

УДК: 005.95: 005.334: 316.6

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА****О.В. Іщук**кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології Запорізький національний університет  
Olga.ischuk@gmail.com

**Іщук О.В. Система мотивації персоналу на прикладі приватного підприємства.** В статті розглянуто сучасний стан українського ринку працевлаштування, проаналізовано тенденцію до виїзду за кордон працеспроможного населення та фахівців вищої кваліфікації за матеріальне стимулювання з боку іноземних працедавців. Визначено, що мотивація працівників усіх категорій є однією з найактуальніших проблем для кожного підприємства в країні незалежно від форми власності. В статті представлено дослідження та аналіз системи мотивації персоналу приватного підприємства. Наведено дані за результатами анкетування при встановленні факторів, що в даний час визначають роботу персоналу на підприємстві, що в даний час мотивують до роботи на підприємстві, що є бажаними для співробітників в якості мотивації. Проаналізовано співвідношення матеріальної та нематеріальної стимуляції персоналу, а також їхнє суб'єктивне сприйняття та значущість.

**Ключові слова:** приватне підприємство, мотивація, матеріальне стимулювання, заохочення, персонал, керівництво.

**Ishchuk, O.V. System of staff motivation on the example of a private company.** In the article we analyzed the current state of Ukrainian market of employment. The management system in Ukraine has always had to pay attention to the motivational aspects of work with the staff, and modern management need it more so because now it is almost the main way to retain specialists in organizations. Unfortunately, the tendency to work abroad will continue to grow. The state sector and private ones lose their experienced staff, and the potential of young candidates remains unpublished. The question is, how to retain the existing staff and encourage new employees to work. The motivation of the staff of all categories is one of the most urgent problems for every enterprise in the country regardless of the form of ownership. The article presents the research and analysis of the system of motivation of the staff of a private enterprise. To encourage employees of the organization, the management uses both material and non-material methods of encouragement. Data are presented based on the results of the questionnaire in determining the factors that currently determine the work of staff at the enterprise, which are currently motivating to work in the company, which are desirable for employees as motivation. It has been analyzed the correlation between material and non-material stimulation of the staff, as well as their subjective perception and significance.

**Keywords:** private company, motivation, financial stimulation, encouragement, staff, management.

**Постановка проблеми.** Система менеджменту в Україні завжди мала звертати увагу на мотиваційні аспекти в роботі з персоналом, а сучасний менеджмент тим паче, адже зараз це чи не основний спосіб втримати фахівців в організаціях. З моменту таких кардинальних змін в Україні як безвізовий режим з країнами Європейського Союзу, що дозволяє громадянам перетинати кордон без звичного оформлення візи, величезна кількість працеспроможного населення різного віку та фаху стали заробітчанами в інших державах. В пошуках кращої долі та гонитві за платнею в іноземній валюті спеціалісти подалися за кордон продавати, як правило, фізичні вміння та навички, працюючи в сфері будівництва (муляри, штукатурки, різноробочі), послуг (перукарі, майстри манікюру, продавці, візажисти, офіціанти, няні, доглядальниці), промисловості (пакувальники), сільського господарства (сезонні працівники, трактористи, інженери для обслуговування техніки, збирачі овочів і фруктів), транспортних перевезень (далекобійники, водії) тощо. [11]. Нажаль, на подібні вакансії влаштовуються українці з вищою освітою, з досвідом роботи, з висококваліфікаційними знаннями та навичками, які марнуються у важкій праці по 10-12 годин на добу. Як свідчить статистика [8], 77.2% українців на заробітках у Польщі займаються фізичною працею, 16.3% працюють в сфері послуг, лише 3% – розумовою працею і 1% заробітчан (!) в сфері управління. Міністр закордонних справ України, Павло Клімкін, сказав, що «сто тисяч осіб залишає країну щомісяця, і питання далеко не тільки в тому, що там вищі зарплати. Це взагалі розуміння майбутнього і якості життя» [3]. Вважається, що тенденція до виїзду за кордон і далі зростатиме, адже, як показують соціологічні дослідження, 33% українців уже цікавилися можливостями працевлаштування за кордоном, а 64% опитаних зізналися, думають про еміграцію з надією отримати кращі умови для життя [3]. Тож, тенденції зрозумілі, а також зрозумілим є і те, що державний сектор і приватний втрачають досвідчені кадри, а потенціал молодих кандидатів так і залишається не розкритим. Постає питання, яким чином втримати існуючий штат та заохотити до роботи нових співробітників? Отже, сьогодні, мотивація працівників усіх категорій є однією з найактуальніших проблем для кожного підприємства в країні незалежно від форми власності.

Окрім вищезазначеної проблеми, в Україні, реальний сектор, як і вся економіка країни, продовжує перебувати у вкрай складних умовах – військових дій, руйнації значної частини об'єктів промисловості, агросектору і транспортно-логістичної інфраструктури, агресивного закриття ринку країною-агресором для українських виробників, блокування нею транзиту до третіх країн, а також падіння світових цін на провідні позиції вітчизняного експорту [10].

Питома вага державного сектору економіки України 14.5% [9], а це означає, що 85.5% займають державно-приватне партнерство та приватний сектор. Тож, нас цікавить приватний сектор економіки країни, а саме підприємства приватної форми власності, оскільки, на даних підприємствах працює більша половина зайнятого населення України. Згідно з офіційними даними на середніх і малих підприємствах працює близько 70% від загальної кількості працівників приватного сектора економіки [7]. В нашому дослідженні ми звернулися до приватного підприємства, представника середнього бізнесу, оскільки вважаємо кількість працівників, різноманітність штатних одиниць та організаційну структуру високо репрезентативними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти мотивації досліджувалися як іноземними (Дж. Адамс, К. Альдерфер, Д. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Л. Портер, А. Шопенгауер) так і українськими (В. Андрієнко, Д. Богиня, В. Гриньова, Г. Завіновська, П. Капустянський, А. Колот, Г. Куліков, Н. Павловська, М. Туган-Барановський) дослідниками.

Як відомо, феномен мотивації досліджено фахівцями з психології, менеджменту, педагогіки, економіки та інших наук [5; 6], але так і не виявлено універсальну структуру мотивації для персоналу організацій.

**Метою статті**, звичайно, не є визначення універсальної мотиваційної структури, а є дослідження та аналіз системи мотивації персоналу приватного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів.** Дослідження мотивації персоналу, як зазначає С.О. Гайдученко, розкриває шляхи і методи впливу на працівників з метою формування в них потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності тощо [4, с.4]. Вважається, що саме правильно організована структура мотивування персоналу забезпечує появу таких якостей у співробітників як ініціатива, наполегливість для досягнення максимально ефективного результату, творчість в роботі та ініціативність. Спробуємо відслідкувати дані якості при дослідженні мотиваційної структури персоналу на приватному підприємстві.

В нашому емпіричному дослідженні взяли участь 63 працівника, з них 67% чоловіки і 33% жінки; віком до 21 року – 4.9% респондентів, від 21 до 30 років – 23%, 31 – 40 років – 47.5%, 41 – 50 років – 8.2% і старших за 51 рік – 16.4% опитаних. Стаж роботи на підприємстві: до одного року – 29.4% відносно нових співробітників, від одного до двох років – 4.9%, від двох до трьох років – 3.3%, від трьох до п'яти – 23% і більше п'яти років – 39.3% респондентів, при цьому треба зазначити, що підприємство працює більше 11 років на ринку України та має клієнтів з країн пострадянського простору та Європи.

Застосовано дві анкети для визначення існуючої структури мотивації та бажаної для працівників підприємства «Анкета для аналізу мотиваційних чинників і потреб» [1] й «Анкета вивчення заохочень» [2]. Для зручності, дані з двох анкет об'єднані та представлені нижче.

В першому питанні було запропоновано відповісти «Який фактор в даний час визначає Вашу роботу на підприємстві?» і ось які відповіді отримано: стабільність і впевненість у майбутньому – 32.3%, необхідність десь заробляти на життя – 24.2%, прагнення реалізувати свій потенціал – 21%, неможливість знайти більш високооплачувану роботу – 8.1%, висока заробітна платня – 3.2%, можливість професійного росту – 3.2%, важко відповісти – 3.2%, подобається робота і колектив – 1.6%, престижність і авторитет підприємства – 1.6%, сила звички – 1.6%. Для наочності пропонуємо лінійну діаграму, де відображено відсоткове співвідношення відповідей респондентів.



**Рис. 1. Результати анкетування при встановленні фактору, який в даний час визначає роботу персоналу на підприємстві**

Далі, респондентам було запропоновано обрати найважливіші фактори, що зараз мотивують до роботи на підприємстві. Виявилось, що рівень доходів (зарплата) мотивує 17.1% осіб і це найвищий показник, далі розташувалися можливість професійного зростання – 10.5%, цікава робота також 10.5%, можливість самореалізації – 9.3%, близькість офісу до домівки – 7.4%, участь у розвитку підприємства – 5.8%, гнучкий графік роботи – 5.8%, високий рівень відповідальності та великі повноваження – 5.4%, можливість кар'єрного зростання та просування – 4.3%, робота за фахом, відповідно до освіти – 4.3%, нормований робочий день – 3.9%, навчання за рахунок компанії – 3.7%, відносини з безпосереднім керівником – 2.7%, визнання, відчуття значущості в компанії – 2.7%, гарний офіс і комфортні умови праці – 1.9%, робота заради спілкування, можливість зайняти свій вільний час – 1.6%, можливість отримання кредитів (на житло, машину та ін.) – 1.6%, можливість керувати людьми – 1.2%, високий соціальний статус, який дає робота – 0.4% та низька напруженість праці також 0.4%.



**Рис. 2 Результати анкетування при встановленні факторів, що в даний час мотивують до роботи персонал на підприємстві**

Наступним, співробітників приватного підприємства просили згадати один-два приклади заохочення їх компанією, які вони розцінили як найефективніші і позитивні. Результати трохи здивували, адже ми знаємо, що HR-департамент організації працює над розвитком та впровадженням мотивуючих систем. Отже, 54.1% працівників зазначили у відповіді, що заохочення з боку компанії відсутні (хоча факти свідчать про інше), 21.3% вказали, що в якості заохочення отримували премії, їхні фотокартки висіли на дошці пошани, в конкурсі «Кращий співробітник місяця» вони отримували грошові відзнаки, 3.3% опитаних згадали безкоштовні курси англійської мови як заохочення. Інші відповіді розглядаються як поодинокі випадки для конкретного працівника, тож ми просто перелічимо декотрі з них, як наприклад, невелика сума грошей в кредит, ящик пива, бонус при народженні дитини, закордонні відрядження, допомога в придбанні автомобіля тощо.

«Які Ваші плани на найближчі 1-2 роки?» – так звучало наступне питання в анкеті, що заповнювали працівники, і відповіді які ми отримали: продовжувати працювати на займаній посаді збираються 47.5% співробітників, отримати підвищення і просунутися по кар'єрних сходах планують 20.3%, виявилось важко відповісти на дане питання 13.6%, перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності зізналися 6.8%, не видно куди рухатися 3.4%, перейти працювати в інший структурний підрозділ, а також отримати підвищення зарплати, професійне зростання також вбачають по 3.4%, і так далеко не планує своє майбутнє 1.7% респондентів.



**Рис. 3 Результати анкетування при встановленні планів на найближче майбутнє персоналом підприємства**

Останнє питання, яке буде наведено в даній статі, стосувалося побажань співробітників відносно видів мотивації, які є найважливішими для них. Отже, 20.4% працівників хотіли би отримувати різного роду доплати (премія, бонуси), саме доплати на оздоровлення (до основної частини відпустки) прагнули би мати 11%, страхування (медичне, пенсійне) цікавить 10.2%, доплати за стаж роботи на підприємстві не відмовилися отримувати би 9.8%, стільки ж відвідували б навчання (курси, тренінги, семінари, освіта), корпоративні свята (квитки в театри, кінотеатри, концерти; виїзди на природу; екскурсії, в тому числі і в інші міста) 8.6% вважають найкращим стимулом до роботи, отримання абонементу в спортзал чи басейн покращить ставлення до праці також 8.6%, безкоштовна або часткова оплата путівок зігріють душу 7.3%, оплата за проїзд до місця роботи (проїзний, розвозка, обслуговування автомобіля) хочуть мати 6.5%, одним з найголовніших мотиваційних факторів для 4.1% є безкоштовні (за рахунок підприємства) обіди і, нарешті, 3.7% вважають, що позики є найкращим стимулом до роботи.



**Рис. 4** Результати анкетування при встановленні планів на найближче майбутнє персоналом підприємства

Отже, ми отримали дані стосовно бачення працівниками існуючою мотиваційної системи та відносно їхніх побажань до майбутньої системи стимулювання. Можемо зробити висновок, на основі результатів анкетування, що співробітників підприємства цікавить виключно матеріальна, фінансова сторона заохочення з боку керівництва їх до праці. Тож, реалії такі, але, як відзначають класики з менеджменту чи психології управління, матеріальна мотивація ж однією з найслабших та швидкоплинних, тож не слід возвеличувати її в структурі мотиваційних факторів.

Проаналізуємо більш детально результати анкетування при встановленні фактору, який в даний час визначає роботу персоналу на підприємстві. Більшість (32.3%) вказали, що розглядають приватну організацію, де вони зараз працюють як стабільне місце роботи, що дає їм відчуття впевненості в майбутньому, а це, зауважте, зовсім не матеріальний чинник. З показником в 21% на третьому місці за значущістю опинився фактор реалізації власного потенціалу, що також не свідчить про важливість грошової винагороди. Отже, персонал працює та залишається зовсім не через матеріальні цінності, а через внутрішні переконання й довіру до керівництва та організації в цілому.

Далі були питання, які напряду пов'язані з мотиваційними факторами, а, оскільки ми спілкувалися під час проведення дослідження зі співробітниками компанії, то помітили, що майже всі з них розуміють під мотивацією – грошові винагороди. Розуміючи дану особливість, продовжуємо аналіз відповідей. Отже, найбільш важливим мотивуючим фактором в даний час визначають рівень заробітної платні (17.1%), друге місце розділяють можливість професійного зростання (10.5%) та цікава робота (10.5%), на третьому місці – можливість самореалізації (9.3%). Тож, серед трійки домінуючих діючих мотиваційних факторів також не матеріальні.

Але, що цікаво, більше половини працівників (54.1%) не вважають, що керівництво підприємства якимось їх мотивує, заохочує до кращих результатів чи розвитку, адже не можуть назвати жодного випадку реалізації мотиваційної програми. Тобто, все що з ними відбувається сприймається як належне, і преміювання, і підвищення посадового окладу, і можливість навчатися за рахунок організації, і вільне спілкування та лояльне ставлення з боку керівників сприймається як таке, що має бути, як саме собою зрозуміле.

Також у працівників запитували що б вони хотіли отримувати в якості мотивації в майбутньому. Відповіді не здивували, адже більшість (20.4%) вказує матеріальні заохочення, а саме доплати до заробітної платні у вигляді премій чи певних бонусів. Коли проводилося пост анкетне опитування, то виявилось, що співробітникам важко визначити за що саме треба додатково призначати премії чи бонуси, адже люди не готові брати на себе ані більше повноважень ані відповідальності. На сходику нижче на драбині мотиваційних бажань опинилися доплати на оздоровлення (11%) і тут вже персоналу значно простіше обґрунтувати необхідність даного фактору. Вказують, що добре було б отримувати певну суму коштів як додаток до оплачуваної відпустки, яку б працівник витратив на власне

оздоровлення. При обговоренні цього варіанту в мотиваційній структурі підприємства, працівники зазначили, що не готові отримувати ані ліки, ані путівку в санаторій чи інше оздоровче місце, найкращий варіант – грошова компенсація. І закриває трійку найзатребуваніших мотиваційних факторів (10.2%) – страхування за рахунок підприємства. З цим фактором також цікава ідея реалізації – треба страхувати усіх працівників, бо це важливо і необхідно, але працівник не вносить жодного відсоткового внеску, навіть мінімального, якщо ж компанія запропонує сплатити йому хоча б 10% від вартості повного страхового внеску, то працівник відмовиться.

Тож, вимальовується певна картина бачення персоналом приватного підприємства системи мотивації. Працюють, бо вважають організацію надійною та стабільною, що дає впевненість в завтрашньому дні, можливість реалізувати власний потенціал, професійно зростати та непогано заробляти. Однак, прагнуть більшого матеріального стимулювання без власного внеску в розвиток підприємства, тобто прагнуть отримувати більші гроші без додаткового професійного навантаження та обов'язків.

**Висновки і перспективи подальшого дослідження.** В сучасних умовах українського ринку підвищується роль особистості працівника і не просто бажання, а навіть потреба його зберегти. Одним з дієвих способів є вдосконалення існуючих мотиваційних систем на підприємствах різної форми власності. Тож, ми дослідили існуючі побажання персоналу приватної компанії та співвіднесли їх з впровадженою системою мотивації. Для стимулювання співробітників організації, керівництво використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочень. Звичайно, метою такої системи є забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізація кадрового потенціалу та реалізація професійних вмій та навичок на користь підприємству задля підвищення загальної продуктивності та прибутковості організації.

У даній роботі ми дослідили та проаналізували практичний аспект проблем мотивації персоналу, існуючу систему мотиваційних факторів та можливості її вдосконалення, проте треба поглиблювати вивчення представленої теми в теоретико-методологічних та емпіричних майбутніх дослідженнях.

#### Список використаних джерел

1. Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей [Электронный ресурс] // HR-Portal: HR-Сообщество и Публикации. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-dlya-analiza-motivacionnyh-faktorov-i-potrebnostey>
2. Анкета изучения поощрений [Электронный ресурс] // HR-Portal: HR-Сообщество и Публикации. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-izucheniya-pooshchreniy>
3. Білозір М. Трудова міграція: куди їдуть українці та чому не хочуть працювати вдома [Електронний ресурс] / Мар'яна Білозір // ZIK.UA. — 2018. — Квітень. — Режим доступу: [https://zik.ua/news/2018/04/02/trudova\\_migratsiya\\_kudy\\_idut\\_ukraintsi\\_ta\\_chomu\\_ne\\_hochut\\_pratsyuvaty\\_vdoma\\_1\\_297401](https://zik.ua/news/2018/04/02/trudova_migratsiya_kudy_idut_ukraintsi_ta_chomu_ne_hochut_pratsyuvaty_vdoma_1_297401)
4. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. миськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. — Х.: ХНУМГ, 2013. — 111 с.
5. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Г. О. Швиданенко, С. Ф. Покропивний, С. М. Клименко. — К: КНЕУ, 2000. — 238 с.
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2001. — 128 с.
7. Охріменко О. Чи не занадто багато у нас середнього і малого бізнесу в Україні? [Електронний ресурс] / Олександр Охріменко. — Режим доступу: <https://ua.112.ua/mnenie/chy-ne-zanadto-bahato-u-nas-serednoho-i-maloho-biznesu-v-ukraini-240000.html>
8. Пирожок О. За довгим злотим. Як українці офіційно влаштовуються на роботу у Польщі [Електронний ресурс] / Оксана Пирожок // Економічна правда. — 2018. — Квітень. — Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/04/24/636274/>
9. Питома вага державного сектору в економіці // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=UpravlinniaDerzhavnimSektoromEkonomikils>
10. Реальний сектор економіки України: пріоритети розвитку в умовах зміни вектора економічної політики : аналіт. доп. / [Собкевич О. В., Шевченко А. В., Михайличенко К. М., Русан В. М., Белашов Є. В. та ін.]. — К. : НІСД, 2017. — с. 40. — Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD\\_Realni-sektor\\_206x301\\_druk-7704e.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD_Realni-sektor_206x301_druk-7704e.pdf)
11. Робота за кордоном для українців: топ найперспективніших країн [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://m.znaj.ua/society/roboata-za-kordonom-dlya-ukra%D1%97nts%D1%96v-najkrasch%D1%96-kra%D1%97ni>

## References translated and transliterated

1. Anketa dlya analiza motivatsionnykh faktorov i potrebnostey [The Questionnaire for the Analysis of Motivational Factors and Needs ] [Elektronnyi resurs] // HR-Portal: HR-Soobschestvo i Publikatsii. — Rezhim dostupa: <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-dlya-analiza-motivatsionnykh-faktorov-i-potrebnostey>
2. Anketa izucheniya pooshchreniy [The Questionnaire of the Study of Rewards] [Elektronnyi resurs] // HR-Portal: HR-Soobschestvo i Publikatsii. — Rezhim dostupa: <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-izucheniya-pooshchreniy>
3. Bilozir M. Trudova mihratsiia: kudy yidut ukrainsi ta chomu ne khochut pratsiuvaty vdoma [Labor Migration: Where Ukrainians Go and Why They Do Not Want to Work at Home] [Elektronnyi resurs] / Mariana Bilozir // ZIK.UA. — 2018. — Kvitin. — Rezhim dostupu: [https://zik.ua/news/2018/04/02/trudova\\_migratsiya\\_kudy\\_idut\\_ukrainsi\\_ta\\_chomu\\_ne\\_hochut\\_pratsiuvaty\\_vdoma\\_1297401](https://zik.ua/news/2018/04/02/trudova_migratsiya_kudy_idut_ukrainsi_ta_chomu_ne_hochut_pratsiuvaty_vdoma_1297401)
4. Haiduchenko S.O. Teksty leksii z navchalnoi dystsypliny «Motyvatsiia personalu» [Text of Lectures on the Discipline "Motivation of the Staff"] (dlya studentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 «Menedzhment orhanizatsii i administruvannia») / S. O. Haiduchenko; Khar. nats. un-t. misk. hosp-va. im. O. M. Beketova. — Kh.: KhNUMH, 2013. — 111 s.
5. Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]: Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny / H. O. Shvydanenko, S. F. Pokropyvnyi, S. M. Klymenko. — K: KNEU, 2000. — 238 s.
6. Kolot A. M. Motyvatsiia, stymuliuвання y otsinka personalu [Motivation, Incentives and Staff Assessment]: Navch. posibnyk. / A. M. Kolot. — K.: KNEU, 2001. — 128 s.
7. Okhrimenko O. Chy ne zanadto bahato u nas serednoho i maloho biznesu v Ukraini? [Is not There Too Much of Our Medium and Small Business in Ukraine?] [Elektronnyi resurs] / Oleksandr Okhrimenko. — Rezhim dostupu: <https://ua.112.ua/mnenie/chy-ne-zanadto-bahato-u-nas-serednoho-i-maloho-biznesu-v-ukraini-240000.html>
8. Pyrozhok O. Za dovhym zlotym. Yak ukrainsi ofitsiino vlashtovuiutsia na robotu u Polshchi [For a long zloty. How Ukrainians are officially arranged to work in Poland] [Elektronnyi resurs] / Oksana Pyrozhok // Ekonomichna pravda. — 2018. — Kvitin. — Rezhim dostupu: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/04/24/636274/>
9. Pytoma vaha derzhavnoho sektoru v ekonomitsi [The Share of State Sector in the Economy] // Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy [Elektronnyi resurs]. — Rezhim dostupu: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=UpravlinniaDerzhavnimSektoromEkonomikil>
10. Realnyi sektor ekonomiky Ukrainy: priorytety rozvytku v umovakh zminy vektora ekonomichnoi polityky : analit. dop. [The Real Sector of Ukraine's Economy: the Priorities of Development in the Context of Changing the Vector of Economic Policy] / [Sobkevych O. V., Shevchenko A. V., Mykhailychenko K. M., Rusan V. M., Bielashov Ye. V. ta in.]. — K.: NISD, 2017. — s. 40. — Rezhim dostupu: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD\\_Realni-sektor\\_206x301\\_druk-7704e.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD_Realni-sektor_206x301_druk-7704e.pdf)
11. Robota za kordonom dlia ukrainsiv: top naiperspektyvnishykh krain [Work Abroad for Ukrainians: the Top Most Promising Countries] [Elektronnyi resurs]. — Rezhim dostupu: <https://m.znaj.ua/society/robo-za-kordonom-dlya-ukra%D1%97nts%D1%96v-najkrasch%D1%96kra%D1%97ni>