

## ОБЛІК ТА АУДИТ

УДК 331.21

ЛІПІЧ Л. Г., КУШНІР М. А., ХІЛУХА О. А.

Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк

### ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто необхідність формування стратегії оплати праці з урахуванням стратегії розвитку підприємства з виокремленням часткових стратегій складових заробітної плати. Запропоновано стратегії оплати праці для різних стратегій розвитку організації. Проаналізовано чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що мають вплив на вибір стратегії та системи оплати.*

*Ключові слова: детермінанти, стратегія, оплата праці, часткова стратегія оплати.*

LIPYCH L., KUSHNIR M., KHILUKHA O.

Lesya Ukrainka Eastern European National University

### INTERCONNECTION OF REMUNERATION STRATEGY AND ENTERPRISE'S DEVELOPMENT STRATEGY

*To achieve a desired employees' behaviour, it is necessary to formulate an effective approach to compensation strategy. The influence of human resources on company's competitiveness is recently growing. A remuneration strategy is closely aligned to a business strategy. Therefore, it is necessary to strengthen a motivational potential of a salary, increase its flexibility and ensure objectivity of the employees' achievements and a fair salary distribution. Nowadays, a compensation strategy, as a component of a business strategy, is ineffective in terms of motivation and reproduction of human resources. This determines a relevance of the research topic. In the article it was verified an expediency to align compensation strategy with business strategy. A compensation strategy is influenced by internal and external factors. Author claimed, that it is necessary to define the indicators of group and individual effects on company's development. The indicators should be flexible, reflect a variable part of the employees' wages and take into account business risks. Therefore, it is important to establish the proportion between a constant and variable part of a salary. A general compensation strategy should include partial functional strategies for key elements of a remuneration system. A compensation strategy is formed for a company and its departments within a general business strategy. A remuneration strategy should take into account a market position and a potential of the enterprise, a prospect for increasing its market value and a stage in a product life cycle.*

*Keywords: indicators, strategy, compensation, a strategy of multi-component salary.*

**Постановка проблеми.** Ефективне використання оплати праці вимагає орієнтації на стратегічний підхід, що дозволяє підприємству досягати бажаної поведінки персоналу. Значною мірою це обумовлено зростанням впливу трудового ресурсу на конкурентоспроможність підприємства. Стратегія оплати праці тісно зв'язана зі стратегією розвитку підприємства. Це пояснюється, в першу чергу, необхідністю посилення стимулюючої функції заробітної плати, підвищення її гнучкості, об'єктивності оцінки досягнень працівників підприємства і співвідношень в оплаті різних їх категорій. Однак, в даний час, заробітна плата як складова стратегії розвитку підприємства вкрай неефективно виконує свої функції – відтворення робочої сили і стимулювання праці. Відтак реформування заробітної плати шляхом формування відповідної стратегії є одним з головних напрямів подальших перетворень національної економіки [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання організації й регулювання оплати праці в умовах перехідної економіки та ринкової системи господарювання досліджувало чимало вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема Н. Болотіна [2], О. Валецька [3], О. Грішнова [4], А. Колот [5], В. Лагутін [6], Е. Лібанова [7], О. Стефанишин [8], Л. Шульгінова [9], М. Армстронг [10] та багато інших. Дослідження названих авторів стосувались багатьох аспектів проблем регулювання оплати праці у ринкових умовах. Проте необхідність і актуальність досліджень стратегії оплати праці в сучасних умовах господарювання обумовлена виокремленням особливостей стратегії оплати праці при різних стратегіях розвитку підприємства, характерною рисою яких є визначальна роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Мета статті полягає у виявленні тенденцій та спільних підходів до формування стратегій оплати праці персоналу підприємств на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, встановленні причин, що зменшують ефективність їх впровадження і визначення їх особливостей та напрямів удосконалення при використанні підприємством різних стратегій розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Заробітна плата – один з найважливіших засобів підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці, її продуктивності, це один з основних стимулів та мотивів праці.

Згідно з законом України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за

виконану ним роботу. Структура заробітної плати складається з основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат [11].

Частина оплати праці має постійний характер. Її рівень безпосередньо не зв'язаний з ефективністю праці та є гарантованим протягом працевлаштування на даному робочому місці. До неї відносять основну заробітну плату працівників. Розмір основної заробітної плати залежить від кількості та якості праці. Підвищення її ефективності навіть в межах даного робочого місця (дільниці, підрозділу) часто залежить безпосередньо від працівника. Проте він не зацікавлений в тому, так як на розмір його оплати це не вплине. Зрозуміло, що стабільним є також і розмір доплат.

Крім постійних виплат є також і змінні. Їх розмір залежить від ефективності праці, тобто рівня виконання завдань, загальної оцінки досягнень працівників, їх впливу на ефективність роботи підприємства. До них відносять коротко та довготермінові виплати (бонуси). До короткотермінових змінних виплат відносять надбавки за інтенсивність праці, комісійні виплати, премії, участь у прибутках. Змінні довготермінові виплати мають особистісний характер і надаються за причетність до підвищення ефективності діяльності підприємства, поліпшення його фінансового стану, економію коштів, енергоощадність тощо [12]. Як показав огляд ринку заробітних плат і компенсацій в Україні, проведений міжнародною консалтинговою компанією в галузі управління «Нау Group» [13], загальні підходи до оплати праці персоналу вітчизняних підприємств стали наближатися до міжнародних. Особливо актуальним є те, що результативність і продуктивність були основними чинниками для ухвалення рішення щодо збільшення оплати. Усе більше організацій проводять підвищення заробітних плат менеджерам і фахівцям частіше, ніж керівництву. Головним критерієм перегляду заробітної плати стала продуктивність. Їх ціль – утримувати й мотивувати високоефективних і ключових співробітників, застосовуючи системи підвищення заробітних плат на основі індивідуальних результатів. Відповідно до загального акценту на підвищенні продуктивності, кількість підприємств, які проводять підвищення заробітних плат на основі рівня інфляції або стажу, протягом останніх років постійно зменшується. При формуванні стратегії оплати праці усе більше компаній орієнтуються на загальну винагороду (основна заробітна плата (оклад) + короткотермінові виплати + довготермінові виплати + додаткові пільги), ніж на його грошову частину (оклад + премії), тобто усе більшої популярності в Україні набирає міжнародний підхід порівняння соціального пакету кожного співробітника з ринком. Що стосується пільг, то «лідерські позиції» в останні роки займають додаткове медичне страхування, надання мобільних телефонів і корпоративних автомобілів [13].

Базовими детермінантами вибору системи оплати праці є стратегія розвитку, загальна структура та культура організації, а також очікування працівників і зовнішнє середовище підприємства, які визначають етапи напрямів руху при проектуванні та впровадженні абсолютно нової чи модифікованої (удосконаленої) системи оплати праці.

Зрозуміло, що першим кроком, є визначення загальної стратегії оплати, яка повинна бути гармонізована зі стратегією розвитку підприємства та стратегією управління персоналом. Вона повинна також забезпечувати позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Як і стратегія розвитку підприємства, вона крім загальної стратегії включає і часткові, що стосуються процесу її реалізації, наприклад, преміювання.

До основних чинників успішного розвитку підприємства і, одночасно, організаційних детермінант стратегій оплати праці Хоуріхан (Hoуріхан 1986) відніс стратегію розвитку, ринкову вартість та зовнішнє середовище підприємства, до якого входять культурні традиції, конкуренція, фінансово-податкова система та рівень витрат (рис. 1). Результатом реалізації стратегії має стати добір найкращих працівників, їх мотивування до підвищення ефективності праці та особистісного розвитку.

Нова (або модифікована) система оплати і її складові повинні бути оцінені з точки зору їх мотиваційної атракційності, отриманих ефектів, або витрат на впровадження. При цьому необхідно визначати як економічний так і соціальний ефект, в коротко- та довготерміновому періоді.

Оплата праці – це витрати інвестора, які він прагне повернути з певним зиском для себе. Це постійні витрати інвестора, які виражаються не лише через заробітну плату та інші готівкові виплати, але й нараховання на неї. У цьому відношенні слід звернути увагу на:

- можливість зниження ефективності при виникненні соціальних конфліктів через недостатню або несправедливу оплату (зниження продуктивності та обсягів продажу, оплата тривалості страйку тощо);
- втрати в наслідок виникнення непорозумінь між керівництвом і працівниками чи появи взаємної недовіри;
- нестачу коштів на оплату праці або розвиток працівників;
- можливості мотивування шляхом використання безготівкових інструментів, що дозволяють зменшити витрати на оплату з погляду бухгалтерського обліку.

Важливим елементом стратегії оплати праці є визначення рейтингу підприємства з точки зору його фінансових можливостей та ринкової позиції. Мова йде про те, які показники вибирати для порівняльного аналізу та який вплив вони мають на стратегію оплати праці. Слід також визначитися, чи на рівень і відносини оплати домінуючу роль мають чинники зовнішнього чи внутрішнього середовища. При переважанні зовнішніх чинників підприємство свій фонд оплати праці та розмір середньої заробітної плати

має намір утримувати на середньому рівні для аналогічних підприємств взятих за базу для порівняння. У цьому випадку необхідно порівнювати продуктивність праці або продуктивність витрат праці свого підприємства з обраними для порівняння.

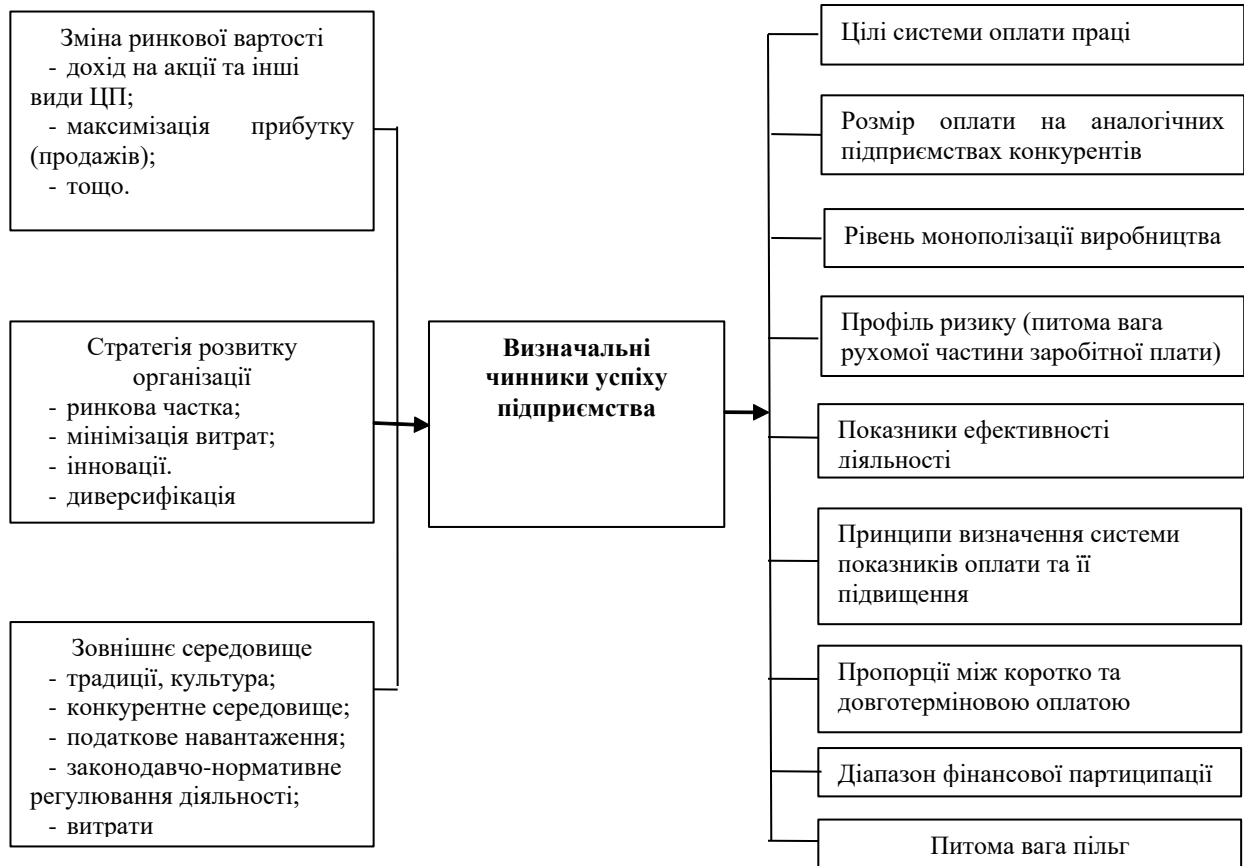


Рис. 1. Детермінанти стратегії оплати праці (за Хоуріханом) [14]

Аналізування чинників зовнішнього середовища є доцільним у таких випадках:

- конкуренції на ринку праці;
- великої мобільності працівників;
- наявності аналогічних робочих місць на багатьох інших підприємствах, що збільшує потік працівників;
- необхідності спеціальної підготовки за відповідним рівнем, а в подальшому підвищення рівня набутих вмінь.

Вибір зовнішніх чинників відобразить об'єктивну ситуацію в тому випадку, коли правильно відібрані об'єкти або мотиваційні системи для порівняння певних груп працівників даного підприємства. Ними можуть бути, в залежності від характеру і виду діяльності даної організації, підприємства, що конкурують на локальному або глобальному ринку тощо. При акцентуванні на внутрішніх чинниках до уваги беруть, перш за все, велику внутрішню мобільність працівників або розвинену комунікабельність між ними в межах підприємства. Аналіз внутрішніх чинників не використовують підприємства, де працюють висококваліфіковані фахівці.

Формуючи стратегію оплати праці необхідно окреслити діапазон її дії в цілому та окремих модулів. Необхідно також визначитися, чи це буде монолітна система чи диференційована. Загалом, чи існує тенденція до її внутрішньої диверсифікації. Крім того, необхідно враховувати, що працівники зайняті фізичною працею краще реагують на монолітні системи, а працівники зайняті розумовою – на диференційовані.

На малих та середніх підприємствах, як правило, є схильність до індивідуалізації оплати праці, на великих – до її більшої уніфікації. Проте децентралізація управління великими організаціями і виокремлення центрів відповідальності створюють підґрунтя до організаційної диверсифікації системи оплати праці в усіх підрозділах. Для них характерна більша схожість з погляду монолітності проблем в межах однієї структурної одиниці, ніж на малих приватних підприємствах.

Поява різноманітних підсистем оплати праці викликана також великою диверсифікацією видів діяльності та швидкою змінністю потреб споживачів. Індивідуалізація оплати сприяє підвищенню ролі

висококваліфікованих спеціалістів, «людей знань», а також підвищує силу їх впливу на діяльність підприємства. В свою чергу міцні професійні зв'язки сприяють уніфікації рішень щодо виробничих завдань.

На урізноманітнення конструкцій підсистем оплати праці мають вплив також системи вартості та очікувань працівників. Їх систематичні, періодичні дослідження за допомогою анкет дозволяють ідентифікувати групи працівників з однаковими наборами вартостей та очікувань. Ці групи можуть бути сформовані за професійними, віковими, статевими та іншими ознаками, і під кутом їх бачення необхідно диференціювати підсистеми мотивування. Узгодженість цілей та очікувань працівників та підприємства визначає успішність системи мотивування. Можна також запропонувати працівникам самим визначити набір показників для преміювання в межах визначеного для них переліку.

Стратегія оплати праці повинна чітко визначати діапазон та значення групових та індивідуальних показників, досягнення яких забезпечує ефективну роботу підприємства. Вони повинні відображатися в змінній частині заробітку, бути еластичними та враховувати зв'язаний з роботою підприємства ризик. Це вимагає встановлення пропорцій між постійною та рухомою частинами заробітної плати, а також додатковими пільгами.

Загальна стратегія оплати праці також повинна визначати принципи вибору груп основних показників для встановлення заробітної плати. Основна проблема полягає у правильному виборі еластичних та постійних показників оплати. Еластичні показники оплати праці визначаються для невеликої кількості професійних груп працівників, зі значними відмінностями між ними і широкими інтервалами розмірів оплати в рамках професійної групи. Для них характерна також різна швидкість та частота підвищення оплати в межах структурного підрозділу. Такі показники необхідні підприємствам, що працюють в конкурентному середовищі, а їх працівники спрямовані на креативну діяльність, еластичну поведінку, швидкий кар'єрний ріст. Зрозуміло, що вони працюють в умовах великої мобільності кадрів. Стабільні показники використовуються для великої кількості категорій працюючих, які мало різняться між собою і мають незначні відмінності в розмірах оплати праці. Їх зміна відбуваються нечасто, при цьому її легко прогнозувати та регулювати. Вони використовуються на підприємствах, що:

- прагнуть працевлаштувати працівників на тривалий період;
- можуть забезпечити тривалий кар'єрний ріст;
- не працюють в потужному конкурентному середовищі;
- використовують централізовану систему управління, мають невелику кількість видів діяльності

та, як результат, слабо розвинену структуру працевлаштування.

Важливим елементом загальної стратегії оплати праці є визначення пропорцій між постійною та змінною частинами преміальних виплат, тобто діапазону фінансової партиципації працівників. Якщо працівники не мають впливу на рішення, що приймаються керівництвом підприємства на стратегічному та оперативному рівнях, то фінансова партиципація як інструмент мотивування не має сенсу.

Формування загальної стратегії оплати праці супроводжується створенням часткових функціональних стратегій для ключових елементів системи оплати праці і модулів, що входять до їх пакетів. Тобто, стратегія оплати праці включає:

- структурні елементи оплати праці;
- систему показників оплати праці;
- форми оплати праці;
- короткотермінові виплати (премії, участь в прибутках, доплати та надбавки за інтенсивність праці

тощо);

- довготермінові виплати;
- додаткові пільги.

Вони є елементами системи оплати праці і потребують створення відповідних функціональних стратегій. Ці стратегії будуть різними для різних професійних груп, наприклад, керівників, спеціалістів робітників.

Слід зауважити, що вони створюються для підприємства та його підрозділів в рамках загальної стратегії розвитку, з урахуванням ринкової позиції та потенціалу розвитку підприємства, або здатності підприємства до підвищення ринкової вартості та стадії життєвого циклу розвитку підприємства або продукції.

Зручним інструментом для порівняння різних стратегічних зон господарювання, в яких працюють господарські підрозділи, є створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном спеціальна матриця (англ. BCG matrix) [15]. У даній матриці для визначення перспектив розвитку підприємства пропонується використовувати єдиний показник – зростання обсягу попиту. Він дає розмір матриці за вертикаллю. Розмір за горизонталлю задається співвідношенням частки ринку, що належить його основному конкуренту. Це співвідношення повинно визначати порівняльні конкурентні позиції підприємства в майбутньому.

Матриця БКГ дозволяє підприємствам визначити своє місце за часткою на ринку, щодо основних конкурентів і темпами річного зростання за даним видом діяльності. Вона базується на передумові: що більша частка підприємства на ринку, то нижчі питомі витрати і більший прибуток в результаті відносної

економії від обсягів виробництва. Матриця пропонує таку класифікацію видів стратегічних альтернатив у зонах господарювання підприємств:

Стратегія «зірки»: Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Основне завдання полягає в підтримці переваг, що вирізняють продукцію підприємств з поміж інших в умовах зростаючої конкуренції.

Стратегія «дійні корови» («грошові мішки»): висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «важких дітей» та на підтримку «зірок». Основні завдання зводяться до підтримання нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичного нагадування про товар через рекламу та заохочення новими ціновими знижками.

Таблиця 1

## Стратегії оплати праці підприємств

Вид стратегії розвитку	Види стратегій оплати праці			
	Постійні виплати	Короткотермінові виплати	Довготермінові виплати	Додаткові пільги
«Зірки»	Високі	Висока питома вага	Висока питома вага, що пояснюється довготерміновим терміном діяльності	Залежать від ефективності діяльності
«Дійні корови»	Високі	Висока питома вага до появи необхідності додаткових інвестицій	Поміркована питома вага беручи до уваги межу до якої можуть зменшуватися поточні ефекти	Залежать від конкурентних переваг
«Важкі діти»	Мінімальні	Висока питома вага, особливо при збільшенні зиску	Поміркована	Мінімальні
«Собаки»	Помірковані	Мінімальні, бо провають збільшення витрат	Майже відсутні	Майже відсутні

Стратегія «важкі діти» («дикі кішки», «темні конячки», «знаки питання»): низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як «зірками», так і «собаками». Тому, керівники повинні вирішити: чи вірять вони, що даний підрозділ зможе успішно конкурувати при відповідній підтримці, або його необхідно вилучити з ринку.

Стратегія «собаки» («кульгаві качки», «мертвий вантаж»): темп зростання низький, частка ринку низька, продукт, як правило, низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку менеджменту. Від «собак» треба позбавлятися. Підприємство, що має такий товар, може спробувати збільшити прибуток шляхом проникнення на спеціальні ринки і скорочення витрат на обслуговування або піти з ринку.

Кожна стратегія розвитку підприємства корелює з відповідною стратегією оплати праці, що відрізняються рівнем та структурою різних виплат (табл. 1).

Для визначення ключових елементів загальної стратегії оплати праці до уваги слід приймати також і стадію життєвого циклу розвитку підприємства, який узагальнено складається з чотирьох фаз (табл. 2) [16].

Таблиця 2

## Значення основних складових пакету оплати праці в різних фазах розвитку підприємства

Складові оплати праці	Розмір оплати в фазі розвитку			
	Зародження	Ріст	Зрілість	Спад
Основна заробітна плата	Мала	Від поміркованої до великої	Поміркована	Велика
Короткотермінові бонуси	Помірковані	Великі	Великі	Помірковані
Довготермінові бонуси	Великі	Великі	Помірковані	Малі
Пільгові виплати	Малі	Малі	Помірковані	Великі

Підприємство, що розпочинає діяльність має великі перспективи розвитку проте ще не має достатніх фінансових коштів, тому доцільним інструментом матеріального мотивування є довготермінові виплати. Завдяки яким можна долучити висококваліфікованих спеціалістів, які потребують високих

заробітків частину з яких вони погоджуються отримувати цінними паперами.

На стадії зростання підприємство зацікавлене в отриманні високих результатів роботи як в короткотерміновій так і довготерміновій перспективі. Воно знову використовує довготермінові виплати, поряд з ними зростає питома вага постійних виплат в загальному пакеті оплати праці.

На стадії зрілості підприємство прагне запровадити випуск модифікованої або нової продукції з метою уникнення стадії спаду. З існуючих елементів оплати підвищується значення короткотермінових виплат, проте інші також відіграють суттєву балансуєчу роль в системі мотивування.

На основі аналізу можна стверджувати, що на стадії зародження переважають довготермінові виплати, на стадії зростання – довго- та короткотермінові, а на стадії зрілості – короткотермінові. Ефективність інших елементів оплати є поміркованою.

З точки зору роботодавця ефективність зазначених елементів оплати праці є найменшою:

- на стадії зародження – основної заробітної плати та додаткових пільг;
- на стадії росту – пільгових виплат;
- на стадії спаду – довготермінових виплат.

На стадії спаду з огляду на законодавство працівнику виплачують основну заробітну плату, а різноманітні доплати та надбавки в міру можливості. В даному випадку мова йде в першу чергу про економію витрат праці, а не про спонукання до підвищення продуктивності через рухома частину заробітної плати.

Якщо є шанс на порятунок підприємства, його оновлення та ріст, намагаються скоротити стадію спаду. В подальшому переходять до стимулювання через короткотермінові виплати конкретних завдань, що дозволяють підприємству вийти зі стадії спаду. В цій ситуації доцільно запросити менеджерів чи інших фахівців, котрі стануть тією рушійною силою, що допоможе підприємству вийти з кризи. Зрозуміло, що їм буде запропоновано, залежно від їх компетенцій, високий оклад, або, що більш реально, додаткові довготермінові бонуси до невисокої основної заробітної плати.

На інших стадіях розвитку також може використовуватися цільове працевлаштування висококваліфікованих спеціалістів та керівників. Загально відомим є факт Лі Якокка, який працюючи на посаді голови правління корпорації Крайслер встановив собі оклад у розмірі одного долара і поставив змінну частину своєї загальної плати у залежність від успішності діяльності підприємства [17].

**Висновки.** Ефективне використання оплати праці вимагає використання стратегічного підходу, що дозволяє підприємству досягати бажаної поведінки персоналу. Базовими детермінантами вибору системи оплати праці є стратегія розвитку, організаційна структура та культура, а також очікування працівників і зовнішнє середовище підприємства, які визначають етапи напрямів руху при проектуванні і впровадженню абсолютно нової чи модифікованої (удосконаленої) системи оплати праці. Слід також визначитися чи на рівень і відносини оплати домінуючу роль мають чинники зовнішнього чи внутрішнього середовища. При переважанні зовнішніх чинників підприємство свій фонд оплати праці та розмір середньої заробітної плати має намір утримувати на середньому рівні для аналогічних підприємств взятих за базу для порівняння. У цьому випадку необхідно порівнювати продуктивність праці або продуктивність витрат праці. При акцентуванні на внутрішніх чинниках до уваги беруть, перш за все, велику внутрішню мобільність працівників або розвинену комунікабельність між ними в межах підприємства.

Стратегія оплати праці повинна чітко визначати діапазон та значення групових та індивідуальних показників, досягнення яких забезпечує ефективну роботу підприємства. Вони повинні відображатися в змінній частині заробітку, бути еластичними та враховувати зв'язаний з роботою підприємства ризик. Це вимагає встановлення пропорцій між сталою та рухома частинами заробітної плати, а також додатковими пільгами.

Формування загальної стратегії оплати праці супроводжується створенням часткових функціональних стратегій для ключових елементів системи оплати праці та модулів, що входять до їх пакетів. Вони створюються для підприємства та його підрозділів в рамках загальної стратегії розвитку з урахуванням ринкової позиції та потенціалу розвитку підприємства, або здатності підприємства до підвищення ринкової вартості та життєвого циклу розвитку підприємства або продукції.

## Література

1. Щодо пріоритетних напрямів реформування заробітної плати в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1\\_72/01.html](http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1_72/01.html)
2. Болотіна Н. Б. Трудове право України : [підручник] / Н. Б. Болотіна. – 2-е вид., стер. – К. : Вікар, 2004. – 645 с.
3. Валецька О. В. Правове регулювання оплати праці / О. В. Валецька. – Миколаїв : УДУ, 2012. – 220 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [підручник] / О. А. Грішнова. – 4-е вид., оновлене. – К. : Знання, 2009. – С. 274–291.
5. Колот А. М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення [Електронний ресурс] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н. : 08.06.01 / А. М. Колот.

– Режим доступу : [http://librar.org.ua/sections/load.php?s=business\\_economic\\_science&id=3997&start=14](http://librar.org.ua/sections/load.php?s=business_economic_science&id=3997&start=14).

6. Лагутін В. Д. Реформування оплати праці стимулюючого типу в Україні: концепція, практичні рекомендації і пропозиції : монографія / В. Д. Лагутін. – Луцьк : Ред.-вид. від. «Вежа» Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. – С. 225.

7. Лібанова Е. М. Ринок праці / Е. М. Лібанова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

8. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія / О. В. Стефанишин. – Львів : Видавн. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2006. – 315 с.

9. Шульгінова Л. А. Науково-теоретичні аспекти регулювання оплати праці [Електронний ресурс] / Л. А. Шульгінова. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/1/09.pdf>

10. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Армстронг М. ; перекл. з англ. ; под. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб : Питер, 2004. – 832 с.

11. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua/ldoc2.nsf/link1/Z950108.html>

12. Borkowska S. Strategie wynagrodzeń. Wydanie 2. – Kraków : Oficyna ekonomiczna, 2006. – 580 p.

13. Обзор зароботных плат и компенсаций в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekruting/4430-obzor-zarabotnix-plat-i-kompensacii-v-ukraine-2011>

14. Hourihan G. Shareholder Value and Executive Compensation. – The Missing Link, 2985 Conference Highlights, ACA, Scottsdale 1986.

15. Henderson B. D. The Product Portfolio. Retrieved 16 May 2013.

16. Kimberly J. R. The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations / J. R. Kimberly, R. E. Miles // San Francisco: Jossey-Bass. – San Francisco, 1980. – 492 p.

17. Якокка Ли Карьера менеджера / Ли Якокка. – Москва : Прогресс, 1991. – 416 с.

Надійшла 10.08.2016; статтю прорецензовано редакційною колегією