зараховуємо як стимулятор)
Темп зростання частки незакритих вакансій	-	-	-	-	-	відсутні	дестимулятор (зараховуємо як стимулятор)
Загальний індекс впливовості підсистеми відбору, набору і найму персоналу (за кількісним складом)							0,875

Таблиця 4

**Оцінка показників ефективності підсистеми адаптації персоналу**

Показники	Роки					2019 р. в % до 2015р. (відхилення +,-)	Характер впливу
	2015	2016	2017	2018	2019		
Коефіцієнт адаптації	0,9	2,8	0,6	-	1,3	+0,4	екстрематор-стимулятор (зараховуємо як стимулятор)
Коефіцієнт проходження випробувального терміну	Близька 2 тижнів					X	стимулятор
Темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу (ланцюговий)	-	105,6	102,2	103,8	109,4	X	дестимулятор
Частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	3	9	2	-	4	133,3	стимулятор
Загальний індекс впливовості підсистеми адаптації персоналу							0,250

Таблиця 5

**Оцінка показників ефективності підсистеми оцінювання персоналу**

Показники	Роки					2019 р. в % до 2015р. (відхилення +,-)	Характер впливу
	2015	2016	2017	2018	2019		
Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	65	70	50	68	66	+1	стимулятор
Коефіцієнт дублювання функцій працівників	Через переважно ручну працю застосовується повсякчасно понад 70% зайнятих					X	дестимулятор
Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	На 80% відсутній					X	стимулятор (зараховуємо як дестимулятор)
Питома вага атестованих співробітників	6,5	9,4	8,3	7,7	8,3	+1,8	стимулятор (через низку питому вагу зараховуємо як дестимулятор)
Загальний індекс впливовості підсистеми оцінювання персоналу							-0,625

Таблиця 6

**Оцінка показників ефективності руху персоналу**

Показники	Роки					2019 р. в % до 2015р. (відхилення +,-)	Характер впливу
	2015	2016	2017	2018	2019		
Рівень організації робочих місць,%	55,5	58,2	61,1	58,2	52,1	-3,4	стимулятор (зараховуємо як стимулятор – дестимулятор)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,9	2,8	0,6	-	1,3	+0,4	дестимулятор
Частка посад закритих внутрішніми кандидатами	100%					X	стимулятор
Темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників	відсутні					X	дестимулятор (зараховуємо як стимулятор)
Загальний індекс впливовості процесів руху персоналу							-0,125

Під система адаптації персоналу в ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» (табл.4) працює досить опосередковано, про що свідчить загальний індекс впливовості даного чинника -0,25. Система оцінювання персоналу на підприємства (табл.5) знаходиться в

занепаді, заходи розповсюджуються переважно на працівників апарату управління; на це вказує від'ємний індекс впливовості, який за період дослідження становив (-0,625). Аналіз процесів руху персоналу (табл.6) у ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» при

від'ємному індексі впливовості (-0,125) також свідчить про певні вади процесів руху персоналу у досліджуваному товаристві. Підсистема розвитку персоналу на підприємстві

ві згідно даних табл.7 також знаходиться у занепаді, на це вказує значення індекса впливовості – (-0,5).

Таблиця 7

**Оцінка показників ефективності підсистеми розвитку персоналу**

Показники	Роки					2019 р. в % до 2015р. (відхилення +,-)	Характер впливу
	2015	2016	2017	2018	2019		
Коефіцієнт розвитку персоналу, (питома вага осіб, які підлягають заходам підвищення кваліфікації,%)	6,5	9,4	8,3	7,7	8,3	+1,8	стимулятор
Коефіцієнт освітнього рівня працівників	2,20	2,27	2,22	2,19	2,19	99,6	стимулятор-екстрематор (зараховуємо як дестимулятор)
Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію,%	0,6	0,6	-	0,5	-	-0,6	Стимулятор (через відсутність в останні роки зараховуємо як дестимулятор)
Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації,%	0,1	0,1	-	0,1	-	X	стимулятор-екстрематор (через відсутність в останні роки зараховуємо як дестимулятор)
Загальний індекс впливовості підсистеми розвитку персоналу							-0,50

Надалі визначимось із ефективністю ключового мотивуючого компоненту досліджуваного алгоритму. Система грошового – матеріального та соціального заохочення через досить вагому низку чинників є найуразливішою на досліджуваному

підприємстві ( табл. 8). Саме при оцінці її ефективності отримано найнижчий індекс впливовості серед усіх сіми розглянутих нами підсистем. Даний показник за термін дослідження набув від'ємного значення в розмірі (-0,625) б.

Таблиця 8

**Оцінка показників ефективності підсистеми винагороди персоналу**

Показники	Роки					2019 р. в % до 2015р. (відхилення +,-)	Характер впливу
	2015	2016	2017	2018	2019		
Рівень співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі,%	30,8	28,9	23,0	23,9	37,3	+6,5	стимулятор-екстрематор (зараховуємо як дестимулятор)

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати (+,-)	-	+68,6	- 17,7	- 20,0	- 20,5	-51,9	стимулятор-екстрематор (зараховуємо як дестимулятор)
Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал, %	78,1	81,1	69,8	78,2	81,4	+3,3	стимулятор-екстрематор (зараховуємо як стимулятор)
Рівень соціальної забезпеченості працівників (співвідношення середньої заробітної плати 1 штатного працівника ВКФ до мінімальної заробітної плати, %)	81,9	84,8	41,8	44,5	86,8	+4,9	стимулятор-екстрематор (зараховуємо як дестимулятор)
Загальний індекс впливовості підсистеми винагороди персоналу							- 0,625

Сумарний індекс ефективності системи менеджменту ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» (табл. 9) дорівнює (-0,054), що вказує на наявні на підприємстві вади і вимагає вирішення – усунення спірних питань.

Фактично на досліджуваному підприємстві значення рівня ефективності процесів ме-

неджменту персоналу цілком залежить від функціонування підприємства в цілому, що свідчить про узгодженість менеджменту персоналу з загальним управлінням підприємством.

Таблиця 9

### Оцінка показників ефективності системи менеджменту персоналу

Індекси впливовості підсистеми:							Разом
HR-стратегії	підсистеми відбору, набору і найму персоналу (за кількісним складом)	адаптації персоналу	оцінювання персоналу	процесів руху персоналу	розвитку персоналу	винагороди персоналу	
0,375	0,875	0,25	-0,625	-0,125	-0,50	-0,625	- 0,054
середня	висока	середня	низька				

Примітка: значення від (-1) до (-0,01) – низька, від (0) до (+0,5) – середня, від (+0,51) до (+1) – висока.

**Висновки з дослідження.** Таким чином для покращення використання трудового ресурсного потенціалу в контексті стратегії менеджменту персоналу керівництву доцільно приділяти більше уваги: 1) розробці цілей управління персоналом, 2) забезпеченню узгодженості між досягненням зазначених цілей та системою винагороди персоналу, 3) розробці правил коригування HR-стратегії в залежності від зміни бізнес-

стратегії та конкурентної стратегії підприємства. Необхідно переглянути в цілому систему винагороди, що передбачає, розробку плану поступового підвищення рівня оплати праці, темпи якого до того ж мають перевищувати існуючі темпи інфляції по країні та бути узгодженими із темпами зростання продуктивності праці, яке залежить від вдосконалення її організації та від впровадження інновацій, джерелом яких повинен виступати



синтезований капітал підприємства.

**Список літератури:**

1. Бараннік Я.М. Сучасні тенденції контролінгу персоналу в Україні. Збірка наукових праць I-ї Міжнародній науково-практичній конференції Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут. м. Бережани, 05 листопада 2020 року. Бережани, 2020. С. 28–29.
2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання .Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
3. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
4. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
5. Лапурій С.Г. Оцінка персоналу як основа кадрового менеджменту. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 4. С. 33–35.
6. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, 15/1. 2010. №15/1. с. 58 – 62.
7. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №6, Т.2. С. 178-181.
8. Сидоренко А.Б. Система мотивації в стратегічному управленні персоналом. *Збірник наукових праць ДонДУУ «Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами»: серія «Державне управління», т. VIII, вип. 90. Донецьк: ДонДУУ, 2007. С. 406–414.*
9. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Економіка та держава*. 2007. № 7. С. 79–81.
10. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників. Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. К. : ІВЦ «Політехніка», 2002. С. 268–269.

**Reference:**

1. Barannik Ya.M. (2020) Suchasni tendentsii kontrolinhu personalu v Ukraini. Zbirka naukovykh prats I-ii Mizhnarodnii nauko-vo-praktychnii konferentsii Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy «Berezhanskyi ahrotekhnichnyi instytut. m. Berezhany, 05 lystopada 2020 roku. Berezhany, pp. 28–29.
2. Havkalova N. L. (2007) Sotsialno-ekonomichnyi mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu : metodolohiia ta konseptsiia formuvannia : naukove vydannia .*Kharkiv : Vyd. KhNEU*, 400 p.
3. Havkalova N. L. (2011) Upravlinnia efektyvnosti menedzhmentu personalu: monohrafiia. *Kharkiv : Vyd. KhNEU*, 296 p.
4. Havkalova N.L. (2010) Sotsialno-ekonomichni aspekty zabezpechennia efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu: monohrafiia. *Kharkiv: Vyd. KhNEU*, 236 p.
5. Lapuriy S.H. (2000) Otsinka personalu yak osnova kadrovoho menedzhmentu. *Ukraina: aspekty pratsi*. № 4, pp. 33–35.
6. Riznyk V.V. (2010) Suchasni tendentsii motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, №15/1, pp. 58 – 62.
7. Spivak, V.V. Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №6, Т.2, pp. 178-181.
8. Sydorenko A.B. (2007) Systema motyvatsyy v stratehycheskom upravleny personalom. *Zbirnyk naukovykh prats DonDUU «Sotsialnyi menedzhment i upravlinnia informatsiinymy protsesamy»: serii «Derzhavne upravlinnia», t. VIII, vyp. 90. Donetsk: DonDUU*, pp. 406 – 414.
9. Stakhiv O.V. (2007) Otsinka motyvatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva v konteksti realizatsii vymoh mizhnarodnoho standartu upravlinnia yakistiu ISO 9001. *Ekonomika ta derzhava*. № 7, pp. 79 – 81.
10. Tsybaliuk S. O. (2002) Upravlinnia motyvatsiinym potentsialom pratsivnykiv. *Menedzhment ta marketynh: dosiahnennia i perspektyvy : materialy IKh Vseukr. nauk.-prakt. conf. K. : IVTs «Politekhnikha»*, pp. 268–269.