

УДК 005.5

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**В.С. Березняковский**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, email: v.bereznyakovskiy@mgutm.ru

Аннотация. В статье раскрываются теоретико-методические аспекты управления текучестью персонала в системе кадрового менеджмента с учетом присутствующих особенностей функционирования российского рынка труда. Автор отмечает, что в существующих условиях социально-экономического развития государства проблема текучести кадров еще больше обостряется, так как ключевое влияние на нее начинают оказывать факторы макроэкономической нестабильности. В данном случае общий негативный фон, вызванный внешнеэкономическими санкциями, дополняется влиянием разного рода административных ограничений в области трудовой мобильности. Все отмеченные обстоятельства приводят к формированию турбулентных тенденций на рынке труда страны, которые усиливают процессы текучести кадров. Текучесть кадров характеризует собой показатель, который отражает с какой скоростью предприятие лишается своих сотрудников. Повышенное значение данного показателя, обычно более 5% позволяет говорить о высокой интенсивности текучести, что оказывает отрицательное влияние на уровень производительности труда и снижает эффективность выполнения трудовых функций. В статье уточнена сущность категории «текучесть кадров» на основе анализа доступного научного пространства, систематизированы основные формы и виды текучести персонала предприятия, охарактеризована роль мотивации как одного из наиболее эффективных способов сокращения текучести кадров.

Ключевые слова: текучесть персонала, кадровый менеджмент, управление персоналом, мотивация, управление текучестью.

MANAGING STAFF TURNOVER IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM**V.S. Bereznyakovsky**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University)», Moscow, email: v.bereznyakovskiy@mgutm.ru

Abstract. This article explores the theoretical and methodological aspects of managing staff turnover within the HR management system, taking into account the specific features of the Russian labor market. The author notes that, given the current socioeconomic development conditions, the problem of staff turnover is becoming even more acute, as macroeconomic instability is becoming a key influence. In this case, the overall negative backdrop caused by foreign economic sanctions is compounded by the impact of various administrative restrictions on labor mobility. All of these factors contribute to turbulent trends in the country's labor market, which exacerbate staff turnover. Staff turnover is an indicator that reflects the rate at which a company loses its employees. An elevated rate, typically over 5%, indicates high turnover, which negatively impacts labor productivity and reduces the effectiveness of job performance. The article clarifies the essence of the category «employee turnover» based on the analysis of the available scientific space, systematizes the main forms and types of employee turnover at the enterprise, and characterizes the role of motivation as one of the most effective ways to reduce employee turnover.

Keywords: staff turnover, personnel management, personnel management, motivation, turnover management.

Дата поступления статьи в редакцию: 30.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 30.12.2025

Введение

Актуальность рассматриваемой в работе проблематики обусловлена ролью и значимостью вопросов текучести персонала в системе кадрового менеджмента экономического субъекта. Присутствие текучести кадров является неотъемлемым элементом функционирования практически любой системы управления персоналом, так как она обусловлена мобильностью человеческих ресурсов и значительным влиянием большого количества социально-экономических факторов [1]. Наличие значительного уровня текучести персонала оказывает крайне отрицательное влияние на общую результативность функциони-

рования предприятия, так как приводит к снижению производительности труда и уменьшению эффективности использования ресурсного потенциала. Сущность данной проблемы состоит в том, что вновь принятым сотрудникам требуется определенное время для формирования необходимого комплекса компетенций, которые актуальны при обеспечении качественного выполнения своих трудовых обязанностей. Кроме того, ряд затрат предприятие несет в процессах поиска, подбора и обучения сотрудников, что также снижает общую эффективность его хозяйственно-экономической деятельности. В этой связи, ключевой задачей системы кадрового менеджмента является создание всего комплекса условий, обеспечивающих закрепление персонала на рабочих местах [2].

Цель исследования

Цель исследования заключается в рассмотрении основных аспектов управления текучестью персонала в пространстве корпоративного кадрового менеджмента. В статье выполняется решение следующего перечня задач:

- уточнить сущность категории «текучесть кадров» на основе анализа существующего научного пространства;
- систематизировать основные формы и виды текучести персонала предприятия;
- охарактеризовать роль мотивация как одного из наиболее эффективных способов сокращения текучести кадров.

Теоретическая значимость работы заключается в расширении методического пространства управления текучестью персонала.

Практическая значимость исследования состоит в поиске наиболее эффективных инструментов снижения текучести и повышения закрепления персонала, способствующих росту качества управления в системе корпоративного кадрового менеджмента.

Методы и материалы исследования

При выполнении работы были использованы классические научные методы исследования: гносеологический, диалектический, научного анализа и синтеза, логический, графический, экспертной оценки. Материалы исследования включают в себя результаты научных публикаций авторов в области кадрового менеджмента, управления текучестью персонала, построения эффективной системы корпоративной мотивации. Формирование обоснованных выводов стало результатом авторской экспертной интерпретации научных подходов к управлению мотивацией.

Результаты исследования

Исследование вопросов управления текучестью персонала в системе кадрового менеджмента целесообразно начать с раскрытия сущности такого понятия как «текучесть кадров». Как отмечает М.В. Абрамова текучесть кадров представляет собой процесс увольнения сотрудников, который может быть инициирован как самим работником, так и его работодателем [3]. На основе данного определения можно выделить несколько наиболее характерных черт текучести кадров:

- во-первых, текучесть кадров отражает процесс движения сотрудников предприятия, который направлен на их выбытие из состава трудового коллектива. Таким образом, основной вектор текучести ориентирован на сокращение кадрового потенциала экономического субъекта;
- во-вторых, в зависимости от конкретных социально-экономических условий и административно-правовых отношений инициатором процесса текучести может быть работник, так и работодатель. Основными причинами увольнения сотрудника со стороны работодателя выступают некачественное выполнение трудовых обязанностей или нарушение требований трудовой дисциплины. Спектр причин увольнения сотрудника экономического субъекта по собственной инициативе крайне широк и подлежит комплексному исследованию со стороны представителей кадрового менеджмента.

Примерно аналогичное определение использует в своей публикации и Е.О. Лебедева [4]. С учетом научной позиции указанного автора можно сделать вывод о том, что текучесть персонала представляет собой механизм движения рабочей силы, связанный с неудовлетворенностью сотрудников условиями труда или работодателем качеством выполнения трудовых функций. Таким образом, можно сделать вывод о том, что текучесть кадров по своей сути носит процессный характер, основное содержание которого заключается в смене работником своей трудовой локации. Причины данного решения могут носить крайне разнообразный характер, а в качестве инициаторов могут выступать как сам работник, так и его работодатель.

Помимо представленных определений, раскрывающих сущность исследуемой управленческой категории, также целесообразно привести его трактовку в рамках научной статьи А.С. Хомич [5]. Текучесть персонала представляет собой один из наиболее актуальных показателей системы кадрового менеджмента предприятия, который отражает долю уволенных сотрудников в общем объеме кадрового потенциала. В содержании данного определения автором раскрывается общий механизм расчета самого показателя, который в числовом формате отражает существующий в деятельности хозяйствующего субъекта на определенный момент времени уровень текучести.

Отрицательный характер влияния текучести кадров на эффективность хозяйственно-экономической деятельности предприятия не оспаривается ни одним автором. В контексте сказанного Д.М. Арипова и Д.Н. Ожгибесова выделяет следующие наиболее актуальные аспекты негативного воздействия текучести персонала на хозяйственно-экономические процессы предприятия:

- осуществление выплат сотруднику при его увольнении, которые включают в себя определенный набор компенсаций;
- затраты, которые несет экономический субъект в рамках поиска нового сотрудника. Причем необходимо отметить тот факт, что чем большими компетенциями обладал уволенный сотрудник, тем большими будут расходы на поиск нового участника трудового коллектива;
- стоимостная оценка процесса адаптации нового сотрудника к условиям осуществления трудовой деятельности. Указанная стоимостная оценки состоит в первую очередь из упущенной экономической выгоды, которая складывается по итогам не полного выполнения своих трудовых функций новым сотрудником до периода достижения им необходимого уровня квалификации и знакомства со своими должностными обязанностями [6].

Негативная составляющая текучести персонала раскрывается и в научной статье И.В. Богатыревой [7]. Среди всего комплекса факторов отрицательного влияния текучести на хозяйственно-экономические процессы в организации можно выделить следующие:

- не укомплектованность рабочих мест, которая ведет к тому, что одному работнику приходится выполнять как свои непосредственные, так и дополнительные трудовые обязанности. В данном случае происходит как рост фонда заработной платы в связи дополнительными работами, так и снижение качества выполняемых трудовых обязанностей;
- общее уменьшение производительности труда, которое обусловлено двумя основными причинами: во-первых, уровень компетенций нового сотрудника зачастую меньше, чем предыдущего, что приводит к низкой эффективности выполнения трудовых обязанностей до момента полной адаптации на рабочем месте; во-вторых, при увольнении сотрудника какое-то время существует вакантное рабочее место, трудовой функционал которого реализует частично другими работками, что также снижает общий уровень трудовой активности.

При исследовании текучести кадров В.Л. Аничин, Г.И. Худобина и Н.Ю. Яковенко считает целесообразным выполнять ее разделение на две категории:

- естественная текучесть кадров, которая находится в пределах 3-5% от общей численности персонала. Естественная текучесть кадров в большинстве случаев обусловлена объективными причинами и имеет даже благоприятное влияние на состояние трудовой коллектива. Положительное влияние естественной текучести кадров обусловлено пополнением трудового потенциала новыми сотрудниками и использованием их компетенций на повышения емкости человеческого капитала;
- сверхнормативная текучесть кадров, которая проявляется в значительном движении персонала и оказывает негативное влияние на эффективность функционирования предприятия. При диагностике сверхнормативной текучести представители кадрового менеджмента должны выяснить ее основные причины и разработать мероприятий по снижению [8].

Также классификация видов текучести персонала присутствует и в научной статье А.А. Ашурова [9]. На основе исследования материалов публикации данного автора можно выделить следующие виды текучести персонала:

- активная текучесть. В основе данной текучести кадров находится непосредственно инициатива самого работника по смене трудового коллектива. Именно активная текучесть наносит наибольший ущерб хозяйственно-экономической деятельности предприятия. Проблемы и причины активной текучести должны быть тщательно диагностированы менеджментом предприятия для выработки предложений по ее снижению;
- пассивная текучесть. Указанная форма текучести на наносит значительный ущерб хозяйственно-экономическим процессам. Пассивная текучесть в большей части носит естественный характер, который

выражен заменой сотрудников пенсионного возраста молодыми кадрами, а также локальным увольнением отдельных работников, не обладающих достаточными компетенциями.

Иное виденье форм и видов текучести персонала предлагает в материалах своей научной публикации Р.М. Никаева и П.М. Джанхотова [10]. С учетом позиции представленного автора можно выделить следующие формы текучести персонала предприятия:

– адаптивная текучесть. Данная форма текучести кадров характерна для периода их адаптации в трудовом коллективе. Низкая эффективность управления процессами адаптации новых сотрудников приводит к тому, что у них возникает желание сменить работу на стадии начала трудовой деятельности в коллективе. Основные причины адаптивной текучести персонала заложены в социально-психологической сфере;

– структурная текучесть. Формирование указанной формы текучести является характерным для сотрудников, которые проработали относительно длительный период времени в организации. Смена работы в данном случае носит осознанный и продуманный характер. Основными причинами структурной текучести персонала являются неудовлетворенностью темпами карьерного роста и низкий уровень заработной платы.

В научной среде также присутствуют и другие направления классификации текучести персонала. Как отмечает К.В. Бабурян и О.А. Алексеев текучесть кадров хозяйствующего субъекта может быть разделена на следующие виды:

– внешняя, когда основным источником причин, провоцирующих текучесть персонала являются макроэкономические факторы, которые определяются общими тенденциями на рынке труда или уровнем социально-экономического развития той или иной территории, а также государства в целом. Менеджмент предприятия не может оказать значительного влияния на внешнюю текучесть, в лучшем случае его управленческие решения способны ее замедлить или снизить негативное влияния на хозяйственно-экономические процессы;

– внутренняя, ключевыми мотивами формирования которой выступают внутренние причины, связанные с деятельностью экономического субъекта. Спектр данных причин для каждого предприятия носит индивидуальный характер и обусловлен особенностями его хозяйственно-экономической деятельности, состоянием психологического климата в коллективе, развитием корпоративной культуры, результативностью существующей системы мотивации. Политика кадрового менеджмента предприятия должна быть направлена на снижение негативного влияния указанных факторов с целью минимизации показателей текучести персонала [11].

На рисунке 1 представим основные формы и виды текучести персонала предприятия.



Рис. 1. Основные формы и виды текучести персонала предприятия

Обобщая сказанное Е.И. Шумакова делает вывод о том, что наличие значительного уровня текучести персонала оказывает крайне отрицательное влияние на общую результативность функционирования предприятия, так как приводит к снижению производительности труда и уменьшению эффектив-

ности использования ресурсного потенциала [12]. Указанная проблема имеет множественный характер своего проявления, одним из которых выступает то обстоятельство, что вновь принятым сотрудникам требуется определенное время для формирования необходимого комплекса компетенций, которые актуальны при обеспечении качественного выполнения своих трудовых обязанностей [13].

В современных условиях ведения хозяйственно-экономической деятельности одним из наиболее актуальных инструментов сокращения текучести кадров является мотивация. По мнению Е.Н. Вашенко, Ю.А. Мороз и И.И. Саенко использование действенной системы мотивации способствует закреплению работников на рабочих местах и формирует у них устойчивое желание продолжать свою трудовую деятельность в коллективе [14]. При этом выбор того или иного мотивационного инструмента для снижения уровня текучести кадров должен происходить на основе комплексной диагностики основных причин, ставших мотивами для смены места трудовой локации. Решение данной задачи позволит выработать наиболее эффективные мотивационные инструменты, которые обеспечат стабильность кадрового состава хозяйствующего субъекта [15].

Как отмечает В.В. Грихно при существующей конъюнктуре рынка труда основными свойствами текучести кадров является ее неорганизационный и неконтролируемый характер [16]. Присутствие подобного рода свойств обусловлено в первую очередь многогранностью факторов, оказывающих влияние на процессы, связанные с текучестью кадров. Помимо рассмотренных выше макроэкономических и внутриорганизационных факторов, на текучесть кадрового состава экономического субъекта оказывают влияние и субъективные факторы каждого сотрудника в отдельности. В этой связи поводом для смены работы может стать изменение семейного статуса или социальные предпочтения ребенка. При существующей конъюнктуре причин роста текучести необходимо использовать разностороннюю систему мотивов и стимулов для закрепления персонала.

В большинстве случаев ключевой причиной текучести персонала является неконкурентная система оплаты труда. В этой связи А.К. Сегизбаева, делает вывод о том, что в условиях социально-экономического кризиса и тотального дефицита финансовых ресурсов в деятельности хозяйствующих субъектов ключевое значение принадлежит использованию методов нематериального стимулирования [17]. Применение инструментов нематериальной мотивации обеспечивает у сотрудников предприятия формирование совокупности стимулов по сохранению текущей трудовой локации [18].

Общий механизм функционирования мотивационной системы экономического субъекта можно представить на рисунке 2.



Рис. 2. Общий механизм функционирования мотивационной системы экономического субъекта



Рис. 3. Группировка основных инструментов мотивационного механизма предприятия

Как видно из рисунка 2 основой для функционирования мотивационной системы экономического субъекта выступает диагностика текущих потребностей сотрудников предприятия на основе анализа которых уже выстраиваются те или иные мотивационные программы. В контексте использования мотивации для управления текучестью персонала особую актуальность приобретает диагностика причин и факторов, оказавших влияние на принятие решений относительно увольнения сотрудника. Комплексный анализ подобного рода причин создает достоверную и объективную информационную базу для принятия качественных управленческих решений при построении рациональной системы мотивации, направленной на закрепление кадров.

Сущностное содержание мотивации имеет крайне высокий уровень разработанности в научной среде, что обусловлено повышенной актуальностью использования данного инструмента в системе кадрового менеджмента предприятия. Как отмечает Р.А. Безноско, Р.Ф. Гайдай и Е.А. Ромасюк мотивация характеризует собой систему материальных и нематериальных стимулов, которые используются в рамках механизма кадрового менеджмента для повышения трудовой активности персонала [19]. Исходя из данного определения, можно выделить следующие наиболее характерные особенности мотивации:

- стержневой целью адаптации инструментов мотивационной системы на предприятии выступает повышение интенсивности выполнения трудовых функций, что в конечном итоге должно привести к росту производительности труда и повышению общей эффективности хозяйственно-экономической деятельности предприятия;

- содержательная составляющая мотивации носит системный характер, то есть применение тех или иных инструментов мотивации должно происходить не локально, а в рамках определенной проработанной системы. Наличие критерия системности значительно повышает результативность использования мотивационных программ;

- базовыми элементами мотивационного механизма предприятия выступают совокупность материальных и нематериальных стимулов. Использование материальных стимулов в большинстве случаев носит более действенный характер и позволяет однозначно добиться желаемого положительного результата. В тоже время адаптация данного инструмента носит достаточно дорогой характер для менеджмента хозяйствующего субъекта, что в условиях макроэкономической нестабильности не всегда приемлемо. Применение инструментов нематериального стимулирования носит «творческий» характер со стороны кадрового менеджмента. Использование инструментария подобного типа должно происходить на основе комплексного выявления всей совокупности потребностей сотрудников и их мотивационных предпочтений. Таким образом, применение системы нематериального стимулирования должно быть основано на комплексной диагностике триггеров трудовой активности персонала.

В существующей практике кадрового менеджмента применяется достаточно емкий набор инструментов функционирования мотивационного механизма [20]. На рисунке 3 представлена группировка наиболее актуальных инструментов мотивационного механизма экономического субъекта.

Результативное использование мотивации как одного из способов управления текучестью персонала становится возможным при соблюдении определенного набора принципов. В научной литературе авторами дается характеристика широкого набора принципов управления мотивационными процессами на предприятии. По мнению И.В. Охременко и А.С. Рогова наиболее актуальным принципом внедрения системы мотивации выступает принцип гибкости [21]. Актуальность применения принципа гибкости состоит в необходимости варьирования различными инструментами мотивации с учетом изменения конъюнктуры рынка труда и вектора кадрового менеджмента экономического субъекта. Важное значение также приобретает применение принципа экономической целесообразности. Содержательная сторона данного принципа раскрывается в следующем аспекте: затраты на разработку и внедрение мотивационных программы в систему управления персоналом хозяйствующего субъекта должны быть значительно меньше того экономического эффекта, который аккумулируется в финансовой системе по итогам их реализации.

Выводы

Таким образом, текучесть персонала выступает неотъемлемым элементом функционирования системы кадрового менеджмента практически любого хозяйствующего субъекта. В общем виде текучесть кадров отражает процесс движения сотрудников предприятия, который направлен на их выбытие из состава трудового коллектива, а основной вектор текучести ориентирован на сокращение кадрового потенциала экономического субъекта. Текучесть персонала может быть классифицирована на несколько основных видов и форм. Актуальность классификации текучести персонала обусловлена тем, что для каждого типа применяются свои индивидуальные методы управления в системе кадрового менеджмента. Особое внимание при диагностике текучести персонала следует обратить на сверхнормативную и адаптивную текучесть, которые оказывают существенное отрицательное влияние на хозяйственно-экономические процессы в организации. Мотивация является одним из наиболее актуальных инструментов управления текучестью персонала практически любого хозяйствующего субъекта. В наиболее общем виде текучесть кадров представляет собой процесс увольнения сотрудников, который может быть инициирован как самим работником, так и его работодателем. В контексте исследуемого понятия адаптация мотивационных инструментов направлена на снижение стимулов у сотрудника предприятия к смене трудовой локации. Для решения указанной задачи применяется система материальных и нематериальных стимулов, поиск баланса между которыми происходит с учетом специфики кадрового потенциала и особенностей политики управления персоналом. Использование действенной системы мотивации способствует закреплению кадров и снижает текучесть персонала, что способствует росту эффективности функционирования экономического субъекта.

Литература

1. Сукманов Э.В., Новосельский С.О., Смотров А.Ю. Политика и механизм управления персоналом в страховом секторе // Наука и практика регионов. 2016. №1 (2). С.48-53. EDN: VSDIYP.
2. Новосельский С.О., Подосинников Е.Ю. Совершенствование механизмов формирования и функционирования управленческой команды в органах местного самоуправления. // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2015. №2 (5). С.97-101. EDN: TXZOZD.
3. Абрамова М.В. Проблема текучести кадров на предприятии: социально-экономический аспект // Экономика и предпринимательство. 2018. №9 (98). С.780-785. EDN: YVFB RJ.
4. Лебедева Е.О. Текучесть кадров, как проблема корпоративной культуры на гостиничном предприятии // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сборник статей по материалам СII международной научно-практической конференции. 2019. С.212-215. EDN: YVXVTN.
5. Хомич А.С. Угрозы экономической безопасности, вызванные высокой текучестью кадров на предприятии // Санкт-Петербургский научный вестник. 2021. № 3(12). С.7-10. EDN: KNSSUX.
6. Арипова Д.М., Ожгибесова Д.Н. Влияние подбора на текучесть кадров // Вестник Науки и Творчества. 2020. №5 (53). С.33-35. EDN: YJXZBL.
7. Богатырева И.В. Практика использования анкетного опроса в изучении причин высокой текучести кадров в организации // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2021. №1-1. С.317-320. DOI: 10.46554/ScienceXXI-2021.02-1.1-pp.317 EDN: XTFFAJ.

8. Аничин В.Л., Худобина Г.И., Яковенко Н.Ю. Текучесть кадров: измерение и управление // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. 2021. №1 (29). С.142-149. EDN: CSMTJN.
9. Ашуров А.А. Текучесть кадров // Инновации. Наука. Образование. 2021. №38. С.163-167. EDN: WNRRUC.
10. Никаева Р.М., Джанхотова П.М. Проблемы текучести кадров в муниципальном управлении // ФГУ Science. 2021. №2 (22). С.43-46. DOI: 10.36684/37-2021-22-43-47 EDN: LHQCPL.
11. Бабурян К.В., Алексеев О.А. Текучесть кадров: причины и последствия для организации // Энигма. 2020. №17-1. С.138-144. EDN: SLUDFR.
12. Шумакова Е.И. К вопросу о фактах текучести кадров в организации // В сборнике: Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С.174-178.
13. Новосельский С.О., Дышенова Н.Р., Герасименко И.И., Игнатова М.Н., Золкин А.Л. Влияние геополитической нестабильности на социальную психологию потребительского поведения // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т.13. №10 (63). С.1974-1985. DOI: 10.35775/PSI.2024.63.10.009 EDN: MBVRL.
14. Ващенко Е.Н., Мороз Ю.А., Саенко И.И. Влияние мотивации персонала на сокращение текучести кадров // В сборнике: Современная наука и ее ресурсное обеспечение: инновационная парадигма: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С.42-46. EDN: TXRHDC.
15. Головин А.А., Золкин А.Л., Гурьянов П.А., Новосельский С.О., Евсеев Д.В. Макроэкономическая оценка потребительского кредитования // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т.13. №11 (64). С.2034-2045. DOI: 10.35775/PSI.2024.64.11.005 EDN: CLPALT.
16. Грихно В.В. Проблема определения понятия «текучесть кадров» // В сборнике: Фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки: сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2019. С.152-157. EDN: USDQXG.
17. Сегизбаева А.К. Текучесть кадров – всегда ли есть связь с материальной мотивацией персонала // Universum: экономика и юриспруденция. 2021. №4 (79). С.13-15. EDN: XEOYUM.
18. Шатохин М.В., Волобуев С.Н., Новосельский С.О. Оценка факторных составляющих инвестиций в АПК Курской области // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. №6. С.35-38. EDN: SYJJRR.
19. Безноско Р.А., Гайдай Р.Ф., Ромасюк Е.А. Составляющие элементы системы мотивации персонала в современной организации // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч. Горловка. 2021. С.152-157. EDN: XQLOPD.
20. Новосельский С.О., Разумова А.С. Перспективы оценки и учета интеллектуального капитала на предприятии // Auditorium. 2014. №3 (3). С.87-95. EDN: STBJUR.
21. Охременко И.В., Рогов А.С. Социально-экономические аспекты мотивации персонала в условиях цифровой экономики // В сборнике: Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград. 2021. С.270-273. EDN: SBMAZW.