ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-21
УДК 331.1:005.95

Біла Г.С.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В БЮДЖЕТНІЙ УСТАНОВІ

Анотація. Розглянуто управління процесом формування та ефективного використання персоналу в бюджетній установі. Наведено сучасний стан оплати праці, види мотивацій та їхня роль для працівників бюджетних установ. Запропоновано впроваджувати ефективну соціальну політику, щоб покращувати процес формування персоналу бюджетної установи. Рекомендується удосконалювати системи оплати праці, а також державне керування ними. Розглянуто вигоди від заходів щодо підвищення рівня охорони праці та техніки безпеки. Одним з найважливіших елементів управління стає мотивація, що визначає спонукальний вибір працівниками бюджетних установ і організацій різних типів поведінки. Щоб раціонально використовувати трудові ресурси, треба впроваджувати метод моделювання компетенцій. Для створення інформаційної бази, необхідної для розроблення ефективної стратегії формування персоналу бюджетної установи, доцільно постійно проводити опитування працівників. Перераховано методи, що дозволять сформувати та поглиблювати інтелектуальний потенціал працюючих.

Ключові слова: персонал, бюджетна установа, оплата праці, управління, вдосконалення, мотивація.

Bila Hanna
Dnipro Oles Gonchar National University

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE PERSONNEL FORMATION PROCESS IN A BUDGETARY ESTABLISHMENT

Summary. The management of the process of formation and efficient use of personnel in a budget institution is considered. The current state of remuneration, types of motivations and their role for employees of budgetary institutions are presented. It is proposed to introduce an effective social policy in order to improve the process of formation of staff of a budgetary institution, guided by the following main directions: to ensure employment, income and labor remuneration; to provide conditions and labor protection; to prepare staff, to protect personnel health, provide social services, provide pensions and social insurance, engage in charitable activities, etc. It is recommended to improve the remuneration systems, as well as state management of them. In order to streamline the remuneration of the employees of the budgetary institution, as well as to create a mechanism that supports optimal intersectoral and inter-position ratios in wages at a stable level, it is necessary to improve the system of remuneration. In addition to mandatory payments in accordance with the current legislation in the social sphere, the budgetary institution can independently establish social benefits for employees. It is noted that the tariff system is actively used as an effective tool that serves as a differentiation of wages. In most budgetary organizations, the number of individuals is usually smaller than that required on the staffing schedule, ensuring a balance between them will allow part-time. The benefits of measures to increase the level of occupational safety and safety measures are considered. One of the most important elements of management is motivation, which determines the incentive choice of employees of budgetary institutions and organizations of different types of behavior. To rationally use labor resources, it is necessary to introduce a method of modeling competences, which has advantages over the traditionally used method of describing production behavior – job description. To create an information base necessary for the development of an effective strategy for the formation of staff of a budget institution, it is advisable to constantly conduct a survey of employees. The methods that will allow to form and deepen the intellectual potential of employees are listed.

Keywords: personnel, budgetary institution, remuneration, management, improvement, motivation.

Постановка проблеми. Незважаючи на радикальність курсу трансформаційних перетворень в Україні, сучасний стан ринкової економічної системи характеризується загостренням економічної кризи, падінням рівня життя, знищенням відношення до праці як до цінності, погіршенням якості трудового потенціалу, зростанням напруженості на ринку праці. В сучасних умовах господарювання економічна наука та практика дедалі більше звертає увагу на проблеми ефективного формування персоналу підприємства та розробку мотиваційного механізму його управління.

Відповідно виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління процесом формування персоналу як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість

© Біла Г.С., 2020

наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Гальчак Х.Р., Дяченко Н.М., Лебедєв В.О., Криштоп Н.А., Махначова Н.М., Небава М.І., Ратушняк О.Г., Павлов Р.А., Пелих А.С., Пожуєва Т.О., Самойлик Ю.В. та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком. Усе наведене вище й зумовило вибір теми статті та визначило її мету та завдання.

Ціль статті. Метою статті є розвиток теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій в галузі управління персоналом підприємств, оцінка сучасного стану оплати праці та мотивації працівників бюджетної сфери України та розробка напрямів вдосконалення управління процесом формування персоналу в бюджетній установі.

Виклад основного матеріалу. Вдосконалити управління процесом формування персоналу та покращити діяльність бюджетної установи насамперед можна, впливаючи на соціальну сферу та кадрову політику.

На всіх напрямках діяльності установи має бути практичний вплив від стилю керівництва, який досягається завдяки поєднанню професійної компетенції, діловитості й високої етики відносин між колегами. Він визначає, на скільки будуть враховуватись зовнішні фактори, що покращують соціально-економічні результати роботи. Таким чином, дієвий чинник покращення результативності господарювання характеризується належним стилем керівництва, що складає сучасний менеджмент [8, с. 30].

Щоб покращити процес формування персоналу бюджетної установи, впроваджуючи ефективну соціальну політику, треба керуватися такими основними напрямами: забезпечити зайнятість, доходи та оплату праці; забезпечувати умовами і охороною праці; готувати штат, охороняти здоров'я персоналу, надавати соціальні послуги, забезпечувати пенсіями та соціальним страхуванням, займатись благочинною діяльністю тощо. Також приналежністю соціальної політики є потреба розробляти та реалізовувати заходи, програми, які функціонують за сформованими принципами: розвивати соціальну інфраструктуру, страхувати працюючих, відповідати індивідуально за своє матеріальне становище (справедливість), забезпечувати адекватними умовами праці, опікуватись соціальним партнерством, надавати працюючим можливість зростати професійно тощо. Це дозволить задовольнити соціальні інтереси та потреби працівників, додасть зацікавленості установою в ринкових умовах [3, с. 25].

Оцінити на скільки ефективні заходи, що поліпшують умови та охорону праці бюджетної установи, можна, застосовуючи показники соціальної ефективності. В цих показниках передбачено, що будуть створені умови праці у відповідності з санітарними нормами та вимогами правил безпеки. Якщо покращити умови та охорону праці, то зменшиться кількість травм на виробництві, загальна та професій на захворюваність, скоротиться чисельність працівників, умови праці яких організовані без відповідності до санітарно-гігієнічних норм, зменшиться кількість випадків, коли травматизм чи професійні захворювання змушують працюючих виходити на пенсію за інвалідністю, скоротиться плинність кадрів, які не задоволені умовами праці.

Правові, інженерно-технічні, санітарно-гігієнічні й естетичні заходи, що спрямовані значно знизити виробничий травматизм та захворюваність, повинні розроблятися і широко впроваджуватись саме у комплексі, щоб отримати максимальний економічний ефект, тому що на те, як ставиться людина до праці, які показники її працездатності та скільки триває активна діяльність, значно впливають умови, в яких вона працює [5, с. 124].

Для того, щоб упорядкувати оплату праці працюючих бюджетної установи, а також створити механізм, що підтримує оптимальні міжгалузеві та міжпосадові співвідношення у заробітній платі на стійкому рівні, необхідно удосконалити систему оплати праці, виконавши такі основні завдання:

1) здійснити заходи, що дозволять та забезпечать номінальній зарплаті зростати, а також усі рівні (державний, регіональний, підприємства) сприятимуть формуванню джерел, щоб і далі її підвищувати;

2) забезпечити реальній заробітній платі стабільно зростати, враховуючи макроекономічну ситуацію та фінансово-економічний стан установи;

3) удосконалити механізми, що регулюють заробітну плату державними та колективно-договірними засобами;

4) відновити функції, що належать заробітній платі, враховуючи, що робоча сила має відтворюватися розширено, і який ступінь має її реальна ринкова вартість;

5) розробити додаткові заходи, що посилюють захист прав працюючих отримувати заробітну плату своєчасно [4, с. 24].

Основними напрямами, щоб удосконалити державне керування оплатою праці, на мій погляд, є такі:

1) оптимізувати взаємозв'язок між системами, що регулюють оплату праці та структурну політику, інвестиції та інновації, зміни в оподаткуванні, ціноутворенні, зайнятості, а також антимонопольною та антиінфляційною системами;

2) формувати повноцінний ринок праці та активувати державну політику, щоб регулювати його під час, коли відбуваються соціально-економічні перетворення, що сприятиме ефективному виконанню ринкових регуляторів оплати праці;

3) удосконалити діючі та розробити нові законодавчі та нормативно-правові акти, що встановлюватимуть мінімальні державні гарантії, що забезпечують оплату праці, прожитковий мінімум, індексують заробітну плату;

4) удосконалити організацію оплати, зароблені працюючими в бюджетній галузі, керівниками установ, що мають державну та комунальну власність;

5) забезпечити на законодавчому рівні питання про соціальне партнерство і подальше розвивати на його положеннях та регулювати заробітну плату і її захист на договірній основі;

6) забезпечити дієвий контроль за тим, як дотримується діюче трудове законодавство, особливо про оплату праці.

Переважним державним завданням є підтримувати те, як заробітна плата виконує свої

основні функції: мотиваційні, відтворювальні, регулюючі, стимулюючі та соціальні. Виходячи з цього, суттєве значення віддається тому, щоб держава адаптувала заробітну плату до темпів, з якими зростає вартість житла та соціальні послуги (медичні, освітні, культурні тощо). Для здійснення цього, держава має активно втручатися в процедуру, яка знижує купівельну спроможність, що дає заробітна плата. Вважаю, що необхідними заходами, які держава має здійснити, це запустити механізм, щоб формувати ринкові ціни на послуги, що дає робоча сила.

На ефективність діяльність персоналу бюджетної установи особливо впливає, як організована оплата праці. На результативність праці мають вплив такі основні фактори: в якій системі та формі оплачується праця, мотиваційний механізм, що впливає на ефективність праці тощо. Проведені дослідження довели, що бюджетні працівники отримують доход в основному у вигляді заробітної плати, яка і керує мотивацією [9, с. 341].

Крім обов'язкових виплат згідно з чинним законодавством у соціальній сфері, бюджетна установа може самостійно встановлювати соціальні пільги для працівників. До таких виплат належить допомога при виході на пенсію, при урочистих подіях (одруження, народження дитини, день народження). Важливим елементом додаткових соціальних послуг є можливість охорони здоров'я (медичне страхування, додаткові грошові виплати на оздоровлення), транспортне забезпечення (персональний автомобіль, автобус, який здійснює перевезення працівників до установи та їх дітей до школи), організація проведення дозвілля тощо.

В Україні працюючі в бюджетній галузі отримують платню за двома паралельними системами: перша організована як Єдина тарифна сітка, другу упорядковують спеціальні нормативно-правові акти, описані спеціальним законодавством, якими регулюється оплата праці окремого типу працюючих (державних службовців, суддів, працівників органів правоохоронних, прокурори тощо).

Зазначимо, що активно застосовується тарифна система, як ефективний інструмент, що служить диференціацією платні. Використовують тарифну сітку, щоб встановити оптимальну диференціацію, щоб тарифікувати ставки та посадові оклади, враховуючи на скільки складні й відповідальні роботи, що виконуються. Стосовно заробітної плати, що отримують державні службовці, так і працівники за системою Єдиних тарифних ставок, відсутня система, що встановлює додаткові види платні (надбавки та доплати) працівникам, задіяним у деяких галузях з бюджетним фінансуванням, проте надбавками і доплатами можна забезпечувати оплату праці в індивідуальних розмірах, ураховуючи ті фактори, що не застосовуються в Єдиній тарифній сітці.

Зробивши аналіз систем, якими оплачують працю в Україні, приходимо до висновку, працівники бюджетних галузей отримують оплату своєї праці за системами, жодна з яких не дає цілковитого ефекту. Таким чином, об'єктивно необхідно удосконалити методи, що застосовуються для оплати працюючих у бюджетній галузі.

Держава за головну мету повинна мати – сприяти стабільному зростанню рівня оплати працюючих у бюджетній галузі, ураховуючи інфляцію, приймати нормативно-правові акти з дієвими заходами, спрямованими покращувати матеріальне становище таких робітників.

Важливо також вдосконалювати методи, що нараховують надтарифні елементи платні, що заробили працюючі в бюджетній галузі (надбавки, доплати та премії стимулюючої ознаки), розробляючи прогресивні мотиваційні схеми, що мають конкретні та зрозумілі показники та методики як їх розрахувати та нарахувати.

Результати вивчення стверджують, що зараз державні службовці, зокрема найнижчі категорії, отримують заробітну плату на такому рівні і за такою системою, становище яких нагально потребує вдосконалення та приведення до вимог, що висувають світові стандарти, звертаючи увагу на особливість того, як формуються ринкові механізми в Україні [6, с. 21].

Основна кількість закладів у сфері, що фінансує державний бюджет, розвивають свою систему завдяки тому, що фізичні особи, зазвичай, складають меншу кількість, ніж то потрібно за штатним розкладом. Сумісництво, коли спеціаліст обіймає іншу штатну одиницю (посаду), дозволяє забезпечити рівновагу між ними. Застосовуючи таку організацію праці, маємо можливість надавати послуги замовникам, використовуючи меншу кількість персоналу та оплачуючи працю меншими коштами, що, в свою чергу, слугує додатковими можливостями у стимулі обслуговувати з поліпшеною якістю. Покращуючи результати в такий засіб важно, щоб сумісництво та посади, що суміщуються, застосовувались у встановлених можливостях, змінювались та дотримувались умови, що потребує ефективна організація.

Сучасна економічна та політична ситуація України сприяє проблемам в оплаті працюючих, тому що відсутня чітка система нарахування заробітної плати різним категоріям працюючих у бюджетних установах, а також система, що нараховує надбавки і доплати, має негативну тенденцію. Враховуючи це, потрібно застосувати необхідні заходи, щоб стабілізувати дану проблему, щоб гарантувати, що апарат по оплаті праці персоналу буде ефективно функціонувати і механізм мотивацій у працюючих у бюджетній установі буде розвиватися неушкоджено.

Сучасна система оплати праці повинна мотивувати бюджетних працівників до творчої активності, прояву ділових і особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів. Потребує детальнішого дослідження система мотивації в бюджетній установі. Під час переходу до ринкових умов господарювання існуюча тарифно-посадова система суперечить вимогам ринку. Вона передбачає встановлення фіксованих тарифів і ставок. Як наслідок, відсутній зв'язок між результатами трудової діяльності й поставленою на ринок послугою [6, с. 22].

Людина погоджується віддавати роботі максимальні зусилля по причинам, які відповідають її мотивації. Працівників бюджетних установ та організацій спонукають обирати різні типи поведінки, які визначаються мотивацією, що робить її найважливішим елементом управління.

Види мотивації персоналу можна поділити кількома способами, першим і найбільш глобаль-

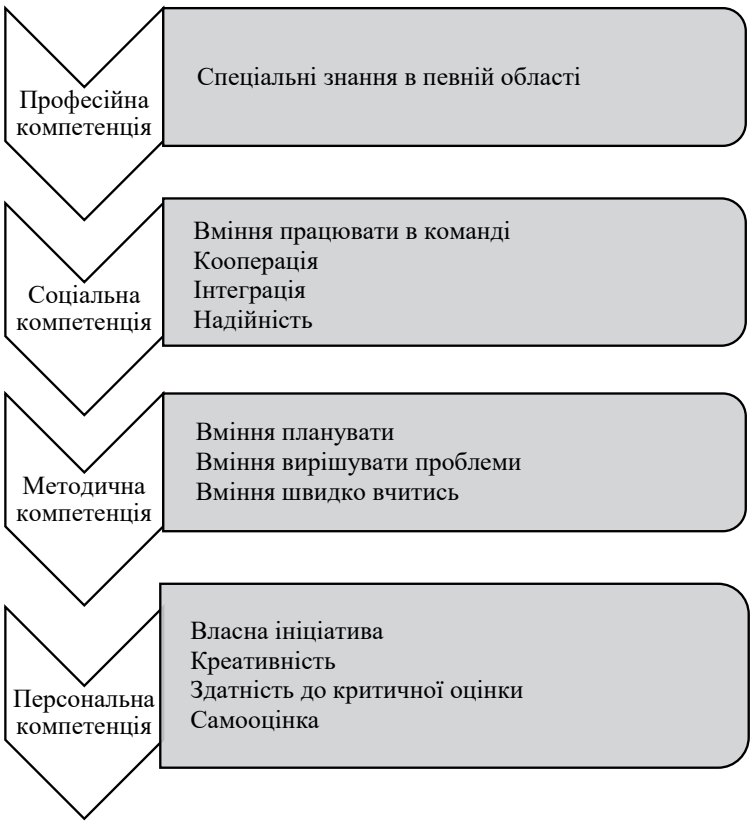

Рис. 1. Види компетенцій

Джерело: [1]

ним є поділ на зовнішню та внутрішню. Зовнішню мотивацію працівників в установі пояснює вплив, яким керівник спонукає співробітників на якісне виконання роботи. Психологічний стан людини та його категорії зумовлюють внутрішню мотивацію, коли особисті якості працівника роблять його працю ефективною.

Для раціонального використання трудових ресурсів все частіше використовують метод моделювання компетенцій. Це пояснюється його перевагами над традиційно використовуваним методом опису виробничої поведінки – посадовою інструкцією. На відміну від посадової інструкції, де описується, які функції повинен виконувати працівник (складати річні звіти, брати участь у нарадах), система компетенцій (рис. 1) визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у певній сфері [7, с. 481]. Приблизно такою ж є позиція Т.О. Пожуєвої: «Дедалі більшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, за яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями)» [11, с. 252].

Формування в установі корпоративних цінностей та переконань дає можливість співробітникам відчувати себе частиною корпоративної культури. Суть корпоративної культури визначається загальнолюдськими цінностями, зв'язок інтересів співробітників з корпоративними інтересами; реальні ринкові вимоги до управління і вимоги до персоналу [2, с. 657].

Для створення інформаційної бази, необхідної для розроблення ефективної стратегії формування персоналу бюджетної установи, доцільно постійно проводити опитування працівників. Анкета має містити питання, що стосуються визначення:

– рівня потреб (чи вистачає працівникові отриманих коштів і додаткових соціальних послуг в задоволенні потреб у харчуванні, медичному забезпеченні, відпочинку, у придбанні товарів довгострокового користування тощо);

– місця працівника в колективі (необхідно дослідити мікроклімат в колективі, чи не відчуває себе працівник пригніченим, ізольованим у процесі виконання трудових обов'язків, або задоволений він результатами своєї роботи, чи не відчуває надмірного напруження та навантаження тощо);

– бажання розвиватися (наскільки часто працівник підвищує свою кваліфікацію, кількість наукових ідей, висунутих працівником, його ініціативність);

– ставлення працівника до установи (чи зацікавлений працівник у кінцевих результатах діяльності, чи вбачає можливості кар'єрного й соціального зростання, чи бажає змінити роботу, посаду) [12, с. 199].

Для бюджетних установ на даний момент є головним завданням виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства. Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи:

– створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання;

– забезпечення системи передачі знань, умінь і навиків передових працівників;

– створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення;

– залучення висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом;

– розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації тих, що навчаються в учбових закладах [10, с. 327].

Висновки та пропозиції. Отже, формування та використання персоналу бюджетної установи це складний процес управління, який впливає не тільки на результати діяльності працівників, але і на результати діяльності усієї установи, а також галузі і загалом народного господарства в цілому.

Щоб покращити процес формування персоналу бюджетної установи, потрібно впроваджувати ефективну соціальну політику, а саме: забезпечити зайнятість, доходи та оплату праці; забезпечувати умовами і охороною праці; готувати штат, охороняти здоров'я персоналу, надавати соціальні послуги, забезпечувати пенсіями та соціальним страхуванням тощо.

За результатами дослідження можливо стверджувати, що сучасний стан системи та рівня оплати праці державних службовців, особливо

найнижчих категорій, зумовлює нагальну потребу в її вдосконаленні та приведенні відповідно до світових стандартів, ураховуючи специфіку формування ринкових механізмів в Україні. Сучасна система оплати праці повинна мотивувати бюджетних працівників до творчої активності, прояву ділових і особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів.

Список літератури:

1. Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin 2010. S. 145 ff.
2. Pavlova, T., Zarutska, E., Pavlov, R., & Kolomoichenko, O. (2019) Ethics and law in Kant's views: the principle of complementarity. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 651–664. URL: https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2019-0080 (дата звернення: 20.11.2020).
3. Гальчак Х.Р. Соціальна відповідальність як напрям покращення соціального розвитку підприємств. URL: http://ena.lp.edu.ua (дата звернення: 07.11.2020).
4. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : НаУОА, 2017. № 7(35). С. 23–27.
5. Дяченко Н.М., Лебедев В.О. Методичні аспекти оцінки соціально-економічної ефективності заходів щодо охорони праці. *Нові технології*. 2013. № 1-2. С. 124–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NewTech_2013_1-2_26 (дата звернення: 12.11.2020).
6. Криштоп Н.А. Напрями вдосконалення оплати праці та мотивації працівників у бюджетних установах. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 21–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_10 (дата звернення: 03.11.2020).
7. Махначова Н.М. Раціональне використання трудових ресурсів на сільськогосподарському підприємстві: теоретичний аспект. *Вісник Миколаївського нац. ун-ту імені В. Сухомлинського*. 2015. Вип. 4. С. 480–481.
8. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2 : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2012. 108 с.
9. Павлов Р.А., Павлова Т.С., Левкович О.В. Интеграция социальных норм в моделирование процесса принятия финансово-экономических решений. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи : колект. моногр.* / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро : Біла К.О., 2018. С. 338–357.
10. Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М. Организация предпринимательской деятельности : учебн. пособ. [2-е изд., испр. и доп.]. Москва : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: ИЦ «МарТ», 2003. 336 с.
11. Пожуєва Т.О. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 43. С. 247–254.
12. Самойлик Ю.В. Стратегічні напрями соціальної політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 4(2). С. 198–203.

References:

1. Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen. Berlin 2010. S. 145 ff.
2. Pavlova, T., Zarutska, E., Pavlov, R., & Kolomoichenko, O. (2019) Ethics and law in Kant's views: the principle of complementarity. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 651–664. URL: https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2019-0080 (accessed 20 November 2020).
3. Galchak X.R. Socialna vidpovidalnist yak napryam pokrashhennya socialnogo rozvytku pidpry yemstv [Social responsibility as a direction for improving the social development of enterprises]. URL: http://ena.lp.edu.ua (accessed 7 November 2020).
4. Grynko T.V., Savchenko K.S. (2017) Naukovo-metodychni pidxody do ocinky kadrovogo potencialu medychnogo zakladu. *Naukovi zapysky Nacionalnogo universytetu «Ostrozka akademiya». Seriya «Ekonomika»*. Ostrog: NaUOA, no. 7(35), pp. 23–27.
5. Diachenko N.M., Lebediev V.O. (2013) Metodychni aspekty otsinky sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti zakhodiv shchodo okhorony pratsi [Methodological aspects of assessing the socio-economic effectiveness of labor protection measures]. *Novi tekhnolohii*, no. 1–2, pp. 124–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NewTech_2013_1-2_26 (accessed 12 November 2020).
6. Kryshtop N.A. (2013) Napriamy vdoskonalennia oplaty pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv u biudzhetnykh ustanovakh [Directions for improving remuneration and motivation of employees in budgetary institutions]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 13, pp. 21–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_10 (accessed 3 November 2020).
7. Makhnachova N.M. (2015) Ratsionalne vykorystannia trudovykh resursiv na silskohospodarskomu pidpryiemstvi: teoretychnyi aspekt [Rational use of labor resources in an agricultural enterprise: a theoretical aspect]. *Visnyk Mykolaivskoho nats. un-tu imeni V. Sukhomlynskoho*, vol. 4, pp. 480–481.
8. Nebava M.I., Ratushniak O.H. (2012) Menedzhment orhanizatsii i administruvannia [Organization management and administration]. Chastyna 2: navch. posib. Vinnytsia: VNTU, 108 p.
9. Pavlov R.A., Pavlova T.S., Levkovych O.V. (2018) Yntegracyya socyalnykh norm v modelyrovanye processa prynyatyya fynansovo-ekonomycheskykh reshenyj. *Upravlinnya rozvytkom subyektiv pidpryyemnycztva: mexanizmy, realiyi, perspektyvy: kolekt. monogr.* / za zag. red. T.V. Grynko. Dnipro: Bila K.O., pp. 338–357.
10. Pelykh A.S., Chumakov A.A., Barannykov M.M. (2003) Orhanyzatsyia predprynymatelskoi deiatelnosty: uchebn. posob. [Organization of business activities: tutorial]. 2-e yzd., yspr. y dop. Moskva: YKTs «MarT»; Rostov n/D: YTs «MarT», 336 p.
11. Pozhuieva T.O. (2010) Stratehiia upravlinnia personalom – odyn z osnovnykh zasobiv pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [HR management strategy is one of the main means of improving labor productivity]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA,* vol. 43, pp. 247–254.
12. Samoilyk Yu.V. (2011) Stratehichni napriamy sotsialnoi polityky pidpryiemstva [Strategic directions of the company's social policy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky*, no. 4(2), pp. 198–203.