

7. Коцюба О.С. Економічна стійкість підприємства в умовах ринку: концептуалізація проблеми / О.С. Коцюба // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб.; гол. ред. А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2005. – Вип. 17. – С. 27–34.
8. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: [монографія] / В.І. Мунтіян. – К.: КВІЦ, 1999. – 462 с.
9. Судакова О.І. Формування системи управління економічною безпекою підприємства / О.І. Судакова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць.: у 9-ти т. Т. 8. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 231. – С. 1652–1661.
10. Василец В.І., Василец С. В. Хорошо ли защищен ваш бизнес? / В.И. Василец, С.В. Василец // Безопасность бизнеса. – 2005. – № 1. – С. 18–21.
11. Економіка підприємства: [підручник] / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко [та ін.]; за заг. ред. С. Ф. Покропивного; вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
12. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства / О.І. Судакова, Д.В. Гречко, А.В. Шкурупій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka>.

УДК 331.215.1;331.101.3

**Галайда Т.О.**  
*старший викладач кафедри економіки  
підприємства та управління персоналом  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка*

**Рябуха А.І.**  
*студент  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка*

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено дослідженню європейського досвіду застосування різних систем оплати праці та мотивації працівників підприємств. Виявлено взаємозв'язок політики оплати праці з іншими елементами системи управління персоналом. Запропоновано напрями використання моделей оплати праці, які б забезпечували залежність заробітної плати від ефективності й продуктивності праці на підприємствах України.

**Ключові слова:** заробітна плата, рівень оплати праці, продуктивність праці, системи оплати праці, мотивація, працівники.

### Галайда Т.А., Рябуха А.И. ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию европейского опыта применения различных систем оплаты труда и мотивации работников предприятия. Выявлена взаимосвязь политики оплаты труда с другими элементами системы управления персоналом. Предложены направления использования моделей оплаты труда, обеспечивающих зависимость заработной платы от эффективности и производительности труда на предприятиях Украины.

**Ключевые слова:** заработная плата, уровень оплаты труда, производительность труда, системы оплаты труда, мотивация, работники.

### Galayda T.O., Ryabuha A.I. EUROPEAN EXPERIENCE OF APPLICATION OF EFFECTIVE SYSTEMS OF PAYMENT OF LABOUR AND MOTIVATION OF WORKERS OF ENTERPRISE

The article deals with the research of European experience of application of the different systems of remuneration of labor and motivation of workers of enterprises. Discovered the relationship of labour remuneration policy with other elements of control system of personnel management. Suggested directions for use models of remuneration to ensure the dependencies of the payroll from the efficiency and productivity labor on the enterprises of Ukraine.

**Keywords:** salary, level of remuneration of labor, productivity, system of remuneration, labor productivity, motivation, workers.

**Постановка проблеми.** На підприємствах України в останні роки спостерігається ситуація, коли зниження рівня продуктивності праці супроводжується підвищенням рівня заробітної плати, при цьому рівень оплати праці все ж залишається досить низьким і не забезпечує достойного рівня життя та необхідного відтворення робочої сили. На підприємствах, відповідно, зростають витрати на одиницю продукції, що спричиняє втрату конкурентних переваг та інвестиційної привабливості. Відсутність взаємозв'язку між ефективністю праці та матеріальної винагородою є також суттєвим демотиватором для працівників.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наближення рівня продуктивності праці та заробітної плати найманих працівників до рівня європейських країн шляхом створення відповідних

умов для ефективної трудової діяльності на підприємствах України на принципах соціального партнерства, які визнані європейським співтовариством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних учених-економістів, у працях яких досліджено проблемні питання ефективною оплати праці, а також різні аспекти мотивації персоналу, можна відзначити: Д. Богиню, Г. Завіновську, В. Баранова [1], О. Грیشнову, М. Ведернікова, І. Швець. А. Каліну А. Колота, А. Козаченко [2], О. Квашу [3], О. Криворотько [4], О. Крушельницьку, Н. Ільєнко [5], М. Семикіну [6]. Серед праць зарубіжних учених, які займалися дослідженнями мотиваційного механізму, а також взаємозв'язку винагороди працівників з ефективністю праці, відзначаються роботи Д. Рікардо, П. Самуельсона, Ф. Герцберга, А. Маршалла, А. Маслоу, Ф. Тейлора,

Р. Еренберга, Р. Сміта, П. Друкера [7], В. Адамчука, Б. Генкіна, О. Жуліної [8], С. Шапіро [9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, сучасний стан вирішення проблем забезпечення ефективності систем оплати праці, які мали б мотиваційний вплив на результати діяльності персоналу вітчизняних підприємств, є вкрай незадовільним у контексті євроінтеграції України.

**Мета статті** полягає в узагальненні європейського досвіду і розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективних систем оплати і мотивації праці в умовах розвитку соціально-трудових відносин на підприємствах України, що побудовані на принципах соціального партнерства.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Принципово важливим питанням для України є вихід на рівень європейського стандарту оцінки робочої сили.

Порівняно з країнами СНД мінімальна зарплата в Україні нижче, ніж в Азербайджані, Вірменії, Білорусі, Казахстані. Найкращі показники за гарантованою мінімальною зарплатою зафіксовані в Норвегії, Австралії, Люксембурзі, Новій Зеландії та Бельгії, де мінімальна місячна оплата праці законодавчо закріплена на рівні понад 2 тис. дол. За оцінками експертів, протягом останнього десятиріччя мінімальна зарплата суттєво зросла в усіх європейських країнах, зокрема, в Румунії – більш ніж удвічі (з 68,3 до 217,5 дол.), а Польща та Словаччина підвищили її більш ніж удвічі. За результатами дослідження «Індексу Біг Мака» в перерахунку на мінімальну зарплату в Україні працівник протягом восьмигодинного робочого дня може заробити собі у п'ять разів менше, ніж у Польщі, у 12 разів менше, ніж у Франції та Великій Британії [10].

На переконання профспілок, низька заробітна плата та її не виправдана диференціація – основні перешкоди для розвитку власного національного товаровиробника, що стримує внутрішнє споживання та підвищення життєвого рівня працюючого населення, ефективну високопродуктивну працю. Незва-

жаючи на те що за роки незалежності було здійснено широкі заходи з удосконалення державного і колективно-договірного регулювання оплати праці, посилення захисту прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати, політика ринкових реформ меншою мірою торкнулася подолання дешевизни робочої сили, професійного розвитку найманих працівників, якості трудового життя [11].

Продуктивність праці в Україні становить лише 30% продуктивності праці в країнах Євросоюзу. При цьому середня заробітна плата в Україні порівняно з країнами ЄС становить близько 4–17% залежно від країни. Отже, пересічний працівник в Україні недоотримує оплату праці порівняно з наявним рівнем продуктивності праці [1, с. 120].

В Україні політика оплати праці визнана одним із макроекономічних чинників впливу на рівень інфляції, загальну конкурентоспроможність економіки, рівень зайнятості, стан державного фінансування або на рівень інвестицій, засіб забезпечення сприятливого економічного середовища [12].

У розвинених країнах участь підприємців у процесах інвестування в навчання працівників, як правило, є вагомою, а частка залучених до професійного розвитку працівників – досить високою в результаті активної взаємодії соціальних партнерів і формування колективної соціальної відповідальності. Країни Європейського Союзу ще на самому початку економічних реформ відкрили широку дорогу соціальному діалогу. Питання заробітної плати вирішуються шляхом колективних переговорів або індивідуально, на рівні підприємства.

У трудових законодавчих актах ООН, Європейській соціальній хартії, Хартії ЄС основних соціальних прав працівників містяться загальні основні положення відносно прав працівників на справедливую та задовільну винагороду, яка забезпечує достойне існування людини та її родині та заборони дискримінації при встановленні та зміні розмірів заробітної плати. У багатьох європейських країнах установлюється загальнонаціональний мінімум заробітної плати, роз-

Таблиця 1

## Регулятори оплати праці, що впливають на її диференціацію, в країнах Європи

Країна	Регулятори диференціації оплати праці
Німеччина	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як цивільні угоди, розповсюджуються лише на членів організацій, які їх уклали.
Великобританія	Для перевірки виплати заробітної плати на рівні не нижчому за мінімальну заробітну плату в електронному вигляді працює Національний калькулятор розрахунку заробітної плати.
Франція	Національна мінімальна заробітна плата та галузеві угоди. В угодах установлюються єдині для галузей економіки тарифні системи з досить широким діапазоном оплати в межах кожного розряду.
Нідерланди	Рівень мінімальної заробітної плати залежить від віку та від тривалості робочого тижня і змінюється Урядом два рази протягом року: з 1 січня та з 1 липня залежно від економічної ситуації в країні. Питання оплати праці на договірному рівні регулюються колективними угодами.
Італія	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як цивільні угоди. Умови угоди можуть бути розповсюджені й на працівників, які не є членами жодної з профспілок, що узгоджували ці договори. Якщо індивідуальний договір не відповідає закону, то в судовому порядку встановлюється заробітна плата з урахуванням умов оплати праці, що прийняті колективними договорами. Діють єдині галузеві системи, за якими робітники, керівники, спеціалісти та службовці оплачуються за єдиною тарифною сіткою; при цьому частина розрядів призначена лише для робітників, частина – для спеціалістів та службовців, а частина розрядів – спільна.
Австрія	Галузеві тарифні угоди. У них фіксуються мінімальні заробітні плати робітників та службовців, які є обов'язковими для всіх підприємств галузі.
Фінляндія	Центральна угода про політику доходів, яка є обов'язковою для виконання для всіх без виключення роботодавців та осіб найманої праці незалежно від членства в профспілках в усіх галузях та сферах діяльності. Угода встановлює тарифні сітки за спеціальностями, регулює оплату наднормових годин, відсотки відрахувань до соціальних фондів тощо, фіксує мінімальний рівень погодинної заробітної плати.
Польща	Тристоронній економічний та соціальний комітет несе відповідальність за переговори щодо розміру мінімальної заробітної плати на наступний рік. Якщо члени комітету не досягають згоди, Міністерство праці самостійно встановлює розмір мінімальної заробітної плати.
Чехія	Мінімальна заробітна плата, гарантована заробітна плата та колективні угоди і договори. Колективні угоди на галузевому рівні мають назву «колективні угоди Вищого рівня». Вони розповсюджуються на роботодавців та найманих працівників, представники яких не брали участі в їх укладанні.

мір якої визначається по-різному, але за основу прийнято положення Конвенції МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країни, що розвиваються» [13].

Поряд із цим у зарубіжній практиці широко застосовуються погоджувальні процедури, що базуються на принципі соціального діалогу та соціального партнерства [14, с. 26].

Установлення ефективних рівнів оплати праці, оптимізація витрат на заробітну плату і водночас розроблення та застосування дієвого мотиваційного механізму на підприємстві є важливим та складним завданням. Вирішити низку вищезначених проблем можливо за допомогою критичного і зваженого вивчення та адаптації сучасного європейського досвіду до вітчизняних умов.

Результати дослідження основних регуляторів заробітної плати працівників, які впливають на встановлення її справедливої диференціації у країнах Європи, свідчать, що кожна країна в цьому питанні має певні традиції і однакового підходу щодо його вирішення не існує [5, с. 26].

У табл. 1 узагальнено відмінності та особливості регулювання заробітної плати в європейських країнах.

На вітчизняних підприємствах у процесі вдосконалення систем стимулювання і оплати праці мова може йти про узагальнення і запозичення керівниками зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми) [1, с. 140].

Заробітній платі належить провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності працівників вітчизняних підприємств, оскільки вона визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили. У сучасних умовах інноваційного розвитку економіки до працівників підприємств ставляться високі вимоги, з'являються нові підходи до винагороди.

П. Друкер наголошував: «Задоволеність грошовою винагородою може мотивувати тільки в комплексі з іншими факторами, що змушують персонал приймати на себе відповідальність» [7, с. 304].

Кожна система оплати праці має свої особливості, переваги та недоліки, а отже, вибір певної моделі політики оплати праці, або їх поєднання неможливо здійснювати окремо від інших напрямів роботи з персоналом.

Заробітна плата являє собою компенсації трудового внеску працівників у діяльність підприємства, і однією з основних її функцій є саме стимулююча. Виконання даної функції повинно забезпечуватися через взаємозв'язок із конкретним результатом (виконаною роботою), корисністю даного співробітника для компанії, його цінністю, конкурентними перевагами і водночас «компенсувати» надмірні фізичні та нервові навантаження, недостатню престижність роботи, її не зовсім комфортні умови та інші «незручності» з точки зору самого працівника та на думку оточуючих.

Завдання ефективної організації системи оплати і стимулювання праці на підприємстві полягає в оптимальній диференціації розмірів винагороди за працю з точки зору виконання нею стимулюючого впливу та економічного обґрунтування відповідно до цінності даної праці. Отже, важливим чинником визначення базової оплати праці є її оцінювання [9, с. 72–73].

Оцінка праці дає можливість вирішити не лише завдання політики оплати праці, але й у цілому кадрової політики підприємства через процедури оцінювання кадрового потенціалу, рівня компетентності працівників, оптимізувати витрати на розвиток персоналу, посилення мотиваційних чинників та зміцнення трудової дисципліни, управління якістю праці, організацію зворотного зв'язку працівників та керівництва. Оцінка праці, у свою чергу, тісно пов'язана з оцінюванням персоналу підприємства [15].

Відмінності в системах оплати та мотивації праці персоналу американських та європейських підприємств узагальнено в табл. 2.

У зарубіжних країнах з початку 90-х років спостерігаються певні стійкі тенденції в галузі оплати праці найманих працівників, зокрема, зростання масштабів систем перемінної заробітної плати й частки групових форм оплати праці, а також збільшення їх частки в загальному доході працівників; широке розповсюдження систем плати за знання та компетенцію; розвиток гнучких систем пільг праців-

Таблиця 2

Моделі політики оплати та мотивації праці на підприємствах у зарубіжних країнах

Країна	Сутність моделі оплати та мотивації праці
США	Різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної і погодинної систем. Залежність підвищення оплати праці не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і кількості освоєних професій.
Франція	Велика різноманітність економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування. Індиксація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Методика оцінки праці, яка, як правило, носить багатofакторний характер і використовувані критерії (на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника), що надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці, забезпечує широку інформованість працівників про економічний стан компанії.
Великобританія	Дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Передбачається можливість застосування коливної системи заробітної плати, повністю залежить від прибутку фірми.
Швеція	Модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство.
Німеччина	Модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і незахищених: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Джерело: узагальнено авторами за [2]



ників підприємств. У цілому дані тенденції підвищують стимулюючу роль оплати праці у досягненні високих кінцевих результатів діяльності працівників підприємств. Продуктивність праці при цьому виявляється найбільш важливим обґрунтуванням для систем оплати праці [8].

На більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомої ваги в загальному обсязі виробництва тощо. У відомій компанії Fiat є досвід застосування системи так званих «відкладених» премій, яка знайшла застосування в різноманітних варіантах на ряді фірм Німеччини, Франції, Англії та інших країн [1, с. 142].

Для України переважна більшість дослідників зарубіжного досвіду систем мотивації персоналу рекомендують поєднання елементів німецької, англійської та французької моделей. Так, суттєві переваги має французька модель, яка дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств. Водночас зазначається, що дана модель може бути застосована тільки на великих підприємствах [3, с. 89].

Серед найвідоміших зарубіжних систем матеріальної мотивації найбільш цікавою є Pay for Performance – «Плата за виконання», яка включає різні методи стимулювання залежно від специфіки підприємства [4, с. 151]. Така система може бути застосована на підприємствах малого та середнього бізнесу.

ЄС розглядає політику оплати праці як частину макроекономічної політики, спрямованої на збереження стабільності цін, ефективної зайнятості, забезпечення людського розвитку. Угодою про асоціацію України з Європейським Союзом передбачено посилити діалог та співробітництво в забезпеченні гідної праці, гендерної рівності, боротьби з дискримінацією, скорочення бідності, посилення можливостей соціальних партнерів. Отже, використання кращих європейських моделей оплати і мотивації праці дасть змогу в найближчій перспективі вирішити низку питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та робочої сили.

**Висновки.** Сучасні виклики глобалізаційних процесів зумовлюють необхідність не лише дослідження й запозичення досвіду європейських країн та підприємств у формуванні політики оплати і мотивації праці, але й реалізації конкретних кроків до адаптації та ефективного використання кращих європейських практик.

Однією з найважливіших проблем організації заробітної плати на підприємствах в Україні сьогодні є відсутність дієвого механізму зацікавленості працівників, що був би здатний забезпечити максимально тісний взаємозв'язок їх заробітної плати з фактичним трудовим внеском кожного працівника та колективу підприємства в цілому, з одного боку, та був економічно обґрунтований і відповідав би стратегії розвитку підприємства – з іншого і водночас не суперечив би ані законам ринкової економіки, ані принципам соціальної відповідальності бізнесу й соціального партнерства.

Для вітчизняних підприємств можна запропонувати застосування основних елементів шведської, німецької та французької моделей політики оплати праці в доцільному поєднанні з урахуванням особливостей функціонування окремого підприємства.

Пріоритетними напрямками для тристоронньої співпраці щодо розвитку вітчизняної економіки, під-

вищення конкурентоспроможності підприємств та робочої сили на державному, регіональному та місцевому рівнях в Україні повинні стати:

- підтримка конкурентоспроможності підприємств та привабливості національної економіки для іноземних інвесторів;
- удосконалення складових існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід;
- вивчення зарубіжного досвіду з метою його адаптованого застосування на підприємствах.

Подальші розвідки з даної проблематики будуть спрямовані на розроблення конкретних рекомендацій щодо впровадження на вітчизняних підприємствах кращих практик формування моделей політики оплати і мотивації персоналу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності на європейських ринках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві / В.В. Баранов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 20. – Ч. I. – С. 139–145.
2. Козаченко А. Мотивація труда и системы оплаты труда: мировой опыт / А. Козаченко // Бизкиев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizkiev.com/content/view/992/591>.
3. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України / О.С. Кваша // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 1. – С. 87–92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>.
4. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємство». – 2013. – № 2. – С. 151–155.
5. Ільєнко Н. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці / Н. Ільєнко, Ю. Спасенко // Україна, аспекти праці. – 2015. – № 1. – С. 22–27.
6. Семикіна М.В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. – 2011. – № 2(2). – С. 118–126.
7. Друкер. П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Вільямс, 2003. – 398 с.
8. Жулина Е.Г. Европейские системы оплаты труда / Е.Г. Жулина, Н.А. Иванова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-reading.club/book.php?book=89767>.
9. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2005. – 224 с.
10. За межею виживання // Профспілкові вісті. – 2016. – Вип. 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.psv.org.ua/arts/Spetcvipusk/view-2838.html>.
11. Інформаційно-аналітичні матеріали на засідання НТСЕР до питання про стан реформування оплати праці. – К., 2014. – 31 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ntser.gov.ua/split/files/content/p1-ps.doc](http://www.ntser.gov.ua/split/files/content/p1-ps.doc).
12. Соціальний діалог з позицій країн ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/2197/>.
13. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів / Федерація профспілок України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua/naprjamki-diyalnosti/mizhnarodna-robotat/>.
14. Іваницька С.Б. Європейські моделі соціального діалогу та передумови їх запровадження в Україні / С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда // Scientific Journal «Science Rise». Економічні науки. – 2016. – № 1/1(18). – С. 27–32.
15. Григор'єва О.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Ісхрук // Ефективна економіка. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.