

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-75>

УДК 331.101.3

ШЕПЕЛЕНКО Світлана

Центр професійної освіти № 1 м. Харків

<https://orcid.org/0009-0006-3952-2035>

## МОТИВАЦІЙНІ НАПРЯМИ У ФОРМУВАННІ ЕВДЕМОНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

На етапі значних структурних перетворень в Україні питання формування ефективної системи мотивації на підприємствах є дуже важливим. Персонал - це складний і спеціалізований тип потенціального ресурсу, який підприємства використовують у своїй діяльності з метою подальшого розвитку. Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від ефективності та вмотивованості його персоналу. Фактично, завдяки зацікавленості працівника в результатах своєї праці, при створенні відповідних умов праці, можна підвищити продуктивність праці та рівень інтелектуалізації. Однією з основних функцій управління підприємством є мотивація. Підприємства можуть реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови формування та реалізації ефективної мотивації. Недостатня мотивація на підприємстві може бути обмежуючим фактором у розвитку її показників ефективного розвитку. Тому проблема підвищення рівня мотивації працівників підприємства є важливою для розвитку підприємства та побудови стратегічних цілей і завдань.

Одним із важливих чинників ефективної діяльності підприємства є раціональна організація роботи саме персоналу. Запорукою успішної роботи підприємства є, насамперед, ефективне управління працівниками, яке неможливо забезпечити без належної системи мотивації працівників. На сьогоднішній день для підвищення ефективності праці евдемонізму персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Граця повинна приносити задоволення, щастя, гармонію, тільки в цьому випадку вона буде ефективною, що є проявом евдемонізму.

Для отримання ефекту від роботи працівника необхідно створювати матеріальні, моральні, ергономічні, економічні, соціальні та інші фактори для отримання ним ефекту евдемонізму, тобто створювати умови для досягнення сенсу життя – щастя.

Головна мета формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві полягає у створенні умов співробітникам для розкриття їх потенціалу, організувати систему безперервної освіти (навчання в закладах освіти, курси, тренінги тощо), що позитивно вплине на евдемонізм персоналу та на розвиток самого підприємства.

Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, які забезпечують успішну роботу підприємства. Одним із таких факторів є питання мотивації. При формуванні оптимальної мотиваційної системи сучасні керівники підприємств повинні використовувати класичну теорію мотивації та враховувати менталітет українського народу. Беручи до уваги поточну ситуацію в Україні та особливості розвитку економіки та її функціональної структури, можна зробити висновок, що період мотивації, заснованої лише на грошових заохоченнях, поступово відходить у минуле. Але мотиваційна проблема України на практиці ще довго чекає свого вирішення.

Підсумовуючи результати дослідження, зазначимо, що система мотивації працівників підприємства – це багатогранна, складна структура. Ефективна мотиваційна система повинна базуватися на системі матеріальних і нематеріальних винагород, збалансовуючи інтереси підприємства і співробітників з прямими зусиллями для досягнення певних цілей.

Ключові слова: мотивація персоналу, евдемонізм, сенс життя, щастя, підприємства, інтелектуалізація.

SHEPELENKO Svitlana

Professional Education Center No. 1, Kharkiv

## PRINCIPLES BUILDING TRAJECTORIES THE DEVELOPMENT PERSONNEL POTENTIAL ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON BUSINESS TRANSFORMATION

At the stage of significant structural transformations in Ukraine, the issue of forming an effective motivation system at enterprises is very important. Personnel is a complex and specialized type of potential resource that enterprises use in their activities for the purpose of further development. The efficiency of the enterprise largely depends on the efficiency and motivation of its personnel. In fact, thanks to the employee's interest in the results of his work, when creating appropriate working conditions, it is possible to increase labor productivity and the level of intellectualization. One of the main functions of enterprise management is motivation. Enterprises can realize their economic growth potential only if effective motivation is formed and implemented. Insufficient motivation at the enterprise can be a limiting factor in the development of its indicators of effective development. Therefore, the problem of increasing the level of motivation of the company's employees is important for the development of the company and the construction of strategic goals and objectives.

In the conditions of modern challenges, the formation of personal motivation, the search for new forms and methods of its development is of great importance. The main resource of any enterprise is human resources, and employees are the determining driving force for the development of the economy of the enterprise, the region and the country as a whole. For the successful functioning of any enterprise, it is not enough to recruit and train highly qualified employees, motivated, interested, responsible and loyal employees are needed. Employee motivation is a guaranteed condition for efficiency and quality of work, which allows the enterprise to create a personnel reputation and increase its competitiveness in the market due to the development of intellectual potential. The effectiveness and quality of professional activity depends on the effectiveness of the motivation system and its compliance with the strategic and tactical goals and objectives of the enterprise. The data of many applied studies confirm the hypothesis that the goal of an effective work motivation system is to satisfy the important needs of employees with the help of work activities and the formation of eudaemonism.

A modern manager must take into account all the factors that ensure the successful operation of the enterprise. One of

these factors is the issue of motivation. When forming an optimal motivational system, modern managers of enterprises should use the classical theory of motivation and take into account the mentality of the Ukrainian people. Taking into account the current situation in Ukraine and the peculiarities of the development of the economy and its functional structure, we can conclude that the period of motivation based only on monetary incentives is gradually receding into the past. But Ukraine's motivational problem in practice is still waiting for a solution for a long time.

Summarizing the research results, we note that the company's employee motivation system is a multifaceted, complex structure. An effective motivational system should be based on a system of tangible and intangible rewards, balancing the interests of the enterprise and employees with direct efforts to achieve certain goals.

Key words: personnel motivation, eudaemonism, meaning of life, happiness, enterprises, intellectualization.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

На етапі значних структурних перетворень в Україні питання формування ефективної системи мотивації на підприємствах є дуже важливим. Персонал - це складний і спеціалізований тип потенціального ресурсу, який підприємства використовують у своїй діяльності з метою подальшого розвитку. Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від ефективності та вмотивованості його персоналу. Фактично, завдяки зацікавленості працівника в результатах своєї праці, при створенні відповідних умов праці, можна підвищити продуктивність праці та рівень інтелектуалізації. Однією з основних функцій управління підприємством є мотивація. Підприємства можуть реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови формування та реалізації ефективної мотивації. Недостатня мотивація на підприємстві може бути обмежуючим фактором у розвитку її показників ефективного розвитку. Тому проблема підвищення рівня мотивації працівників підприємства є важливою для розвитку підприємства та побудови стратегічних цілей і завдань.

В умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку. Головним ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою розвитку економіки підприємства, регіону та країни в цілому. Для успішного функціонування будь-якого підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники. Мотивація співробітників є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, що дозволяє підприємству створити кадрову репутацію та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу. Від дієвості системи мотивації та її відповідності стратегічним і тактичним цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності. Дані багатьох прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою ефективної системи мотивації праці є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності та формування евдемонізму.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Проблема формування ефективної системи мотивації працівників цікавила вчених протягом усієї історії економічної науки. Над проблемою мотивації праці працюють зарубіжні та вітчизняні автори, зокрема: Л. Лещенко [1], М. Денисенко та Л. Мельник [2], М. Зось-Кіор та С. Скидан [3], С. Прохоровська [4], С. Маркова, А. Чкан, та С. Шкрьобка [5], Ф. Урманов та А. Касімова [6], В. Чобіток [7-9], А. Маслоу [10], Д. Мак-Грегор [10], П. Армстронг [10] та інші.

### **Виділення недосліджених частин загальної проблеми**

Аналіз літературних джерел підтверджує, що цей науковий напрямок досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: тенденції формування та розвитку системи мотивації працівників, специфіку якості їх трудового життя в Україні й обґрунтовували напрями їх вдосконалення.

Загалом, незважаючи на те, що ця проблематика має великий обсяг проведених досліджень, деякі важливі проблеми полягають в пошуку інноваційних методів мотивації співробітників, враховуючи зміни загальної тенденції розвитку підприємства під впливом глобалізаційних трансформацій та формування нової форми людського існування, яке направлене на евдемонізм персоналу.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є науково-практичне обґрунтування розвитку мотиваційних напрямів у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах.

### **Виклад основного матеріалу**

Одним із важливих чинників ефективної діяльності підприємства є раціональна організація роботи саме персоналу. Запорукою успішної роботи підприємства є, насамперед, ефективне управління працівниками, яке неможливо забезпечити без належної системи мотивації працівників. На сьогоднішній день для підвищення ефективності праці евдемонізму персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Праця повинна приносити задоволення, щастя, гармонію, тільки в цьому випадку вона буде ефективною, що є проявом евдемонізму (рис. 1).

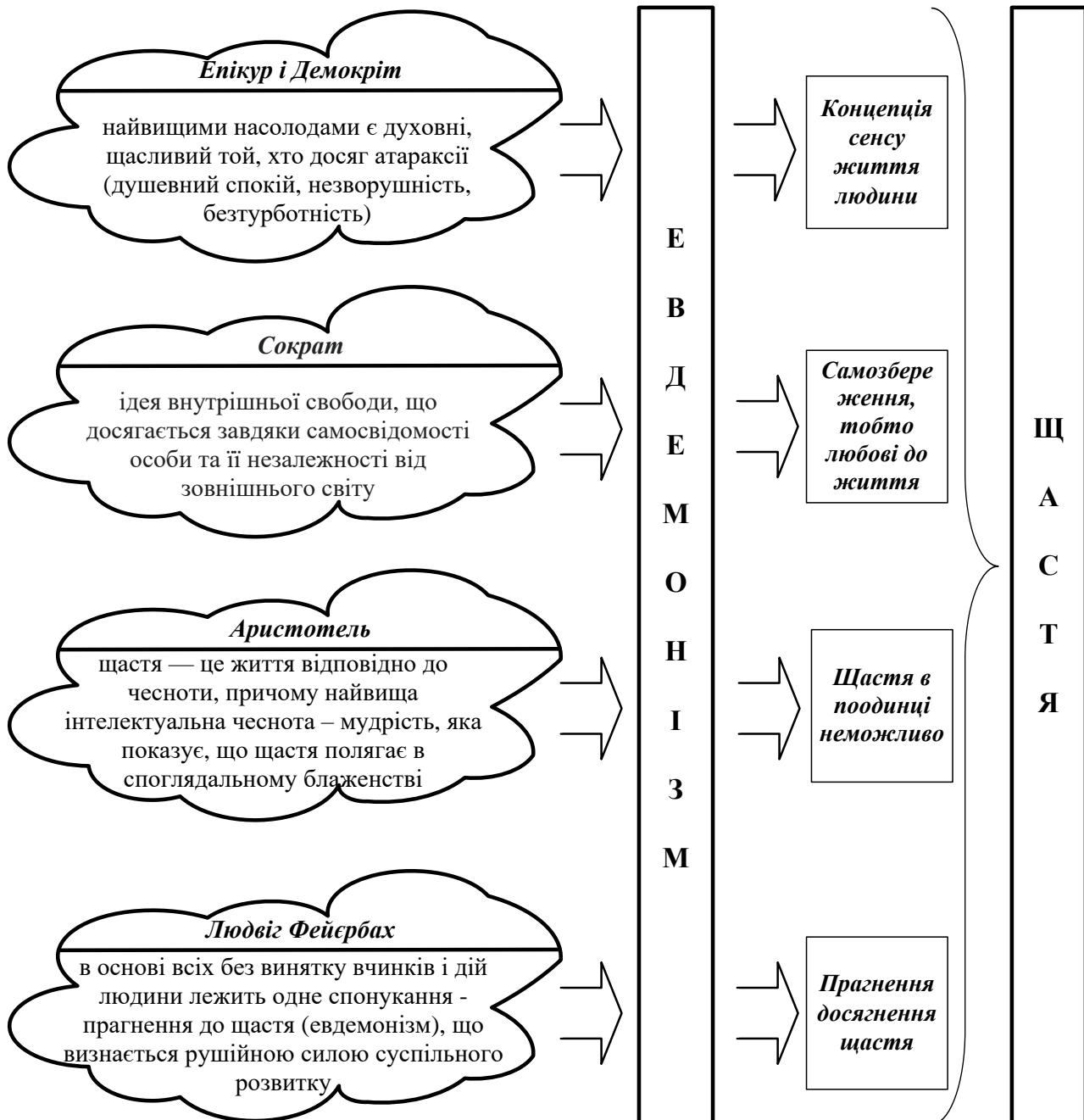


Рис. 1. Науково-теоретичне підґрунтя формування евдемонізму

Для отримання ефекту від роботи працівника необхідно створювати матеріальні, моральні, ергономічні, економічні, соціальні та інші фактори для отримання ним ефекту евдемонізму, тобто створювати умови для досягнення сенсу життя – щастя.

Головна мета формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві полягає у створенні умов співробітникам для розкриття їх потенціалу, організувати систему безперервної освіти (навчання в закладах освіти, курси, тренінги тощо), що позитивно вплине на евдемонізм персоналу та на розвиток самого підприємства.

Для розвитку потенціалу працівників необхідно застосовувати систему мотивації, тобто мати внутрішнє спонукання до виконання цієї дії. Кожен працівник має свої потреби, інтереси, особистісні цінності, задоволення яких є основним змістом трудової діяльності людини, тому найбільш ефективна система мотивації для кожного працівника, побудована на індивідуальному підході до кожного працівника та формує основу для того, щоб бути щасливим.

Огляд наукової літератури показує, що існує багато підходів до визначення поняття мотивації. Причому всі визначення сходяться в тому, що мотивація визначається як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які підтверджують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей. Поняття «стимулювання праці» близьке до поняття мотивації, яку слід

розглядати як систему засобів, спрямованих на спонукання працівників до конкретних дій, створення матеріальної та моральної зацікавленості в їх праці та підвищення їх ефективності.

Слід розглядати ефективну систему управління мотивацією працівників, яка включає впровадження:

- загальних систем (організація, стимулювання, планування, координація, облік, контроль);
- специфічних (аналіз системи мотивації працівників, формування цілей, стратегії та принципів).

Організаційна політика у сфері стимулювання та мотивації працівників, планування змісту, структура цієї системи, управління матеріальними та нематеріальними благами, функція управління системою мотивації праці (працівників), інформаційне та документальне забезпечення, що є основою для формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві. Аналіз сутності поняття «мотивація» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## Аналіз сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Богиня Д.	Суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Колот А.	Результативність праці за інших рівних умов визначається особистим ставленням людини до праці, трудовою поведінкою
Дряхлова Н., Купріянов Є.	Спонування людей до дії, процес, за допомогою якого люди свідомо вибирають певну поведінку на основі внутрішніх і зовнішніх факторів або мотивів і стимулів
Кібанова А., Крушельницька О.	Функція менеджменту полягає в тому, щоб створити у працівників стимули до праці (заохочувати їх працювати з повною віддачею), а також впливати на працівників у довгостроковій перспективі, щоб змінити структуру їхніх цінностей та інтересів, сформувати відповідну. Основну мотивацію та розвинути роботу відповідно до цього потенціалу
Мушкіна І.	Функція управління, яка створює стимули для підлеглих працювати на компанію з максимальним прибутком
Мескон М.	процес спонування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
Шинкаренко В., Криворучко О.	процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.
Чобіток В., Дибаліна С.	процес, який направлений на виявлення можливостей персоналу, шляхом впливу на його внутрішні та зовнішні рушійні сили (потреби, бажання, почуття та інтереси) матеріальними та моральними заохоченнями, з метою досягнення його особистих цілей та цілей підприємства
Вікіпедія (вільна інцеклопедія)	це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань
Малий економічний глосарій	позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації

Поняття «мотивація» часто ототожнюють із стимулом, заснованим на активізації людського фактора, свідомому виборі людини, що приносить їй моральне та матеріальне задоволення. Отже, основним завданням управління є з'ясування кола інтересів та потреб персоналу, що забезпечить формування ефективної системи мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності підприємства. Вона передбачає встановлення взаємозв'язку між стратегічними і тактичними цілями підприємства, його структурних підрозділів та індивідуальними цілями працівників, а також залежність розміру оплати та умов праці працівників підприємства від ефективності та продуктивності їх праці. Під системою мотивації розуміють сукупність заходів, які спонукають людей до ефективної роботи для досягнення цілей підприємства [3].

Створення ефективної системи мотивації співробітників є складним процесом, оскільки він спонукає людей працювати для задоволення своїх потреб. Кожне підприємства використовує свою систему мотивації співробітників, яка має переваги і недоліки. Система мотивації співробітників не завжди на підприємствах дозволяє реалізувати в повній мірі потенціал працівників, цим самим гальмувати розвиток підприємства. Розрізняють підходи до побудови ефективної системи мотивації працівників на підприємстві наведено на рис. 2.

Ефективною формою є матеріальна мотивація - заробітна плата, премія, надбавки тощо. Однак неможливо досягти високого рівня мотивації працівників виключно на основі матеріальної мотивації.

Формуючи систему мотивації персоналу, керівник повинен дотримуватися наступних постулатів: сучасна система мотивації персоналу – це така система, яка включає різні форми стимулювання відповідно до потреб співробітників та можливостей організації з метою задоволення потреб працівника та досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Ефективна система мотивації включає матеріальну і нематеріальну мотивацію працівників. Метод мотиваційного матеріалу відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення

продуктивності праці. Керівники підприємств використовують різні способи матеріальної мотивації: заробітна плата, регулярні грошові премії за певні заходи, спеціальні індивідуальні премії та інші грошові виплати.



Рис. 2. Підходи до побудови ефективної системи мотивації працівників на підприємстві

Рекомендується використовувати нематеріальні форми мотивації для задоволення внутрішніх психолого-соціальних потреб працівників. Під нематеріальною мотивацією працівників слід розуміти заохочення до продуктивної праці, причому вони мають не готівкову чи безготівкову форму, а вимагають від підприємства інвестицій у якість своїх працівників [4].

Методи нематеріальної мотивації розрізняють залежно від статі працівника, соціального статусу, віку та психолого-соціальних особливостей. Кожен працівник є індивідуальністю, тому у кожного є свої потреби, які він намагається задовольнити під час роботи на підприємстві. Тому, формуючи мотиваційні напрями, керівники повинні пам'ятати, що неможливо мотивувати всіх однаково.

Ефективна система мотивації включає різні види з урахуванням потреб працівників і особливостей функціонування підприємства. До переваг раціональної мотивації можна віднести: підвищення продуктивності праці, підвищення якості виконуваної роботи, створення стійкої корпоративної культури, підвищення відповідальності співробітників, зниження плинності кадрів, підвищення розвитку інтелектуального потенціалу тощо. [9].

Побудова системи мотивації співробітників повинна ґрунтуватися на принципах: комплексність, послідовність, експертність, регламентованість, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість, орієнтація на кінцевий результат. Запропонований науково-практичний підхід до обґрунтування мотиваційних напрямів у формуванні евідемонізму персоналу на підприємствах наведено на рис. 3.

Методи мотивації – це методи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей підприємства [5]. Вони засновані на законах управління, передбачають використання апарату управління для організації різних методів впливу на персонал з метою активізації його діяльності. Для того, щоб активізувати роботу персоналу, керівник повинен постійно контролювати своїх працівників, щоб знати про їх фактичні потреби та потенціальні можливості, що спонукатиме їх до дії. Існують так звані методи задоволення основних потреб персоналу організації і відповідно дій керівника щодо кожного виду потреб [10], а саме:

фізіологічні потреби людей, які працюють для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавить зміст роботи, вони орієнтуються на заробітну плату, умови праці, вміння уникати перевтоми. Дії керівника повинні бути направлені на забезпечення необхідних ергономічних умов праці;

потреби у безпеці, характерні для людей, які в основному знаходяться в стабільній і безпечній середовищі і пропонують захист від страху, болю та інших страждань. Дії керівника направлені на: розробку простої та надійної системи соціального страхування; заробітна плата повинна бути вищою за прожитковий мінімум; забезпечення гарантій безпеки на робочому місці, медичного страхування, пенсійних виплат; професійний розвиток для забезпечення стабільності на робочому місці;

потреба у належності та участі, люди з такими потребами потребують вільного спілкування та налагоджених стосунків зі своїм керівником.

Мотивація співробітників складається з наступних складових: стилю управління, соціального пакету, культури підприємства, системи оплати праці тощо. Основними мотиваційними компонентами, що визначають поведінку людини, є: мотиви, потреби, стимули та інтереси. За допомогою ефективної мотивації керівництво підприємства може залучити найкращих спеціалістів, досягти поставлених стратегічних і тактичних цілей, знизити плинність кадрів, покращити психологічний клімат та покращити співпрацю для формування евідемонізму персоналу на підприємствах. На основі проведеного дослідження було розроблено науково-практичну основу формування ефективної системи мотивації на підприємстві (рис. 4).

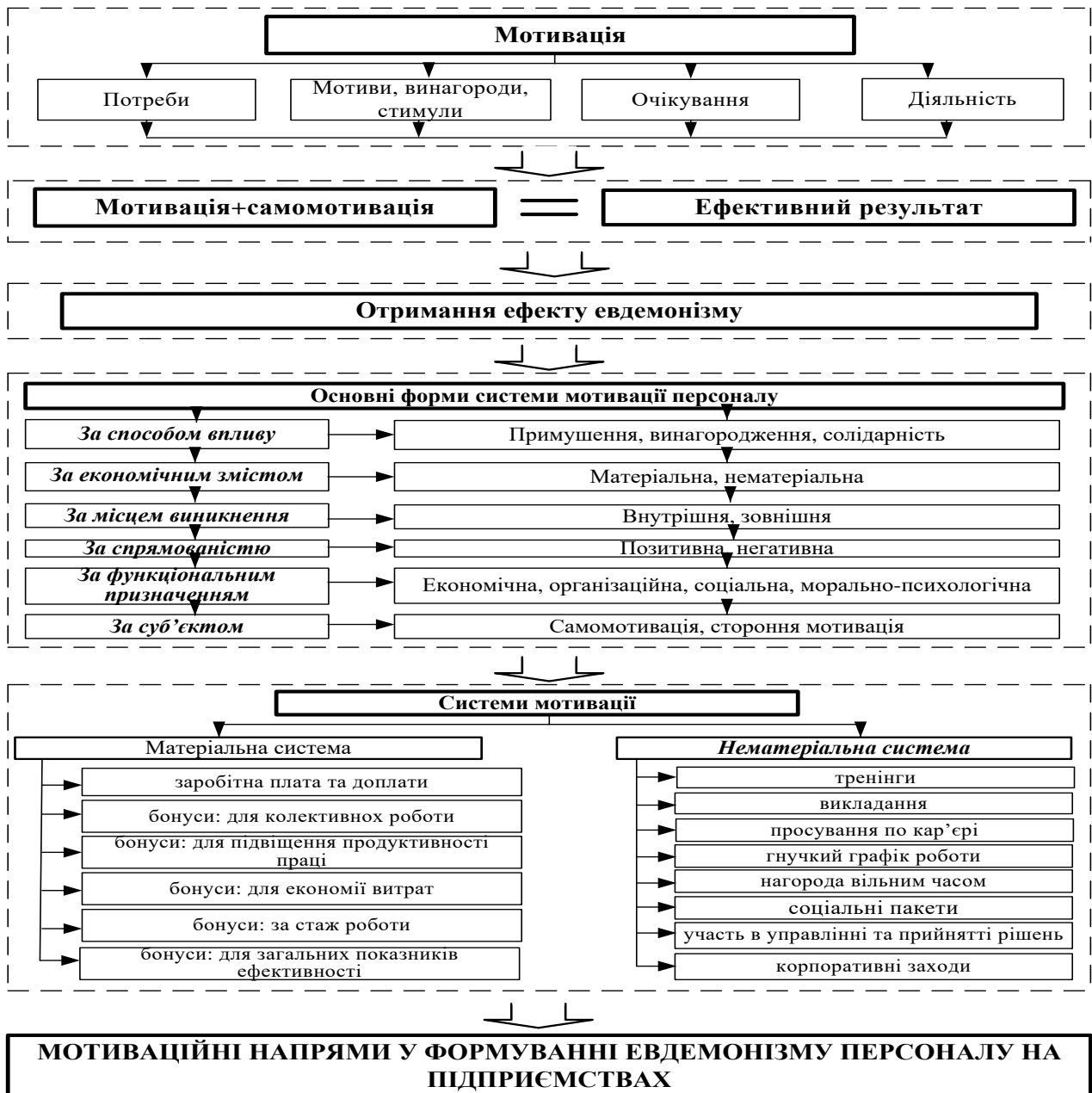


Рис. 3. Науково-практичний підхід до обґрунтування мотиваційних напрямів у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах

При формуванні системи мотивації працівники підприємства повинні брати участь у цьому процесі. Тільки за умови виконання цієї умови система мотивації буде ефективною та комплексною. Керівництво підприємства має оцінити елементи, інструменти, структуру системи мотивації відповідно до стратегії, цілей підприємства та фаз її життєвого циклу.

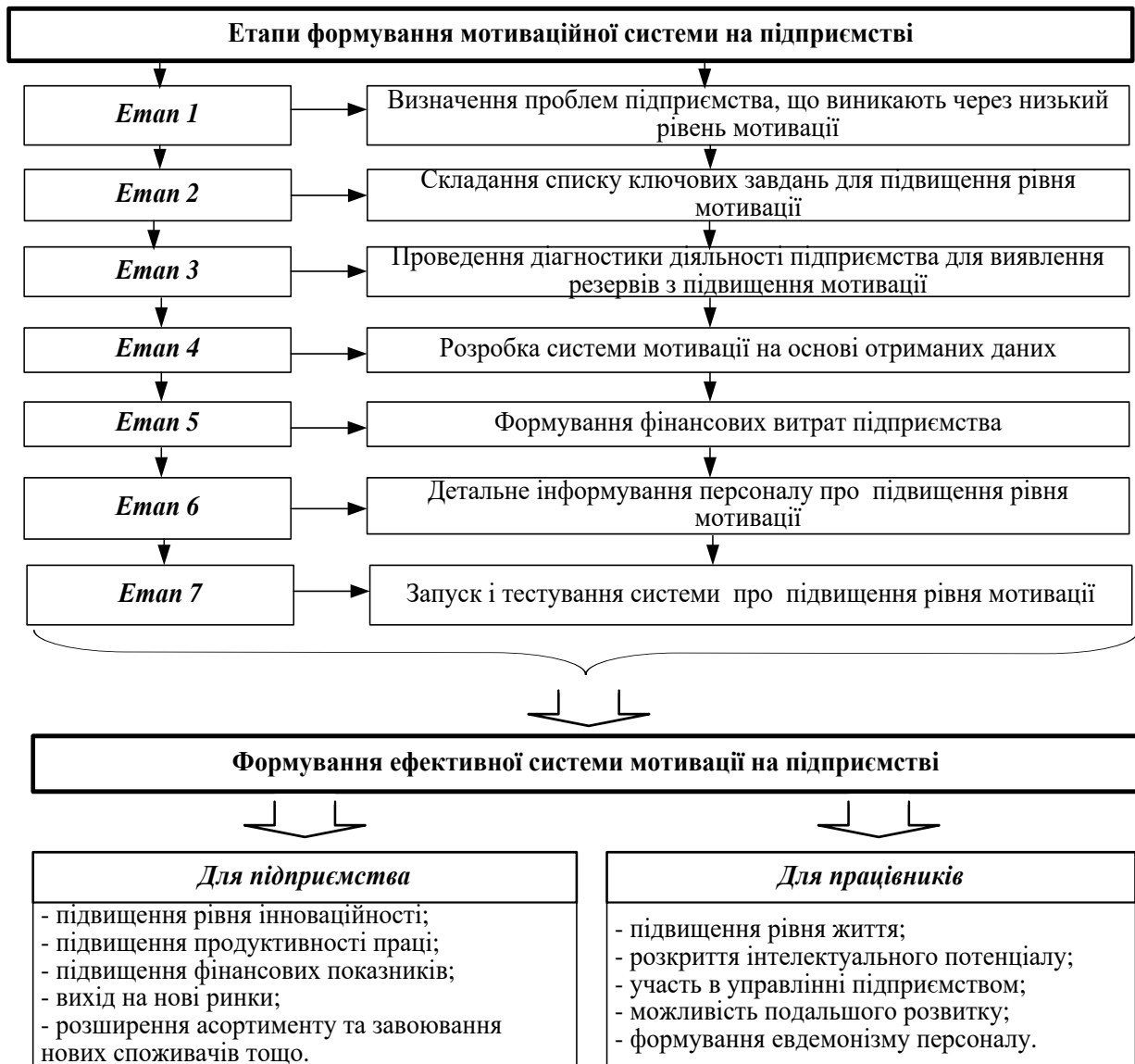


Рис. 4. Науково-практична основа формування ефективної системи мотивації на підприємстві

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, які забезпечують успішну роботу підприємства. Одним із таких факторів є питання мотивації. При формуванні оптимальної мотиваційної системи сучасні керівники підприємств повинні використовувати класичну теорію мотивації та враховувати менталітет українського народу. Беручи до уваги поточну ситуацію в Україні та особливості розвитку економіки та її функціональної структури, можна зробити висновок, що період мотивації, заснованої лише на грошових заохоченнях, поступово відходить у минуле. Але мотиваційна проблема України на практиці ще довго чекає свого вирішення.

Підсумовуючи результати дослідження, зазначимо, що система мотивації працівників підприємства – це багатогранна, складна структура. Ефективна мотиваційна система повинна базуватися на системі матеріальних і нематеріальних винагород, збалансовуючи інтереси підприємства і співробітників з прямими зусиллями для досягнення певних цілей.

Процес мотивації відіграє ключову роль у досягненні цілей і завдань організації та тісно пов'язаний з її діяльністю і розвитком. Для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно мати чітку і добре скоординовану систему заохочень, які сприяють підвищенню ефективності роботи працівників. За результатами дослідження визначено сутність поняття «мотивація», узагальнено сутність процесу мотивації та роз'яснено значення терміна «система мотивації». Досліджено сучасні теорії мотивування та основні елементи, які впливають на процес формування евідемонізму персоналу на підприємствах.

**Література**

1. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
2. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100
3. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
4. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
5. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкрюбка С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управлінні промисловим персоналом. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління, 2017, Випуск №3 (08), С.172-178.
6. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. Вісник ЖДТУ 2017 №4(82) С.98-102.
7. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки : монографія // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смуґаста типографія, 2017. С. 136–146
8. Чобіток В.І., Дибаліна С.В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Економіка і регіон. 2015. № 3. С. 71-76.
9. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313–318.
10. <https://uk.wikipedia.org>

**References**

1. Leshchenko L. O. Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva. Efektyvna ekonomika. 2016. №4. Rezhym dostupu do zhurnalu: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
2. Denysenko M. P., Melnyk L. S. Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii personalu v umovakh suchasnoi ekonomiky. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2019. № 3(55). S. 94–100
3. Zos-Kior M. V., Skydan S. V. Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyscha. Ekonomichnyi forum. 2020. № 1(3). S. 143–148.
4. Prokhorovska S. A. Mistse zarobitnoi platy u pidvyshchenni trudovoi aktyvnosti pratsivnykiv. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. [nauk. zhurnal]. Ternopil : Ekonomichna dumka, 2018. Vyp. 22. S. 72–76.
5. Markova S.V., Chkan A.S., Shkrobka S.V. Formuvannia systemy motyvatsiinykh chynnykiv personalu v upravlinnia promyslovym personalom. Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia, 2017, Vypusk №3 (08), S.172-178.
6. Urmanov F.Sh., Kasimova A.A. Motyvatsiia – osnovnyi chynnyk efektyvnosti trudovoi pratsi. Visnyk ZhDTU 2017 №4(82) S.98-102.
7. Chobitok V. I. Vplyv sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii na formuvannia trudovoi povedinky : monohrafiia // Aktualni problemy sotsialno-orientovanoi ekonomiky : kol. monohr. / za red. V. V. Prokhorovoi. Kharkiv : Smuhasta typohrafiia, 2017. S. 136–146
8. Chobitok V.I., Dybalina S.V. Formuvannia systemy motyvatsii pratsivnykiv na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretichnyi aspekt. Ekonomika i rehion. 2015. № 3. S. 71-76.
9. Chobitok V. I., Voloshchenko A. V. Formuvannia systemy upravlinnia personalom na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretichnyi aspekt. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2015. Vyp. 50. S. 313–318.
10. <https://uk.wikipedia.org>