

*І. М. Суворова,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*О. С. Борисенко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ КАДРІВ У ПРОЦЕСІ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АВІАТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

*I. Suvorova,*

*Ph.D., associate professor, assistant professor of economics,  
National aviation university, Kyiv*

*O. Borysenko,*

*Ph.D., associate professor, assistant professor of marketing and and the provision of resources,  
National aviation university, Kyiv*

### METHODICAL APPROACHES TO IMPLEMENTATION OF INDIVIDUAL MOTIVATION TRAINING DURING PROACTIVE MANAGEMENT OF AIR ENTERPRISE UKRAINE

*У період економічної кризи і жорсткої конкуренції, ринок авіаційних перевезень вимагає від авіатранспортних підприємств України найвищої якості сервісу для забезпечення безпеки польотів. Домогтися підвищення цих показників можливо тільки за допомогою висококваліфікованих кадрів. Тому індивідуальна мотивація кадрів повинна займати одне з основних місць в управлінні персоналом у процесі проактивного управління авіатранспортними підприємствами України.*

*На нинішньому етапі розвитку України проблема матеріального заохочення фахівців набуває особливо важливого значення, оскільки, форми, методи оплати праці та індивідуальна мотивація кадрів, на жаль, не завжди відповідають результативності їх праці. Звідси виникає об'єктивна необхідність у створенні методичних підходів до впровадження системи індивідуальної мотивації кадрів у процесі проактивного управління авіатранспортними підприємствами України, які змогли б, за допомогою дієвих важелів і мотивів, підвищити зацікавленість фахівців: продуктивно і якісно працювати.*

*Основна ідея стимулювання фахівців авіатранспортних підприємств України повинна полягати в тому, що варіюючи системою економічної мотивації кадрів адміністрація авіакомпаній повинна спонукати фахівця вибирати ту чи іншу дію. Таким чином, головне завдання економічної мотивації повинно полягати в тому, щоб знайти таку оптимально-допустиму систему стимулювання, яка б максимізувала власну цільову функцію конкретного фахівця.*

*З метою підвищення рівня ефективності праці фахівців, запропоновані методи індивідуального матеріального стимулювання фахівців авіатранспортних підприємств України. Даний методичний підхід оцінки індивідуальної мотивації кадрів, застосовується при розподілі преміального фонду заробітної плати. Він складається з коефіцієнта індивідуального внеску в рішення поставленого завдання і коефіцієнта, що відображає рівень кваліфікації фахівця.*

*During the economic crisis and fierce competition, air transport market requires an air transport enterprise Ukraine the highest quality of service and safety. To achieve these parameters may improve only by qualified personnel. Therefore, individual motivation of staff should take one of the main places in personnel management in the proactive management of air transport enterprises of Ukraine.*

*At the current stage of development of Ukraine a problem of material incentives specialists is particularly important because the forms, methods of remuneration and motivation of individual staff, unfortunately, does not always correspond to the impact of their work. Hence the objective need in creation of the methodical*

*approaches to the introduction of individual motivation of staff in the proactive management of air transport enterprises of Ukraine, which would be able by means of effective checks and motivation to increase the interest of specialists productively and efficiently run.*

*So the basic idea of stimulating specialists air transport enterprises of Ukraine should be in that system varying economic motivation of personnel, administration airlines should induce a specialist to choose an action. Thus, the main task should be concluded economic motivation to find a best-acceptable system of incentives that would have maximum efficiency.*

*In order to improve the efficiency of labor experts, the methods of individual material incentives for specialists of air transport enterprises of Ukraine. This methodical approach individual motivation of staff assessment is applied in the distribution of premium payroll. It consists of individual contribution factors to solve the problem and coefficient, which reflects the level of professional qualifications.*

*Ключові слова: мотивація, індивідуальна мотивація, заробітна плата, фонд оплати праці, авіатранспортні підприємства.*

*Key words: motivation, individual motivation, wages, payroll, air transport enterprise.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У період економічної кризи та жорсткої конкуренції, ринок авіаційних перевезень вимагає від авіатранспортних підприємств України найвищої якості сервісу та забезпечення безпеки польотів. Досягти підвищення цих показників можливо лише за допомогою висококваліфікованих кадрів. Тому вважаємо, що саме індивідуальна мотивація кадрів повинна займати одне із основних місць в управлінні персоналом в процесі проактивного управління авіатранспортними підприємствами України. Зазначимо, що працівники незадоволені не стільки величиною заробітної плати (ЗП), скільки її несправедливістю, відсутністю її зв'язку з результатами їхньої праці, хаосом у співвідношенні ЗП фахівців різних підрозділів, різкою різницею в ЗП однорідних фахівців на авіатранспортних підприємствах України. Звідси — плінність кадрів, нестабільність колективів, втрати авіакомпаній на навчання нових кадрів тощо.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічні основи та практичні аспекти економічної мотивації відображені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених таких, як: Т. Бадоев [1], Л. Верещагіна [2], Е. Ветлужских [3], В. Гриньова [4], Г. Куликов [5], Э. Мерманн [6], Г. Монастирська [7], А. Колот [8], В. Слинков [9] та інші. Між тим, слід зазначити, що при достатній кількості та ґрунтовності досліджень у сфері економічної мотивації, на жаль, питанням індивідуальної мотивації кадрів у процесі проактивного управління авіатранспортними підприємствами України не приділяється достатньої уваги.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

На нинішньому етапі розвитку України проблема матеріального заохочення фахівців набуває особливо важливого значення, оскільки форми, методи оплати праці та індивідуальної мотивації кадрів, на жаль, не завжди відповідають результативності їх праці. Звідси виникає об'єктивна необхідність, у процесі формування цілей статті у створенні методичних підходів до впровадження системи індивідуальної мотивації кадрів в процесі проактивного управління авіатранспортними підприємствами України, які б змогли за допомогою дійових важелів і мотивів підвищити зацікавленість фахівців продуктивно й якісно працювати.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успіх діяльності авіакомпаній, як і будь-якої організації, що діє в ринковому середовищі, значною мірою визначається рівнем ефективної праці кадрів. При цьому він значною мірою буде залежати від матеріального заохочення їхньої праці. Отже, наявність дієвої системи матеріального заохочення до ефективної праці є однією з необхідних умов ефективної діяльності авіатранспортних підприємств України. При цьому слід зазначити, що матеріальне заохочення кадрів зводиться, в основному, до матеріально-грошових винагород, і в системі управління вони являють собою маніпулювання різного роду формами та методами ЗП.

У світовій практиці мотивації персоналу існує безліч трактувань визначення мотивації, найбільш поширені з яких наведені на рисунку 1.

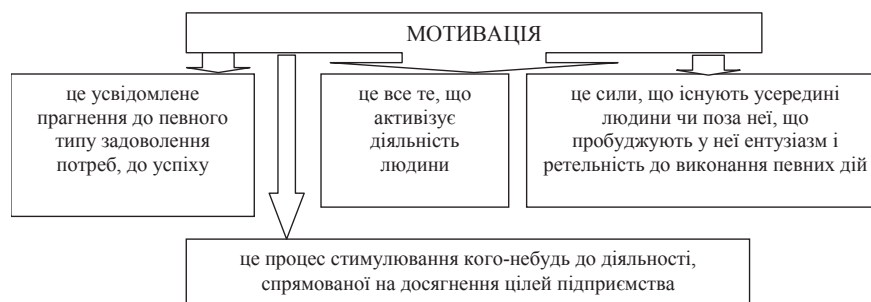


Рис. 1. Основні підходи до трактування терміну "мотивація"

Така розмаїтість визначень свідчить про те, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, всі автори мотиваційних теорій і визначень мотивації насамперед характеризували це явище як процес, що відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло. Будь-яка діяльність утворюється інтелектуальною і фізичною складовими, які перебувають у різному співвідношенні залежно від специфіки праці [10]. І якщо розробити нову системи індивідуальної мотивації кадрів в процесі проактивного управління авіатранспортними підприємствами України, це буде сприяти розв'язанню непростих економічних та соціальних проблем, а значить, і вирішенню проблем підвищення рівня життя фахівців. Не викликає сумнівів те, що вона зацікавить та спрямує фахівців авіакомпаній на максимальну реалізацію фізичних та інтелектуальних можливостей і зростання продуктивності праці.

В умовах сучасної перехідної економіки відбувається реструктуризація мотиваційної сфери шляхом підвищення ролі матеріальної складової заохочення. Відповідна винагорода за працю стає головним чинником мотивації праці всіх висококваліфікованих кадрів [7].

Різноманіття існуючих систем оплати праці наведено на рисунку 2.

Отже, основна ідея стимулювання фахівців авіатранспортних підприємств України повинна полягати в тому, що варіюючи системою економічної мотивації кадрів, адміністрація авіакомпаній повинна спонукувати фахівця обирати ту або іншу дію. Таким чином, головне завдання економічної мотивації повинне укладатися в тому, щоб знайти таку оптимально-допустиму систему стимулювання, яка б мала максимальну ефективність. В свою чергу, адміністрація авіатранспортних підприємств України повинна побудувати таку систему стимулювання, яка б максимізувала власну цільову функцію конкретного фахівця.

У зв'язку із вищезазначеним, пропонуємо Коефіцієнт індивідуальної мотивації кадрів (КИМК), який є узагальненою кількісною оцінкою індивідуального трудового внеску кожного працівника в загальні результати авіатранспортних підприємств України, які використовуються при колективній оплаті праці [11—15], враховуючи індивідуальні здібності фахівців, ефективність їх праці, якість занять і наукової роботи, дотримання ними дисципліни, ставлення до своїх службових обов'язків тощо. Розглядаючи кадровий склад авіатранспортних підприємств України зазначимо, що він складається з фахівців різноманітних напрямків: продаж, тарифи, вантажні перевезення, технічне обслуговування повітряних суден, наземне обслуговування польотів, управління польотами, льотний, фінансовий, адміністративний та інший персонал. Всі фахівці зазначених напрямків працюють для досягнення головної мети авіакомпанії — забезпечення безпеки, пунктуальності та регулярності польотів, а також надання клієнтам сервісу, що відповідає міжнародним стандартам. У свою чергу керівники авіакомпаній повинні мотивувати їх на ефективну працю.

При розподілі ЗП фахівців відповідно до тарифних сіток і відпрацьованого часу не враховуються:

- індивідуальний вклад окремо фахівця;
- якість виконуваних робіт;
- дотримання дисципліни та інші показники роботи фахівців авіатранспортних підприємств України, що створює зрівняльність в оплаті їх праці.

Застосування КИМК для оцінки праці фахівців і розподіл преміального фонду посилює залежність ЗП від результатів їх праці.

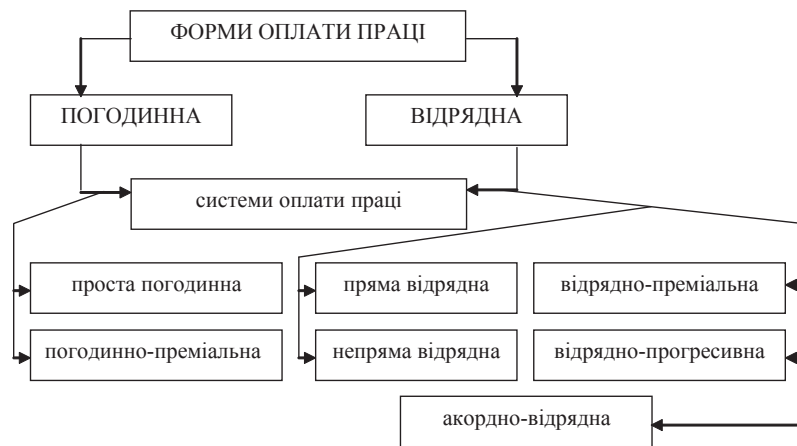


Рис. 2. Форми та системи оплати праці

КИМК застосовується при розподілі преміального фонду (надтарифної частини ЗП). Сюди долучаються додаткові науково-практичні платні роботи, премія, економія фонду оплати праці, отримана в результаті вивільнення персоналу і не використана на доплати за поєднання професій, збільшення обсягів виконуваних робіт, інші види колективної оплати праці та кошти, що додатково надходять до фонду ЗП за рішенням керівництва авіатранспортних підприємств України.

Тарифна частина ЗП розподіляється між працівниками авіакомпанії, виходячи з годинних тарифних ставок і відпрацьованого часу, незалежно від встановленого працівникові КИМК.

Колективним заробітком не є і за допомогою КИМК не розподіляються:

- доплати за роботу в наднормовий час, у вихідні та святкові дні;
- надбавки за професійну майстерність, стаж роботи;
- оплата за час виконання державних або громадських обов'язків;
- винагороди за винаходи і раціоналізаторські пропозиції;
- виплати з тимчасової непрацездатності, вагітності, пологів та інші види індивідуальних виплат.

Порядок визначення і застосування КИМК встановлюється самим трудовим колективом авіакомпанії. Авторам пропонується розглядати КИМК як середнє двох коефіцієнтів:

$$КИМК = \frac{k_{iv} + k_{pk}}{2} \quad (1),$$

де  $k_{iv}$  — коефіцієнт індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання;

$k_{pk}$  — коефіцієнт, що відображає рівень кваліфікації фахівця.

Як правило, розмір коефіцієнта індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання коливається від нуля до двох. Базовим рекомендовано застосовувати коефіцієнт, рівний одиниці. Він є середньою оцінкою праці виконавців і встановлюється тим членам колективу, які в розрахунковому місяці виконали встановлені завдання, суворо дотримували вимоги професійної діяльності, якості виконуваних робіт, охорони праці, трудовій дисципліні, інші вимоги, передбачені посадовими обов'язками.

Загальний коефіцієнт індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання підвищується або знижується (вага має знак + або -) залежно від індивідуального вкладу фахівця в результати колективної праці відповідно (табл. 1).

Наведені в таблиці 1 коефіцієнти, що знижують, позначаються знаком "мінус" (-), і за негативною оцінкою результатів трудової діяльності фахівця віднімаються від

**Таблиця 1. Показники оцінки коефіцієнта індивідуального трудового вкладу фахівця**

Вид роботи	Коефіцієнт індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання	Коефіцієнт (+), за кожен випадок	Коефіцієнт (-) за кожен випадок
Робота 1	Вага 1		
Робота 2	Вага 2		
...			
Робота N	Вага N		

його базового коефіцієнта індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання. Коефіцієнти, що підвищують, позначаються знаком "плюс" (+) при виконанні роботи, що виходить за межі передбаченої частки завдання (частки роботи, що передбачалась та не виконана іншим працівником) і при позитивній оцінці результатів праці підсумовуються з базовим коефіцієнтом індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання.

Якщо протягом місяця фахівцю проставлено декілька коефіцієнтів, що підвищують або знижують, то підсумковий коефіцієнт індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання визначається за формулою:

$$k_{ib} = 1 \pm SK \quad (2),$$

де 1 — значення базового коефіцієнту індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання;

SK — сума коефіцієнтів, що знижують та підвищують, встановлених за місяць.

Зниження базового коефіцієнту індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання до нуля означає повне позбавлення фахівця суми премії, що розподіляється, винагороди тощо.

Коефіцієнти, що підвищують і знижують, встановлюються (у таблиці, спеціальному журналі і так далі) протягом місяця у міру оцінки трудової діяльності фахівця. Після закінчення місяця адміністрація авіакомпанії на основі проставлених фахівцю коефіцієнтів, що підвищують і знижують, визначає коефіцієнт індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання за місяць і позначає його в протоколі, який виноситься на обговорення на засіданні відділу і після затвердження підписується усіма її членами.

Ефективність застосування коефіцієнта індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання багато в чому залежить від зрілості колективу, дотримання гласності, активної участі усіх його членів у вирішенні питань морального і матеріального стимулювання. Застосування пропонованого коефіцієнта сприяє розвитку демократичних засад в управлінні, зміцненню, вихованню колективізму, свідомого ставлення до праці. Застосування коефіцієнта індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання дозволяє самим фахівцям давати об'єктивну оцінку їх праці.

На відміну від системи розрахунку коефіцієнту індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання, розрахунок коефіцієнта, що відображає рівень кваліфікації фахівця не передбачає колективного обговорення розподілу премій.

Розрахунок коефіцієнта, що відображає рівень кваліфікації фахівця базується на періодичних атестаціях співробітників, які за необхідності підтверджуються відповідними дипломами, свідоцтвами, сертифікатами тощо, на основі яких визначається рівень оплати праці працівників авіатранспортних підприємств України на наступний період.

Авторами, за допомогою програми Microsoft Excel, створена електронна таблиця,

яка розраховує додаткову ЗП (преміальний фонд) одного фахівця в залежності від його КІМК.

Базовий коефіцієнт, що відображає рівень кваліфікації фахівця  $k_{bc}$  розраховується на основі показників, зразковий перелік яких наведено в таблиці 2.

Всі показники таблиці 2 поділено на чотири категорії, яким, на думку керівництва авіакомпанії, надається ранг від більшого до меншого за ступенем важливості, після чого розраховується вага кожної категорії.

У таблиці 3 наведено приклад розрахунку коефіцієнту, що відображає рівень кваліфікації фахівця після проведеної атестації.

Показник рівня кваліфікації фахівця — це підсумок балів, отриманих фахівцем за кожною категорією.

Коефіцієнт рівня кваліфікації фахівця — це частка від максимальної кількості балів у категорії, помноженої на вагу категорії:

$$k_{pk} = \sum_{i=1}^4 \frac{\text{Показник рівня кваліфікації}}{\text{Максимальна кількість балів в категорії}} \times \text{Вага категорії} \quad (3).$$

Додаткова ЗП — це добуток коштів преміального фонду, розрахованих на одного працівника та КІМК:

$$З/плата = S \times КІМК \quad (4).$$

При розподілі колективної премії за період, що перевищує місяць (премії — за квартал, винагороди — за рік і так далі), КІМК фахівця визначається як середньарифметична величина місячних КІМК.

Для оцінки доцільності та раціональності заходів, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування керованих об'єктів, можливо використовувати два підходи:

- теоретичне вивчення проблеми;
- експериментальне спостереження і побудова висновків щодо доцільності здійснених заходів.

## ВИСНОВКИ

Індивідуальна мотивація кадрів, у процесі проактивного управління авіатранспортними підприємствами України, повинна займати одне із основних місць в управлінні персоналом. Отже, основна ідея стимулювання фахівців авіатранспортних підприємств України повинна полягати в тому, що варіюючи системою економічної мотивації кадрів, адміністрація авіакомпанії повинна спонукувати фахівця обирати ту або іншу дію.

**Таблиця 2. Показники оцінки рівня кваліфікації фахівця**

Найменування показників	1 бал за кожний показник
<b>ІКТ-КОМПЕТЕНТНІСТЬ</b>	
Використання текстового редактора	
Використання електронних баз даних	
Використання програм	
Пошук інформації в INTERNET	
.....	
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА МОБІЛЬНІСТЬ</b>	
Висока мотивація поставлених цілей	
Повне досягнення цілей і виконання завдань	
Раціональність використання часу	
Уміння спілкування з клієнтами	
Уміння роботи в колективі	
.....	
<b>НАВЧАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>	
Володіння іноземними мовами	
Здатність до самоосвіти	
Реалізація принципу науковості навчання	
Дотримання принципу доступності та посиленості в навчанні	
.....	
<b>ПРОФЕСІЙНІ НАВИЧКИ</b>	
Досвід роботи	
Використання професійних можливостей	
Уміння використовувати професійні навички в екстремальних ситуаціях	
.....	

Таблиця 3. Розрахунок коефіцієнта, що відображає рівень кваліфікації фахівця після проведеної атестації

№	Категорія	Ранг	Вага категорії	Максимальна кількість балів в категорії	Показник рівня кваліфікації фахівця	Коефіцієнт рівня кваліфікації фахівця
1	2	3	4	5	6	7
1	Ікт-компетентність ІВС	2	0,250	7	6	0,21
2	Організаційна діяльність та мобільність	2	0,250	7	5	0,18
3	Навчальна діяльність	3	0,375	6	4	0,25
4	Професійні навички	1	0,125	5	2	0,05
	Загалом	8	1,000	25	17	<b>0,69</b>

Таким чином, головне завдання економічної мотивації повинне укладатися в тому, щоб знайти таку оптимально допустиму систему стимулювання, яка б мала максимальну ефективність. У свою чергу, адміністрація авіатранспортних підприємств України повинна побудувати таку систему мотивації, яка б максимізувала власну цільову функцію конкретного фахівця.

З метою підвищення рівня ефективності праці фахівців, запропоновано методи індивідуального матеріального стимулювання фахівців авіатранспортних підприємств України. Даний методичний підхід оцінки індивідуальної мотивації кадрів, застосовується при розподілі преміального фонду ЗП. Він складається з коефіцієнта індивідуального внеску у вирішення поставленого завдання та коефіцієнта, що відображає рівень кваліфікації фахівця.

#### Література:

1. Бадоев Т.А. Методика изучения структуры трудовой деятельности / Т.А. Бадоев. Проблемы индустриальной психологии. — Ярославль, 1981. — С. 15—33.
2. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. Верещагина, И.М. Карелина. — Х.: Гуманитарный центр, 2002. — 153 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 133 с.
4. Гриньова В.М. Проблемы мотивации праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузина. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. — 184 с.
5. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников / Институт демографии и социальных исследований НАН Украины. — 2-е изд., перераб. — К., 2006. — 244 с.
6. Мерманн Э. Мотивация. Инструменты мотивации для успеха организации: пер. с нем. / Э. Мерманн. — Х.: Гуманитарный Центр, 2007. — 184 с.
7. Монастирська Г.В. Мотивація наукової діяльності в умовах економічних перетворень у країні / Г.В. Монастирська // Проблеми науки. — 2006. — № 3. — С. 15—21.
8. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник / А.М. Колот — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
9. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации / В.Н. Слинков. — К.: Дакор, КНТ, 2008. — 336 с.
10. Гегешидзе Д.Л. Теоретические аспекты современного понимания интеллектуальной составляющей труда / Д.Л. Гегешидзе, Н.Г. Новикова // Журнал депонированных рукописей. — 2001. — № 8. — Режим доступа: <http://creativeconomy.ru> ("Креативная экономика").
11. Гаврилов Р.В. Производительность труда: показатели планирования и методы измерения / Р.В. Гаврилов. — М.: Экономика, 1985. — 120 с.
12. Гольбин Я.А. Производительность труда и методы её измерения / Я.А. Голубин. — Минск: Высшая школа, 1974. — 145 с.
13. Машинский И.А. Трудовые показатели и их применение / И.А. Машинский. — М.: Экономика, 1972. — 207 с.

14. Назаров М.Г. Производительность труда: измерение, анализ, резервы / М.Г. Назаров. — М.: Экономика, 1977. — 206 с.

15. Борщевский И.И. Производительность труда: методы анализа и прогнозирования / И.И. Борщевский, В.А. Трухов; под ред. А.А. Ракова. — Минск: Наука и техника, 1988. — 141 с.

#### References:

1. Badoev, T.L. (1981), "Methods of studying the structure of employment", *Problemy industrial'noy psikhologii*, pp. 15—33.
2. Vereshhagina, L.A. and Karelina, I.M. (2002), *Psihologiya potrebnosteyi i motivaciya personala* [Psychology needs and motivation], Humanitarian center, Kharkiv, Ukraine.
3. Vetluzhskih, E. (2007), *Motivaciya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and wage], Alpina Business Books, Moscow, Russia.
4. Hryn'ova, V.M. and Hruzyna, I.A. (2007), *Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpryemstva* [Problems motivation of personnel], VD "INZhEK", Kharkov, Ukraine.
5. Kulikov, G.T. (2006), *Motivaciya truda naemnyh rabotnikov* [Motivation of employees], 2nd ed, Institute of Demography and Social Studies National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
6. Mermann, Je. (2007), *Instrumenty motivacii dlya uspeha organizacii* [Tools motivation for the success of the organization], Humanitarian Center, Kharkov, Ukraine.
7. Monastyr's'ka, H.V. (2006), "Motivation research activities in terms of economic reforms in Ukraine", *Problemy nauky*, vol. 3, pp. 15—21.
8. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Slin'kov, V.N. (2008), *Motivaciya, stimulirovanie i oplata truda* [Motivation, promotion and remuneration of labor], Dakor, KNT, Kyiv, Ukraine.
10. Gegeshidze, D.L. and Novikova, N.G. (2001), "Theoretical aspects of the modern understanding of the intellectual component of labor", *Zhurnal deponirovannyh rukopisej. Kreativnaja ekonomika*, vol. 8, available at: <http://www.creativeconomy.ru> (Accessed 10 April 2016).
11. Gavrilo, R.V. (1985), *Proizvoditel'nost' truda: pokazateli planirovaniya i metody izmereniya* [Productivity: performance planning and measurement methods], Economics, Moscow, Russia.
12. Gol'bin, Ja.A. (1974), *Proizvoditel'nost' truda i metody eyo izmereniya* [Productivity and methods of its measurement], Higher School, Minsk, Belarus.
13. Mashinskij, I.A. (1972), *Trudovye pokazateli i ih primenenie* [Employment indicators and their application], Economics, Moscow, Russia.
14. Nazarov, M.G. (1977), *Proizvoditel'nost' truda: izmerenie, analiz, rezervy* [Labour productivity: measurement, analysis, reserves], Economics, Moscow, Russia.
15. Borshhevskij, I.I. and Truhov V.A. (1988), *Proizvoditel'nost' truda: metody analiza i prognozirovaniya* [Productivity: Methods of Analysis and Forecasting], Science and Technology, Minsk, Belarus.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2016 р.