

*О.М. ГУЦАН*

## КОРПОРАТИВНІ ЗАХОДИ ТА СВЯТА ЯК ПРОВІДНИЙ ІНСТРУМЕНТ НЕ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

У представленій науковій статті на основі здійсненого комплексу досліджень автором виконано дослідження та аналіз такого важливого інструменту не матеріальної мотивації персоналу, в сучасних умовах, як корпоративні заходи та свята у мотиваційному та організаційно-управлінському розрізі діяльності менеджера з метою підвищення ефективності сприйняття корпоративної культури та підвищення ефективності підприємства. Проведене авторське дослідження дозволило підкреслити той факт, що корпоративна культура взагалі та її елементи зокрема, які досліджувалися, у вигляді корпоративних заходів та свят є надзвичайно важливим аспектом діяльності сучасного менеджменту щодо ефективного управління підприємством і потребують відповідного науково-методичного опису, забезпечення, розробки та якісного відношення щодо їх впровадження у життя і наявності відповідних ресурсів спеціалістів. На основі аналізу літератури систематизовано та проаналізовано визначення поняття «корпоративна подія (захід)» та надано її удосконалене авторське розуміння з мотиваційної точки зору. Також стисло досліджено визначення сутності поняття «корпоративне свято» та запропоновано авторське бачення цього визначення у мотиваційному контексті. Досліджено та виконано узагальнення та систематизацію основних етапів успішної організації корпоративного заходу, у сучасних умовах, та виконано контекстний їх аналіз. На основі цього показано та доведено з авторської точки зору, що успішність діяльності підприємства знаходиться в певній залежності від наявності, рівня розвитку та сприйняття працівниками корпоративної культури не від'ємною частиною якої є корпоративні заходи та свята підприємства процедурна та мотиваційна складова яких і досліджується в представленій роботі.

**Ключові слова:** корпоративна культура; корпоративний захід; корпоративне свято; організація; проведення; управління персоналом; мотивація; дослідження; центральне місце, аналіз

*O.M. GUTSAN*

## CORPORATE EVENTS AND THE HOLIDAY AS A LEADING TOOL OF NON-MATERIAL MOTIVATION: DEFINITION AND ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT ASPECTS OF THE MANAGER'S ACTIVITY

In the presented scientific article, on the basis of the complex of researches carried out, the author carried out a study and analysis of such an important tool of non-material motivation of personnel, in modern conditions, as corporate events and holidays in the motivational and organizational-management section of the manager's activity with the aim of increasing the effectiveness of the perception of corporate culture and increasing the efficiency enterprises. The conducted author's research made it possible to emphasize the fact that corporate culture in general and its elements, in particular, which were studied, in the form of corporate events and holidays, are an extremely important aspect of modern management activities in relation to effective enterprise management and require appropriate scientific and methodological description, provision, development and high-quality relation to their implementation and the availability of appropriate specialist resources. Based on the analysis of the literature, the definition of the concept of "corporate event (event)" was systematized and analyzed, and its improved author's understanding from a motivational point of view was provided. The definition of the essence of the concept of "corporate holiday" was also briefly studied and the author's vision of this definition in a motivational context was proposed. The generalization and systematization of the main stages of the successful organization of a corporate event, in modern conditions, were researched and performed, and their contextual analysis was performed. On the basis of this, it is shown and proven from the author's point of view that the success of the company's activity depends to a certain extent on the presence, level of development and perception by employees of corporate culture, an integral part of which are corporate events and company holidays, the procedural and motivational component of which is investigated in the presented work. Attention is focused on the fact that corporate events and holidays should have a certain effectiveness at successfully operating enterprises. So, in general, based on the analysis and the author's vision of the research problem, a three-way option for evaluating the effectiveness of corporate measures is proposed: in the context of strategic analysis, in the context of economic analysis, in the context of motivational analysis.

**Keywords:** corporate culture; corporate event; corporate holiday; organization; holding; personnel management; motivation; research; central place, analysis

**Вступ.** Ефективна діяльність сучасного підприємства є комбінацією істотної кількості факторів, умов, аспектів, рішень та управлінських дій. Зрозумілим є той факт, що зазначені параметри діяльності можуть бути поділені на групу внутрішніх та зовнішніх елементів відносно підприємства. Здебільшого, певному керуванню з точки зору адміністративно-управлінського впливу піддаються фактори внутрішньо-організаційного генезису. Відповідно, важливе місце серед них займає і корпоративна культура підприємства з її елементами та артефактами, як провідний драйвер розвитку підприємства та не матеріального стимулювання та спонукання до необхідного виробничого, соціально-психологічного, комунікаційного поведіння працівника та повсякденного застосування важливих цінностей, норм, правил задекларованих фірмою.

Одним з важливих інструментів формування необхідної корпоративно-орієнтованої поведінки,

здійснення необхідних управлінських впливів в полі формальному або неформальному контексті, розширення комунікаційної взаємодії та соціально-психологічного розвантаження працівників можуть бути корпоративні заходи та свята підприємства.

Необхідно зазначити, що ці заходи та свята повинні нести мотиваційно-орієнтовану управлінсько-організаційну компоненту, що, по-перше підвищить рівень сприйняття елементів корпоративної культури та злиття конкретного індивідуума та підприємства, а, по-друге зможе забезпечити підвищення рівень віддачі від працівника.

Отже, вищезазначені причинно-наслідкові зв'язки обумовлюють необхідність виконання відповідних дій менеджерів підприємства, у цьому напрямку, на необхідному якісному організаційно-управлінському рівні. Саме цей факт, на наш погляд, підкреслює актуальність обраної тематики і обумовило вибір нами обраного напрямку дослідження.

**Аналіз стану питання.** Мінливість умов та факторів обумовлюють необхідність раціоналізації та максимізації ефективності в діяльності підприємства, а, отже, посилення рівня взаємозв'язків окремих елементів політики управління підприємством (у т.ч. політики з управління та мотивування персоналом) та пошук можливих резервів та нових шляхів її покращення. Одним з таких напрямків подальшого розвитку, у досліджуемому аспекті та авторської точки зору, може стати розбудова певних елементів корпоративної культури, посилення їх впливу на працівника та всеохоплююче їх сприйняття індивідуумом. Тому, дослідження певних інструментів корпоративної політики таких як то ефективне здійснення корпоративних заходів та свят, раціональна та ефективна їх організація у практичній діяльності менеджерами підприємства є важливим прикладним завданням та потребує подальшої науково-методичної систематизації та розробки.

**Мета роботи.** Метою статті є систематизація, дослідження та організаційно-мотиваційний аналіз корпоративних заходів та свят як одного з провідних інструментів не матеріального стимулювання з метою підвищення ефективності діяльності та взаємодії як працівника так і підприємства.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Необхідно зазначити що серед спектру наукових досліджень є певна контекстна різниця між авторськими розуміннями власне визначення поняття «корпоративний захід» та «корпоративне свято» (табл. 1 та 2).

Таблиця 1 – Визначення поняття «корпоративна подія (захід)»

Автор	Визначення
Зеленська Л.М. [1]	HR-події – заходи, які направлені на роботу з внутрішньою аудиторією компанії та дають можливість роботодавцям вирішити основні завдання
Повалій Т.Л. [2]	... – це можливість у формальній або неформальній обстановці створювати або покращувати корпоративну культуру, зміцнювати лояльність працівників, ефективність комунікацій між підрозділами компанії, а також підтримувати дружні стосунки з партнерами по бізнесу
Хвостенко Т. [3]	... можна назвати будь-який захід, який проводиться від імені компанії-працедавця за участі її співробітників
Jane Ng [4]	... це внутрішні заходи, організовані компаніями або організаціями для своїх співробітників, клієнтів і акціонерів

Аналізуючи, з авторської точки зору, представлені в табл. 1 поняття у загальному та мотиваційному контексті можливо прийти до наступних висновків: 1) що корпоративний захід – це системна організована

подія менеджменту підприємства яка вирішує чітко встановлені задачі розвитку корпоративної культури, 2) цільовою аудиторією та суб'єктами участі цих заходів є, насамперед, працівники, а зовнішні суб'єкти – другорядними (опосередкованими), 3) відсутня чітка сформульованість та однозначно визначена предметність та спрямованість таких заходів (тобто сюди можливо віднести абсолютно всі заходи адміністрації щодо працівників), 4) на наш погляд, чітко не сформульовано логіко-мотиваційний зв'язок від застосування таких заходів та перевагами які отримає працівник приймаючи в них участь та взаємозв'язку з його мотивами, інтересами та компетенціями. Таким чином, більш доречним у мотиваційному контексті, є застосування авторського бачення цього поняття, а саме: корпоративний захід – це чітко спланована та організаційно продумана подія, що здійснюється адміністрацією підприємства по відношенню до працівників щодо привітання, трансляції, пропагування елементів та артефактів корпоративної культури через активний соціально-психологічний вплив на мотиваційну компоненту (мотиви, інтереси та компетенції) індивідуума з метою досягнення поставлених підприємством завдань на основі широкого застосування інформаційно-комунікативної складової.

Тепер розглянемо визначення поняття «корпоративне свято» з позицій деяких авторів (табл. 2).

Таблиця 2 – Визначення поняття «корпоративне свято»

Автор	Визначення
Колот А.М. [5]	Заходи, що організуються для працівників, партнерів, клієнтів, співвласників і приурочуються до важливих подій у життєдіяльності підприємства чи суспільства
Тихомирова Є. [6]	Це важливі заходи для будь-якої фірми або компанії, тому що на них співробітники спілкуються в неформальній обстановці, краще доводяться один про одного, що допомагає робочому процесу
Кравець О.М., Хвостенко Т. [7,3]	... – інструмент PR, провідник базових цінностей, носій елементів фірмового стилю, форма системи внутрішньо корпоративної комунікації та комунікації організації з зовнішнім середовищем
Зеленська Л.М. [1]	... організоване проведення вільного часу співробітниками компанії, присвячене певній події

Аналізуючи представлені в таблиці 2 визначення можна прийти до висновку, що певною відмінністю корпоративного заходу та свята є той факт, що свято має чітку присвяченість певній події на підприємстві та орієнтацію, здебільшого, на неформальний контекст корпоративної взаємодії, спілкування на ньому та вибудові неформальних взаємозв'язків. По суті своїй, корпоративне свято є приватним випадком корпоративного заходу. Серед таких подій, на наш погляд, можливо для прикладу, виокремити наступні: день заснування підприємства, значні державні та релігійні та новорічні свята, вшанування почесних

працівників підприємства та багато інших. Зазначений перелік, звісно, є індивідуальним та особливим для кожного підприємства та може значно відрізнятися від зазначеного. З нашої точки зору, представлені поняття також не дають чіткої та сформульованої логіко-мотиваційної складової розуміння поняття, що досліджується. Щоб усунути зазначений недолік та основі авторського бачення поняття «корпоративний захід» з урахуванням визначених особливостей поняття пропонується наступне мотиваційно-орієнтоване авторське тлумачення: корпоративне свято – це чітко спланована та організаційно продумана подія присвячена важливим подіям у життєдіяльності підприємства, неформального або напів формального характеру, що здійснюється адміністрацією по відношенню до працівників щодо привітання, трансляції, пропагування елементів та артефактів корпоративної культури через активний соціально-психологічний вплив на мотиваційну компоненту (мотиви, інтереси та компетенції) індивідуума з метою досягнення поставлених підприємством завдань на основі широкого застосування інформаційно-комунікативної складової. На наш погляд саме таке авторське розуміння дозволяє зробити акцент на доцільності впливу на мотиваційні настанови працівника з метою більш ефективного засвоєння та застосування елементів корпоративної політики. Так, Колотом А.М. констатується, що корпоративні свята виконують наступний функціонал [5]: 1) підсилюють саме груповий аспект мотивації та згуртування (а на наш погляд ще доречним є додавання довго строкowości у контекст цього розгляду оскільки сформовані неформальні позитивні відносини дозволяють сформувати здорові та дружні відносини між людьми на тривалий період); 2) дозволяють опанувати організаційні цінності та адаптуватися до них; 3) рекреаційно-розважальний елемент, який дозволяє здійснити емоційно-психологічне розвантаження працівника.

Організація корпоративного заходу, з точки зору її привабливості для персоналу, ефективного мотиваційного впливу та максимального розповсюдження та донесення корпоративних цінностей, є складним організаційно-управлінським завданням. Мабуть, логічним є і той факт, що заходи орієнтації, трансляції, пропагування елементів та артефактів корпоративної культури (та і в загальній робочій компоненті (у тому числі на виїзних заходах, конференціях, зборах, тощо) не повинні займати 100% всього часу корпоративного заходу або свята. Необхідно зазначити, що існує точка зору (викладена в [5]), яка рекомендує при організації корпоративних заходів дотримуватися співвідношення 50/50 або 60/40 робочого часу та відпочинково-рекреаційних дій (та інших можливих компонентів). Це є логічним, на наш погляд, оскільки збільшення робочої компоненти, буде викликати виключно супротив з боку персоналу, викликати фізичну та психологічну втому та сприйматися ворожо. Відповідно, захід не буде мати жодного успіху і не забезпечить сприйняття працівниками необхідних настанов. Зменшення робочого навантаження (і зменшення, відповідно,

відсотків у співвідношенні вище (наприклад, 40/60, 30/70, тощо), на наш погляд, цілком можливе, але залишається на розсуд підприємства оскільки витрати на проведення корпоративного заходу будуть мати місце, а соціально-економічні результати можуть коливатися та взагалі знижуватися.

З точки зору організаційної діяльності то відповідальність за успішне проведення може бути покладена на менеджера з організації корпоративних подій (або як їх називають у сучасній профільній літературі - івент-менеджера), спеціалізовані агентства (івент-агентства) [6] або доручено певному працівнику з наявними здібностями організаційно-креативного спрямування. Там же в [6] висловлюється думка, що на ефективну та комплексну підготовку якісно організованої корпоративної події повинно відводиться не менше двох місяців. Відповідно, скорочення цих термінів може призвести до зниження якісної складової запланованого заходу або свята та зменшити його корпоративну ефективність.

Щоб посилити успішність проведення корпоративних заходів та свят, з мотиваційної точки зору, та збільшити рівень сприйняття елементів та артефактів корпоративної культури доцільним є застосування мотиваційних профілів працівників, підрозділів та в цілому підприємства. Це дозволить орієнтуватися в важливих мотиваційних настановах людей та застосувати їх (впливати на них, або за необхідності переструктурувати їх) з метою ефективного впровадження корпоративних цінностей в виробничо-функціональному житті індивідуумів.

Отже, розглянемо більш детально основні етапи успішної організації корпоративного заходу та проаналізуємо їх. Якщо проаналізувати та систематизувати літературні джерела з цього запитання то можливо виділити наступні етапи [1,3,4,6,7]:

- 1) підготовчий період (робота менеджера до початку заходу),
- 2) організація та проведення власне заходу,
- 3) після організаційні заходи та підведення підсумків.

На першому етапі адміністративно-управлінська команда повинна визначити ключові завдання які планується вирішити, визначає мету та обирає тип, форму і місце заходу та відповідальних осіб. Далі цілком логічним є сформувати концепцію заходу у вигляді ключової ідеї та комплексу дій, активностей, тощо щодо персоналу які забезпечать її досягнення. Далі необхідним кроком є формування кошторису витрат на проведення події, погодження бюджету з зацікавленими особами та виділення відповідного фінансування для можливості фізичного здійснення заходу. Сюди ж, до першого етапу, цілком можливо віднести здійснення медіа-комунікаційного комплексу заходів – тобто публічне надання широкому загалу інформації щодо запланованого заходу, необхідності участі у ньому та періодичне нагадування щодо часу і місця проведення через всі можливі комунікаційні канали. З мотиваційної точки зору, на наш погляд, початковий етап є одним з найважливіших оскільки сам від визначення завдань, мети, типу та форми заходу буде в значному ступені залежати обрання

адміністрацією коректних інструментів впливу на індивідуумів та їх мотиваційні настанови щодо сприйняття, застосування та підтримування елементів корпоративної культури які трансливались на відповідній події.

Другий етап, як зазначалося, це організація та проведення власне заходу. Це власне комплексна робота команди яка здійснює проведення цього заходу. Цей етап також досить важливий оскільки навіть за якісного планування та підготовки та при поганому організаційному проведенні заходу воно може бути зіпсовано, проведено некоректно, а, відповідно і поставленні завдання можуть бути і не досягнені. Основний фокус дій адміністративно-управлінського апарату та відповідальних осіб зводиться до наступного: загальна координація запланованих елементів та учасників, оперативне управління та корекція за умови виникнення форс-мажорних обставин, ресурсно-технічне підтримка заходу, фото-відео фіксація заходу, забезпечення наявності необхідної їжі, напоїв, кави, інвентарю, тощо. Саме на цьому етапі, на основі обраного інструментарію впливу і здійснюється вплив щодо донесення та розповсюдження необхідних елементів корпоративної культури на присутніх працівників та переваг публічного демонстрування та застосування артефактів корпоративної культури. На підтвердження цього постулату можливо навести погляди Колота А.М., який вважає досить ефективним мотиваційним інструментом не матеріального спрямування, організацію на корпоративних заходах підприємства публічного урочистого вручення нагород за результати та (або) моделі поведінки, які є значущими для підприємства [5].

Після організаційні заходи та підведення підсумків – є останнім кроком проведення успішного корпоративного заходу та свята, який повинен поєднувати в собі як звіти так діагностико-аналітичні компоненти. Звітна компонента цього етапу зводиться до того, що особи відповідальні за проведення заходу повинні надати відповідні звіти щодо повного або часткового використання наданих матеріальних, технічних, фінансових і інших ресурсів, за умови наявності невикористаних залишків – повернути їх. Сформувати звіт щодо результатів проведення заходу, досягнень які були отриманні під час його проведення та подати для вивчення та затвердження відповідній посадовій особі підприємства. Діагностична компонента, на наш погляд та з урахуванням напрямку дослідження, є більш обширною та може включати багато напрямків логіко-аналітичних процедур.

Так, для оцінки ефективності корпоративних заходів може бути застосований: 1) у контексті стратегічного аналізу: SWOT - аналіз через аналіз позитивних сторін і недоліків проведеного заходу, його можливостей у подальшому і ризиків; 2) у контексті економічного аналізу: виявлення зміни продуктивності праці, зменшення прогулів (неявок), збільшення прибутку, тощо через засвоєння корпоративних цінностей та підвищення свідомості і віддачі у виробничо-функціональній діяльності; 3) у

контексті мотиваційного аналізу: через поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та взаємодопомоги, розгалуження формальних та неформальних комунікаційних зв'язків (наприклад через застосування соціометричної процедури для вивчення змін), через зміну мотиваційного профілю працівника (підрозділу, підприємства) та зміну цінності тих факторів які пропагувало підприємство на відповідних заходах, тощо.

Зазначений контексти та перелік, звісно, не є вичерпними та можуть змінюватися та доповнюватися в залежності від поставлених задач аналізу. Необхідно також зазначити, що позитивний валив на корпоративну культуру взагалі та корпоративні заходи зокрема можуть дати і інші мотиваційні науково-методичні розробки, які робились багатьма авторами і автором цього дослідження зокрема [8-10].

**Висновки.** Здійснене дослідження дозволило підкреслити той факт, що корпоративна культура взагалі та її елементи зокрема, які досліджувалися, у вигляді корпоративних заходів та свят є надзвичайно важливим аспектом діяльності сучасного менеджменту щодо ефективного управління підприємством і потребують відповідного науково-методичного опису, забезпечення, розробки та якісного відношення щодо їх впровадження у життя і наявності відповідних ресурсів спеціалістів. Надано авторський аналіз визначення поняття «корпоративна подія (захід)» та її удосконалене розуміння з мотиваційної точки зору. Також стисло досліджено визначення поняття «корпоративне свято» та запропоновано авторське бачення у мотиваційному контексті. Виконано узагальнення та систематизацію основних етапів успішної організації корпоративного заходу та стисло проаналізовано їх. На основі цього показано, що успішність діяльності підприємства знаходиться у залежності від наявності, рівня розвитку та сприйняття працівниками корпоративної культури не від'ємною частиною якої є корпоративні заходи та свята підприємства процедурна та мотиваційна складова яких і досліджувалась в роботі.

#### Список літератури

1. Зеленська Л.М. *Івент-менеджмент* : навч. посіб. Київ : НАКККіМ, 2018. 148 с.
2. Повалій Т.Л. *Івент-менеджмент* : навчальний посібник / Т.Л. Повалій, Н.Д. Світайло. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 198 с.
3. Хвостенко Т. Корпоративне Свято [Електронний ресурс] / Т. Хвостенко // Iqholding. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://iqholding.com.ua/articles/korporativne-svyato>.
4. Jane Ng 16 Best Corporate Events Ideas Your Guests Will Love [Електронний ресурс] / N. Jane // Ahaslides.com. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ahaslides.com/blog/corporate-events-ideas/>
5. Колот А.М. *Мотиваційний менеджмент* : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479с.
6. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Є. Тихомирова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.
7. Кравець О.М. *Організація анімаційних послуг в туризмі* : навч. посібник / О.М. Кравець, С.І. Байлик / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. – 335 с.

8. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В.А. Кучинський, О.М. Гудан // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2021. – № 4. – С. 45-51.
9. Гудан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О.М. Гудан // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – № 24 (1246). – С. 26-30.
10. Гудан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О.М. Гудан, В.А. Кучинський, Д. Ю. Крамський // *Вісник Національного технічного університету "ХП". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2019. – № 23. – С. 106-110.

#### References (transliterated)

1. Zelenska L.M. Ivent-menedzhment : navch. Posib [Event management: study guide]. Ky`yiv : NAKKKiM, 2018. 148 p.
2. Povalij T.L. Ivent-menedzhment : navchal`ny`j posibny`k [Event management: study guide] / T.L. Povalij, N.D. Svitajlo. – Sumy` : Sums`ky`j derzhavny`j universy`tet, 2021. – 198 p.
3. Xvostenko T. Korporaty`vne svyato [Corporate holiday] [Elektronny`j resurs] / T. Xvostenko // Iqholding. – 2012. – Rezhym dostupu do roesuru: <http://iqholding.com.ua/articles/korporativne-svyato>.
4. Jane Ng 16 Best Corporate Events Ideas Your Guests Will Love [Elektronny`j resurs] / Ng. Jane // Ahaslides.com. – 2023. – Rezhym dostupu do roesuru: <https://ahaslides.com/blog/corporate-events-ideas/>
5. Kolot A.M. Moty`vacijny`j menedzhment : pidruchny`k [Motivational management: a textbook] / A.M. Kolot, S.O. Sy`mbalyuk. – Kiev : KNEU, 2014. – 479p.
6. Ty`xomy`rova Ye. Korporaty`vni komunikaci`yi : posibny`k dlya stud. vy`shh. navch. Zakl [Corporate communications: a guide for students of higher educational institutions]. [Tekst] / Ye. Ty`xomy`rova. – Lucz`k : FOP Zaxarchuk V. M., 2013. – 216 p.
7. Kravec` O.M. Organizaciya animacijny`x poslug v tury`zmi : navch. posibny`k [Organization of animation services in tourism: study guide] / O.M. Kravec`, S.I. Bajly`k / Xarkiv. nac. un-t mis`k. gosp-va im. O.M. Beketova. – 2-ge vy`d., pererob. i dop. – Kharkiv : XNUMG im. O.M. Beketova, 2017. – 335 p.
8. Formuvannya efekty`vnoyi sy`stemy` moty`vaciji personalu na osnovi modelej kompetencij [Formation of an effective personnel motivation system based on competency models] / V.A. Kuchy`ns`ky`j, O.M. Guczan // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "XPI". Ekonomichni nauky` : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : a collection of scientific papers] – Kharkiv : NTU "XPI", 2021. – no. 4. – pp. 45-51.
9. Guczan O.M. Doslidzhennya sutnosti moty`vacijny`x teori`j: suchasni, teori`yi atr`buciji ta polya [Study of the essence of motivational theories: modern, attribution and field theories] / O.M. Guczan // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "XPI". Ekonomichni nauky` : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : a collection of scientific papers]. – Xarkiv : NTU "XPI", 2017. – no. 24 (1246). – pp. 26-30.
10. Guczan O.M. Naukometry`chna sy`stematy`zaciya teorety`chny`x pidxodiv do formuvannya moty`vaciji [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation] / O.M. Guczan, V.A. Kuchy`ns`ky`j, D. Yu. Krams`ky`j // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "XPI". Ekonomichni nauky` : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : a collection of scientific papers]. – Kharkiv : NTU "XPI", 2019. – no. 23. – pp. 106-110.

Надійшла (received) 30.01.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

Гудан **Олександр Миколайович (Gutsan Oleksandr)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин НТУ «ХП» ; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: [Oleksandr.Gutsan@khp.edu.ua](mailto:Oleksandr.Gutsan@khp.edu.ua).