

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіки праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Никифоренко В.Г.  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
**спеціалізація 8.03050501**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
**Управління персоналом сучасної організації**  
(назва магістерської програми)

на тему: «**Мотиви і стимули до праці, їх роль у підвищенні ефективності організації**» (на прикладі ПАТ «МТБ БАНК»))»

**Виконавець:**  
Студентка групи М6 ЦЗФН  
**Мірошніченко Марія Олександрівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)  
**Збрицька Тетяна Петрівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Мірошніченко М.О.**

*(прізвище та ініціали студента)*

**«Мотиви і стимули до праці, їх роль у підвищенні ефективності організації (ПАТ «МТБ БАНК»)».**

*(назва кваліфікаційної роботи)*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності **«051 Економіка»** за магістерською програмою професійного/наукового спрямування **«Управління персоналом сучасної організації».**

*(назва освітньої програми)*

Одеський національний економічний університет.

Одеса, 2020 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел.

Об'єкт дослідження - система мотивації та стимулювання персоналу у ПАТ «МТБ БАНК»

У роботі розглядаються теоретичні аспекти мотивації та стимулювання праці в управлінні персоналом організації.

*Проаналізовано:* - діючу систему мотивації та стимулювання персоналу у ПАТ «МТБ БАНК»;

- надано організаційну характеристику досліджуваного банку;

- проведено аналіз персоналу ПАТ «МТБ БАНК»;

- здійснено аналіз системи мотивації персоналу у досліджуваному банку.

*Запропоновано:* - шляхи вдосконалення мотивації персоналу у ПАТ «МТБ БАНК»;

- розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стимулювання персоналу у досліджуваному банку;

- здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Наведено обґрунтовані розрахунки економічного ефекту щодо пропозицій.

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, банк, персонал, управління, матеріальна та нематеріальна мотивація.

## ANNOTATION

**Miroshnichenko M.O.**

*(students surname and initials)*

**"Motives and incentives to work, their role in improving the efficiency of the organization (PJSC "MTB BANK ")".**

*(work title)*

Thesis for Master degree in specialty **«051 Economy»**  
under the program

**«Personnel management of a modern organization»,**  
Odessa National Economic University-Odessa, 2020

Qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions and a list of sources used. The object of research - the system of motivation and incentives for staff in PJSC "MTB BANK". The theoretical aspects of motivation and stimulation of work in personnel management of the organization are considered in the work.

*Analysis:-* the current system of motivation and stimulation of staff in PJSC "MTB BANK";

- the organizational characteristic of the researched bank is given;

- analysis of the personnel of PJSC MTB BANK was carried out;

- the analysis of the system of personnel motivation in the researched bank is carried out.

*Proposed:* - ways to improve staff motivation in PJSC "MTB BANK";

- developed practical recommendations for improving the effectiveness of staff incentives in the studied bank;

- the effectiveness of the proposed measures was evaluated.

The justified calculations of the economic effect of the proposals are presented.

**Keywords:** motivation, incentives, bank, staff, management, tangible and intangible motivation.

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ ДО ПРАЦІ</b>	
1.1. Поняття та сутність мотивації й стимулювання персоналу.....	6
1.2. Форми і методи управління мотивацією та стимулюванням персоналу в ринкових умовах.....	12
1.3. Сучасний стан мотивації персоналу в банківській сфері.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «МТБ БАНК»</b>	
2.1. Загальна характеристика, структура та економічні показники ПАТ «МТБ БАНК» .....	25
2.2. Аналіз забезпечення ПАТ «МТБ БАНК» людськими ресурсами, якісного та кількісного стану персоналу.....	36
2.3. Дослідження впливу стимулюючих методів на працездатність персоналу ПАТ «МТБ БАНК».....	44
Висновки до розділу 2.....	55
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ У ПАТ «МТБ БАНК»</b>	
3.1. Сучасна практика застосування заходів спрямованих на підвищення ефективності організації закордоном .....	59
3.2. Впровадження шляхів вдосконалення мотивів і стимулів до праці у ПАТ «МТБ БАНК» з урахуванням закордонного досвіду .....	67
Висновки до розділу 3.....	78
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	81
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	84
<b>ДОДАТКИ</b> .....	93

## ВСТУП

*Актуальність теми дипломної роботи.* Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. В сучасному управлінні персоналом все більше значення набувають мотиваційні аспекти. При плануванні та організації роботи менеджер визначає, що потрібно виконати організації і коли, як і хто, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, то керівник отримує можливість координувати зусилля багатьох людей і спільно реалізувати потенційні можливості групи працівників. Ефективна робота підприємства - це, перш за все ефективна робота персоналу від керівника до робітника, і тому мотиваційний фактор в досягненні цілей організації відіграє не останню роль.

Жодне підприємство не зможе функціонувати ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації та стимулювання праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Для систем мотивації українських банківських установ характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у наданні особливого значення заробітній платі та нехтуванні не фінансових, моральних методів стимулювання персоналу. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної стимулюючої системи.

*Метою даної роботи* є вдосконалення системи мотивації та стимулювання ефективної та якісної праці, та виявлення можливостей для підвищення їх ефективності.

Виходячи з цього, *основними завданнями* даної дипломної роботи є:

- розкрити сутність і значення мотивації та стимулюванні праці;
- дослідити сучасні форми і методи управління мотивацією та стимулюванням персоналу в ринкових умовах;
- вивчення діючих методів мотивації та стимулювання персоналу в ПАТ «МТБ БАНК» та їх вплив на працездатність персоналу;

- проведення соціологічного дослідження на підприємстві з метою виявлення мотивуючих факторів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в аналізованій організації та оцінити ефективність запропонованих сучасних методів мотивації.

*Об'єкт дослідження* – система мотивації та стимулювання персоналу у ПАТ «МТБ БАНК». *Предмет дослідження* - теоретичні та практичні аспекти системи мотивації та стимулювання персоналу, а також використання сучасних методів мотивації та стимулювання в управлінні персоналом в ПАТ «МТБ БАНК».

Значний інтерес науковців привернули до себе проблеми мотивації та стимулювання персоналу. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Б. М. Генкіна, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Й. Щипачинського. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток проблеми стимулювання та мотивації зробили: Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші.

*Методи дослідження.* методи порівняльно-аналітичного й економіко-статистичного аналізу (при оцінці фінансового становища підприємства, та діючої системи управління персоналом), експертної оцінки (при визначенні напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу), класифікації та типології (при дослідженні сутності, завдань, основних принципів, системи та методів стимулювання персоналу), порівняння (при визначенні позитивних моментів та недоліків різних систем стимулювання персоналу);

*Інформаційну базу дослідження* становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативні акти підприємства з приводу управління персоналом, методів стимулювання персоналу, фінансова та статистична звітність Банку, періодична література з досліджуваного питання, інтернет-ресурси.

## ВИСНОВКИ

В часи швидкої зміни ринкового середовища саме персонал стає вирішальним важелем у ефективній та довгостроковій роботі підприємства. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності.

Отже, в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновки, що мотивація та стимулювання співробітників підприємства грає ключову роль у підвищенні продуктивності праці трудового потенціалу, а отже й ефективної організації в цілому.

В даній роботі ми аналізуємо діяльність та кадровий склад за 2017-2019 рр. Публічного акціонерного товариства «МТБ БАНК», яке було створено 5 листопада 1993 р. Декілька разів його перекупували та змінювали назву. Банк діє на підставі ліцензії НБУ, має статут, має відокремлене майно, самостійний баланс, може від свого імені набувати майнових та немайнових прав. Організаційна структура управління ПАТ «МТБ БАНК» є лінійно-функціональною.

Банк ефективно управляє своїми активами та досягає позитивного результату майже за кожною активною операцією. Це спостерігається на зростанні загальної суми активів за останні три роки майже на 33%. У банку також є певний відсоток довіри серед вкладників адже їх платоспроможність зростає і це наглядно відображається за статтею забор'язань. За останні три роки вона зросла приблизно на 29%. Банк також збільшує у свій власний капітал. Гарна тенденція зростання спостерігається також за статтею чистого процентного доходу, який значно зріс за останні три роки. Банк продовжує стабільно отримувати прибуток не зважаючи на те, що показники до оподаткування чистого прибутку трохи зменшились.

Що стосується аналізу людських ресурсів у ПАТ «МТБ БАНК», за звітний період, то тут ситуація трохи не стабільна. Банк розширює обов'язки та виконувані функції на одного співробітника аби забезпечити себе висококваліфікованим персоналом, а на посади у банк приймає, зазвичай, молоду робочу силу але з базовою вищою освітою. На посадах банку переважають жінки протягом трьох досліджуваних років. У 2019 році відбулося суттєве зменшення кількості осіб чоловічої статі.

Мотивація у ПАТ «МТБ БАНК» проявляється у вигляді матеріального і нематеріального стимулювання. Інструментами мотивації працівників ПАТ «МТБ БАНК» є:

*Матеріальні стимули* – штрафи, заробітна плата, пільги, премії, бонуси, участь у прибутку банку. Згідно аналізу складу фонду оплати праці на 2017-2019 р., у ПАТ «МТБ БАНК» він зріс на 26,41 %. Якщо розглядати динаміку заробітної плати на одного працівника, то можна спостерігати її зріст, однак якщо брати у розрахунок скорочення штату співробітників і ріст трудового навантаження на одного працюючого, то можна стверджувати, що ріст заробітної плати не значний.

*Нематеріальні стимули* – публічне покарання, усна подяка, підвищення/пониження у посаді, емоційна підтримка. У якості нематеріальної мотивації ПАТ «МТБ БАНК» використовує такі методи, як: загальне визнання, розвиток, створення комфортних умов праці, корпоративні заходи.

Для підвищення ефективності і продуктивності праці в ПАТ «МТБ БАНК» та покращення результатів роботи в цілому, нами було проведено 2 он-лайн опитування, як працівники оцінюють мотиваційне середовище банку і чи бачать взаємозв'язок між результатами своєї роботи і мотивацією.

За результатами анкетування були виявлені позитивні і негативні моменти. Нами зроблені пропозиції щодо вдосконалення методів мотивації співробітників ПАТ «МТБ БАНК», а саме:

1. Вдосконалення системи отримання % суми нарахованих бонусів. Завдяки їй підвищиться ефективність господарської діяльності ПАТ «МТБ БАНК». Так, згідно розрахунків, фонд заробітної плати разом з нарахуваннями зросте приблизно на 6%, а чистий прибуток збільшиться на 5%.

2. Запровадити мотивацію співробітників банку до досягнень кращих результатів шляхом проведення змагань між відділеннями банку. Хто продасть продуктів банку на найбільшу кількість та у кого будуть самі високі показники КРІ, ті отримують грошові сертифікати у Інтернет-магазині «Розетка» різного номіналу. Планується, що завдяки цій системі чистий прибуток в плановому році збільшиться на 2%.

Отже, *соціальний ефект* від впровадження заходів матеріальної мотивації відобразиться на більш ефективному використанні робочого часу, підвищенні якості управління персоналом та формуванні здорової конкуренції між співробітниками відділень банку.

3. Використання можливостей внутрішнього переміщення в рамках організації (кадрова ротація). Завдяки їй співробітники зможуть професійно розвиватись, а також це урізноманітнить робочий процес. Але тим не менш ще одним з ефективних способів стимулювання керівників і співробітників є планування кар'єри. Співробітнику важливо, що він може піднятися по службових сходах, рости в ціні і може претендувати на більш високий рівень заробітної плати. За допомогою анкетування, на прикладі Німецької моделі, можна виявляти бажання особистостей, робити висновки, чи підходить працівнику його робота і допомагати знаходити своє місце серед великої кількості можливих посад в організації.

*Загальний ефект* від запропонованих заходів буде виражатися у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в Банку, підвищення лояльності працівників до організації, підвищенню продуктивності праці співробітників і як наслідок підвищення ефективності Банку.



**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 192 с.
3. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. - № 3/3 (17). – С. 46-50.
4. Гаміров Н.В. Мотивація праці менеджерів сучасного підприємства: - Так. - Так. економіч. наук. академія праці та соціальних відносин, Москва, 2016. - 248с.
5. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис / С.М. Маклаков // Вісник Черкаського університету, 2017. – № 4 (Ч. 1). – С. 55-62.
6. Костишина Т.А. Оплата праці як складова соціальної політики держави / Т.А. Костишина, Л.В. Степанова // Економіка і організація управління. 2016. – № 3(23). – С. 66-72.
7. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»). Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3. С. 171-174
8. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
9. Збрицька Т.П., Новицький М.В., Сорока О.В. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ. Scientific journal «ECONOMICS AND FINANCE» Research: tendencies and prospects: Collection of scientific articles. – Editorial Arane, S.A. de C.V., Mexico City, Mexico, апрель, 2017. - 284 p. ((P. 111-116)

10. Мирошниченко Ю. В. Сучасні методи управління персоналом / Ю. В. Мирошниченко, В. А. Навіцкас, А. В. Сорокіна // Молодий вчений. - 2016. - №5. - С. 107-111. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_5\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_30)
11. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113.
12. Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е 2-е, испр. и доп. - Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2014. - 240 с. (Серия «Новые технологии»).
13. Філіпішин І.В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / І.В. Філіпішин, М.В. Зубрикiна // Вісник ДДМА. - 2015. - № 2(35). - С. 204-209.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом . - 2-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 624 с., вкл. С.375-579
15. Лукашевич В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.М. Лукашевич. -Львів : Новий світ - 2014. - 501 с.
16. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. - 2016. - № 3. - С. 351-355.
17. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 220-223.
18. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. - 2017. - № 4.4. - С. 112-115.
19. Бадзим О.С. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу / О.С. Бадзим, С.М. Береснев // Науковий вісник Ужого

родського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6 (1). — С. 30—33

20. Гакова М.В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства/ М.В. Гакова. Причорноморські економічні студії. – 2017. - 1 (24). - С. 101-105.

21. Історія ПАТ «МТБ БАНК» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ «МТБ БАНК» – Режим доступа: <https://www.mtb.ua/histor>

22. Наглядова статистика ПАТ «МТБ БАНК» Електронний ресурс/ Офіційний сайт ПАТ «МТБ БАНК» - <https://www.mtb.ua/SupervisoryData>

23. Наглядова рада ПАТ «МТБ БАНК» / Електронний ресурс/ Офіційний сайт ПАТ «МТБ БАНК» / <https://www.mtb.ua/Management>

24. Корпоративне управління ПАТ «МТБ БАНК»/Електронний ресурс/Офіційний сайт ПАТ «МТБ БАНК» - <https://www.mtb.ua/CorporateControl>

25. Фінансові показники ПАТ «МТБ БАНК» /Електронний ресурс/ Офіційний сайт ПАТ «МТБ БАНК» - <https://www.mtb.ua/FinancialRatiosandReporting>

26. Фінансові документи ПАТ «МТБ БАНК» /Електронний ресурс/ Офіційний сайт ПАТ «МТБ БАНК» - <https://www.mtb.ua/BankCenter>

27. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України /А.М. Кузнецов //Збірник наукових праць. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2014. – №40. – С. 155-162

28. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.

29. Козаченко А.В. Мотивація праці: досвід провідних країн світу / А.В. Козаченко// [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://toplutsk.com>

30. Астахова Н.І.// Менеджмент// 2014/ Японська модель менеджменту та господарювання/ Електронний ресурс - [https://stud.com.ua/19344/menedzhment/yaponska\\_model](https://stud.com.ua/19344/menedzhment/yaponska_model)
31. Державна установа науково-дослідний інститут соціально-трудових відносин. URL: <https://web.archive.org/web/20161002011552/http://lir.lg.ua/> (дата звернення: 11.05.2020).
32. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
33. Овчаренко Г. М. Закордонний досвід мотивації праці / Г. М. Овчаренко, В. В. Дембовська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4427-zakordonnij-dosvidmotivatsiji-pratsi.html>.
34. Джур О. Є. Мотивація в системі управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі. Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка». 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 118-122.
35. Швеція переходить на шестигодинний робочий графік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ua.euronews.com/2015/10/01/sweden-increasingly-experimenting-withsix-hour-workdays/>.
36. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 54-61.
37. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України/ А.М. Кузнецов // Збірник наукових праці. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2014.
38. Винокур Л.І. Закордонний та вітчизняний досвід становлення методології управління персоналом в банківській сфері// Л.І Винокур, Полях Сергій Сергійович//Фінансовий просітр №2 (22) 2016р. – с. 7-12

39. Никифороенко В.Г. Кравченко В.О. (у співавторстві). Трансформація використання людських ресурсів в умовах нових форм трудових відносин. Economic and law human resources management issues: Collective monograph.–CARICOM, BARBADOS. 2016. – 112 p.S.60-75
40. Петровська О.М., Кривцова М.С., Йолкіна О. В./ Навчально-методична література/ Організація діяльності менеджера Одеса: ОНЕУ, 2019 р. – 365 с.
41. Богданова Т.І. Іванова Л.В., Табанова А.І. / Навчально-методична література/ Економіка праці та соціально-трудова відносини. Ч. 2. Видання 2-ге, перероблене Одеса: ОНЕУ, 2019 р. – 261 с.
42. Збрицька Т.П. Курс лекцій з дисципліни «Зарубіжні моделі оплати праці».Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2017р.
43. Богданова Т.І., Новицький М.В. Менеджмент продуктивності. Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ. 2015.
44. Никифороенко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навчальний посібник. Одеса, «Атлант». – 2014.
45. Никифороенко В.Г. Табанова А. І. (у співавторстві). Гендерні аспекти регулювання соціально-трудова відносин в Україні. Economic, social and law aspects of regulate labour relations: Collective monograph.– Thorpe – Bowkers. Melbourne, Australia. 2016. – 64p. S.17-38
46. Ступчук К.Л. Мотивація персоналу як один з чинників підвищення ефективності діяльності підприємства / К.Л. Ступчук // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. 107 наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 129 – 131.
47. Осипенко І.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.Ю. Осипенко, А.О. Мариненко //Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. 106 матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт.

2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 113 – 114.

48. Кравченко В.О. Соціально–економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В.О. Кравченко, І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально–економічних досліджень. – Одеса: ОДЕУ, 2015. – Вип.19. – С.124– 131

49. Кулагин О.А. Премирование по КРІ / О.А. Кулагин // Справочник по управленію персоналом. – 2014. - №2. – С. 65-70.

50. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. Збірник наук.праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. №15. С. 104-109.

51. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.