

Економіка та управління підприємствами

УДК 331.108:658.114.2

**Божанова Вікторія Юріївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

**Божанова Виктория Юрьевна**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента, управления проектами и логистики  
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия  
строительства и архитектуры»*

**Bozhanova Viktoriia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor Department of Management, Project Management and Logistics  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

**Вечеров Валерій Тимофійович**

*доктор технічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

**Вечеров Валерий Тимофеевич**

*доктор технических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента, управления проектами и логистики  
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия  
строительства и архитектуры»*

**Vecherov Valeriy**

*Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Head of Department of Management, Project Management and Logistics  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

**Кононова Олександра Євгеніївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

**Кононова Александра Евгеньевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры учета, экономики и управления персоналом предприятия  
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия  
строительства и архитектуры»*

**Kononova Oleksandra**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting, Economics and Human  
Resources Management of Enterprise  
Prydniprovs'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

**Редька Віталіна Євгеніївна**

*магістр  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

**Редька Виталина Евгеньевна**

*магистр  
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия  
строительства и архитектуры»*

**Redka Vitalina**

*Master of the  
Prydniprovs'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

## **АНТИДЕПРИВАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**АНТИДЕПРИВАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ANTIDEPRIVATIONAL SYSTEM OF ENTERPRISE PERSONNEL  
MANAGEMENT**

*Анотація.* В статті проаналізовано наукові розробки провідних вітчизняних та закордонних фахівців теоретиків та практиків, щодо створення ефективної системи управління персоналом підприємства, які доводять, що орієнтація вищого менеджменту керівників на покращення умов роботи персоналу підвищують ефективність його роботи. Статистичний аналіз довів, вже майже 30 років підвищується рівень депривації населення України. Співставлення показників, що характеризують рівень депривації в Україні із показниками країн ЄС свідчить про те, що українці все більш не в змозі задовольнити майже свої первинні потреби в їжі, в житлі, в забезпеченні собі нормальних санітарних житлових умовах та інших потребах. В результаті недосконалої економічної політики держави та методів, що сьогодні застосовуються керівниками на підприємствах, більшість українців знаходяться в стані поглибленої депривації. Населення найбільше потерпало від неможливості дозволити собі неочікувані необхідні витрати за рахунок власних ресурсів, що також підвищує рівень депривації населення та призводить до депресії та незацікавленість в роботі через незадоволеність його первинної потреби. Аналіз ланцюга: «результати труда – винагорода – задоволеність - забезпеченість населення/депривація» зумовило необхідність розробки заходів, що сприятимуть створенню антидеприваційної системи управління персоналом підприємств: підвищення інвестицій в виробництво, технології, техніку, вивід капіталу з тіньового обертання, практика капіталовкладень в навчання персоналу, створення зручних графіків

*роботи з застосування елементів дистанційної роботи (за виключенням робочих професій), створення зручних та комфортних умов праці, сприяння політики участі персоналу у прибутках при власній розробленій бізнес-ідеї, креативності працівників, їх автономії та «робота з викликом». Впровадження запропонованих заходів сприятиме зацікавленості персоналу у результатах свого труда, зниженню такого негативного явища, як депривація у суспільстві в цілому, підвищенню ефективності роботи вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** *підприємство, система управління персоналом підприємства, депривація, задоволеність робітників підприємства.*

**Анотація.** *В статті проаналізовані наукові розробки вчених українських і зарубіжних спеціалістів теоретиків і практиків, по створенню ефективної системи управління персоналом, які доводять, що орієнтація вищого менеджменту керівників на покращення умов роботи персоналу підвищує ефективність його роботи. Статистичний аналіз показав, що за останні 30 років зростає рівень депривації населення України. Порівняння показників, що характеризують рівень депривації в Україні з показниками країн ЄС свідчить про те, що українці все більше не в змозозі задовольнити свої первинні потреби в їжі, в житлі, в забезпеченні себе нормальних санітарних житлових умов і інших потребах. В результаті неадекватної економічної політики держави і методів, які сьогодні використовують керівники підприємств, більшість українців перебувають в стані глибокої депривації. Аналіз ланцюга: «результати праці - винагорода - задоволеність - забезпеченість населення/депривація» обумовило необхідність розробки заходів, що сприятимуть створенню антидеприваційної системи управління персоналом підприємств:*

*повышение инвестиций в производство, технологии, технику, вывод капитала из теневого обращения, практика капиталовложений в обучение персонала, создание удобных графиков работы с применением элементов дистанционной работы (исключая рабочих профессий), создание удобных и комфортных условий труда, содействие политике участия персонала в прибылях при собственной разработанной бизнес-идеи, креативности работников, их автономии и «работе по вызову». Внедрение предложенных мероприятий будет способствовать заинтересованности персонала в результатах своего труда, снижению такого негативного явления, как депривация в обществе в целом, повышению эффективности работы отечественных предприятий.*

**Ключевые слова:** *предприятие, система управления персоналом предприятия, депривация, удовлетворенность работников предприятия.*

**Summary.** *The article analyzes the scientific developments of leading domestic and foreign theorists and practitioners that create personnel management effective system, which prove the orientation of top management to improve working conditions of staff and increase the efficiency of its work. Statistical analysis has shown that the level of deprivation of the population of Ukraine has been rising for almost 30 years. The comparison of indicators is characterizing the level of deprivation in Ukraine with indicators of EU countries and shows that Ukrainians are no longer able to satisfy almost their basic needs: food, housing needs, normal sanitary housing conditions and other needs. As a result of the imperfect economic policy of the state and the methods are used today by enterprises managers, the majority of Ukrainians are in a state of deep deprivation. The analysis of the chain: "results of labor - remuneration - satisfaction - security of the population / deprivation" necessitated the development of measures to create an anti-deprivation system of personnel management of enterprises: increasing investment in production,*

*technology, equipment, withdrawing capital from shadow circulation, creation of convenient work schedules with the use of elements of remote work (excluding blue-collar occupations), creation of convenient and comfortable conditions labor, the promotion of the staff participation policy in the profits with their own developed business ideas, the creativity of employees, their autonomy and "work on call". The implementation of the proposed measures will contribute to the staff's interest in the results of their work, reducing such a negative phenomenon as deprivation in society as a whole and improving the efficiency of domestic enterprises.*

**Key words:** *enterprise, enterprise personnel management system, deprivation, employee satisfaction.*

**Постановка проблеми.** Сучасні заходи управління персоналом на українських підприємствах вимагають високу орієнтацію на підвищення мотивації та зацікавленості робітників у вкладеному труді. Прийнято вважати, що якщо, наприклад, вироблення на підприємстві зростає, то персонал підприємства краще працює та більш замотивований. Але, іноді це зовсім інакше, через те, що вихідні дані, що використовуються для розрахунку таких показників не достатньо коректні через те, що вони іноді не впливають на розмір продукції, що виробляється. Результат таких розрахунків - не коректні висновки та прийняті управлінські рішення. Крім того, зміна продукції, що виробляється, може залежати від кількості замовлень споживачів, зміни конкуренції, проблем зі станом технологічного обладнання на виробництві, від якості сировини та інше.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням розробки системи управління персоналом підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних фахівців з теорії та практики: Балабанової Л. Баніт О., Бельчевої Г., Манакової Н., Третьяк О., Ходикіної І., Циханенко І. Шершневої Ю., Штельми О. та інших [1; 2; 4; 6-9]. Такі



вчені, як Манакова Н., Циханенко І., Бельчева Г. та Штельма О. розробили метод, що реалізується на основі логістичного регресійного аналізу, який дозволив вибрати групу окремих факторів і аспекти задоволеності роботою, які впливають на плинність кадрів. Крім того, ними було встановлено, що рівень заробітної плати і сімейний стан є значними предикторами для намірів персоналу [4].

Факт підвищення залученості персоналу позитивно впливає на якість роботи, підтверджується практикою роботи німецької корпорації BMW GROUP, аналіз якої виконаний в науковій роботі Баніт О.В., що присвячена особливостям управління людськими ресурсами. Дотримання принципів інноваційності, здатність до кооперації, гнучкості та прозорості, підтримання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури, а також впровадження заходів, спрямованих на покращення якості трудового життя, безперервність навчання та розвиток персоналу сприятимуть стійкості та незалежності підприємства, нададуть сприятливі ринкові перспективи та зберігатиме робочі місця в довготривалій перспективі [2]. Третяк О. та Шершньова Ю. розглядають процес управління персоналом підприємства як складну цілісну систему, що охоплює кілька взаємопов'язаних і взаємодіючих підсистем: підсистема формування якісного та кількісного складу персоналу підприємства відповідно до стратегії підприємства, підсистема використання (орієнтована на ефективну реалізацію професійних, інтелектуальних, творчих, підприємницьких здібностей працівників підприємства та на досягнення кінцевих цілей) та підсистема розвитку людських ресурсів організації (орієнтована на підвищення компетенцій працівників відповідно до завдань стратегічного розвитку організації) [6; 8].

Але сьогодні економічна ситуація в Україні не дозволяє легко розробляти та впроваджувати науково-практичні методи в цьому напрямку через складність економічної ситуації. Також відзначається не достатність

теоретичного та практичного інструментарію/заходів, що сприяли би підвищенню рівня задоволеності персоналу підприємства та покращенню життя населення, яке все більш відчуває на себе депривацію. Тому ціль даної наукової роботи буде сформульована наступним чином.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати сучасний рівень депривації населення України та розробити заходи щодо створення антидеприваційної системи управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Проектування служби з управління людськими ресурсами багато в чому залежить від стратегії, розміру організації, її структури та стадії життєвого циклу, фінансових можливостей, а також від ставлення власників до кадрових питань, їх бачення ролі й статусу цього підрозділу у стратегічному розвитку компанії. Доведено, що без збільшення інвестицій та організаційних витрат, враховуючи той факт, що навпаки скорочення витрат на працівників є життєздатним вибором для досягнення ефективності роботи компанії, не можливо підвищити задоволеність працею робітників та знизити рівень депривації населення [9].

В попередній науковій роботі в рамках дослідження тактики підприємств в контексті управління персоналом, виконано поглиблений аналіз ступеню задоволеності робітників, розроблений відповідний методичний інструментарій та виконана його апробація на однієї з вітчизняних корпорацій [3]. Результати цієї роботи свідчать про тісний зв'язок між задоволеністю працівників та рівнем депривації їх домогосподарств. Але на практиці в нашій країні протягом вже більш, ніж 30 років найчастіше відбувається так, що підсистема формування працює якісно, завдяки якості вищої освіти ще з радянських часів. А підсистема використання працює вже недостатньо якісно: наймані працівники не можуть на повну віддачу реалізувати свої здібності через зниження якості вищого менеджменту підприємства (наявність застарілого обладнання,

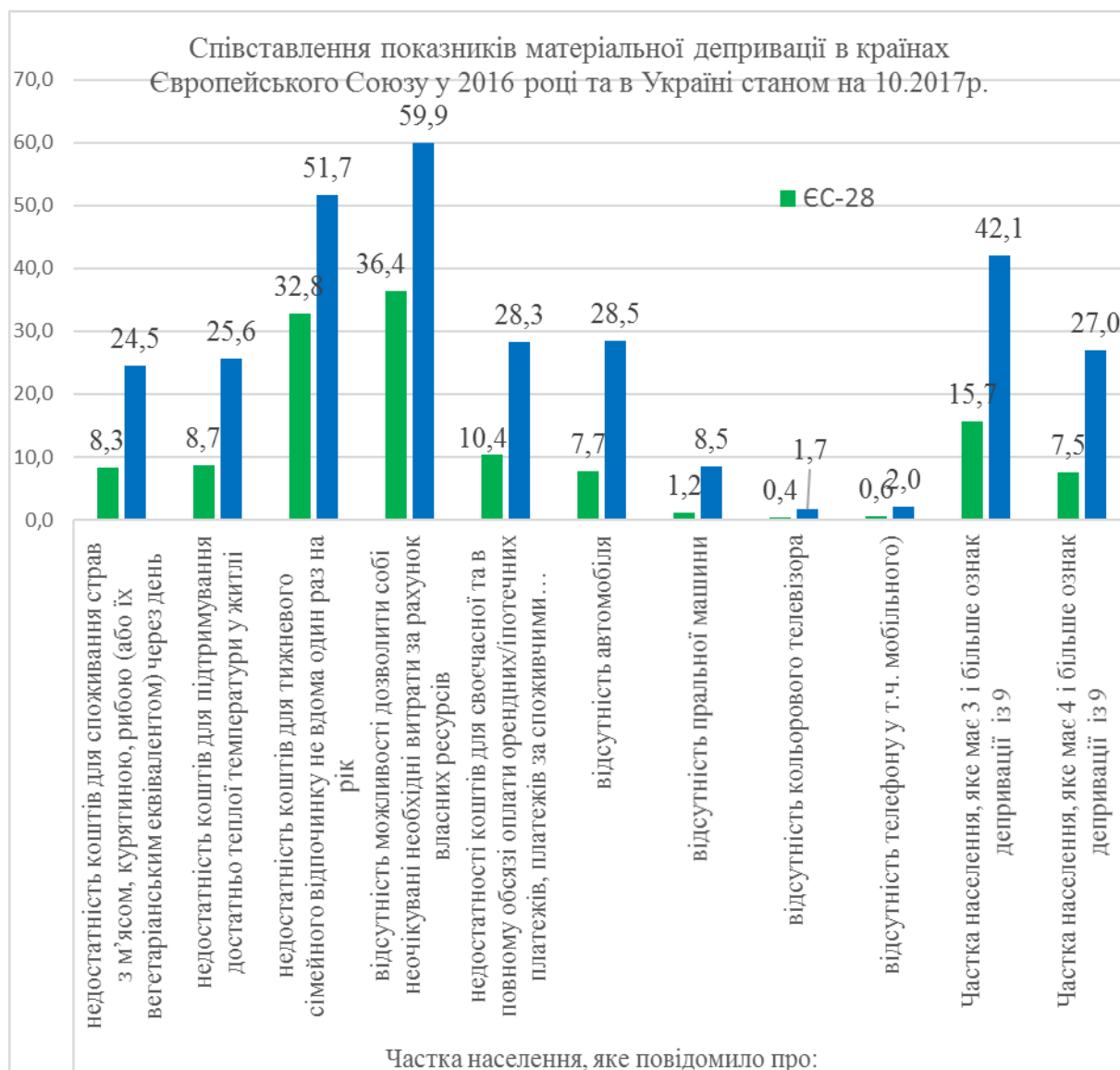


технологій, зниження вартості активів підприємства) та жорсткого впливу факторів зовнішнього середовища (зниження попиту на ринку та конкурентоспроможності підприємства, низька якість ресурсів, висока вартість енергоносіїв, недосконала податкова політика та ін.). Особливого значення набуває підсистема розвитку людських ресурсів організації, яка також майже вже 30 років на деяких підприємствах реалізується не досконало. Річ у тому, що вітчизняні українські підприємства в більшій своїй чисельності не вкладають кошти в навчання персоналу. А протягом останніх 10 років майже зовсім ні одне підприємство навіть не планує такі інвестиції. Менеджмент підприємств все більш орієнтований на тіньову складову ведення бізнесу, що на практиці означає виплата низьких заробітних плат, недопустимих умов праці та зовсім не сприяє підвищенню мотивації персоналу. А навпаки сприяє зниженню його життєвого рівня через незадоволеність первинними потребами. Це призводить до зниження зацікавленості персоналу підприємства, зростанню депресії та підвищенню депривації в суспільстві в цілому.

В 2017 році Державна служба статистики України провела програму дослідження, яка передбачала вивчення сприйняття населенням ознак бідності та позбавлення (депривації) у сфері їхніх споживчих можливостей за наявних у суспільстві стандартів, ступеня актуальності для населення базових ознак бідності та позбавлення, а також аналіз поширення серед домогосподарств окремих проявів позбавлення в частині можливостей задоволення не тільки мінімально необхідних фізіологічних потреб, а й потреб, пов'язаних із розвитком особистості та забезпеченням належного рівня комфортності існування [5]. Було обстежено 8 тис. домогосподарств, які брали участь у вибіркового обстеженні умов життя, щодо їхніх доходів та споживчих можливостей. Відзначається недостатність коштів для задоволення неочікуваних необхідних витрат за рахунок власних ресурсів – 60%; для тижневого сімейного відпочинку не вдома один раз на рік –

52%; недостатність коштів для оплати необхідних товарів та послуг охорони здоров'я – 30%; відсутність автомобіля – 29%; недостатність коштів для своєчасної та в повному обсязі оплати рахунків за житло та необхідні послуги з його утримання – 25%; відсутність у житлі певних зручностей – 21–15%; відсутність у населеному пункті закладів, які надають побутові послуги, – 20%; незабезпеченість населеного пункту своєчасними послугами екстреної (швидкої) медичної допомоги – 15%, відсутність комп'ютера – 14% [5]. Звідси очевидна незадоволеність у населення первинних потреб.

У країнах-членах ЄС рівень матеріальної депривації визначається як відсоток населення із вимушеною відсутністю принаймні трьох, а глибокої депривації – чотирьох і більше із таких дев'яти ознак матеріальної депривації: недостатність коштів для своєчасної та в повному обсязі оплати орендних/іпотечних платежів, платежів за споживчими кредитами або оплати житлово-комунальних послуг; недостатність коштів для підтримування достатньо теплої температури у своєму житлі; відсутність можливості дозволити собі неочікувані необхідні витрати за рахунок власних ресурсів; недостатність коштів для споживання страви з м'ясом, курятиною, рибою (або їх вегетаріанським еквівалентом) через день; недостатність коштів для тижневого сімейного відпочинку не вдома один раз на рік; відсутність автомобіля; відсутність пральної машини; відсутність кольорового телевізора; відсутність телефону (у т. ч. мобільного). На рисунку 1 наведено показники матеріальної депривації в Україні та в країнах Європейського Союзу в середньому по 28 країнах.



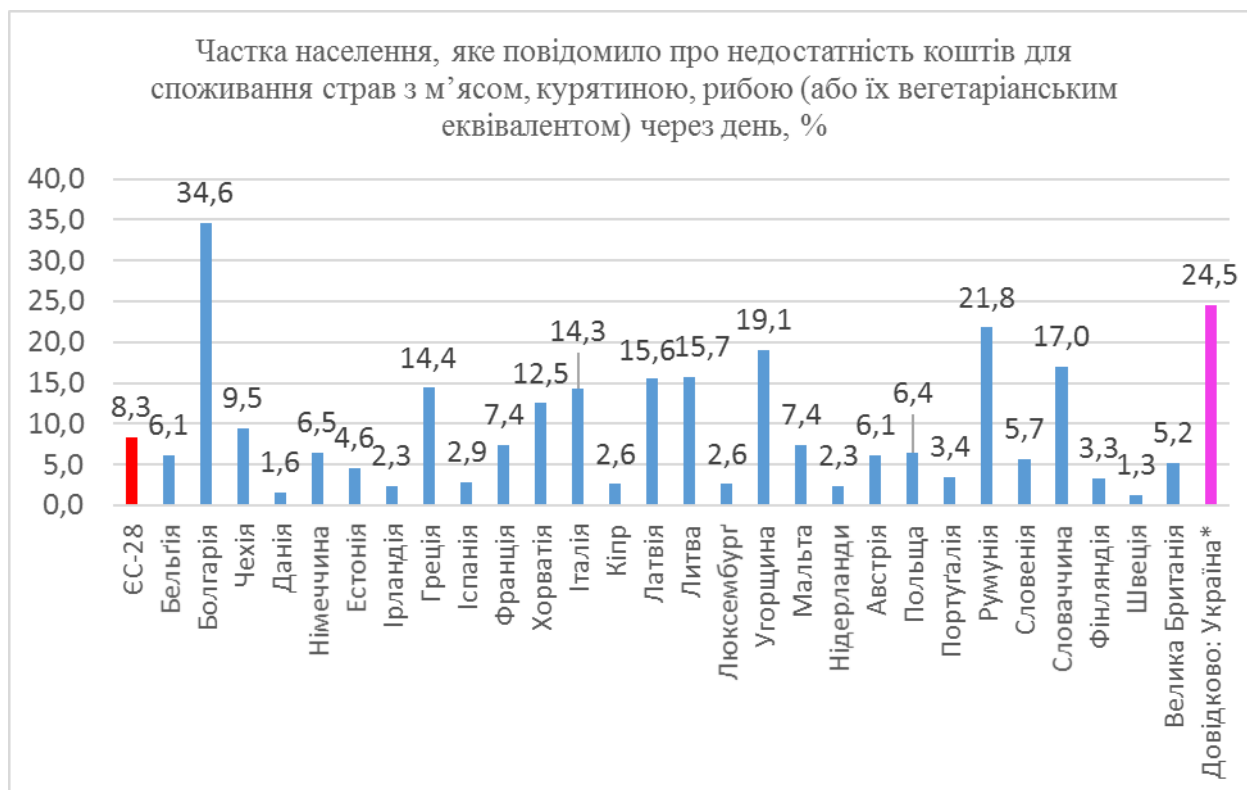
**Рис. 1. Співставлення показників матеріальної депривації в країнах Європейського Союзу у 2016 році та в Україні станом на 10.2017 р.**

Джерело: побудовано за даними [5]

Як у країнах ЄС, так і в Україні, населення найбільше потерпало від неможливості дозволити собі неочікувані необхідні витрати за рахунок власних ресурсів. Однак, значення цього показника в Україні було в 1,6 раза вище (60% проти 36% у країнах ЄС) [5].

На рисунках 2 - 4 відображено, що населення України відчувають високий рівень депривації, та не в змозі за рахунок своїх доходів забезпечити майже свої первинні потреби, а саме. Частка населення України, яка повідомило про недостатність коштів для споживання страв з

м'ясом, курятиною, рибою (або їх вегетаріанським еквівалентом) через день та найнижча, ніж у будь-якій країні ЄС (рис. 2). Так, показники матеріальної деривації в Німеччині значно нижче, ніж в Україні, деякі в них: недостатність коштів для споживання страв з м'ясом, курятиною, рибою через день в Німеччині - 6,5%, в Україні - 24,5%.

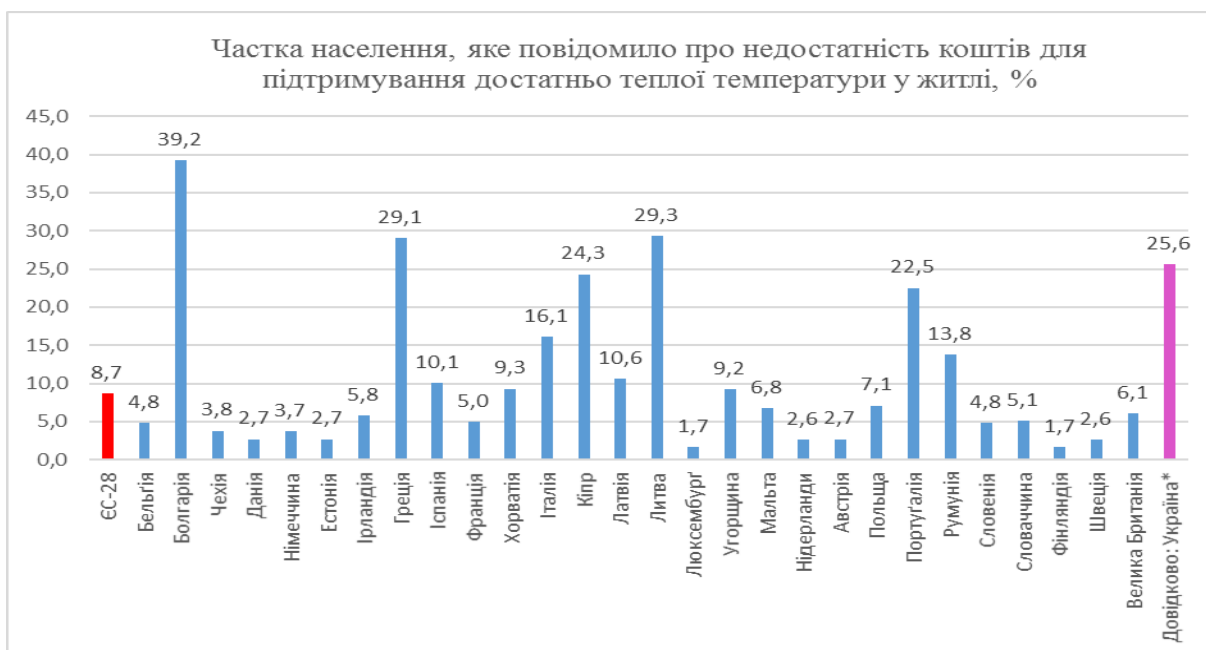


**Рис. 2. Частка населення, яке повідомило про недостатність коштів для споживання страв з м'ясом, курятиною, рибою (або їх вегетаріанським еквівалентом) через день, %**

Джерело: побудовано за даними [5]

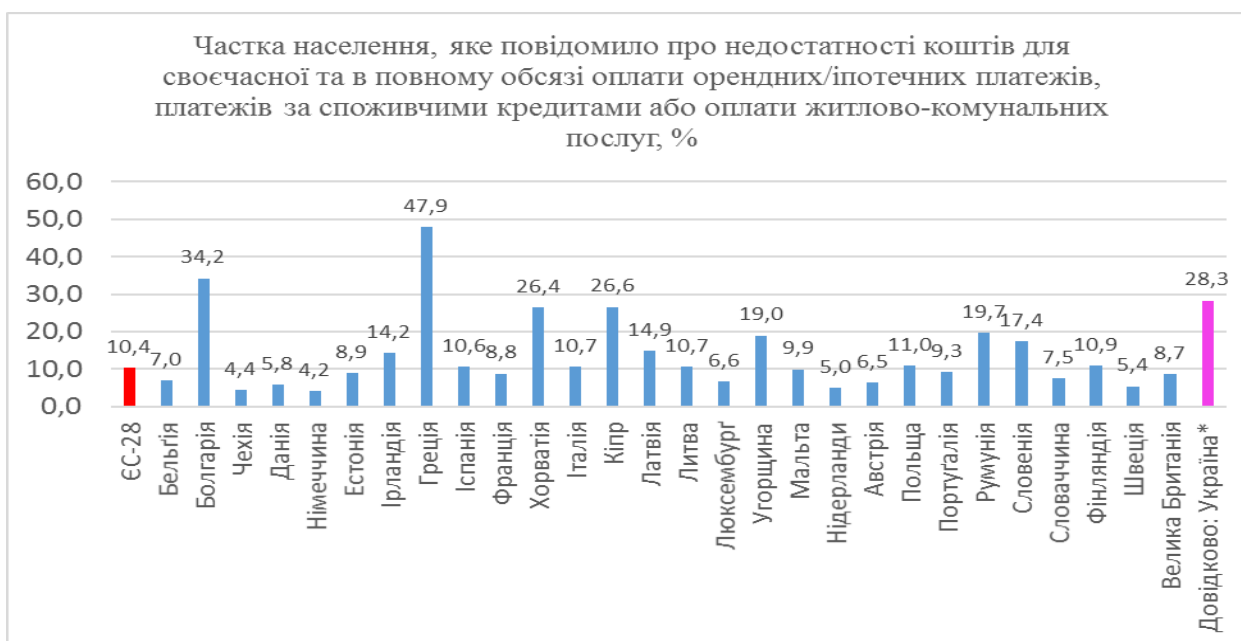
Примітка: \* за даними опитування домогосподарств, проведеного у жовтні 2017р.

Відзначається велика недостатність коштів для підтримування достатньо теплої температури у житлі в Україні - 25,6%, для порівняння у Німеччині - 3,7% (рис. 3). У жителів України це знаходить прояв в тому, опалювальний сезон починається не вчасно через неможливість, в свою чергу, задалегідь придбати газ опалювальними підприємствами.



**Рис. 3. Частка населення, яке повідомило про недостатність коштів для підтримування достатньо теплої температури у житлі, %**

Джерело: побудовано за даними [5]



**Рис. 4. Частка населення, яке повідомило про недостатності коштів для своєчасної та в повному обсязі оплати орендних/іпотечних платежів, платежів за споживчими кредитами або оплати житлово-комунальних послуг, %**

Джерело: побудовано за даними [5]

Також відзначається недостатність коштів для своєчасної та в повному обсязі оплати орендних/іпотечних платежів, платежів за споживчими кредитами або оплати житлово-комунальних послуг жителів

України – 28,3%, а жителів Німеччини - 4,2%. Це свідчить про високу заборгованість населення України за житлово-комунальні послуги, банківські іпотечні кредити по зрівнянню з європейськими країнами.

В цілому, відсутність можливості дозволити собі неочікувані необхідні витрати за рахунок власних ресурсів жителів України – 60%, а жителів Німеччини - 60%. В загальній чисельності: частка населення, яке має 3 і більше ознак депривації із 9 – 9,7% (42,1%); частка населення, яке має 4 і більше ознак депривації із 9 – 3,7 % (27%) [5].

Тут відстежується такий ланцюг: «результати труда – винагорода – задоволеність - забезпеченість населення/депривація». Якщо розглядати таку залежність, то можна зробити висновок про те, що для зниження депривації населення необхідно, щоб роботодавець створював таку систему управління персоналом, яка сприятиме зниженню цього негативного явища в суспільстві. Якщо розглянути досвід менеджменту західнонімецької автомобільної корпорації BMW сприяє дотриманню працівниками таких цінностей, як виконання зобов'язань, дотримання інструкцій (дисципліна, відповідальність і старанність, виконання обов'язків) [2]. Але все більш нагальними стають потреби людини у саморозвитку й самореалізації. В результаті підвищується зацікавленість працівників до інтересної, креативної, різнобічної та відповідальної діяльності. Відповідно до цього, ставлення керівництва компаній до потреб персоналу змінюється, воно все більшою мірою мусить пристосовуватися до мінливих поглядів працівників на характер і умови зайнятості, професійне зростання й мотивацію.

Пропонуються наступні заходи щодо створення антидеприваційної система управління персоналом підприємства, яка підвищить ефективність управління персоналом підприємства на українських підприємствах з метою запобігання їх депривації на даному етапі розвитку країни є: підвищення інвестицій в виробництво, технології, техніку, вивід капіталу з



тіньового обертання, практика капіталовкладень в навчання персоналу, створення зручних графіків роботи з застосування елементів дистанційної роботи (за виключенням робочих професій), створення зручних та комфортних умов праці, сприяння політики участі персоналу у прибутках при власній розробленій бізнес-ідеї, креативності працівників, їх автономії та «робота з викликом».

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, орієнтація вищого менеджменту на працівників у кадровій політиці сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства, що довів аналіз прогресивних теоретиків та практиків вищого менеджменту вітчизняних та закордонних провідних підприємств. Заходами створення антидеприваційної системи управління персоналом підприємства є: підвищення інвестицій в виробництво, технології, техніку, вивід капіталу з тіньового обертання, практика капіталовкладень в навчання персоналу, створення зручних графіків роботи з застосування елементів дистанційної роботи (за виключенням робочих професій), створення зручних та комфортних умов праці, сприяння політики участі персоналу у прибутках при власній розробленій бізнес-ідеї, креативності працівників, їх автономії та «робота з викликом».

### **Література**

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
2. Баніт О.В. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP) / О.В. Баніт // Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка» Випуск 2(3), 2017. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/706994/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D>

[0%BB.%20%D1%83%D0%BF%D1%80.%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf](#)

3. Божанова В.Ю. Матричний інструментарій менеджменту та його апробація в будівельній корпорації / В.Ю. Божанова, О.Є. Кононова // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: "Економічні науки". - 2018. - №5(13). – С. 14-20. Режим доступу: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-5-3808>
4. Манакова Н. Влияние демографических факторов и факторов удовлетворенности работой в процессах управления персоналом: прогнозирование оборота персонала на основе логистической регрессии / Н. Манакова, И. Цыханенко, А. Бельчева, О. Штельма // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.103318>
5. Самооцінка домогосподарствами України доступності окремих товарів та послуг (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств) за 2017 рік / І. Осипова // Офіційний сайт Державної служби статистики України.- Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.
7. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І.В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. - Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. – С. 115-120.
8. Шершнева Ю.В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / Ю.В. Шершньова //

[Електроний ресурс]. - Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua>

9. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries [Електроний ресурс] / Rachel W. Y. Yee, Andy C. L. Yeung, T. C. Edwin Cheng // Р. 42. - Режим доступу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.8384&rep=rep1&type=pdf>

### References

1. Balabanova L.V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva: navch. posib. / L.V. Balabanova, O.V. Stelmashenko. – K.: Znannia, 2011. – 236 s.
2. Banit O. Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy v nimetskykh korporatsiiakh (na prykladi BMW GROUP) / O. Banit // Elektronne naukove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka» Seriiia «Pedahohika» Vypusk 2(3), 2017. – Rezhym dostupu: <http://lib.iitta.gov.ua/706994/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB.%20%D1%83%D0%BF%D1%80.%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Bozhanova V.Yu. Matrichniy InstrumentarIy menedzhmentu ta yogo aprobatSIya v budIVelInIy korporatsIYi / V.Yu. Bozhanova, O.E. Kononova // MIzhnarodniy naukoviy zhurnal «Internauka». SerIya: "EkonomIchnI nauki". - 2018. - #5(13). – S. 14-20. Rezhim dostupu: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-5-3808>
4. Manakova N. Vliyanie demograficheskikh faktorov i faktorov udovletvorennosti rabotoy v protsessah upravleniya personalom:

- prognozirovanie oborota personala na osnove logisticheskoy regressii / N. Manakova, I. Tsyihanenko, A. Belcheva, O. Shtelma // [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.103318>
5. Samoootvornost domogospodarstvami UkraYini dostupnostI okremih tovariv ta poslug (za danimi viberkovogo obstezhennya umov zhittya domogospodarstv) za 2017 rik / I. Osipova // Ofitsiyinyy sayt DerzhavnoYi sluzhbi statistiki UkraYini.- Elektronnyy resurs. – Rezhim dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
  6. Tretiak O.P. Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi / O.P. Tretiak // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2014. – Vyp. 24.4. – S. 389-397.
  7. Khodykina I.V. Pidkhody do otsinky efektyvnosti system upravlinnia personalom / I.V. Khodykina // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu, 2015. - Seriya Ekonomika. Vypusk 2(4). Chastyna 2. – S. 115-120.
  8. Shershneva Yu.V. Osnovnyie napravleniya povyisheniya effektivnosti upravleniya personalom na predpriyatii / Yu.V. Shershnova // [Elektronnyy resurs]. - Sayt Harkivskogo natsionalnogo ekonomichnogo universitetu Imeni Semena Kuznetsya (HNEU Im. S. Kuznetsya). – Rezhim dostupu: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
  9. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries [Elektronnyy resurs] / Rachel W. Y. Yee, Andy C. L. Yeung, T. C. Edwin Cheng // P. 42. - Rezhim dostupu: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.8384&rep=rep1&type=pdf>