

**О.М. ГУЦАН, В.А. КУЧИНСЬКИЙ**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТИМУЛЮВАННЯ»**

У представленій статті здійснено наукометричну систематизацію існуючих теоретичних визначень до поняття «стимулювання» в сучасних мінливих умовах ринкової економіки України. У статті систематизовано широкий спектр понять «стимулювання». Також надано стислий агрегаційний опис сутності виділених напрямків дослідження поняття «стимулювання». Виділено, що на сьогодні, з авторської точки зору, можливо виокремити наступні підходи до розуміння та вивчення сутності поняття «стимулювання»: в залежності від основи стимулюючого впливу, фокусуванні на рівні досягнення цілей, в залежності від бази спонукаючих дій, в залежності від виділення економічної основи стимулювання, в залежності від рівня суб'єкта стимулювання, що розглядається. Інформаційно-методичною базою проведеного дослідження стали наукові напрацювання як провідних вітчизняних науковців так і загальновідомих закордонних дослідників. Використання в статті таких наукових підходів як систематизація, порівняння та аналіз дозволили виявити як наявні позитивні аспекти так і певні негативні сторони систематизованих понять та виділити певні субкритерії класифікації в рамках кожного з означених вище підходів. Стале функціонування системи стимулювання підприємства, у сучасних умовах, є більш доцільним та ефективним за умови детального вивчення та прикладного застосування здобутків науки через їх комбінаційне та адаптивне застосування для кожного підприємства. Саме це надає можливість оптимально сформувати систему стимулювання яка б відповідала цілям як працівників так і підприємства

**Ключові слова:** стимулювання; визначення; формування; систематизація; підхід; аналіз; порівняння; дослідження; працівник; підприємство; ефективність

**А.Н. ГУЦАН, В.А. КУЧИНСКИЙ**

### **ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «СТИМУЛИРОВАНИЕ»**

В представленной статье осуществлена наукометрическая систематизация существующих теоретических определений понятия «стимулирование» в современных и изменчивых условиях рыночной экономики Украины. В статье систематизирован широкий спектр понятий «стимулирование». Также предоставлено краткое агрегированное описание сущности выделенных направлений исследования понятия «стимулирование». Выделено, что сегодня, с авторской точки зрения, возможно выделить следующие подходы к пониманию и изучению сущности понятия «стимулирование»: в зависимости от основы стимулирующего воздействия, фокусировке на уровне достижения целей, в зависимости от базы побуждающих действий, в зависимости от выделения экономической основы стимулирования, в зависимости от уровня субъекта стимулирования, который рассматривается. Информационно-методической базой проведенного исследования стали научные разработки как ведущих отечественных ученых так и общеизвестных зарубежных исследователей. Использование в статье таких научных подходов как: систематизация, сравнение и анализ позволили выявить как имеющиеся положительные аспекты так и определенные отрицательные стороны систематизированных понятий и выделить определенные субкритерии классификации в рамках каждого из указанных выше подходов. Эффективное функционирование системы стимулирования предприятия в современных условиях, является более эффективным при условии детального изучения достижений науки и прикладного применения через их комбинационное и адаптивное применение для каждого предприятия. Именно это позволяет оптимально сформировать систему стимулирования которая бы отвечала целям как работников так и предприятия

**Ключевые слова:** стимулирование; определения; формирования; систематизация; подход; анализ; сравнение; исследования; работник; предприятие; эффективность

**A.N. GUTSAN, V.A. KUCHYNSKYI**

### **RESEARCH OF THE ESSENCE OF THE CONCEPT "STIMULATION"**

In the presented article the scientometric systematization of the existing theoretical definitions to the concept of "stimulation" in modern changing conditions of market economy of Ukraine is carried out. The article systematizes a wide range of concepts of "stimulation". A concise aggregation description of the essence of the selected areas of research of the concept of "stimulation" is also given. It is highlighted that today, from the author's point of view, it is possible to distinguish the following approaches to understanding and studying the essence of the concept of "stimulation": depending on the basis of stimulating influence, focusing on achieving goals, depending on the base basics of stimulation, depending on the level of the subject of stimulation under consideration. The scientific and methodological basis of the study was the scientific achievements of both leading domestic scientists and well-known foreign researchers. The use of such scientific approaches in the article as systematization, comparison and analysis allowed to identify both the existing positive aspects and certain negative aspects of systematized concepts and to identify certain subcriteria of classification within each of the above approaches. Sustainable operation of the system of enterprise incentives, in modern conditions, is more appropriate and effective in terms of detailed study and application of scientific achievements through their combination and adaptive application for each enterprise. This provides an opportunity to optimally form an incentive system that would meet the goals of both employees and the company

**Keywords:** stimulation; definition; formation; systematization; approach; analysis; comparison; research; employee; enterprise; efficiency

**Вступ.** Ефективність існування та функціонування сучасного підприємства тісно пов'язано з сукупністю факторів та ресурсів різної етимології. На сучасному етапі – персонал фірми вважається не менш важливим компонентом успішної діяльності ніж інші складові (ресурси, основні засоби та ін.)

**Аналіз стану питання.** Формування ефективної діяльності сучасних підприємств здійснюється зокрема і завдяки формуванню дієвої системи стимулювання персоналу. А отже, розробка ефективної системи стимулювання – повинна базуватись на певному теоретичному підґрунті які формуються дослідниками та науковцями. Виходячи з

вище зазначеного подальша наукова розробка питань стимулювання праці – актуальне наукове та практичне завдання.

Метою статті є виявлення поглядів щодо визначення поняття «стимулювання», їх узагальнення та систематизація, з авторської точки зору, що дозволить спробувати застосування комплексних теоретичних здобутків в щоденну практичну діяльність вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Спектр фундаментальних та прикладних досліджень в галузі стимулювання та мотивації персоналу є досить розгалуженим. Серед закордонних вчених вагомий внесок зробили А. Маслоу [1], Д. Макклелнд [2], Е. Лоулер [3], В. Врум [4].

Серед вітчизняних дослідників розробкою зазначеної проблематики займалися такі фахівці як А.М. Колот [5-6], В.П. Сладкевич [7], В.М. Петюх [8]. Певний внесок в дослідження щодо вирішення прикладних проблем в галузі мотивації та стимулювання зроблені авторами статті [9-11].

Необхідно зазначити, що питання наукометричної систематизації поняття «стимулювання» потребують певної подальшої розробки, оскільки зазначеному питанню деякі вітчизняні та закордонні науковці не приділяють достатню увагу.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

На основі дослідження комплексу літературних джерел наукового, методичного, навчального та періодичного характеру нами здійснено певна наукометрична систематизація сутності поняття «стимулювання», яке представлено в в табл. 1.

Таблиця 1 – Сутність визначення поняття «стимулювання» з погляду різних авторів

Автор	Сутність визначення «стимулювання»
1	2
Колот А.М. [5]	... - це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до поведінки
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [6, с. 95]	... - це зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, яка впливає на поведінку працівника у сфері праці. Це матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає можливість працівнику реалізувати себе не лише як професіонала, але і як особистість
В.П.Сладкевич [7]	процес використання конкретних стимулів, що впливають на трудову поведінку працівника для задоволення інтересів працівника і керівництва
В.М. Петюх [8, с. 293]	... - це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій, або процес, спрямований на усвідомлення спонукання в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій

Гетьман О.О. [12]	... - це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, яке базується на матеріальній чи не матеріальній винагороді
Матрусова Т.Н. [13]	... - це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій
Губанова О.Р. [14]	... - це зовнішній вплив у вигляді спонукання або примушення, що формує цілеспрямовану мотивовану поведінку суб'єкта
Крушельницька О. В. [15, с.335]	... припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці
Костін Д.Ю. [16]	... - сукупність 3 основних складових: 1) це поділ благ між об'єктами управління в залежності від результатів, що вони досягли; 2) регулювання поведінки працівників задля одержання заздалегідь намічених результатів; 3) забезпечення сприятливих умов, за яких якісна трудова діяльність стає необхідною для задоволення потреб
В.А. Бортник [17, с. 87]	... - це сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу
М.І. Дряхлов [18, с. 3]	... - це система приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства
С.С. Занюк [19, с. 37]	.. - це процес використання різноманітних стимулів для мотивування працівників, де стимули виконують роль важелів впливу, які викликають дію відповідних мотивів
М.П. Клименко, О.О. Філатова [20, с. 82]	.. це вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, які спонукають людину діяти певним чином
І.Н. Пашенко [21, с. 108]	... - засіб забезпечення потреб працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних із виробництвом
Р.Л. Дафт [22, с. 443]	... - це процес застосування зовнішніх подразників, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях працівника у процесі його діяльності.
А. Вербицький [23]	... спрямовується на активізацію та регулювання навчально-професійної діяльності, посилення мотиваційної сфери індивіда

Ю. Бабанський [24, с. 99-106]	... здійснювання збудження, спонукання до активної діяльності, надавання поштовху, імпульсу думки та дії	Л.П.Владимирова [39]	Під ... розуміють систему вибору стимулів, що призводять до підвищення результатів праці найманого персоналу, та приведення їх у визначену субпідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства
Н.С. Зоткіна [25]	... - це цілеспрямований або нецілеспрямований вплив на людину або групу людей з метою підтримки певних характеристик їх трудової поведінки, перш за все, заходи трудової активності	О.В. Толстікова [40]	... припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів
А.Я Кібанов [26]	... - це прагнення організації за допомогою моральних і матеріальних засобів впливу спонукати працівників до праці, його інтенсифікації, підвищення продуктивності та якості праці для досягнення цілей організації	Е.А. Уткін [41]	... - це процес використання різноманітних стимулів для мотивування
М.С. Гусарова [27]	... - це вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, що спонукають працівника до певних дій		
В.С. Половинко [28]	.. - це методи і технологія, за допомогою яких наводяться в дію стимули		
Д.А. Аширов [29]	... визначає як зовнішнє по відношенню до персоналу управлінський вплив, що йде від конкретного керівника або органу управління і ґрунтується, головним чином, на суб'єктивному розумінні управлінської підсистемою доцільності утримання цього впливу		
С.А. Шапиро [30]	... - це матеріальна основа мотивації персоналу, реально необдана в сьогодишніх умовах, але і воно несе в собі нематеріальну навантаження, що дозволяє людині реалізувати себе як особистість і працівника одночасно		
Л. Владімірова [31]	... - це система приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано - суспільства		
В. Гриньова, І. Грузіна [32]	Вплив на робітника за допомогою його потреб. Інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином		
О. Колонтаєвський [33]	... - це процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів		
М.С. Башмак [34]	... - це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності		
Т.А. Костишина [36]	... - дії, спрямовані на стимулювання високих трудових показників працюючих		
Г.А. Польська [37]	Поєднання економічних форм та методів спонукання працівників на посилення зацікавленості та економічної відповідальності за результати		
Сучасний економічний словник [38]	Під ... розуміють економічну спонук, використання матеріальних стимулів (спонукачів), сприяючих тому, щоб виробники, споживачі, покупці поведилися бажаним чином, до вигоди і на користь управляючих осіб		

Наданий в таблиці 1 перелік визначень, звісно, не є вичерпним та є динамічним, але дозволяє ґрунтовно здійснити дослідження поняття «стимулювання» з авторської точки зору.

Так, на основі наукометричної систематизації та аналізу пропонується, що класифікація поняття «стимулювання» буде здійснюватися за наступними ознаками (з відповідними підвидами):

- в залежності від основи стимулюючого впливу;
- фокусуванні на рівні досягнення цілей;
- в залежності від бази спонукаючих дій;
- в залежності від виділення економічної основи стимулювання;
- в залежності від рівня суб'єкта стимулювання, що розглядається.

Досліджуючи першу класифікаційну ознаку (основа стимулюючого впливу) можливо зазначити, що значного розповсюдження здобули такі точки зору (відповідно підвидів ознак) як: покарання [17]; примус [14]; спонукання [5-14, 15-16, 18-41].

Як ми бачимо, принципово, в основу системи стимулювання закладаються три діаметрально протилежні погляди та які мають певні позитивні та неставні сторони.

Аналізуючи групу в основі якої покладено покарання індивідуума стає зрозумілим певна обмеженість щодо ефективного застосування на практиці заходів та відповідна авторська мало чисельність прихильників. Це обґрунтовується тим, що з емоційно-психологічної точки зору працівник не буде підтримувати належного рівня продуктивності, прихильності у середньо та довгостроковій перспективі, якщо його дії будуть спрямовуватись лише намаганням знизити негативні наслідки поведінки (уникнення накладання штрафів, залишення без премії та ін.). Покарання в діяльності підприємства має носити точковий, об'єктивний та законний характер та слугувати для корегування виробничих дій індивідуума певну аналогію щодо зазначеного вище можливо провести і для підходу до розуміння стимулювання на базі примусу. Певна обмеженість щодо застосування в практичній діяльності підприємства лише заходів примусу обґрунтовується тим, що це призведе до дій,

здебільшого, діаметрально-протилежного спрямування (не бажання працювати, ухилення від роботи, відсутність лояльності, звільнення та ін.). Але без дій певного примусового характеру з боку підприємства ефективну діяльність також тяжко уявити. Так, з певним рівнем допущення до документів організаційно-примусового характеру можна розглядати певні нормативні документи щодо працівника (наприклад: правила внутрішнього розпорядку, робота з даними комерційної таємниці). Найбільш поширеною групою до розуміння стимулювання, серед дослідників, є розуміння стимулювання на основі спонукання. Фактори спонукання, що використовують дослідники є досить розгалуженими, обширними та потребують окремого дослідження, але агрегувавши їх можна охарактеризувати як систему впливів та дій спрямованих на досягнення цілей різної етимології. Найбільш доцільним, з нашої точки зору, є застосування у повсякденній діяльності комбінованого підходу, який поєднує в певній пропорції як примус, покарання так, і спонукання з обов'язковою регламентацією їх у відповідних документах підприємства, корпоративних традиціях та правилах.

Аналізуючи другий блок визначень поняття «стимулювання» (фокусуванні на рівні досягнення цілей) можливо виділити наступні класифікаційні критерії як:

- рівень індивідуума [5,8,15,22-25,27];

- рівень індивідуум та підприємства [7,12,16,18,21,26,29,31,36-38,41].

Інституційною основою виокремлення зазначених елементів класифікації, в авторському розумінні, слугує першочерговість досягнення цілей або окремо працівника, або у певній послідовності або взаємозв'язку і цілей працівника і підприємства. Погляди авторів рівня індивідуума різняться, здебільшого, акцентами в визначенні на: 1) індивідуума – працівника, 2) черговості впливу та застосування подразників (зовнішні або внутрішні) відносно людини. Враховуючи це можна визначити, що обидва акценти мають прав на існування, оскільки, з авторської точки зору, процес стимулювання є зовнішнім відносно працівника, але спрямован вплив на активізацію внутрішньо-індивідуально, психологіко-аналітичної та когнітивної компоненти особистості та отримання прогнозованої функціональної виробничої поведінки. Розглядаючи другий класифікаційний критерій, ми бачимо, що дуже значна частина дослідників включає до розгляду і цілі підприємства. Це є обґрунтованим, оскільки окремо досягнення цілей працівника на дасть здобути окреслені завдання підприємства, а відповідно зведе нанівець ланцюг «прибуток підприємства – розвиток підприємства – розвиток працівника». Також визначною рисою є те, що певна кількість науковців виокремлюють певну супідрядність та ієрархічність визначення та організації досягнення цілей та результатів

[18,21,29,31,38] на основі різних методів та форм спонукання.

На наш погляд, найбільш доцільним, з огляду на практичне застосування, є вибудова системи стимулювання на основі синергетичного підпорядкування та вбудовування цілей працівника в систему цілей підприємства на основі комплексного дослідження та адаптації стимулів-мотиваторів працівника.

В залежності від виділення економічної основи стимулювання, на наш погляд, варто виокремити наступні групи розгляду поняття «стимулювання» як:

- група понять в основі, яких закладено окремо матеріальне винагородження [6,12,30,34];

- в основу впливу закладено систему економічних стимулів [21,37,41];

- базисом стимулювання є не матеріальне винагородження [12,30];

- додатковою рушійною силою стимулюючих вплив є покарання (примушення) [14,17];

- без чіткого визначення бази стимулюючих дій [8,13-20,22-28,31-33,35-36].

Окремими, але взаємодоповнюючими групами розгляду є дослідження стимулювання з позиції матеріального винагородження та економічного стимулювання. Звісно, матеріальне винагородження (з наукової точки зору) є більш вузьким та конкретним, але дає більш чіткий вектор для аналізу та дій сучасному менеджеру-практику. Розуміння та застосування же стимулювання на основі системи економічних стимулів буде потребувати від фахівця додаткових прикладних знань, вмінь та компетенцій (оскільки, окрім застосування матеріального винагородження до нього можуть бути включені і інші елементи (наприклад, елементи компенсаційного пакету, елементи соціального пакету, не пряме матеріальне винагородження та ін.). Важливе значення, як з наукової так і практичної точки зору, є формування системи стимулів на підприємстві з урахуванням «вторинних» потреб працівника, ефективне задоволення яких базується і на елементах не матеріального винагородження, (наприклад: визнання заслуг, дошка пошани, похвала та ін.). Однак, їх сприйняття і ефективний вплив буде спостерігатись за умови системного задоволення «первинних» потреб та прозорої системи фіксації та моніторингу заслуг індивідуума. Як ми бачимо, певна кількість дослідників вважають покарання певним додатковим важелем впливу в рамках розуміння поняття, що досліджується та вибудови ефективної системи стимулювання. Саме рівноправність (у визначенні) покарання (примушення) на рівні з заохоченнями/спонуканнями розкриває більші можливості застосування з практичної точки зору у повсякденній діяльності підприємств. Але, як ми зазначали вище, покарання (примушення) повинно застосовуватись точково та лімітовано з чіткою документальною регламентацією щоб запобігти «вигоранню» працівників. Розглядаючи класифікаційний субкритерій «без чіткого визначення бази стимулюючих дій» можна визначити наступне:



вони є досить обширними та широко розроблені з наукової точки зору та однозначно доповнюють спектр академічної думки в зазначеному напрямку. Але використання їх в практичній діяльності менеджерів підприємств може бути дещо обмеженою, оскільки на надає певної чіткої відповіді щодо інструментарію впливу, і відповідних дій, на працівника.

У відповідності до п'ятого класифікаційного признаку (в залежності від рівня суб'єкта стимулювання) то доцільним є виокремлення таких напрямків розгляду як:

- фокусування на особистості [6,23];
- фокусування на людині [7,13,15,16,20,30,32,33];
- фокусування на групі людей [12,16-19,21,25,26,29,34-36,38,40,41];
- певне фокусування щодо впливу на суспільство [18,37];

Так, авторами в рамках фокусування на особистості робиться значний акцент на працівника як особистість та важливість когнітивно-навчальної компоненти, що при реалізації на практиці дозволить пропонувати стимули більш широкого спектру та призведе до підвищення самооцінки індивідуума та збільшення рівня його конкурентоспроможності. Найбільш поширеними серед науковців, як ми бачимо, є підходи, що фокусуються на людині та групі. Етимологічні розбіжності в визначні різних авторів, мабуть, потребують окремого дослідження для більш повного розуміння поняття. Але виходячи з логіки та найбільш ефективного застосування стимулів вдалим, з авторської точки зору, є застосування ланцюга: особистість-людина-групи людей. Це пояснюється тим, що: 1) опрацювання запропонованих стимулів, їх аналіз здійснюється на рівні особистості тобто усередині людини, 2) результати обробки та оцінки стимулів реалізується на рівні щоденних виробничих дій окремого працівника, 3) виконання завдань, в сучасних умовах серійного та масового виробництва, можливі лише за умови спільних дій та виконання зазначених вище двох пунктів кожним працівником, а отже зможуть бути проаналізовані та систематизовані відповідним фахівцем. Доповнюють вищезазначені напрямки і розгляд в рамках стимулювання - опосередкованого впливу на суспільство. Важливість розгляду цього напрямку можливо пояснити наступними аспектами: 1) ефективна побудована система стимулювання що здатна задовольнити значний спектр потреб працівника дозволяє вивільнити ресурси людини (часові, фізичні, ментальні та ін.) для дій соціального спрямування (волонтерство, соціальні заходи), 2) постійне задоволення потреб працівника через стимули дозволяє підвищити якість продукції, а це призводить до сталої якості продукції та напрацювання постійної клієнтської бази та лояльності до підприємства з позиції покупців, 3) після досягнення цілей підприємства, та наявності відповідних ресурсів, адміністрація фірми також може здійснювати соціально орієнтовані заходи що дозволяє формувати її позитивний бренд в соціумі.

**Висновки.** Виходячи з вище викладеного матеріалу, можливо зробити висновки про таке:

- теоретичні дослідження визначення сутності «стимулювання» є обширними, динамічними з розвитком в часовому розрізі та авторської точки зору;
- наданий перелік визначень та авторського аналізу не є вичерпним та потребує і подальшого розвитку;
- наданні поняття можливо розділити на певні напрямки досліджень, що полегшують їх практичне розуміння і можливість застосування, а саме: в залежності від основи стимулюючого впливу, фокусуванні на рівні досягнення цілей, в залежності від бази спонукаючих дій, в залежності від виділення економічної основи стимулювання, в залежності від рівня суб'єкта стимулювання, що розглядається;
- здійснено наукометричну систематизацію та виконано агрегований аналіз сутності відповідних груп понять;
- стале функціонування системи стимулювання підприємства, у сучасних умовах, є більш доцільним та ефективним за умови детального вивчення та прикладного застосування здобутків науки через їх комбінаційне та адаптивне застосування для кожного підприємства. Саме це надає можливість оптимально сформувати систему стимулювання яка б відповідала цілям як працівників так і підприємства.

#### Список літератури

1. Maslow Abraham. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review. 1943. no. 50, pp. 370–396
2. McClelland David C. *Human Motivation*. Clenview, III.: Scott, Foresman, 1985.
3. Edward E. Lawler. *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973
4. Vroom V.H., Yetton P.W. *Leadership and Decision Making*. Pittsburg, Penn: University of Pittsburg Press, 1973
5. *Мотивація персоналу*. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
6. Колот А.М. *Мотиваційний менеджмент: підручник* / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.
7. Сладкевич В.П. *Мотивационный менеджмент: Курс лекций* Київ: МАУП, 2001, 168 с
8. *Менеджмент персоналу* : посіб. / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
9. Pererva Petro. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Petro Pererva, Volodymyr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskyi. *Problems and Perspectives in Management*. - Volume 16.- Issue №1.- 2018.- pp. 124-132.
10. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць*. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2017. - №24 (1246). – 160 с., С. 26 - 30
11. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу [Електронний ресурс] / О.М. Гуцан // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2016. – № 1 (23). – С. 49-60. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n1.html>
12. Гетьман О.О. *Економіка підприємства* : [Навч. посіб.] – 2-ге вид. / Гетьман О. О., Шаповал В. М. – К. : ЦУЛ, 2010. – 488 с.
13. Матрусова Т. Н. *Япония: материальное стимулирование в фирмах* / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
14. Губанова О.Р. *Визначення сутності поняття «стимулювання» як категорії еколого-економічних відносин* – Режим доступу до

- журн.: [http://eprints.library.odeku.edu.ua/5043/1/zhurnal-stalij-rozvitok-ekonomiki\\_4\\_2012\\_141.pdf.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/5043/1/zhurnal-stalij-rozvitok-ekonomiki_4_2012_141.pdf.pdf)
15. Крушельницька, О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. К.: Кондор. 2007. 428с.
  16. Костін Д.Ю. *Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів* [Електронний ресурс] / Д.Ю. Костін // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 81–86. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
  17. Бортник В.А. *Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу* / В.А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – № 2. – С. 87–88.
  18. Дряхлов Н.И. *Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе* / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2014. – № 1. – С. 1–12.
  19. Занюк С.С. *Психологія мотивації: навч. посіб.* / С.С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
  20. Клименко М.П. *Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства* / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
  21. Пашенко І.Н. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб.* / І.Н. Пашенко. – Львів: Магнолія 2006, 2013. – 260с.
  22. Дафт Р.Л. *Менеджмент* / Р.Л. Дафт; пер. с англ. В. Вольского [и др.]; [под. общ. ред. Ю.Н. Каптуревского]. – [2-е изд., перераб.]. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с
  23. Орлов А.Б. *Развитие теоретических схем и понятийных систем в психологии мотивации* / А.Б. Орлов // Вопросы психологии. – 1989. – № 5. – С. 24–29
  24. Бабанский Ю.К. *Проблемы повышения эффективности педагогических исследований: дидактический аспект* / Ю.К. Бабанский. – М.: Педагогика, 1982. – 192 с.
  25. Зоткина Н.С. *Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности*. – Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с.
  26. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник* / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с. – (Высшее образование: Бакалавриат)
  27. Гусарова М.С. *Управление персоналом: Учебное пособие*. Тюмень: Печатник, 2006. – 180 с.
  28. Половинко В.С. *Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография* / В.С. Половинко и др.; под науч. Ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-знание, 2002. – 484 с.
  29. Аширов Д.А. *Управление персоналом*. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003г. – 136с.
  30. Шапиро С.А. *Организационное поведение: учебное пособие* / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с. – (Для бакалавров)
  31. Владимирова Л.П. *Экономика труда* [Текст]: учебное пособие / Л.П. Владимирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2002. – 300 с.
  32. Гриньова В.М. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства* [Текст]: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
  33. Колонтаевский О.П. *Мотивы и стимулы трудовой деятельности персонала* [Текст] / О.П. Колонтаевский // *Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки*. – 2006. – Том 9. № 1. – С. 42–44.
  34. Башмак М.С. *Матеріальне стимулювання персоналу підприємства* [Електронний ресурс] / Башмак М.С. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss.htm>
  35. Костишина Т.А. *Прогресивні форми організації і оплати праці* / Т.А. Костишина. – Полтава: ПУСКУ, 2005. – 241 с.
  36. Польська Г.А. *Материальное стимулирование труда как фактор динамического развития*: автореф. на соискание ученой степени канд. екон. наук / Польська Г.А. – Белгород: Ника, 2008. – 26 с.
  37. *Современный экономический словарь* / [авт. – уклад. Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш. Стародубцева Е.Б.]. – М.: 1997. – С.323.
  38. Владимирова Л.П. *Экономика труда* / Л.П. Владимирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. дом «Дашков и К», 2002. – 300 с.
  39. Толстікова О.В. *Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб* / О.В. Толстікова // *Комунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник*. – 2006. – № 71. – С.333–337
  40. Уткин Э.А. *Основы мотивационного менеджмента*. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» - «Экмос», 2000. – 603 с.
- References (transliterated):**
1. Maslow Abraham. *A Theory of Human Motivation*. Abraham Maslow. Psychological Review. – 1943. – no. 50. – pp. 370–396.
  2. McClelland David C. *Human Motivation*. David C. McClelland. Clenview, III.: Scott, Foresman, 1985.
  3. Edward E. Lawler. *Motivation in Work Organizations* (Monterey, Calif.: Brooks.Cole, 1973
  4. Vroom V.H., Vetton P.W. *Leadership and Decision Making*. Pittsburg, Penn: University of Pittsburg Press, 1973
  5. *Moty`vaciya personalu*. [Pidruchny`k] [Motivational management: a textbook] / A.M. Kolot. – Kyiv: KNEU, 2006. – 340 p.
  6. Kolot A.M. *Moty`vacionyj menedzhment: pidruchny`k* [Motivational management: a textbook] / A.M. Kolot, S.O. Cy`mbalyuk. Kyiv: KNEU, 2014, 479 p.
  7. Sladkevych V.P. *Moty`vacionyj menedzhment: Kurs lekcij* [Motivational management: Course of lectures] Kyev: MAUP, 2001, 168 p
  8. *Menedzhment personalu: posib.* / za red. V.M. Danyuka, V.M. Petyuxa. [Personnel management: a guide]– Kyiv: KNEU, 2006. – 398 p.
  9. Pererva Petro. *Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises*. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskiy. Problems and Perspectives in Management. - Volume 16.- Issue no. 1.- 2018.- pp. 124-132.
  10. -Gutsan O.M. *Doslidzhennya sutnosti moty`vacijny`x teorij: suchasni, teoriyi atry`buciji ta polya*. [Research of the essence of motivational theories: modern, theories of attribution and fields] Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu «Xarkivs`ky`j politexnichny`j insty`tut» (ekonomichni nauky`). Zbirny`k naukovy`x prac`. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics). Collection of scientific works] – Kharkiv: NTU «XPI». – 2017. - no. 24 (1246). – 160 p., pp. 26 - 30
  11. *Prakty`chni aspekty` zastosuvannya kil`kisno-yakisnogo pidxodu do ocinky` faktoriv moty`vaciyi personalu* [Elektronny`j resurs] [Practical aspects of application of quantitative-qualitative approach to assessment of personnel motivation factors] / O.M. Gutsan // *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovy`j zhurnal*. [Economics: the realities of time. Scientific journal]– 2016. – # 1 (23). – pp. 49-60. – Rezhy`m dostupu do zhurn.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n1.html>
  12. Get`man O.O. *Ekonomika pidpry`yemstva: [Navch. posib.]* – 2-ge vy`d. / Get`man O. O., Shapoval V. M. [Business Economics: Tutorial] – Kyiv: CzUL, 2010. – 488p.
  13. Matrusova T. N. *Yapony`ya: matery`al`noe sty`muly`rovany`e v fy`rmax* / T.N. Matrusova. [Japan: material incentives in firms] – Moskva: Nauka, 2002. – 78 p.
  14. Gubanova O.R. *Vy`znachennya sutnosti ponyattya «sty`mulyuvannya» yak kategoriyi ekologo-ekonomichny`x vidnosy`n* [Defining the essence of the concept of "incentives" as a category of environmental and economic relations] – Rezhy`m dostupu do zhurn.: [http://eprints.library.odeku.edu.ua/5043/1/zhurnal-stalij-rozvitok-ekonomiki\\_4\\_2012\\_141.pdf.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/5043/1/zhurnal-stalij-rozvitok-ekonomiki_4_2012_141.pdf.pdf)
  15. Krushel`ny`cz`ka, O.V., Mel`ny`chuk D.P. *Upravlinnya personalom: Navchal`ny`j posibny`k*. [Personnel Management: A Study Guide.] Kyiv: Kondor. 2007. 428 p.
  16. Kostin D.Yu. *Material`ne sty`mulyuvannya trudovoyi diyal`nosti: analiz teorety`ko-metodologichny`x pidxodiv* [Elektronny`j resurs] [Material stimulation of labor activity: analysis of theoretical and methodological approaches] / D.Yu. Kostin // *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovy`j zhurnal* [Economy: the realities of time. Scientific journal]. – 2013. – no. 2 (7). – pp. 81–86. – Rezhy`m dostupu do zhurn.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
  17. Bortny`k V.A. *Material`ne sty`mulyuvannya yak chy`nny`k efekty`vnosti vy`kory`stannya kadrovogo potencialu* [Material incentives as a factor in the effectiveness of human resources] / V.A. Bortny`k // *Visny`k Ky`yivs`kogo insty`tutu biznesu ta*

- технологій [Bulletin of the Kyiv Institute of Business and Technology]. – 2010. – no. 2. – pp. 87–88.
18. Dryaxlov N.Y. *Effekty vnost' deyatel'nosty' sotrudny'kov y' y'x voznagrashdeny'e na Zapade* [Employee efficiency and remuneration in the West] / N.Y. Dryaxlov, E.A. Kupry'yanov // *Socy'ology chesky'e y'ssledovany'a* [Sociological research]. – 2014. – no. 1. – pp. 1–12.
  19. Zanyuk S.S. *Psy'xologiya moty'vaciyi : navch. posib.* [Psychology of motivation: a textbook] / S.S. Zanyuk. – Kyiv : Ly'bid', 2002. – 304 p.
  20. Kly'menko M.P. *Moty'vaciya upravly'nogo personalu v realizaciyi zagal'noyi strategiyi pidpry'emstva* [Motivation of management staff in the implementation of the overall strategy of the enterprise] / M.P. Kly'menko, O.O. Filatova // *Staly' rozvy'tok ekonomiky* [Sustainable economic development]. – 2011. – no. 5. – pp. 81–85.
  21. Pashhenko I.N. *Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosy'ny' : navch. posib.* [Labor economics and social-labor relations: a textbook] / I.N. Pashhenko. – L'viv : Magnoliya 2006. – 260 p.
  22. Daft R.L. *Menedzhment* [Management] / R.L. Daft ; per. s angl. V. Vol'skogo [y' dr.] ; [pod. obshh. red. Yu.N. Kapturevskogo]. – [2 y' zd., pererab.]. – SPb. : Py'ter, 2007. – 832 p.
  23. Orlov A.B. *Razvy'ty'e teorety'chesky'x sxem y' ponyaty'ny'x sy'stem v psy'xology'y' moty'vacy'y'* [Development of theoretical schemes and conceptual systems in the psychology of motivation] / A.B. Orlov // *Voprosy psy'xology'y'*. – 1989. – no. 5. – pp. 24 – 29
  24. Babansky'j Yu.K. *Problemi povisheny'a efekty'vnosty' pedagogy'chesky'x y'ssledovany'j : dy'dakty'chesky'j aspekt* [Problems of improving the effectiveness of pedagogical research: didactic aspect] / Yu.K. Babansky'j. – Moskva : Pedagogy'ka, 1982. – 192 p.
  25. Zotky'na N.S. *Moty'vacy'a y' sty'muly'rovany'e rabotny'kov predpr'yaty'j stroy'tel'noj sferi deyatel'nosty'* [Motivation and stimulation of employees of construction companies.] – Tyumen', RY'O TyumGASU, 2010. – 175 p.
  26. *Moty'vacy'a y' sty'muly'rovany'e trudovoj deyatel'nosty'*: Uchebny'k [Motivation and stimulation of labor activity: Textbook] / Pod red. A.Ya. Ky'banova. – Moskva : Y'NFRA-M, 2013. – 524 p. – (Visshee obrazovany'e: Bakalavry'at)
  27. Gusarova M.S. *Upravly'ye personalom: Uchebnoe posoby'e.* [Personnel Management: A Tutorial]. Tyumen': Pechatny'k, 2006. – 180 p.
  28. Polovy'nko V.S. *Upravly'ye personalom: sy'stemnij podxod y' ego realy'zacy'a : Monografy'a* [Personnel management: a systematic approach and its implementation: Monograph] / V.S. Polovy'nko y' dr.; pod nauch. Red. Yu.G. Odegova. – Moskva: Y'nform-znany'e, 2002. – 484 p.
  29. Ashy'rov D.A. *Upravly'ye personalom* [Personnel management]. – M.: Moskovsky'j mezhdunarodnij y'nsty'tut ekonometry'ky', y'nformaty'ky', fy'nansov y' prava, 2003. – 136p.
  30. Shapy'ro S.A. *Organy'zacy'onnoe povedeny'e: uchebnoe posoby'e* [Organizational behavior: a textbook] / S.A. Shapy'ro. – Moskva: KNORUS, 2012. – 352 p. – (Dlya bakalavrov)
  31. Vlady'my'rova L.P. *Ekonomy'ka truda [Tekst] : uchebnoe posoby'e* [Labor economics [Text]: textbook] / L.P. Vlady'my'rova. – 2-ey'zd., pererab. y' dop. – Moskva : Dashkov y' Kyiv, 2002. – 300 p.
  32. Gry'n'ova V.M. *Problemy' moty'vaciyi praci personalu pidpry'emstva [Tekst] : monografiya* [Problems of labor motivation of enterprise personnel [Text]: monograph] / V.M. Gry'n'ova, I.A. Gruzina ; Xark. nac. ekon. un-t. – Kharkiv : INZhEK, 2007. – 184 p.
  33. Kolontaevsky'j O.P. *Moty'vi y' sty'muli trudovoj deyatel'nosty' personala [Tekst]* [Motives and incentives for staff [Text]] / O.P. Kolontaevsky'j // *Visn. Mizhnar. Slov'yan. un-tu. Ser. Ekon. nauky'* [Bulletin of the International Slavic University. Economic Sciences Series]. – 2006. – Tom 9. no. 1. – pp. 42–44.
  34. Bashmak M.S. *Material'ne sty'mulyvannya personalu pidpry'emstva* [Elektronny'j resurs] [Material incentives for enterprise personnel [Electronic resource]] / Bashmak M.S. – Rezhym dostupu : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss.htm>
  35. Kosty'shy'na T.A. *Progresy'vni formy' organizaciyi i oplyaty' praci* [Progressive forms of organization and remuneration] / T.A. Kosty'shy'na. – Poltava: PUSKU, 2005. – 241 p.
  36. Pol's'ka G.A. *Matery'al'noe sty'muly'rovany'e truda kak faktor dy'namy'chnogo razvy'ty'a* [Material stimulation of labor as a factor of dynamic development]: avtořef. na soy'skany'e uchenoj stepeny' kand. ekon. nauk / Pol's'ka G.A. – Belgorod : Ny'ka, 2008. – 26 p.
  37. *Sovremennij ekonomy'chesky'j slovar'* [Modern economic dictionary] / [avt. – uklad. Rajzberg B.A. Lozovsky'j L.Sh. Starodubceva E.B.]. – Moskva: 1997. – p.323.
  38. Vlady'my'rova L.P. *Ekonomy'ka truda* [Labor economics] / L.P. Vlady'my'rova. – 2-e uzd., pererab. y' dop. – Moskva : Y'zd. dom «Dashkov y' K», 2002. – 300 p.
  39. Tolstikova O.V. *Metody'chny'j pidxid do vy'boru adekvatny'x metodiv moty'vaciyi social'ny'x potreb* [Methodical approach to the choice of adequate methods of motivation of social needs] / O.V. Tolstikova // *Komunal'noe xozyajstvo gorodov. Nauchno-tekhn'y chesky'j sborny'k* [Municipal economy of cities. Scientific and technical collection.]. – 2006. – no. 71. – pp.333–337
  40. Utky'n E.A. *Osnovi moty'vacy'onного menedzhmenta* [Fundamentals of motivational management]. – Moskva: Assocy'acy'a avtorov y' y'zdatelej «TANDEM» - «Ekmos», 2000. – 603 p.

Надійшла(received) 23.06.2020

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Гуцан Олександр Миколайович (Гуцан Александр Николаевич, Gutsan (Hutsan) Alexander Nikolaevich)** – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, <http://orcid.org/0000-0002-9989-5195>, e-mail: [gutsan.f@gmail.com](mailto:gutsan.f@gmail.com)

**Кучинський Володимир Анатолійович (Кучинский Владимир Анатольевич, Kuchynskiy Vladimir Anatolyevich)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>, e-mail: [kuchinskyi09@gmail.com](mailto:kuchinskyi09@gmail.com)