

А. С. КУЧЕРЯВА, Д. А. ГОРОВИЙ
СИСТЕМА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

На сучасному етапі розвитку економіки питання системи удосконалення мотивації персоналу на підприємстві є досить актуальним. Адже в умовах сьогодення проблемою виступає недосконалість мотиваційної системи на підприємствах, брак коштів, які можна було б спрямувати на розвиток мотиваційної системи підприємства, ще однією важливою проблемою є те, що вітчизняні організації майже не звертають увагу на умовиваність своїх підлеглих. Також при виборі системи мотивації можна стикнутися з проблемою її ефективності серед працівників. Зазвичай, більшою популярністю користується матеріальне стимулювання праці, та на сучасному етапі розвитку все більше увагу приділяють нематеріальному стимулюванню, яке дає можливість, за правильно обраного підходу до кожного робітника, розкрити його максимальний потенціал, що розкриє не лише його як особистість, а й покращить результати організації. Так як система мотивації персоналу має велике значення для кожної існуючої фірми, даний процес вивчали такі зарубіжні вчені та вітчизняні: А. Маслоу, Г. Герцберг, Е. Мак-Грегор, Е. Мейо, М. В. Врум, О. С. Іванілов ітн. Кінець 70-х – початок 80-х років минулого століття був досить насиченим щодо вивчення та аналізу поведінки людини й завдяки цьому світ побачив труди «Дженерал Моторс», ІВМ, японських «гуртків якості», й значний внесок щодо вивчення системи мотивації персоналу зробили вітчизняні вчені: М. Вольський, Г. Цехановецький, Т. Ф. Степанов, І. В. Вернадський, І. Я. Франко, О. О. Гетьман, В. М. Шаповал, Г. О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова, С. Ф. Покропивний, Н. І. Склярчук, О. І. Славута, Л. І. Шваб та інші. Та сьогоднішній економічний етап потребує нових запроваджень через складну ситуацію, яка виникла через пандемію COVID-19 на початку 2020 року в Україні, саме тому дана стаття має актуальний посыл щодо удосконалення системи мотивації персоналу. Метою даної роботи є: систематизація теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій на сучасному етапі економіки щодо розробки мотиваційної системи на підприємствах. Це дозволить запровадити удосконалення в мотиваційній системі, які використовують організації. Таким чином, можна зробити висновок, що проблема пов'язана із системою мотивації посідає одне із головних місць у роботі організації, адже вдала система мотивації для працівників організації – це в першу чергу підвищення продуктивності роботи співробітників, як наслідок скорочення часу виробництва та підвищення прибутків підприємства. Керівництво має усвідомити та правильно організувати систему мотивації для працівників, тому що саме правильно підібрана система мотивації дає можливість максимально розкрити потенціал робітника. Отже, якщо система мотивації є розвинутою, то це дає змогу підприємству бути конкурентоспроможним та підвищує кінцевий результат його діяльності.

Ключові слова: мотивація; потреби; стимули; мотиви; винагорода; стимулювання; система мотивування

А. С. КУЧЕРЯВА, Д. А. ГОРОВИЙ
СИСТЕМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

На современном этапе развития экономики вопрос системы усовершенствования мотивации персонала на предприятии является весьма актуальным. Ведь сегодня проблемой выступает несовершенство мотивационной системы на предприятиях, нехватка средств, которые можно было бы направить на развитие мотивационной системы предприятия, ещё одной важной проблемой является то, что отечественные организации почти не обращают внимание на мотивированность своих подчиненных. Также при выборе системы мотивации можно столкнуться с проблемой её эффективности среди работников. Обычно, большей популярностью пользуется материальное стимулирование труда, и на современном этапе развития все больше внимание уделяется нематериальному стимулированию, которое дает возможность при правильно выбранном подходе к каждому работнику, раскрыть его максимальный потенциал, который будет развивать его не только как личность, но и улучшит результативность организации. Так как система мотивации персонала имеет большое значение для каждой существующей фирмы, данный процесс изучали такие зарубежные ученые и отечественные: А. Маслоу, Г. Герцберг, Э. Мак-Грегор, Э. Мейо, М. В. Врум, О. С. Иванюлов и др. Конец 70-х – начало 80-х годов прошлого века был достаточно насыщенным по изучению и анализу поведения человека и благодаря этому мир увидел труды «Дженерал Моторс», ІВМ, японских «кружков качества», и значительный вклад в изучение системы мотивации персонала внесли отечественные ученые: Н. Вольский, Г. Цехановецький, Т. Ф. Степанов, И. В. Вернадский, И. Я. Франко, О. А. Гетман, В. М. Шаповал, Г. А. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова, Сек. Ф. Покропивний, Н. И. Склярчук, А. И. Славута, Л. И. Шваб и другие. Но сегодняшний экономический этап требует новых введений из-за достаточно сложной ситуации, которая возникла из-за пандемии COVID-19 в начале 2020 года в Украине, именно поэтому данная статья имеет актуальный посыл по совершенствованию системы мотивации персонала. Целью данной работы является: систематизация теоретических положений и обоснование практических рекомендаций на современном этапе экономики по разработке мотивационной системы на предприятиях. Это позволит внедрить усовершенствования в мотивационные системы, которые используют организации. Таким образом, можно сделать вывод, что проблема связана с системой мотивации занимает одно из главных мест в работе организации, ведь удачная система мотивации для сотрудников организации – это в первую очередь повышение производительности работы сотрудников, как следствие сокращение времени производства и повышения доходов предприятия. Руководство должно осознать и правильно организовать систему мотивации для работников, потому что именно правильно подобранная система мотивации дает возможность максимально раскрыть потенциал работника. Итак, если система мотивации является развитой, то это позволяет предприятию быть конкурентоспособным и повышает конечный результат его деятельности.

Ключевые слова: мотивация; потребности; стимулы; мотивы; вознаграждение; стимулирование; система мотивации

A. S. KUCHERIAVA, D. A. GOROVYI
SYSTEM FOR IMPROVING STAFF MOTIVATION

At the present stage of economic development, the issue of a system for improving personnel motivation at the enterprise is quite relevant. After all, in today's conditions, the problem is the imperfection of the motivational system in enterprises, the lack of funds that could be directed to the development of the motivational system of the enterprise, another important problem is that domestic organizations almost do not pay attention to the motivation of their subordinates. Also, when choosing a motivation system, you can face the problem of its effectiveness among employees. Usually, material incentives are more popular, and at the present stage of development, more and more attention is paid to non-material incentives, which makes it possible, with the right approach to each worker, to unlock his maximum potential, which will reveal not only him as a person, but also improve the effectiveness of the organization. Since the system of personnel motivation is of great importance for each existing company, this process has been studied by such foreign and domestic scientists as A. Maslow, G. Hertzberg, E. McGregor, E. Mayo, M. V. Vroom, O. S. Ivanilov and others. The end of the 70s-beginning of the 80s of the last century was quite rich in the study and analysis of human behavior, and thanks to this, the world saw the works of General Motors, IBM, Japanese "Quality Circles", and a significant contribution to the study of the personnel motivation system was made by

domestic scientists: M. Volsky, G. Tsekhanovetsky, T. F. Stepanov, I. V. Vernadsky, I. Ya. Franko, A. A. Getman, V. M. Shapoval, G. A. Shvidanenko, V. G. Vasilkov, N. P. Goncharova, S. F. pokropivny, N. I. sklyaruk, O. I. slavuta, L. I. Shvab and others. But the current economic stage requires new implementations due to the rather difficult situation that arose due to the COVID-19 pandemic in early 2020 in Ukraine, which is why this article has an actual message about improving the staff motivation system. The purpose of this work is to systematize theoretical provisions and substantiate practical recommendations at the present stage of Economics on the development of a motivational system in enterprises. This will allow you to introduce improvements to the motivational systems that organizations use. Thus, we can conclude that the problem associated with the motivation system occupies one of the main places in the work of the organization, because a successful motivation system for employees of the organization is primarily an increase in employee productivity, as a result of reducing production time and increasing the company's profits. Management should understand and properly organize the motivation system for employees, because it is the right motivation system that makes it possible to maximize the potential of the worker. Therefore, if the motivation system is developed, it allows the enterprise to be competitive and increases the final result of its activities.

Keywords: motivation; needs; incentives; motives; reward; stimulation; motivation system

Вступ. Данна стаття присвячена вивченню та удосконаленню систем мотивації персоналу, що посідає велике значення в управлінні не лише персоналом, а й повністю відображається на роботі компанії. Адже вдала система мотивації для працівників організації – це в першу чергу підвищення продуктивності роботи співробітників, як наслідок скорочення часу виробництва та підвищення прибутків підприємства. Керівництво має усвідомити

Т. Степанов, І. Вернадський, І. Франко, О. Гетьман, В. Шаповал, Г. Швиданенко, Н. Гончарова, С. Покропивний, Н. Склярук, О. Славута, Л. Шваб та інші.

Існуючі методи розв'язання задачі

Основні мотиваційні положення виділяють потреби, які у свою чергу також поділяються на первинні та вторинні, й винагороди. Первинні потреби – це фізіологічні потреби, а вторинні – психологічні.

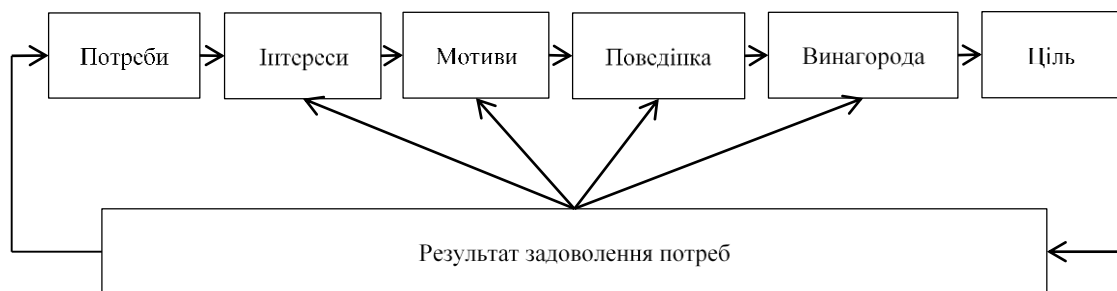


Рисунок 1.1 – Модель мотивації через потреби [1]

та правильно організувати систему мотивації для працівників, тому що саме мотивація працівників має забезпечувати використання ресурсів, мобілізації існуючого кадрового потенціалу, завдяки ній працівники доброякісно виконують свої обов'язки, адже вони самі у цьому зацікавлені. Отже, якщо система мотивації є розвинутою, то це дає змогу підприємству бути конкурентоспроможним та підвищує кінцевий результат його діяльності

Аналіз стану питання. В умовах сьогодення питання щодо системи удосконалення мотиваційної системи посідає одне з головних місць у роботі організації, тому що саме її роль у роботі кожного працівника впливає на результативність усієї компанії в цілому.

Аналіз основних досягнень і літератури. Аналіз системи удосконалення мотивації персоналу посідає важливе місце в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів, зокрема: таких вчених як – А. Маслоу, Г. Герцберг, Е. Мак-Грегор, Е. Мейо, М. В. Врум, О. С. Іванілов ін. Кінець 70-х – початок 80-х років минулого століття був досить насиченим щодо вивчення та аналізу поведінки людини й завдяки цьому світ побачив твори «Дженерал Моторс», ІВМ, японських «гуртків якості», й значний внесок щодо вивчення системи мотивації персоналу зробили вітчизняні вчені: М. Вольський, Г. Цехановецький,

На рисунку 1.1 зображено модель мотивації через потреби (рис. 1.1).

Фактором мотивації, насамперед, виступає система стимулювання праці.

«Стимулювання персоналу — це безпосереднє введення у роботу працівників зовнішніх чинників, які дають зрозуміти робітнику, що він може виконувати свої обов'язки більш ефективно, що в свою чергу буде підвищувати результативність його роботи, та роботи підприємства в цілому». Стимулювання поділяють на позитивне та негативне. Позитивне стимулювання націлене на задоволення потреб співробітника та на те, щоб особа зберігала свою поведінку; негативне ж — навпаки має на увазі блокування звичайної поведінки, через зниження задоволення потреб робітника [2].

Потреби це зародження у особи цікавості, яка згодом переростає у мотиви. Отже, можна зазначити, що мотиви пробуджують в людині поведінку, яка спонукає її до рішучих дій та вчинків, що має призвести до отримання бажаної винагороди.

Система мотивації, має нести у собі простий, гнучкий, зрозумілий підтекст для того, аби кожен робітник розумів як вона працює. Керівники мають завчасно обґрунтувати й прийняти рішення щодо розмірів заохочень для працівників. Кожен працівник, обраний начальством критерії, повинен безпосередньо сприймати як правильні. Обрані системи мотивації

повинні бути справедливими по відношенню до кожного співробітника, що в свою чергу призведе до його задоволення та зацікавленості у праці та позитивному відношенні колег у колективі. Натомість процес вивчення мотиваційних проблем має свої теоретичні та практичні значення. Саме від розуміння працівником своїх трудових обов'язків та особистісних мотивів і визначається його ставлення до роботи. Тобто для того, щоб створити умови ефективної діяльності робітників, необхідно досконало вивчити всі мотиваційні механізми, але це стосується лише тих робітників, які прагнуть розвивати свої здібності. Та при створенні системи мотивації персоналу організації керівники мають звертати увагу не лише на взаємозв'язок мотивів особистості, а й на те, що вони можуть з часом змінюватись. Тому слід, це не лише розуміти, а завчасно реагувати й, по можливості, уміти їх спрогнозувати. Ввести у роботу систему мотивації працівників можна, використовуючи такі методи: організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, правові, які зображені на рисунку 1.2 [3].

бажає реалізувати себе як особистість, хоче як найменшого контролю над собою, так і прагне отримувати не тільки матеріальну винагороду за свою працю, а й моральну. У даний момент у країні існує криза трудової діяльності. Робота вже не є для суспільства сенсом життя, а виступає лише як спосіб заробітку для виживання. Через це не можна говорити про високу ефективність праці, бажання розвитку скритого робочого потенціалу, вивчення нового матеріалу та прояви ініціативи для покращення продуктивності роботи підприємства.

Так як результативність діяльності організації напряму залежить від умотивованості персоналу, то в цьому і є основне завдання вирішення даного питання для керівників. Всі основні підходи щодо системи мотивації персоналу беруть початок у теоретичних напрямках. Дані підходи формуються на основі теорій мотивації, які приділяють увагу на поведіння та потреби працівників, начальники або менеджери організації мають фіксувати результати аналізу, та детальніше вивчають переваги кожного з робітників [4].

Вперше термін «мотивація» було використано видатним німецьким філософом А. Шопенгауером у

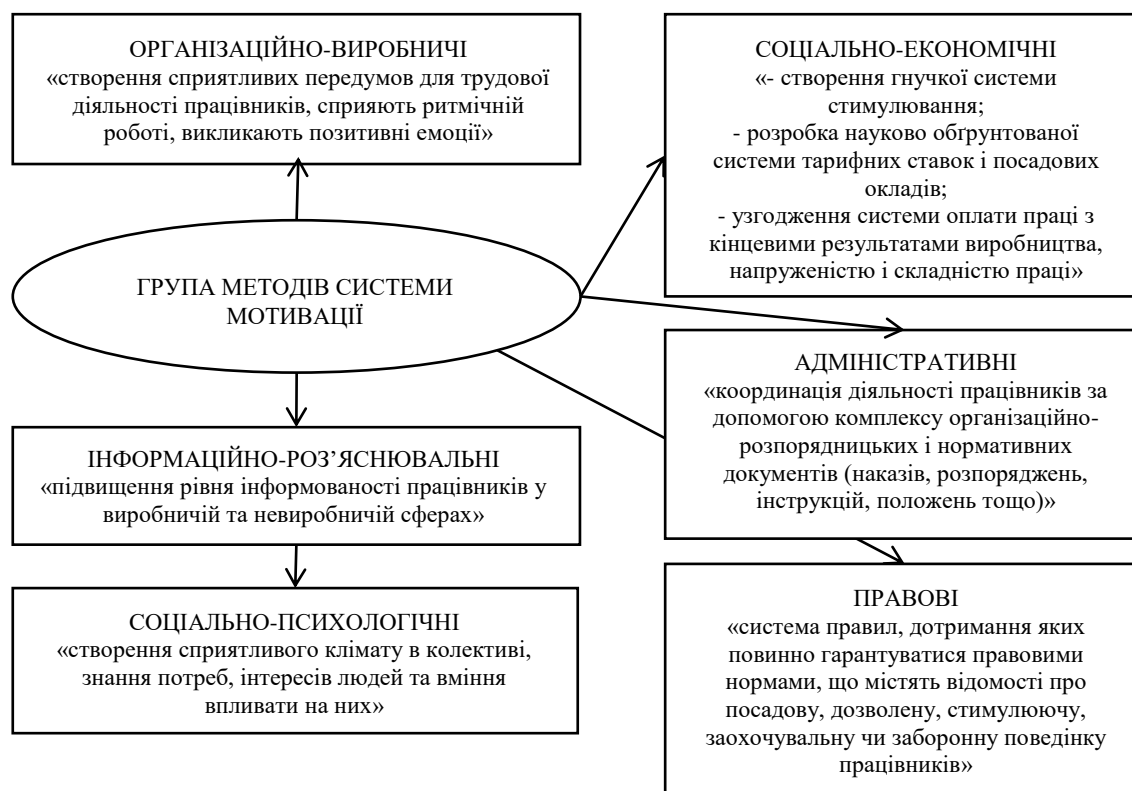


Рисунок 1.2 – Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємствах

Метою даної роботи є: систематизація теоретичних положень та обгрунтування практичних рекомендацій на сучасному етапі економіки щодо розробки мотиваційної системи на підприємствах.

Постановка проблеми

Сучасним підприємствам для максимізації прибутку, досягнення мети та виконання поставлених завдань, недостатньо тільки набору висококваліфікованих кадрів. Адже кожна людина

статті, яка мала назву «Чотири принципи достатньої причини», що була написана у 1900 – 1910 роках.

Автор мав на увазі, що дане поняття – це ніщо більше ніж задоволення своїх потреб через роботу [5].

Методи дослідження

Щоб система мотивації почала активно працювати, необхідно ввести систему стимулювання праці робітників. Керівники при прийнятті такого важливого

рішення мають обов'язково враховувати чи справедливо працюють соціальні принципи, чи справедливо розділена винагорода серед робітниками, враховуючи їх безпосередній вклад у виробничий процес та чи враховані всі компенсації матеріальних витрат, які могли бути допущені у процесі виробництва. Матеріальне та моральне стимулювання займає досить значну роль в індивідуальних винагородах, щодо ефективної роботи, а саме це впливає на рівень грошової винагороди працівника, тарифних ставок, можливість виконувати важливіші, складніші завдання, які займають важливе місце у діяльності фірми, можливий обмін досвідом або відправлення співробітника для підвищення кваліфікації на навчання. Кожен керівник повинен правильно доносити роз'яснення, які стосуються нововведень у систему мотивації, щоб у працівників не виникало відчуття непорозуміння та протиріч [6].

Потрібно розуміти, що систему управління не можна назвати ефективною, якщо до найдрібніших деталей не розробити модель мотивації персоналу підприємства, тому що мотивація в цілому направлена на конкретного робітника та колектив компанії для досягнення поставленої мети як однієї особи, так і кінцевого результату підприємства.

Для ефективної діяльності фірми можна застосувати наступні принципи:

- розроблена система мотивації повинна бути конкурентоспроможною по відношенню до інших підприємств, які намагаються найняти у свій штат цінного робітника;
- матеріальне стимулювання має бути направленим на досягнення фінального результату діяльності компанії та особистих результатів;
- частина прибутку компанії має бути використана для додаткових виплат у вигляді премій, для робітників, які проявили себе з найкращого боку у виконанні своїх ділових обов'язків та професійному зрості;

- начальники мають давати можливість кожному робітнику реалізувати себе професійно;
- обов'язково необхідно вміти розподіляти рівномірно матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу, для балансу в компанії.
- необхідно чітко і зрозуміло формувати мету роботи співробітників;
- слід звернути увагу на розробку вдалої системи мотивації персоналу, враховуючи результати аналізу існуючої;
- обов'язково потрібно згуртувати колектив, адже к такому випадку його взаємодія буде мати кращу результативність роботи;
- робота має бути розбита на класифікації, аби можна було детально аналізувати діяльність кожної з них;
- компанія має забезпечити працівників як інформаційними, так і технічними системами щодо оплати праці;
- кожен повинен брати участь в обговоренні при виборі системи мотивації праці, та добре засвоїти її суть [7].

Отже, якщо керівники підприємства прагнуть розвивати діяльність компанії, то в першу чергу, необхідно дотримуватися усіх норм, правил та рекомендацій, детально розібратися у теоретичних основах, які штовхають людину на певні дії, також потрібно займатися розвитком системи мотивації організації, адже завдяки вище описаним факторам можна вплинути на ефективність роботи окремого працівника, а згодом і продуктивнішої роботи усієї організації [8].

Керівник організації має створити справедливую систему мотивацію персоналу. Співробітники при правильному донесенні інформації мають розуміти, що чим ефективніше, якісніше, ініціативніше він працює, тим більшу винагороду він отримає, у залежності із своїми потребами. Детальніше розглянути основні методи мотивації можна в таблиці 1.1 [9, 10].

Таблиця 1.1 – Основні методи мотивації

Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
Мотивація через організацію роботи	Даний метод дає працівникові можливості для того аби він міг удосконалити свої навички, для виконання роботи, проявляти свою самостійність та ініціативність, він має відчувати та розуміти що його робота для організації відіграє значну роль у створенні продукції, тому робітник має бути ще і відповідальним, та своєчасний, обов'язковий звіт керівництву щодо проведеної роботи	Перевагою даного методу є те, що створюється атмосфера довіри між працівником та керівництвом організації, в свою чергу керівники дають волю у виконанні робітникам їх обов'язків, та постійно спілкуються з підлеглими	Недоліком у даному методі виступає те, що кінцевий результат роботи компанії полягає у ставленні працівника до своєї роботи, його самостійності та кваліфікаційних навичок
Матеріальне стимулювання	Даний метод передбачає заохочення працівника у вигляді грошових виплат відповідно до виконаної робітником роботи та кінцевим результатом діяльності підприємства	Даний метод один із найефективніших у використанні, адже кожна людина працює заради того, аби заробити гроші, тому діяльність робітника безпосередньо спрямована на результат	Вибраний метод спрямовує робітника лише на отримання заробітної плати, її підвищення, та можливе невдоволення через різні оплати праці між співробітниками

Кінець таблиці 1.1

Моральне стимулювання	Обраний метод має широкий спектр впливу, адже передбачає великий набір нематеріальних стимулів, що дає можливість їх використання адміністративним органам управління та керівництву організації	Обраний вид стимулювання має велике значення для морального духу співробітників, для їх підтримки та відчуття єдності в колективі	Моральне стимулювання залежить від внутрішніх мотивів самого працівника, які потрібно розрізнити у кожного, також даного методу не завжди достатньо для вмотивування робітників
Індивідуальний підхід до працівника	Передбачає вивчення керівництвом кожного співробітника, його особливостей, мотивів, вподобань, можливостей, зацікавленості, характеру та інше	Керівник має знайти підхід до кожного підлеглого та вміло донести до нього, наскільки для компанії важлива його старанна робота	Це досить трудомістка робота, тому що необхідно вивчити кожного робітника та підібрати до кожного особливий вид стимулювання
Мотивування через постановку завдань	Вказаний метод полягає у конкретних встановлених завданнях працівнику, які він має виконати за певний період, вони мають бути конкретними, зрозумілими та привабливими для співробітника	Перевагою такого є методу є конкретність поставленого завдання, чітко поставлена мета та розуміння впроваджених завдань	Недоліком є те, що поставлені задачі можуть не відповідати умінням та навикам конкретного робітника та ставити його у «рамки», які можуть призвести до байдужості у виконання своїх обов'язків
Вплив через інформування працівників	Даний метод характеризується наданням робітникам своєчасної, повної, значимої для них інформації, яка може задовольнити їх потреби	Якщо робітник володіє необхідною для його роботи інформацією, то це може полегшити його працю	Диференційований вплив методу на працівників
Вплив через корпоративну культуру	Даний метод має вплив на робітників через визначення керівником їх особистісних цінностей та пріоритетів, які можливо реалізувати на практиці	Цей метод має досить творчий підхід, адже він полягає у створенні особистих традицій, звичок, правил компанії, що визначають не лише робочу поведінку працівників, а й поведіння та взаємодію у колективі	Недоліком є те, що ідеї корпоративної культури, можуть відрізнятися або зовсім не відповідати поглядам колективу або окремо взятих працівників
Мотивування через практику управління	Метод полягає у визначенні та встановленні системи управління, схваленої керівником, яка використовується для роботи організації та відповідає складності завдань і характеристикам підбраного персоналу компанії	Якщо правильно підібрати стиль управління компанією, то персонал буде зацікавлений до праці	Обрана система мотивування через управління може бути неправильно підібрана, оскільки характеристики персоналу не відповідатимуть їй
Використання заходів дисциплінарного впливу	Даний метод дисциплінарного впливу має бути досить адекватним, справедливим, мають роз'яснюватись причини його введення та необхідність застосування	Перевагою даного методу є те, що колектив дотримується встановленого порядку на робочих місцях, відповідно до встановленої дисципліни та прагне не допускати помилок у виконанні робіт	Керівники можуть допускати помилки та жорстко впливати на працівника щодо питань покарання, що в свою чергу може призвести до звільнення співробітника
Звернення до найважливіших для працівника цінностей	Даний метод має допомогти визначити керівнику основні цінності для співробітників компанії	Даний метод є досить ефективним, адже завдяки ньому можна пізнати вподобання та цінності робітника і використовувати їх для стимулювання його праці	На жаль, керівником може неправильно тлумачити особистісні цінності робітників, а це в свою чергу може негативно вплинути на його мотивацію мотивування праці
Мотивування через переконання	Мотивування через переконання має впливати на думку робітника, що веде за собою зміну або перегляд відношення до трудової діяльності	Перевагою даного методу є збільшення спілкування між керівником та підлеглими, що допомагає направити у правильний біг їхні погляди	Даний метод може провокувати неприйняття підлеглими керівничих переконань, або може бути надмірний вплив з боку начальства

Результати чисельного моделювання

Таким чином, можна зазначити, що в умовах сьогодення, приведені методи мотивації персоналу, можуть бути досить ефективними для удосконалення

системи мотивації в організаціях, та для того аби вибрати основний метод необхідно провести своєрідне дослідження серед працівників компанії та вибрати

найпривабливіший серед усіх запропонованих методів.

Висновки

Отже, вдала система мотивації для працівників організації – це в першу чергу підвищення продуктивності роботи співробітників, як наслідок скорочення часу виробництва та підвищення прибутків підприємства. Керівництво має усвідомити та правильно організувати мотиваційну систему для колективу, адже саме люди є основним чинником продуктивної роботи компанії, та саме їх умотивованість сприяє правильному розподілу ресурсів підприємства, завдяки ній працівники доброякісно виконують свої обов'язки, адже вони самі у цьому зацікавлені. Тобто, якщо система мотивації є розвинутою, то це дає змогу підприємству бути конкурентоспроможним та підвищує кінцевий результат його діяльності.

Список літератури

1. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І., Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Вісник «Ефективна економіка» №4, 2013 р.*
2. Пересипкіна Н. О. *Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють.* Журнал «Кадровик України» № 7, 2016 р.
3. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2012 р. №1. С. 134-140.
4. Кибанов А. Я., Баткаева І. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В., *Мотивація и стимулирование трудовой деятельности.* М.: ИНФРА-М, – 2009, с. 524.
5. Голобородько М. О., Доровський О. Ф. Система мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник факультету економіки і права ХНЕУ.* 2012.
6. Трубіч С. І. Мотиваційний механізм використання трудового потенціалу / . І. Трубіч // *Формування економічних відносин в умовах становлення ринку : зб. наук пр.* – Тернопіль, 1999. – С. 5 – 8.
7. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора. Воронкової А. Е. *Корпорації: управління та культура: монографія*, Дрогобич, Вимір, 2006. 376 с.
8. Колот А. М. *Мотивація персоналу:* монографія / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

9. Струсевич О. С. *Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства* [Електронний ресурс]: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm>
10. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Кучер Л. Р. *Науковий вісник.* 2005. Вип. 15.2. С. 256–261.

References (transliterated)

1. Perevozchykova N. O., Kotova Yu. I., Osoblyvosti motyvatsii personalu na suchasnykh pidpriemstvakh. [Features of personnel motivation in modern enterprises], *Visnyk «Efektyvna ekonomika»* [Bulletin "Efficient Economy"] No. 4, 2013.
2. Peresyphkina N. O., Motyvatsiia personalu: chomu nehatyvni stymuly ne pratsiuut. [Staff motivation: why negative incentives don't work], *Zhurnal «Kadrovik Ukrainy»* [HR Specialist Of Ukraine Magazine] No. 7, 2016.
3. Opanasiuk Yu. A., Udoskonalennia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi. [Improving the personnel assessment system at the enterprise], *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika* [Bulletin of Sumy State University. Economy Series], 2012, No. 1, pp. 134-140.
4. Kybanov A. Ya., Batkaeva Y. A., Mytrofanova E. A., Lovcheva M. V., *Motyvatsiia y stymulirovanye trudovoi deiatel'nosti.* [Motivation and stimulation of labor activity.], INFRA-M, 2009, p. 524.
5. Holoborodko M. O., Dorovskiy O. F., Systema motyvatsii pratsi personalu na pidpriemstvi. [The system of motivation of personnel at the enterprise.], *Visnyk fakultetu ekonomiky i prava KhNEU* [Bulletin of the Faculty of Economics and law of KhNEU], 2012.
6. Trubych S. I., Motyvatsiinyi mekhanizm vykorystannia trudovoho potentsialu [Motivational mechanism for using labor potential], I. Trubych, *Formuvannia ekonomichnykh vidnosyn v umovakh stanovlennia rynku* [Formation of economic relations in the context of market formation]: sb. nauch pr., Ternopil, 1999, pp. 5 – 8.
7. Voronkova A. E., Babian M. M., Korenev E. N., Mazhura I. V.; za zag. red. dokt. ekon. nauk, profesora, Voronkovoї A. E. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura: monohrafiia* [Corporations: management and culture: monograph], Drohobych, Vymir, 2006, p. 376.
8. Kolot A. M., *Motyvatsiia personal: monohrafiia* [Staff motivation: monograph], Kolot A. M., KNEU, 2002, p. 337.
9. Strusevych O. S., *Stymulirovannia trudovoi diialnosti personalu pidpriemstva* [Stimulating the labor activity of the company's personnel], Available at: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm>
10. Kucher L. R., Rozroblennia systemy motyvuvannia pratsivnykiv komertsiiynykh pidpriemstv [Development of a system for motivating employees of commercial enterprises], Kucher L. R., *Naukovyi visnyk*, Vyp. 15.2 [Scientific bulletin, Release 15.2], 2005, pp. 256–261.

Надійшла (received) 23.08.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кучерява Анна Сергіївна (Кучерявая Анна Сергеевна, Kucheriava Anna Serhiivna) - магістрант кафедри економіки та маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; ORCID: , e-mail: annyakucher@gmail.com

Горовий Дмитро Анатолійович (Горовой Дмитрий Анатольевич, Gorovyi Dmytro Anatoliiovych) – професор, професор кафедри економіки та маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», заступник директора по роботі з іноземними студентами ННІ ЕММБ, професор, д. е. н., НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0416-3857>; e-mail: digoro@ukr.net