

УДК 331.108:331.101.3

Збрицька Т.П.

кандидат економічних наук, доцент  
Одеського національного економічного університету**МОТИВАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ****MOTIVATION AS A MECHANISM FOR INCREASING  
THE EFFICIENCY OF PERSONNEL ACTIVITY****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто комплекс матеріального й нематеріального стимулювання персоналу до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики будь-якої організації. Проаналізовано сучасний стан мотивації персоналу українських і міжнародних компаній. Подано низку рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму, а точніше раціоналізації співвідношення між традиційними та нетрадиційними методами мотивації з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Ключові слова:** стимулювання, мотивація й демотивація персоналу, трудова поведінка, мотиваційний механізм.

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрен комплекс материального и нематериального стимулирования персонала к эффективному труду для обеспечения достижения целей мотивационной политики любой организации. Проанализировано современное состояние мотивации персонала украинских и международных компаний. Даны рекомендации по совершенствованию мотивационного механизма, а точнее рационализации соотношения между традиционными и нетрадиционными методами мотивации с учетом зарубежного опыта.

**Ключевые слова:** стимулирование, мотивация и демотивация персонала, трудовое поведение, мотивационный механизм.

**ANNOTATION**

In article the complex of material and non-material personnel stimulation to effective labor for motivation policy goals achievement of any organization has considered. The current state of Ukrainian and international companies personnel motivation has analyzed. The recommendations on motivation mechanism perfection and correlation between traditional and nontraditional motivation methods rationalization with foreign experience results has given.

**Keywords:** stimulation, personnel motivation and demotivation, labor behavior, motivation mechanism.

**Постановка проблеми.** На сьогодні мотивація персоналу та створення умов для її зацікавленості в підвищенні ефективності діяльності підприємства й розвитку соціального партнерства є головними завданнями сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку.

Актуальність цієї роботи визначається необхідністю вдосконалення мотиваційного механізму, який є одним із найважливіших складових для досягнення високих результатів та успіху в будь-якій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, присвячені підвищенню мотивації праці, її методам і стимулюванню, відображено в працях вітчизняних економістів: О. Богуцького, В. Воронкової, В. Шахового. Питання, що саме мотивує людей до продуктивної праці на

користь підприємств, було розглянуто вченими у сфері економіки та психології, такими як О. Амоша, К. Бондарчук, А. Дороніна, А. Колот, В. Лук'яненко, С. Цимбалюк та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В економіці України водночас із процесами економічного зростання й відносної стабілізації позначився істотний перелом у сфері управління персоналом. Організація, створюючи умови нормальної роботи співробітників, за наявності системи мотивації персоналу створює передумови власної конкурентоспроможності. Від того, якими мотивами керується людина у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи. У свою чергу, трудова поведінка перебуває під впливом багатьох чинників, які діють із різною силою й у різних напрямках, і потребує більш детального вивчення й прийняття рішень щодо створення мотиваційного механізму впливу на ефективність персоналу.

**Мета статті.** Проблема мотивації працівників на рівні організації бачиться нам більш складною в сучасних умовах. Ефективне вирішення мотиваційних завдань ускладнюється тим, що мотивація як система мотивів певної людини існує за власними законами, не завжди зрозумілим і тим більше не завжди доступним для регуляції ззовні. Метою статті є розробка пропозицій щодо вдосконалення мотиваційного механізму сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс *організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики*. Тобто, тільки після визначення, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими й залежать від спряцьованості системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. На рисунку 1 подано, які методи використовують для працівників різних категорій.

Назва групи	Методи мотивації
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перспектива особистого і кар'єрного росту;</li> <li>• підвищення особистого професійного рівня;</li> <li>• можливість проявляти ініціативу і отримати визнання</li> </ul>
Молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконання серйозних завдань;</li> <li>• прийняття рішень;</li> <li>• визнання результатів їх роботи</li> </ul>
Висококваліфіковані спеціалісти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість горизонтального розвитку;</li> <li>• наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг</li> </ul>
Молоді матері	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність гнучкого графіка роботи;</li> <li>• медична страховка;</li> <li>• наявність дитячих садків від компанії</li> </ul>

Рис. 1. Мотивація для різних категорій робітників

Джерело: [1, с. 106]

Автори багатьох досліджень у сфері мотивації відмічають, що кожна людина індивідуальна, у кожної людини є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити, працюючи на підприємстві.

Працівник не думає про всі аспекти системи мотивації на підприємстві, коли вибирає роботу, а звертає увагу лише на ті, які важливі для нього в цей момент, як видно на рисунку 2, такий поділ на групи є умовним, але він базується на психологічних особливостях розвитку особистості загалом і дає змогу задовольняти економічні потреби.

$$M = f ( \Pi ; \text{Ц} ; I ; \dots T ), \quad (1)$$

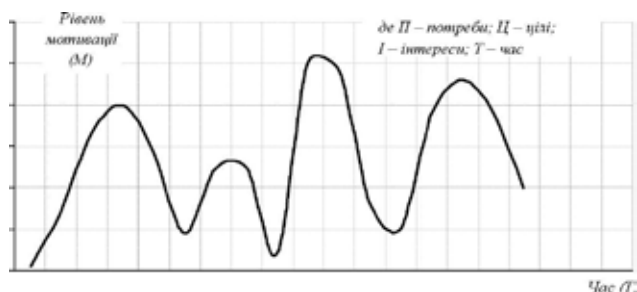


Рис. 2. Зміна рівня мотивації персоналу підприємств у часі

Джерело: [1, с. 105]

Серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає саме заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою. Заробітна пла-

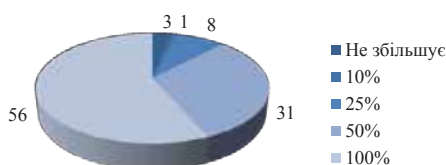


Рис. 3. Збільшення ефективності праці при достатній грошовій винагороді

Джерело: [2]

та значною мірою визначає рівень життя населення і є необхідною умовою розвитку всієї економіки країни.

Згідно з результатами опитування, які були проведені Work.ua [2], зокрема масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, складено прогнози на 2014 р. для України та Європи (у межах проекту проводилися круглі столи за участі понад 20 провідних експертів – директорів із управління персоналом усіх галузей економіки. Також були опитані по-

над 600 керівників українських і міжнародних компаній та 4 327 осіб по всій Україні). Дослідження виявило (рисунок 3), що більше ніж половина українців (56%) готові працювати удвічі ефективніше за наявності гідної оплати праці. Третина опитаних (31%) вважають, що високий оклад збільшить їх працездатність наполовину. Гідний рівень заробітної плати не позначиться на ефективності праці 3% українців.

Отже, розмір заробітної плати відіграє важливу роль, але вона повинна бути значно вищою, ніж розмір мінімальної зарплатні, щоб працівники були частково задоволені. Для оцінювання цього фактора нами проаналізовано динаміку зростання середньої заробітної плати, поданої в таблиці 1. Із таблиці видно, що рівень мінімальної заробітної плати, порівняно з попередніми роками, виріс на 14,7%. За аналізований період середня заробітна плата зросла лише на 4,7%, збільшився рівень прожиткового мінімуму на 7,4% та погодинна з/п збільшилася на 14,7%.

Таблиця 1  
Динаміка зміни середньомісячної, погодинної, мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в Україні на 01 грудня за 2012–2014 рр., грн/місяць [3]

	Середньо-місячна з/п	Погодинна з/п	min з/п	Прожитковий мінімум (працездатні особи)
2012	3 377	6,8	1 134	1 095
2013	3 619	7,3	1 218	1 176
2014	3 537*	7,8	1 301	1 176
2014/2012, %	104,7	114,7	114,7	107,4

\*на листопад місяць

Незважаючи на стабільне зростання, рівень заробітної плати в Україні продовжує залишатися значно нижчим, ніж у країнах Європей-

ського Союзу. За даними Євростату, можна порівняти погодинну зарплату України з деякими країнами Європи, поданими на рисунку 4.

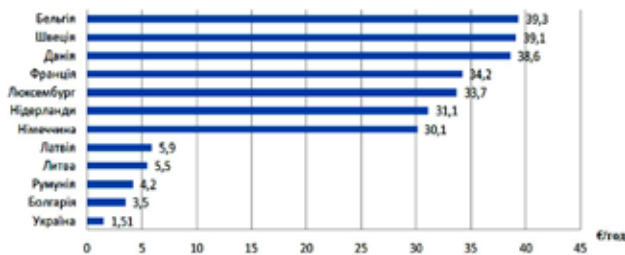


Рис. 4. Погодинна зарплата в Україні та країнах Європи, 2013 р.

Джерело: [4]

Порівняно з усіма іншими сусідніми країнами, в Україні зберігається найбільш низька оплата праці.

Дослідження виявило, що більшість компаній не готові тотально підвищувати розмір окладів або індексувати її. Навіть у тих компаніях, чії менеджери з персоналу усвідомлюють важливість матеріальної винагороди, зарплати підвищують не більше ніж на 3–10%, що насилу покриває щорічну інфляцію споживчих цін. Така тенденція не виняток навіть для «прибуткових» галузей: програмування, агробізнесу, тютюнової промисловості. Найбільш скромно оцінюють перспективи зростання зарплат експерти з банківської сфери (рисунку 5).

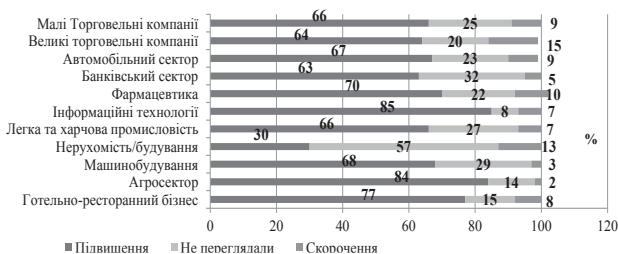


Рис. 5. Динаміка перегляду зарплати по секторах економіки України [2]

Система оплати праці на підприємствах та організаціях України здебільшого є малоефективною і є однією з причин гальмування розвитку галузі, не сприяє підвищенню кількісних і якісних показників діяльності.

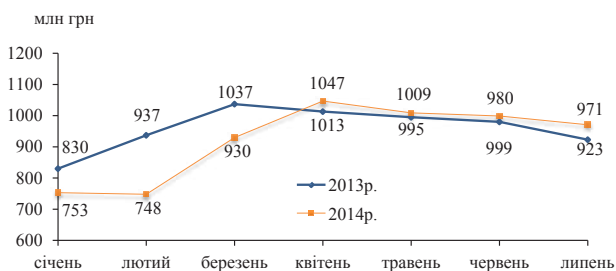


Рис. 6. Динаміка суми заборгованості з виплати зарплати в січні-червні 2013–2014 рр. (на 1 число відповідного місяця)

В Україні головним демотиватором останніми роками є не виплата зарплати, виплати якої затягуються на місяць, квартал або навіть рік (рисунку 6) [4].

На 01 липня 2014 р. загальна сума несплаченої зарплати становить 970,7 млн грн, проте вона все ще перевищує на 28,9%, або на 217,7 млн грн, показник на початок року. На нашу думку, необхідне формування жорсткої політики уряду щодо підприємств-порушників конституційних прав громадян на своєчасну оплату праці, оскільки майже 45% від загальної суми заборгованості припадає на економічно активні підприємства, що свідчить про соціальну безвідповідальність окремих власників. Ситуація, яка складається в Україні, вимагає ще передбачення того, що зарплатна плата може затримуватися чи не виплачуватися працівникам довгий час. У таких умовах значимість зарплатної плати, з одного боку, зростає, а з іншого – уже не є тим своєчасним соціальним гарантом.

Але матеріальна мотивація не може надовго утримати працівників, тому керівнику підприємства потрібно пам'ятати про короткостроковий характер її дії. У деяких випадках висока зарплатна плата зможе утримати працівника від звільнення з компанії, але не змусить його постійно працювати інтенсивніше, ефективніше, бути креативним тощо. Важливо пам'ятати, що якщо людина мотивується лише грошима, то бажано формувати додаткові мотиватори, в іншому випадку вона легко поміняє роботу, виходячи тільки з матеріального інтересу.

Велике значення має не стільки сума винагороди, скільки сприйняття співробітником її справедливості або несправедливості у співвідношенні з результатом праці. У цьому випадку для людини, у якій підвищена увага до справедливості/несправедливості оплати праці, дуже важливо розуміння причинно-наслідкових зв'язків, необхідно пам'ятати про це для ефективного управління співробітником.

Завдяки дослідженням кадровими експертами, опитуванню щодо найефективнішого способу мотивації персоналу в Україні, було встановлено таку послідовність пріоритетів (рисунку 7). Із аналізу з'ясовано, що 67,2% працівників вважають грошову винагороду за кращий метод мотивації. Наступні пріоритетні способи мотивації – це навчання, похвала й подарунки.

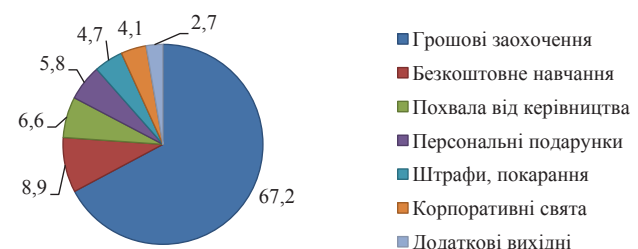


Рис. 7. Найефективніший спосіб мотивації персоналу в Україні, %

Джерело: [2]



У зарубіжних країнах розробляють і запроваджують нові матеріальні методи мотивації, це пов'язано з необхідністю підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника в його результатах – поєднати матеріальні інтереси працівника й компанії. Серед них виділяють такі: індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, групове стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо. Ці методи є нетрадиційними й для нашої країни. Їх поява пов'язана з глобалізацією української економіки. До нетрадиційних методів стимулювання на пострадянському просторі також можна зарахувати «прив'язку до ключових показників ефективності», або key performance indicators (KPIs) [5, с. 222].

В умовах оптимізації бізнесу і скорочення витрат, у тому числі на ФОП, компанії все більше застосовують програми нематеріальної мотивації. У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації, вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад та організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації. Важливо відмітити, що матеріальна мотивація останнім часом дещо поступається нематеріальній [5, с. 223], це підтверджується дослідженням, що працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таку, що має бути, і звертають усе більшу увагу на додаткові мотиваційні чинники, які їм пропонує роботодавець (рис. 8).



Рис. 8. Сучасні методи нематеріальної мотивації [2]

Пріоритетним є розвиток персоналу як метод нематеріальної мотивації для будь-якої організації, має велике значення для компанії, дає змогу підвищити продуктивність праці, означає можливе підвищення зарплати (після підвищення розряду, категорії), просування по службі, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Метою стимулювання розвитку персоналу має бути мотивація співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями [6, с. 318].

Керівники компаній в останніми роками змінили підходи стосовно нематеріальної мотивації, як це видно з рисунка 9.

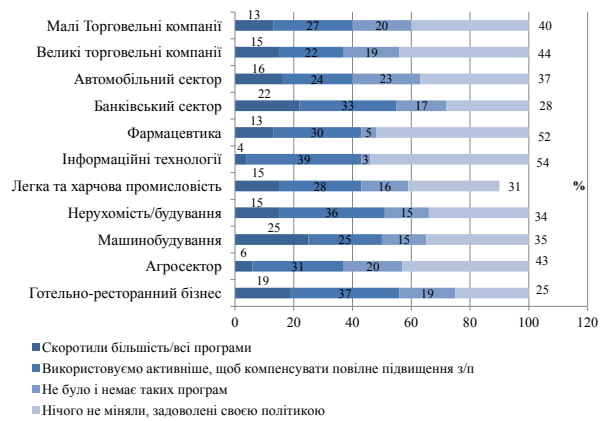


Рис. 9. Зміна підходів щодо нематеріальної мотивації на підприємствах (по секторах економіки України)

Джерело: [2]

Як з'ясувалося, усі компанії, які брали участь в опитуванні, більшою мірою активно використовують методи нематеріальної мотивації, щоб компенсувати незначне зростання заробітної плати, задоволені своєю політикою нагородження.

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їх лояльності до підприємства та посилення мотивації, окрім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, роботодавець повинен запропонувати інші винагороди й пільги соціального та нематеріального характеру, що зазвичай безпосередньо не залежать від складності виконуваних функцій і обов'язків та результатів праці. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет». Одним із основних принципів формування компенсаційного пакету працівників у світі є дотримання справедливості з метою підвищення ефективної праці й відданості працівників.

Як з'ясувалося, вітчизняні компанії не дуже охоче йдуть на використання соціального пакета як методу залучення та утримання «цінних кадрів» (рисунком 10).

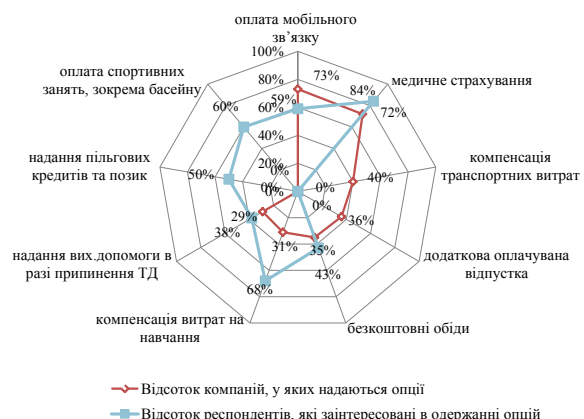


Рис. 10. Порівняння поширеності надання й зацікавленості респондентів в одержанні соціальних виплат, винагород і благ

Джерело: [2]

Як свідчать дані рисунка 10, ідеальний соціальний пакет, якому надає перевагу більшість найманих працівників, відрізняється від реальних пакетів, які пропонують роботодавці. Поширеність надання найманим працівникам більшості соціальних виплат, заохочень і благ на практиці зазвичай перевищує той їх обсяг, котрий бажає одержувати персонал. Найбільше розбіжностей у заінтересованості респондентів отримувати певні опції та поширеності їх надання виявлено щодо таких соціальних виплат, винагород і благ, як оплата спортивних занять (зокрема басейну) й навчання, надання пільгових кредитів і позик, пенсійне страхування.

Також необхідно зазначити, якою б ідеальною не була система мотивації, з часом вона переставляє діяти. Коли система мотивації застаріває, неухильно знижується й ефективність роботи персоналу. У такій ситуації варто замислитися про зміну схеми мотивації персоналу, перегляд змісту (наповнення) соціального пакета.

Певну частину відповідальності за демотивацію співробітників компанії несуть співробітники HR-підрозділу, так як саме вони вибудовують систему управління персоналом у компанії загалом. Якщо ця система працює без збоїв, з урахуванням мінливих ситуацій у бізнесі, компанія ніколи не отримує демотивованого співробітника. Але, на жаль, нерідкі ситуації, коли розроблена система неякісна, не відповідає вимогам бізнесу, негнучка, не враховує особливостей ситуації. У цьому випадку виникають певні помилки, які в перспективі й призводять до подальшої демотивації співробітників.

Значним фактором, який впливає на демотивацію, є організаційна культура компанії. Вона теж є дієвим інструментом, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність праці й високу якість у роботі. Співробітник, уперше приступаючи до виконання своїх обов'язків на новому робочому місці, зазвичай зацікавлений у тому, щоб добре зарекомендувати себе. Навколишня обстановка, зміна характеру діяльності – усе цікаво, привабливо. Але, як часто це буває, потім наснага й натиск спадають, причому через особливості керівництва. Начальник не завжди здатний належно оцінити ініціативу



Рис. 11. Головні демотиватори персоналу вітчизняних компаній

Джерело: [2]

підлеглого, результатом чого стає розчарування і, як наслідок, низька віддача.

Аналізуючи результати соціологічного дослідження щодо демотивації персоналу вітчизняних компаній (рисунок 11), з'ясували, що головними демотивуючими факторами в роботі для співробітників українських підприємств прогнозовано є всілякі проблеми з грошима – для двох третин опитаних це може стати приводом для зміни роботи.

Зате чим вищий рівень посади, тим більший інтерес і бажання працювати залежить від задоволеності амбіцій співробітника. Незадоволені амбіції є вагомим приводом змінити роботу для 38% опитаних. Поряд із цим фактором українці відзначають важливість відносин із колегами (для 37% це дуже важливо в роботі). Для кожного четвертого опитаного серйозним приводом для пошуку нового роботодавця може стати невідповідність виконуваних завдань його кваліфікації – 24% респондентів, а 14% замисляються про зміну роботи в разі браку вільного часу для особистих потреб.

Природно вважати, що демотивація виявляється поступово й завданням керівника в цьому випадку є своєчасне акцентування уваги на тих ознаках, які явно вказують на зниження рівня зацікавленості працівника у своїх обов'язках. Зниження мотивації співробітника відбувається в кілька етапів, кожен із яких супроводжується внутрішньою боротьбою.

Усі вище перелічені фактори так або інакше впливають на поведінку та ефективність персоналу, на його ставлення до організації. Дослідження засвідчують, що при зниженні демотивації до праці створюється можливість для розвитку внутрішньої мотивації працівника, виникнення в нього прагнення до творчості, підвищення свого освітнього та професійного статусу.

Таблиця 2  
Найбільш поширені проблеми щодо мотивації персоналу в Україні

Перелік найбільш поширених проблем щодо мотивації персоналу в Україні
1. Фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду.
2. Система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки та має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати.
3. Компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків.
4. Неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час.
5. Більшість підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади, а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці.

Водночас можна стверджувати, що сучасна система мотивації персоналу в більшості підприємств, що діють на території України, не досконала. У таблиці 2 нами наведено найбільш поширені проблеми щодо мотивації персоналу в Україні.

Такі проблеми демотивують персонал і гальмують розвиток підприємств в Україні, тоді як система мотивації персоналу має сприяти поліпшенню результатів діяльності організації шляхом спрямування зусиль персоналу на досягнення цілей компанії. Як відзначають фахівці з управління персоналом, якщо раніше основним завданням керівника вважалося вміння мотивувати персонал, то тепер – вміння усувати демотивацію.

**Висновки.** Проведене нами дослідження дає нам змогу надати пропозиції стосовно вдосконалення мотиваційного механізму щодо впливу на ефективність діяльності персоналу в сучасних умовах (рисунок 12).

Загалом рекомендації стосуються вдосконалення системи мотивації персоналу (мотиваційного механізму), а точніше раціоналізації співвідношення між традиційними та нетрадиційними методами мотивації з урахуванням зарубіжного досвіду.

Виходячи із цих факторів, сучасний роботодавець може збудувати ефективну систему мотивації персоналу, здатну не купувати лише час працівників, а купувати виключно ефективний результат їх праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини й мінімізувати свої ризики в управлінні персоналом.

Реформи щодо мотивації персоналу передбачають твердження таких умов господарювання, за яких працівники отримують реальну можливість виявити свою ініціативу й у них з'явиться інтерес до трудової діяльності, удосконалення особистісного розвитку, лояльності до компанії. У кінцевому підсумку грамотно вибудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість компанії через посилення ефективності роботи всього колективу загалом і значне зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу (за зниження плинності кадрів компанії).

Підвищення конкурентоспроможності персоналу для організації не самоціль, а засіб досяг-

Вдосконалити структуру заробітної плати на вітчизняних підприємствах, враховуючи особливості матеріального стимулювання за кордоном

Збільшити кількість опцій, пропонувані управлінцям, тобто компаніям необхідно пропонувати ділитися частиною свого прибутку

застосовувати гнучку систему співвідношень основної та додаткових виплат в залежності від напрямку та сфери роботи компанії

Належно оцінювати наявний персонал, щоб "мисливцям за головами" не вдалося переманити «якісних» управлінців

вирішити проблеми з плинністю кадрів і "кадровим голодом", утримуючи висококваліфікованих фахівців

сформувати дієву комплексну систему мотивації персоналу до ефективної діяльності, що, в свою чергу, сприятиме не тільки функціонуванню, а й розвитку підприємства

при побудові системи мотивації керівників підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково, це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною

Рис. 12. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму

нення її стратегічних цілей. В умовах посиленої конкуренції наявність конкурентоспроможного персоналу – необхідна умова розвитку організації. Водночас такий персонал – більш складний об'єкт управління, що вимагає мінімізації примусових стимулів, застосування різноманітних форм винагороди та методів спонукання до праці. Необхідно не тільки набирати конкурентоспроможних працівників, а систематично підтримувати рівень його конкурентоспроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103–112.
2. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, прогнози на 2014 рік для України та Європи. Результати дослідження work.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>.
3. МіжнароднадослідницькамережаФондуWageIndicator[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mojarplata.com.ua/ua/main/zarobitok/news>.
4. Заробітна плата робітників в світі. Звіт ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rate1.com.ua/ua/suspilstvo/2194/>.
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 220–224.
6. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : [навчальний посібник] / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.