

*К. А. ТКАЧЕНКО, Г. М. КОПТЄВА*

### **МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Стаття присвячена актуальним проблемам дослідження таких інструментів управління персоналом підприємства, як мотивація та стимулювання праці персоналу в сучасних динамічних умовах. Важливою передумовою розвитку сучасного суспільства в умовах швидких змін та інновацій, турбулентності зовнішнього середовища є особливе приділення уваги управлінню персоналом, що створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства загалом. У сучасному світі розуміння та ефективне використання мотиваційних інструментів набуває все більшого значення. Метою статті є пошук та висвітлення оптимальних варіантів адаптації системи мотивації праці персоналу та її стимулюванні в сучасних умовах. Розглянуто ключовий аспект успішного управління персоналом - мотивацію праці та її вплив на ефективність та продуктивність праці співробітників в сучасних організаціях. Доведено, що впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволяє залучити нових висококваліфікованих фахівців та утримати штатних працівників. Виокремлено основні теоретичні підходи до мотивації персоналу, а також проаналізовано практичні методи та інструменти її стимулювання, які використовуються керівництвом підприємств. Визначено переваги та недоліки стимулювання праці персоналу. Досліджено особливості та методи впливу на підвищення продуктивності праці персоналу за допомогою використання мотиваційних та стимулюючих факторів. Визначено основні напрямки щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві. На основі проведеного аналізу наявних систем мотивації праці авторами було запропоновано здійснити заходи, які сприятимуть створенню на підприємстві ефективного мотиваційного середовища. Запропоновано впровадження інноваційних рішень у сферу управління мотивацією персоналу та стимулювання праці.

**Ключові слова:** мотивація праці; персонал; потреби; мотив; стимул; стимулювання; заробітна плата

*К. ТКАЧЕНКО, Н. КОПТЄВА*

### **MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL WORK IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

The article is devoted to the current problems of the study of such tools of enterprise personnel management as motivation and stimulation of the work of personnel in modern dynamic conditions. An important prerequisite for the development of modern society in the conditions of rapid changes and innovations, turbulence of the external environment is special attention to personnel management, which creates prerequisites for economic growth and competitiveness of both an individual employee and the enterprise in general. In today's world, understanding and effective use of motivational tools is gaining more and more importance. The purpose of the article is to find and highlight optimal options for adapting the system of personnel motivation and its stimulation in modern conditions. Considered a key aspect of successful personnel management - work motivation and its impact on the efficiency and productivity of employees in modern organizations. It has been proven that the introduction of new and non-standard approaches to personnel motivation allows attracting new highly qualified specialists and retaining full-time employees. The main theoretical approaches to personnel motivation are singled out, as well as the practical methods and tools of its stimulation, which are used by the management of enterprises, are analyzed. The advantages and disadvantages of stimulating the work of the personnel are determined. Peculiarities and methods of influence on increasing the labor productivity of the staff with the help of motivational and stimulating factors have been investigated. The main directions for improving the system of motivation and labor stimulation at the enterprise have been determined. Based on the analysis of existing work motivation systems, the authors proposed to implement measures that will contribute to the creation of an effective motivational environment at the enterprise. The introduction of innovative solutions in the field of personnel motivation management and labor stimulation is proposed.

**Keywords:** work motivation; personnel; needs; motive; incentive; stimulation; salary

**Вступ.** Мотивація праці є однією з ключових складових успішного управління персоналом та досягнення організаційних цілей підприємства. У сучасному світі, де конкуренція та швидкі зміни є необхідними складовими бізнесу, розуміння та ефективне використання мотиваційних інструментів набуває все більшого значення. Організації, які здатні виявити та задовольнити потреби свого персоналу, спроможні не лише залучити, але й утримати висококваліфікованих співробітників, забезпечити їхню продуктивність та відданість організаційним завданням, сприяти їх кар'єрному розвитку. Проте, життєвий пріоритет працівників дещо змінився останнім часом, якщо кар'єра, самовизнання, високий дохід були головними факторами мотивації, то в умовах воєнного стану особливої уваги набуває безпека персоналу, психологічна підтримка, особистий внесок задля підтримки економіки країни тощо. Розуміння та ефективне управління мотивацією праці в умовах нових викликів та можливостей є важливим завданням для будь-якої компанії, оскільки воно впливає на якість та результативність працівників, а

отже, на конкурентоспроможність організації на ринку. Підвищується роль працівника, його інтелект та креативність як фактори конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку суспільства. Розглядаючи різні аспекти мотивації праці, спробуємо відповісти на питання про те, як ефективно стимулювати персонал, забезпечити його задоволеність роботою та сприяти досягненню організаційних цілей підприємства.

**Проблематика обраної теми** полягає в тому, що задля сприяння розвитку ринкової економіки країни та її відновлення у післявоєнний час необхідно активізувати працівників, беручи до уваги як організаційно-технічні аспекти, так і соціально-психологічні чинники, які визначають особливості їхнього розвитку. Ці фактори мають бути враховані при управлінні персоналом як найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Мотивація персоналу є важливим інструментом для досягнення раціонального використання ресурсів та мобілізації кадрового потенціалу. Ефективність системи

управління неможлива без розробки ефективної моделі мотивації праці персоналу, покращенні методів управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Це передбачає вивчення та використання кращих практик зарубіжних керівників щодо державного фінансування та стимулювання навчання, використання сучасних методів оцінки персоналу, створення та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання різних категорій працівників для досягнення високої продуктивності праці тощо. Покращення продуктивності праці пов'язане з питаннями мотивації та стимулювання праці, які займають важливе місце. Участь людини в системі суспільних відносин, зокрема виробничих, визначається її бажаннями, можливостями та мотивацією до досягнення поставлених перед нею цілей та завдань. Стимулювання є важливим етапом у процесі управління персоналом, і недостатнє приділення уваги цьому аспекту може призвести до демотивації персоналу та, відповідно, до стагнації організації. Тому є необхідність розробки та впровадження науково-обґрунтованих теоретичних і практичних рекомендацій щодо мотивації та стимулювання праці.

Важливо відзначити, що мотивації персоналу включає в себе різні аспекти, від фінансових стимулів до соціальних та професійних можливостей. Один з ключових аспектів – це створення здорового організаційного середовища, де працівники почуваються цінними, де їхні творчі ідеї та ініціативи враховуються та заохочуються. Це може бути досягнуто шляхом встановлення системи внутрішньої комунікації, де кожен співробітник має можливість висловити свої думки, проявити креативність та долучитися до процесу прийняття управлінських рішень.

Крім того, важливо підкреслити роль освіти та розвитку працівників у процесі мотивації. Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації може значно підвищити ефективність праці та зробити працівників більш конкурентоспроможними на ринку праці. Тому, компанії повинні розглядати можливості для організації тренінгів, семінарів та інших форм навчання, які допоможуть співробітникам розвивати свої професійні навички та знання. Правомірним є твердження, що знання стають передумовою розв'язання таких завдань, як: адаптація людського фактора до динамічно змінюваних умов внутрішнього та зовнішнього середовища; прийняття управлінських рішень за нестандартних умов або в умовах невизначеності; організація командної роботи та роботи на конкретний результат; набуття вміння, здатності вчитися протягом усього життя; перетворення знань на провідний ресурс економічного розвитку та головне багатство суспільства [13].

Нарешті, важливо зазначити, що мотивація персоналу не є одноразовим завданням. Вона потребує постійного моніторингу та аналізу результатів задля вдосконалення стратегій та методів стимулювання. Сучасні технології та інструменти можуть стати великим бонусом у цьому процесі, дозволяючи збирати та аналізувати дані про ефективність різних

заходів мотивації та стимулювання праці персоналу. Такий підхід дозволить підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін у потребах свого персоналу та ринку.

Отже, мотивація праці персоналу та її стимулювання на вітчизняних підприємствах – це складний та багатограний процес, який потребує інтеграції різних підходів та стратегій. Розуміння важливості мотивації та її постійного вдосконалення є важливим кроком у забезпеченні успішного розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження науковою спільнотою, як вітчизняною, так і зарубіжною, теоретичних і методологічних аспектів мотивації та стимулювання праці персоналу отримав визнання від вчених, таких як М. Армстронг [1], Д. Мак-Грегор [2], А. Маслоу [3], Е. Мейо [4], Д. Бентем [5], а також від українських дослідників, таких як А. М. Колот [6; 13], Д. П. Богиня [7], М. Б. Семикіна [8], Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [9], М. С. Дороніна [10], Григоруk П.М., Оксененко К.В. [16] і багатьох інших.

В науковому доробку науковців проблематика мотивації та стимулювання праці персоналу розглядається через теорію і практику методів винагороди персоналу [1; 5; 6-8; 10; 16; 17], організаційну концепцію людських відносин [2; 4], безпеку праці персоналу та її забезпечення [14; 15], інтелектуалізацію праці [13], управління працею загалом та її складовими [9; 11], що свідчить про значний інтерес до цього проблемного питання.

У розробках теорії мотивації були запропоновані різні підходи, що ґрунтуються на різних концепціях, і це дозволяє умовно класифікувати їх на дві основні групи: ті, що стосуються змісту, і ті, що стосуються процесу. Змістовні теорії мотивації досліджують потреби людини та вказують на ієрархічну класифікацію цих потреб, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини. Процесуальні теорії розглядають мотивацію інакше, аналізуючи, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей та обирає конкретний тип поведінки. Вони визнають наявність потреб, але вважається, що поведінку людей визначають не лише ці потреби. Поведінка особистості також залежить від сприйняття і очікувань, пов'язаних із конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки.

Аналіз наукових публікацій і досліджень фахівців економічної науки свідчить про те, що зазначена проблематика потребує подальшого опрацювання з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств у сучасних складних умовах.

**Мета статті** полягає у пошуку та висвітленні оптимальних варіантів адаптації системи мотивації праці персоналу та її стимулюванні в сучасних умовах.

**Виклад основних результатів дослідження.** Управління персоналом в процесі діяльності включає в себе функції, такі як планування, організацію, мотивацію та контроль, які взаємодіють через комунікаційні зв'язки. При цьому, ефективне управління персоналом підприємства вимагає

гармонійного поєднання цих функцій. Функція мотивації включає в себе вибір методів і інструментів, які стимулюють учасників управлінської системи до творчого та ефективного виконання завдань. Менеджер повинен зацікавити працівників та правильно використовувати матеріальні та нематеріальні стимули. Це вимагає постійного визначення потреб у праці, розроблення системи стимулів та адекватної оцінки результатів роботи персоналу. Мотивація, як функція менеджера, є процесом спонукання як самого менеджера, так і інших працівників до досягнення особистих чи організаційних цілей. Тому, керівник повинен розуміти та використовувати основні принципи мотивації, такі як обґрунтованість стимулів, їх своєчасність, гнучкість та конкретність.

В сучасних умовах турбулентного середовища, стало очевидним, що потрібні інші методи, окрім простого «батога і пряника», оскільки вони не завжди стимулюють робітників до високої продуктивності. Дослідження шляхів вирішення цієї проблеми вимагає пошуку нових можливостей, включаючи аналіз та використання знань з психології, організації виробництва та потреб людини в сучасних умовах. Поведінка людини обумовлена її реальними потребами, які спонукають її до дії. Чим більше різних потреб задовольняє людина через працю, чим більше доступних благ, а також чим менше зусиль потрібно витратити порівняно з іншими видами діяльності, чим більше вона почуває себе у безпеці, тим важливіше стає роль праці в її житті, і тим вище її працездатність. Будь-які блага, які задовольняють важливі потреби людини і вимагають активної діяльності для їх отримання, можуть стати стимулами. Важливо розуміти, що мотиви направляють дії людини, а стимули можуть бути лише інструментом для досягнення цілей або їх втрати. У зв'язку з цим, у дослідженнях виділяють два типи стимулювання: позитивне та негативне. Використання різних стимулів для мотивації людей представляє собою процес стимулювання. Важливо зазначити, що стимулювання є відмінне від мотивації, бо це інструмент, за допомогою якого можна реалізувати мотивацію. Стимулювання – це використання стимулів для впливу на діяльність та спрямування зусиль людини при вирішенні завдань, які мають важливе значення для організації. Отже, стимулювання персоналу є основою мотивації та складним процесом, де практика накладає певні вимоги до його організації, включаючи комплексність, диференціацію, гнучкість та оперативність [11].

Мотивація складається з різних мотивів, які можуть підсилити або конфліктувати один з одним. Мотивація до праці, тобто бажання працівника задовольнити свої потреби через працю, не може бути успішною без застосування сучасних методів матеріального і морального стимулювання персоналу. Потреби є відчуттям фізичного або соціального дискомфорту, нестачі чогось, і вони є необхідними для забезпечення нормальних умов життя та розвитку людини. Потреби стають мотивами, коли вони знаходяться у свідомості людини. Мотивація праці включає в себе потреби,

цінності, необхідні трудові дії та витрати, пов'язані з трудовою діяльністю.

При розробці системи стимулювання важливо розглянути основні принципи теорії мотивації і визначити дві основні групи потреб: матеріальні та духовні. На кожному з цих груп потреб мають бути відповідні стимули. Тому система стимулювання персоналу, як сукупність елементів робочої ситуації, що впливають на поведінку людини, передбачає наявність двох основних підсистем управління персоналом: матеріальної та моральної. Керівники, свідомо впливаючи на мотивацію, повинні створювати умови, які дозволяють працівникам відчувати можливість задовольнити свої потреби, оскільки потреби підштовхують людину до дії. Один з найпотужніших стимулів - це винагородження, яке може бути як внутрішнім (задоволенням від самої роботи), так і зовнішнім (заробітною платою, кар'єрним зростанням, похвалою тощо).

Для визначення, як і в якому обсязі надавати винагороду, потрібно зрозуміти потреби конкретних працівників. Таким чином, на практиці функція мотивації реалізується через підфункції, визначення працівників, яким потрібна мотивація, виявлення системи стимулів, визначення результатів роботи та системи винагороди для кожної конкретної особи.

Для задоволення матеріальних потреб застосовується матеріальне стимулювання, і головним засобом матеріальної мотивації є заробітна плата та виплати, що прирівнюються до неї. Складно оцінювати результати роботи персоналу.

Матеріальне стимулювання, незважаючи на численні переваги, також має свої недоліки:

- грошова винагорода не завжди є найкращим стимулом, оскільки вона може змушувати працівника виконувати певні завдання лише короткостроково, не забезпечуючи довгострокового результату;
- системи матеріального стимулювання результатів роботи часто знижують ефективність управління;
- матеріальне стимулювання вимагає великих витрат, зокрема на перепідготовку керівників, та дорого коштує в оцінці результатів роботи.

Прихильники грошової мотивації стверджують, що проблема не в недоліках матеріального стимулювання, а в його неумілому застосуванні.

Проте не слід забувати про роль нематеріальних факторів у стимулюванні персоналу організації. До нематеріальних стимулів відносяться нефінансові винагороди. Зокрема, найпоширенішими є:

- пільги, пов'язані з графіком роботи, що може включати гнучкість у робочому часі, можливість дистанційної роботи (віддаленої роботи), денні та нічні зміни, що дозволяють пристосовувати графік до індивідуальних потреб працівника;
- подарункові сертифікати, корпоративні подарунки, спеціальні призи або подарунки за досягнення певних цілей;
- винагороди, пов'язані зі зміною статусу працівника – присвоєння нового професійного статусу, яке може супроводжуватися відзнаками чи спеціальними церемоніями;

– «винагородження – визнання», що включає публічні відзнаки за досягнення, словесне визнання успішної роботи перед колегами та керівництвом;

– винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця – можливість переведення на більш цікаву або відповідальну посаду чи проект, тому як це може бути важливим для розвитку кар'єрного зростання працівника.

Також існують різні загальновиробничі заходи, до яких можна віднести такі основні форми впливу, як:

– поліпшення умов праці – робота над покращенням робочого середовища та інфраструктури може позитивно впливати на комфорт та ефективність роботи працівників;

– організація відпочинку – забезпечення можливостей для відпочинку і відновлення енергії, таких як корпоративні відпустки або спільні заходи, організація перерв, створення кімнат відпочинку;

– підтримка традицій та обрядів – створення корпоративної культури та зміцнення спільних цінностей в організації;

– заходи відзначення різних подій – святкування днів народження, ювілеїв; корпоративні заходи, які сприяють підтримці командного духу та згуртуванню колективу тощо.

Ці нематеріальні стимули можуть бути дуже ефективними в підвищенні мотивації та задоволеності працівників і сприяти покращенню загального робочого клімату в організації.

Необхідність управління моральними стимулами до праці є очевидною, оскільки вони можуть бути використані окремо або в поєднанні з економічними та організаційними методами. Керівники переважно використовують матеріальну мотивацію для трьох основних цілей: контролю над використанням фонду оплати праці, збільшення гнучкості системи стимулювання праці та підтримки інтересів працівників в результатах своєї роботи. Важливо враховувати, що різні категорії людей сприймають матеріальну та нематеріальну мотивацію по-різному. На різних стадіях кар'єри люди можуть бути більш схильні до одного виду стимулювання, ніж до іншого. Наприклад, деякі люди можуть вважати час, проведений з сім'єю, важливішим за гроші, отримані за додаткову роботу для організації. Для працівників наукових установ цінними можуть бути визнання колег та цікаві завдання, а не лише матеріальні переваги.

На жаль, недбалість у впровадженні змін у системі управління, зокрема, що стосується стимулювання працівників, може призвести до негативних наслідків, як це можна побачити на прикладі одного з підприємств, що займається переробкою нафти. Там було звільнено багатьох службовців, які досягли пенсійного віку, і замість них були найняті молоді фахівці з сучасними навичками в галузі оргтехніки та виробництва. Водночас були скасовані діяльність Ради ветеранів праці, деякі громадські ініціативи та традиції вшанування ювілярів на робочих місцях. Ініціатори сподівалися, що ці заходи покращать результативність виробництва. Але, насправді, вони призвели до негативних наслідків. Управлінська діяльність

виявилася неефективною. Для визначення причин цієї проблеми було залучено вчених та фахівців з управління, які провели опитування працівників та провели аналіз ситуації, що склалася та надали оцінку.

По-перше, досвідчені працівники, які залишилися на роботі, боялися втратити роботу і тому концентрувалися лише на своїх обов'язках і не були готові передавати свої знання молодшим колегам, що призвело до зниження продуктивності останніх. Додатково, скасування деяких довгострокових традицій вплинуло на поведінку досвідчених працівників.

По-друге, відсутність звичних стимулів для роботи серед досвідчених працівників призвела до складної ситуації. Висновки з цієї ситуації стали очевидними, проте виправлення ситуації може бути ускладненим або навіть неможливим.

Важливо зауважити, що сучасні підприємства в основному складаються з різних категорій працівників, які мають різний рівень професійної підготовки та досвіду роботи. Відповідно до Класифікатора професій України [12], ці категорії включають робітників, службовців, спеціалістів та керівників. Керівники, зокрема, мають владні повноваження та вплив на інших працівників і повинні бути здатними мотивувати інших та відчувати вплив і на себе. Мотивація в професійному оточенні має свою послідовність розвитку. Спочатку, це виявлення успішної адаптації та здатності людини організувати свою роботу, що призводить до встановлення динамічної рівноваги в системі «людина – професійне середовище». Досягнення цієї рівноваги передбачає послідовний цикл, який включає в себе низку почергових етапів, які змінюють один одного. Одним з таких етапів є формування відповідних потреб людини, спрямованих на досягнення рівноваги та готовності до діяльності. Другим етапом в розвитку мотивації є процес усвідомлення взаємозв'язків з іншими аспектами життєдіяльності особистості. У ході життєдіяльності мотивація може виражатися у двох типах – внутрішня мотивація (самотивація) та зовнішня мотивація, спрямована на стимулювання до певної діяльності. Мотивація становить психологічну основу професійного середовища і є основою для управління бізнес-процесами. Ефективність організації продуктивної професійної діяльності, як для окремої особи, так і для колективу в цілому, визначається особливостями внутрішньої та зовнішньої мотивації та їх взаємозв'язком.

Також важливо створювати сприятливе мотиваційне середовище для делегування повноважень і контролю над діяльністю, розвивати довірчі стосунки між співробітниками, активно вдосконалювати комунікаційні процеси, враховуючи потреби працівників у емоційному спілкуванні, підвищувати мотивацію для задоволення індивідуальних потреб, дбати про індивідуальну чутливість до різних методів стимулювання. Важливо забезпечувати справедливу оцінку досягнень або порушень, уникаючи перебільшення їх важливості в діяльності підлеглих. При цьому стимулювання буде найефективнішим, коли форма та ступінь заохочення

або покарання керівника буде відповідати загальній оцінці та думці всього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати часті винагороди або покарання, оскільки в таких випадках вони можуть втратити свою ефективність.

Додатково, можна також виділити монетарні та немонетарні інструменти економічного стимулювання праці персоналу. При цьому, до монетарних можна віднести такі як: довгострокові бонусні схеми на основі ключових показників діяльності компанії, бонусний план при проектній роботі, бонус за вислугу років та інші. Немонетарні інструменти надаються працівникам в «натуральному» вигляді, мають реальну вартість для самої компанії та надаються у вигляді: оплати проїзду працівників до місця роботи та у зворотному напрямі; оплати занять у спортивних та оздоровчих клубах; оплата освіти працівників за профілем; придбання продукції, яку виробляє компанія за пільговими цінами, оплата харчування, послуг зв'язку, житла тощо.

Нові можливості і нові виклики, які існують в умовах сьогодення, коли інтелектуалізація праці стає цінністю, дозволяють соціально і економічно активним працівникам стати дієвим учасником процесу продукування знань задля забезпечення інноваційності трудової діяльності, формування власної конкурентної переваги, найповнішого використання свого потенціалу та розвинення креативності тощо.

Погоджуючись з думкою авторів [13] та на основі результатів власних досліджень можна стверджувати, що підвищення ролі знань та їх продукування, інновацій та технологій, які посилюють продуктивну силу працівника у сучасному бізнес-середовищі, забезпечують інноваційність його діяльності, формують конкурентні переваги і передумови для гідного життя; допомагають використати можливості, що породжуються глобалізацією і інтеграцією, діджиталізацією; дозволяють мінімізувати ризики, загрози і небезпеки, поширювані зростанням впливу факторів зовнішнього середовища (конкуренцією, політичними чинниками, екологією тощо); сприяють адаптації до умов невизначеності та багатомірних і динамічних змін.

Оскільки будь-яке підприємство розглядається як холістична система, яка сфокусована на досягненні головної мети, що розв'язується виконанням поставлених завдань і безпосередньо залежить від злагодженості та ефективності роботи всього персоналу як єдиного механізму, пропонується реалізовувати інноваційні рішення у сферу управління мотивацією персоналу та стимулювання праці спрямованих на:

- вибір і впровадження дієвих методів управління та лідерства;
- покращення соціально-психологічного мікроклімату в колективі, адаптацію нових співробітників на робочому місці, профілактику конфліктів, їх оперативне вирішення;
- формування та підтримку корпоративної культури в колективі;

- розробку об'єктивної системи оцінки роботи персоналу;
- розробку, впровадження та використання заходів стимулювання і мотивації ефективної праці;
- інформування персоналу про зміни на підприємстві;
- участь працівників і партнерів в управлінні підприємством;
- впровадження сучасних технологій підвищення кваліфікації та адаптації персоналу до сучасних викликів;
- підвищення якості соціальних умов праці;
- створення ситуаційних чинників, які позитивно впливають на розвиток креативного потенціалу працівників підприємства, прагнення до самовдосконалення;
- формування динамічної взаємодії підприємства з зовнішнім бізнес-середовищем;
- забезпечення безпеки персоналу на підприємстві;
- розвиток процесів і механізмів збалансованого управління соціокультурними інноваціями на підприємстві.

**Висновки.** Таким чином, управління мотивацією персоналу та стимулювання його праці є ключовим аспектом успішного менеджменту. Для досягнення високої продуктивності та ефективності організації, конкурентоспроможності, менеджерам важливо мати глибоке розуміння як теоретичних, так і практичних аспектів мотивації. Управлінцям слід використовувати різноманітні методи стимулювання співробітників, які включають як матеріальні, так і нематеріальні заходи. Відомо, що лише матеріальні заохочення не завжди є достатніми для того, щоб мобілізувати творчий потенціал працівників та спрямувати його на досягнення цілей організації. З цього погляду, моральні стимули також мають велике значення. Сприяючи підвищенню морального духу і внутрішньої мотивації, вони можуть стати потужним інструментом для досягнення мети.

Мотиваційний механізм, що лежить в основі створення ефективної системи стимулювання персоналу, потребує постійного вивчення і вдосконалення. Це неодмінно включає в себе аналіз і вдосконалення процесів розвитку та структуризації мотиваційних заходів. Тільки завдяки постійному вдосконаленню топ-менеджери підприємства можуть забезпечити оптимальний рівень мотивації та досягти високої продуктивності персоналу.

#### Список літератури

1. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці: практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди для персоналу. Дніпро : Баланс Бізнес Букс, 2007. 512 с.
2. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
3. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. no 4. pp. 370-396.
4. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1949. 318 p.
5. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1. 1752-76. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.

6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.
7. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018.
8. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. Кіровоград: ПіК, 2009. 426 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20 – 22.
11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. пос., Київ : КОНДОР, 2015. 304 с.
12. Класифікатор професій. Київ : Соцінформ, 2005, 2018. 615 с.
13. Колот А., Герасименко О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С. 6–24.
14. Коптєва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки*. № 2. 2020. С. 119–124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119
15. Коптєва Г. М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки*. № 3. 2020. С. 3–8. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.3>
16. Григорук П. М., Оксененко К. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання*. Вип. 23. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1972-grigoruk-p-m-oksenenko-k-v-upravlinnya-motivatsieyu-personalu-na-pidpriemstvi>
17. Furman, D., Shchokin, R., Kubitskiy, S., Chaplinskiy, V., Strochenko, N., & Dorosh, I. (2023). Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e815. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.815>
7. Bohynia D.P., Semykina M.V. (2018). Trudovyi mentalitet u systemi motyvatsii pratsi. [Work mentality in the work motivation system.] Kirovohrad: Polihraf-Tertsiiia. [in Ukrainian].
8. Semykina M.V. (2009). Motyvatsiia konkurentospromozhnoi pratsi: teoriia i praktyka rehuliuвання [Motivation of competitive work: theory and practice of regulation] : Monohrafiia. Kirovohrad: PiK, 426 s. [in Ukrainian].
9. Balabanova L.V., Sardak O.V. Upravlinnia personalom. [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2011. 468 p. [in Ukrainian].
10. Doronina M.S. (2018). Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm motyvatsii trudovoi povedinky. [Socio-economic mechanism for motivating labour behaviour]. *Ekonomika rozvytku*. no 2. pp. 20–22. [in Ukrainian].
11. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2015). Upravlinnia personalom [Personnel management]: navch. pos., Kyiv : KONDOR. 304 s. [in Ukrainian].
12. Klyasyfikator profesii. [Classification of professions]. Kyiv : Sotsinform, 2005, 2018. 615 p. [in Ukrainian].
13. Kolot A., Herasymenko O. (2018) Innovatsiina pratsia ta yii intelektualizatsiia yak stratehichni vektory stanovlennia novoi ekonomiky [Innovative work and its intellectualization as strategic vectors of the new economy]. *Economics and organization of management*, no. 29, pp. 6–24. [in Ukrainian].
14. Koptieva H.M. (2020). Kadrova bezpeka pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zabezpechennia. [Personnel security of an enterprise: essence, components and provision. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. [Personnel security of an enterprise: essence, components and provision]. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"]. Serii: Ekonomichni nauky. no.2. pp.119–124. <https://doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119>. [in Ukrainian].
15. Koptieva H.M. (2020). Kadrovo zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky torhovelnoho pidpriemstva. [Staffing of the economic security of the trading enterprise] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"] Serii: Ekonomichni nauky. no.3. pp.3–8. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.3>. [in Ukrainian].
16. Hryhoruk P.M., Oksenenko K.V. (2018). Upravlinnia motyvatsiieiu personalu na pidpriemstvi. [Management of personnel motivation at the enterprise] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Elektronne fakhove vydannia*. Vol.23. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1972-grigoruk-p-m-oksenenko-k-v-upravlinnya-motivatsieyu-personalu-na-pidpriemstvi>. [in Ukrainian].
17. Furman, D., Shchokin, R., Kubitskiy, S., Chaplinskiy, V., Strochenko, N., & Dorosh, I. (2023). Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e815. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.815>. [in English].

#### References (transliterated)

1. Armstrong M., Stevens T. (2007). Oplata pratsi: praktychnyi posibnyk z pobudovy optimalnoi systemy oplaty pratsi ta vynahorody dlia personalu. [Remuneration: a practical guide to building an optimal remuneration and incentive system] Dnipro : Balans Biznes Buks, 512 s. [in Ukrainian].
2. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill [in English].
3. Maslow A.A (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50. no 4. pp. 370-396. [in English].
4. Mayo, E. (1949). *The Human Problems of an Industrial Civilization* [in English].
5. Bentham J. (1968). *The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge*. Vol. 1. 1752-76. London : The Athlone Press., 424 p. [in English].
6. Kolot A.M. (2018). Motyvatsiia, stymuliuвання u otsinka personalu. [Motivation, stimulation and evaluation of personnel] Kyiv : KNEU, 224 p. [in Ukrainian].

Надійшла (received) 14.07.2023

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Ткаченко Костянтин Анатолійович (Tkachenko Kostiantyn)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, кафедри менеджменту, Харків, Україна, e-mail: [tkachenko.konstantin.95@gmail.com](mailto:tkachenko.konstantin.95@gmail.com)

**Коптєва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор, Харків, Україна; ORCID 0000-0002-3082-2094; e-mail: [hanna.koptieva@kpi.edu.ua](mailto:hanna.koptieva@kpi.edu.ua)