



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 36.364

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)

*Valentyna Litynska, Khmelnytskyi National University
PhD in Economics, Associate Professor of HR Engineering in Business Economics
Department*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**
**THEORETICAL-METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF
PERSONNEL MOTIVATION WORK IN MODERN CONDITIONS**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблем мотивації праці персоналу на вітчизняних підприємствах за сучасних умов. Метою статті є розробка теоретико-методологічних основ мотивації праці працівників у сучасних умовах. У статті використано теоретичний підхід, що містить систематичний та логічний, метод узагальнення і синтез наукової літератури щодо мотивації праці персоналу.*

У статті обґрунтований власний підхід до поняття «мотивація праці» персоналу. Крім того, проаналізовано види мотивації праці персоналу, фактори, та методи мотивації, які є актуальними в сучасних умовах.

***Abstract.** Under modern conditions and during the period of martial law in our country, the problem of motivation is of great importance. Personnel is the most important, complex and specific type of resources that the enterprise uses in its activities.*

The article is devoted to the study of the problems of staff motivation at domestic enterprises under modern conditions. The purpose of the article is to develop the theoretical and methodological foundations of employee motivation in modern conditions. The article uses a theoretical approach containing a systematic, logical and comparative analysis and synthesis of scientific literature on the motivation of personnel.

Taking into account the peculiarities of the motivation of workers during the martial law period, it is advisable to consider it as a complex process, which involves the possibility of employers using motives to motivate the work of employees, and on the other hand, the desire of the employee himself to motivate his work, using various methods.

One of the modern non-traditional approaches to the construction of a material incentive system is the use of models of the compensatory payment system designed for a long career of an employee.

The article analyzes the types of staff motivation. It is substantiated that the motivation of the staff is greatly influenced by factors, namely: organizational, economic, personal and social. In addition, for a comprehensive analysis of the motivation of personnel at domestic enterprises during the war, it is necessary to use motivation methods: socio-economic methods, administrative methods, organizational and production methods, informational and explanatory methods, legal methods and socio-psychological methods.

Key words: *motivation, work, personnel, modern conditions, types, factors, methods*

Ключові слова: *мотивація, праця, персонал, сучасні умови, види, фактори, методи*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

За сучасних умов та у період воєнного стану в нашій країні проблема мотивації має велике значення. Персонал є найважливішим, складним і специфічним видом ресурсів, які підприємство використовує у своїй діяльності. Відповідно ефективність діяльності підприємства буде залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Отже, однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. У випадку недостатньої мотивації на підприємстві, вона може виступати стримуючим фактором до зростання

показників ефективності його діяльності.

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що дослідження теоретико-методологічних основ мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і потребує досліджень у даному напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі проблемам мотивації праці приділяється значна увага. Основи теорії та практики мотивації праці закладені в працях Ф. Тейлора, Є. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Гернцберга, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера й ін. Крім того, питаннями мотивації праці займаються й вітчизняні вчені: В.Б. Васюта, В.М. Данюк, А.М. Колот, І.В. Когут, І.Л. Петрова, О.А. Сікун, М.В. Семикіна, Н.С. Ситник, Г.В. Назарова, С.Щ. Цимбалюк, Є.І. Чернявська й ін. В працях зазначених науковців визначені підходи до розуміння сутності та видів мотивації, сформовано низку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що

впливають на процес мотивації до праці. Але, незважаючи на велику кількість досліджень у даному напрямку, на сьогоднішній день відсутній підхід щодо змісту мотивації праці персоналу, який буде враховувати особливості функціонування багатьох вітчизняних підприємств через воєнні дії на території нашої країни. Невирішеним залишається основне питання – розробка теоретико-методологічних основ мотивації праці працівників у сучасних умовах.

Формулювання мети статті.

Метою статті є розробка теоретико-методологічних основ мотивації праці працівників у сучасних умовах.

Відповідно до зазначеної мети, необхідно визначити актуальні завдання:

- аналіз підходів до трактування сутності поняття «мотивація праці» та розробка авторського бачення даного поняття;
- узагальнення існуючих видів мотивації праці працівників;
- систематизація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процес мотивації до праці та виокремлення факторів, які враховують сучасні умови сьогодення;
- визначення методів мотивації, які доцільно використовувати для ефективної мотивації праці працівників за сучасних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих

наукових результатів. Аналіз наукової літератури у сфері мотивації праці персоналу показує велику кількість наукових праць, які всебічно розкривають теоретичні та методологічні аспекти наявних проблем мотивації. Проте, не дивлячись на велику кількість напрацювань, відсутнє трактування поняття «мотивація праці», яке враховувало би особливості функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану.

Згідно одного підходу до тлумачення поняття «мотивація праці персоналу», мотивацію праці розглядають як прагнення працівника задовольнити свої потреби [1-6].

Інші науковці під мотивацією праці розуміють процес впливу на фактори виробничої та невиробничої сфери, під впливом яких змінюється поведінка працівників [7, 9, 11]. Крім того, мотивацію праці також розглядають як сукупність мотивів, які впливають на трудову поведінку працівника [12, 14-16].

Отже, враховуючи вище зазначене, мотивацію праці персоналу необхідно розглядати не лише з позиції працівника, а як безперервний процес, який передбачає можливість застосування роботодавцями мотивів та стимулів для мотивації праці працівників та прагнення самого працівника до мотивації своєї праці, використовуючи при цьому різні мотиви, зокрема самомотивування (рис. 1).



Рис. 1 Підходи до тлумачення поняття «мотивація праці персоналу»

Крім того, аналіз наукової літератури свідчить, що існують різні підходи до класифікації видів мотивації праці. На нашу думку, найбільш вдалою буде поділ мотивації праці персоналу на три види: матеріальну, нематеріальну, адміністративну.

Особливо актуальною у період воєнного стану в Україні є проблема матеріальної мотивації. Це зумовлено низьким рівнем доходів, погіршенням фінансового стану роботодавців, зниженням рівня доходів працівників, необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих, які би відповідали реаліям сьогодення.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб

винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці [1, с. 97].

Домінуюча роль у матеріальній мотивації праці належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить

підвищення конкурентоспроможності продукції [2].

По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. Слід зазначити, що сьогодні заслуговують уваги сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, зокрема матеріальні винагороди: ставка заробітної плати, додаткові виплати, участь в акціонерному капіталі, медичне обслуговування, страхування, відпочинок за містом [6, с.242].

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до розробки системи мотивації праці персоналу є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника [7, с. 509].

Специфіка запропонованої моделі компенсаційної системи персоналу полягає в тому, що кожен працівник підприємства знатиме, що із збільшенням його трудового стажу відповідно буде зростати посадовий оклад. Дана ситуація сприятиме підвищенню продуктивності праці працівника підприємства та позитивно впливатиме на його професійний та кар'єрний розвиток.

Таким чином, компенсаційна система оплати праці персоналу підприємства за своєю суттю є актуальною, адже вона має ряд переваг: покращується матеріальний

стан працівників підприємства; зменшується коефіцієнт плинності кадрів, що забезпечує відповідне зменшення витрат на навчання нових працівників підприємства; посилюється дія економічних важелів контролю за трудовою діяльністю персоналу; підвищується мотивація праці персоналу підприємства.

Іншим видом мотивації праці є нематеріальна мотивація праці. Відповідно, мотивація праці персоналу може бути здійснене на основі запровадження комплексу відповідних заходів [8]:

1) доцільно дослідити соціально-психологічний стан в трудовому колективі, це надасть змогу отримати об'єктивну інформацію про колектив. Вивчення особистісних якостей працівників підприємства та соціально-психологічної атмосфери у первинних колективах дозволить більш обґрунтовано визначити систему моральних мотиваторів для кожної конкретної людини і забезпечити високу ефективність удосконалення політики моральної мотивації на підприємстві;

2) за можливості збільшити витрати підприємства в сфері охорони праці, зокрема, завдяки покращення умов праці та охорони здоров'я, які для працівників підприємств, як правило, виступають суттєвим моральним мотиватором;

3) для підвищення морально-психологічної задоволеності працівника від роботи в конкретному колективі передбачити комплекс заходів щодо підвищення соціальної компетентності працівників та поліпшення

міжособистісних відносин в первинних підрозділах;

4) сприяти розробці планів та програм з метою підвищення духовного, культурного і професійно-освітнього рівня працівників, у тому числі працівників, що виконують управлінські функції;

5) розробити поетапний алгоритм заходів для створення на підприємстві дієвої корпоративної культури, що позитивно вплине на соціально-психологічний клімат в колективі та сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників;

б) створення можливостей для забезпечення соціальних гарантій для працівників та збільшення інвестиції у забезпечення їхнього соціального захисту;

7) внести корективи до колективного договору та забезпечити постійний контроль за їх виконанням, що стане основою для побудови цивілізованих довірливих взаємовідносин між роботодавцем та працівниками підприємства.

На сьогоднішній день, у системі нематеріального стимулювання працівників актуальною буде програма «Швидкі рішення». Дана програма пришвидшує продуктивність праці працівників. Її суть полягає у мотивації праці працівників через зростання продуктивності їхньої праці. При цьому використовують різні елементи: футболки, чашки, брелки, ручки, олівці, картини, квитки, календарі [10, с 101].

Зниження витрат на компенсацію працівникам їх трудовитрат разом із підвищенням лояльності персоналу до

підприємства забезпечує нематеріальна мотивація, при цьому основний ефект виражається підвищенням рівня лояльності та зацікавленості співробітників на підприємстві.

Враховуючи особливості нематеріальної мотивації за сучасних умов варто запропонувати наступні її методи [11]:

– залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;

– створення прозорої системи оцінювання їх професійних, ділових та особистісних якостей;

– делегування працівникам управлінських повноважень;

– підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;

– публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

– врахування думки працівників.

Крім того, враховуючи складну ситуацію в нашій країні та наявність різних проблем, зокрема в енергетичній системі, актуальним способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Згідно традиційного підходу, розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються грошовими надбавками, однак на сьогоднішній день доцільніше додатково мотивувати персонал

наданням вільного часу, за рахунок гнучких форм зайнятості.

Ще одним видом мотивації праці працівників є адміністративна мотивація, яка полягає у контролі за виконанням поставлених завдань перед працівником. Даний вид мотивації базується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні дисциплінарних заохочень і різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догана, звільнення з роботи) [10].

Підприємство, яке мотивує працівників за допомогою матеріальних заохочень, поліпшення умов праці, підвищення у посаді, очікує віддачі від працівника, а в результаті працівник неналежно виконує свої функції та завдання, тому в такому випадку до працівника застосовуються методи адміністративного впливу.

Для детального аналізу мотивації праці персоналу необхідно визначити фактори, що мають істотний вплив. Враховуючи існування різних підходів до виокремлення зазначених факторів та з метою вибору тих факторів, які будуть актуальні для сучасних підприємств у період війни, доцільно запропонувати такі фактори [10, 14]:

- організаційні фактори – це фактори задоволення потреб в організаційній структурі, стилі управління;
- економічні фактори – це фактори, що впливають на задоволення матеріальних потреб;
- особистісні фактори – це фактори задоволення особистісних і естетичних потреб, які є важливими для конкретного працівника;

- соціальні фактори – це фактори задоволення соціальних і духовних потреб.

До організаційних факторів відносяться [10]:

- умови праці, які забезпечують досягнення максимальної ефективності в роботі;
- надання працівникові можливостей для прояву і демонстрації виняткових даних;
- ініціатива та творча складова трудової діяльності;
- гендерна, соціальна, вікова та психологічна сумісність членів колективу;
- запровадження та використання ефективної системи професійного розвитку персоналу;
- рівень формалізації організаційної структури та її мобільність.

Що стосується економічних факторів, то на сьогоднішній день, можна виділити наступні фактори, що впливають на мотивацію праці [10]:

- збільшення розміру заробітної плати, премії, винагород, бонусів, пов'язане з результатами і стажем роботи;
- участь в акціонерному капіталі та отримання дивідендів (покупка акцій за пільговими цінами, можливість безоплатного отримання акцій підприємства);
- зміни у виплатах через участь у прибутках підприємства, кореляцію частки прибутку в залежності від займаної посади, стажу роботи співробітника, трудових показників;
- покриття витрат на навчання співробітників;
- виділення коштів на програму медичного обслуговування.

Особистісні чинники обумовлені потребами особистості і охоплюють всі сторони її життєдіяльності [14]:

- фізичні здібності особистості до праці;

- особистісні властивості працівника, які впливають на його трудову поведінку (відповідальність, порядність, принциповість);

- комфортні і естетичні умови праці;

Щодо соціальних чинників, що впливають на мотивацію праці, то доцільно виділити такі фактори [10]:

- репутація підприємства та стан його соціальної інфраструктури;

- стан соціальної інфраструктури місця проживання персоналу;

- соціальна рівність працівників та можливості для їхнього розвитку і вдосконалення особистості;

- ефективна система підвищення кваліфікації та професійної освіти всередині організації для всіх професій і рівнів персоналу.

Для комплексного аналізу мотивації праці персоналу необхідно запропонувати методи, які доцільно використовувати в сучасних умовах [13, с. 193]:

1) соціально-економічні методи – це методи спрямовані на створення гнучкої системи стимулювання працівників, зокрема на забезпечення відповідних передумов для вибору будь-якої форми власності підприємством, на розробку науково обґрунтованої системи тарифних ставок і посадових окладів, на узгодження системи оплати праці з кінцевими

результатами виробництва, напруженістю і складністю праці, завантаженістю працівника протягом зміни та умовами роботи.

2) адміністративні методи – це методи, які ґрунтуються на властивих системі управління відносинах підпорядкування, тобто керівник, наділений відповідними повноваженнями, координує діяльність підпорядкованих йому осіб та підрозділів за допомогою комплексу організаційно-розпорядницьких і нормативних документів, які носять обов'язковий і адресний характер.

Основними перевагами адміністративних методів є те, що вони дозволяють встановити сувору дисципліну виробничого та управлінського персоналу. Стосовно недоліків, то вони не дозволяють творчо розвиватися особистості.

3) організаційно-виробничі методи – це методи, які забезпечують формування сприятливих передумов для трудової діяльності працівників, а також сприяють злагодженій роботі та викликають позитивні емоції.

4) інформаційно-роз'яснювальні методи – це методи, які призначені для підвищення рівня інформованості працівників у всіх сферах життєдіяльності підприємства. При цьому, інформація обов'язково повинна характеризуватися такими властивостями: оперативність, адресність, своєчасність, стислість, доцільність, неупередженість, точність, порівнянність, корисність.

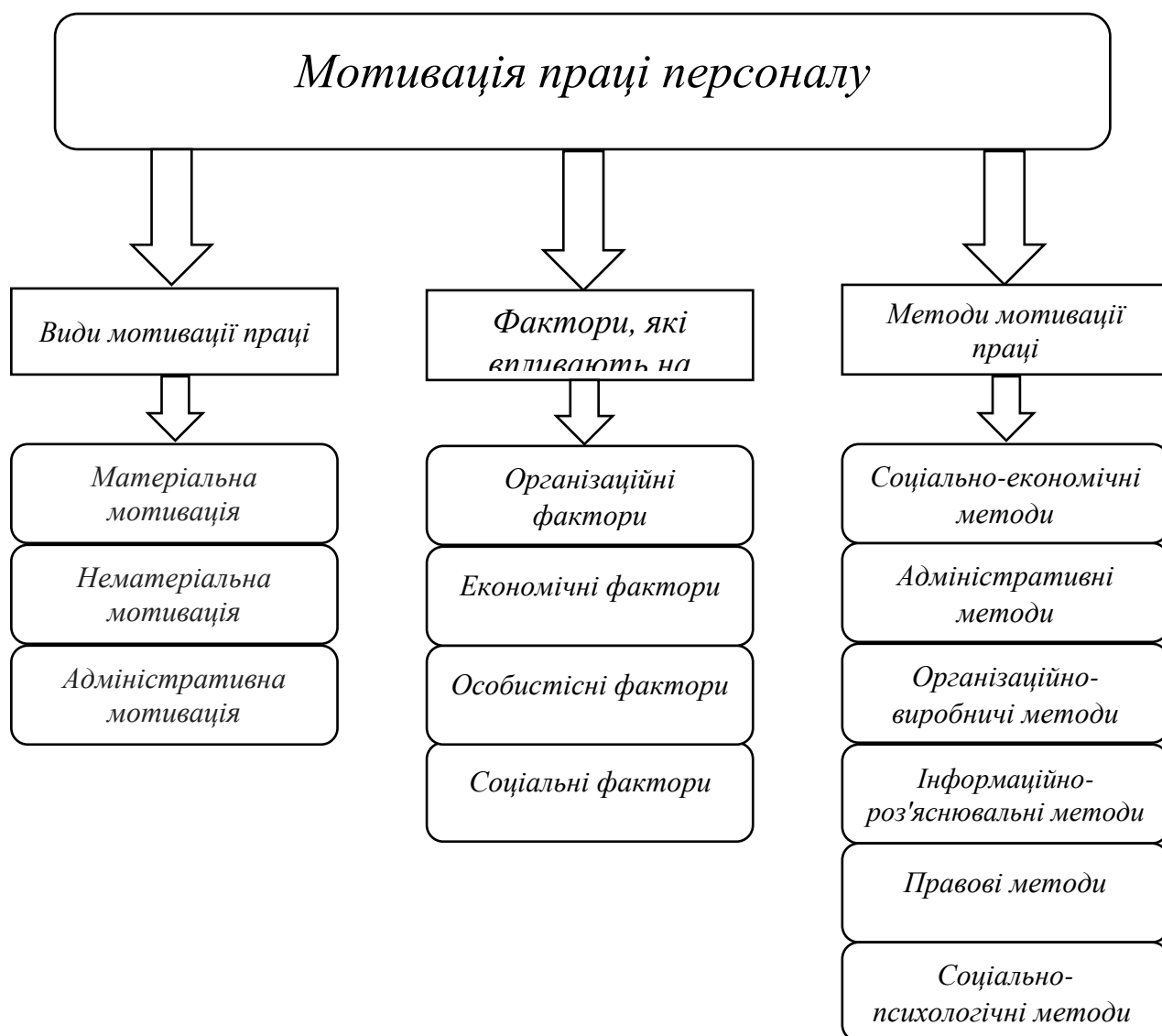


Рис. 2 Структурно-логічна схема мотивації праці персоналу на вітчизняних підприємствах

5) правові методи – це методи, які складають систему правил та які прописані у відповідних нормативно-правових документах на підприємстві. Дотримання правових методів повинно гарантуватися правовими нормами, що містять відомості про посадову, дозволена, стимулюючу, заохочувальну чи заборонну поведінку працівників.

б) соціально-психологічні методи – це методи, які спрямовані на створення сприятливого клімату в

колективі, тобто дані методи доцільно трактувати як способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Створенню таких умов сприяють стиль керівництва, розуміння керівником соціально-психологічних процесів, які відбуваються в колективі, знання потреб, інтересів людей та вміння впливати на них, спілкуватися з різними соціально-демографічними групами в колективі, підтримка

ініціативи та заповзятливості працівників, прагнення знайти нові ефективні форми організації виробництва, підвищити якість продукції.

Виходячи з вище зазначеного, можна стверджувати, що мотивація праці передбачає запровадження в економічну діяльність вітчизняного підприємства взаємопов'язаних складових елементів, які будуть мотивувати як окремого працівника, так і трудовий колектив у цілому з метою досягнення загальних та додаткових цілей діяльності підприємства.

На рисунку 2 зображена структурно-логічна схема мотивації праці персоналу на вітчизняних підприємствах. Виходячи з свого фінансового стану, місця розташування підприємства, чисельності працівників, специфіки функціонування, галузі господарювання тощо роботодавець має змогу обрати свій перелік складових елементів мотивації праці персоналу із запропонованих в роботі.

Таким чином, запропонований підхід до мотивації праці ґрунтується на таких засадах:

- досягнення згоди при визначенні рівня оплати праці та визначення особистого внеску кожного працівника в загальний результат роботи;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, який буде ґрунтуватись на взаємній підтримці, довірі, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками;

– роботодавець створює належні умови праці з метою збереження та захисту здоров'я та добробуту всіх працівників трудового колективу;

– створення однакових умов для професійного розвитку персоналу та можливості його подальшого кар'єрного просування.

Крім того, враховуючи сьогоденну складну ситуацію в країні та важливість мотивації праці своїх працівників для більшості вітчизняних підприємств необхідно, щоб мотивації праці відповідала ряду вимог:

- необхідно враховувати першочергові потреби та інтереси кожного працівника в трудовому колективі;
- створити перелік мотивів, які будуть мотивувати працівників підприємства;
- мати вплив на мотиваційну свідомість кожного працівника трудового колективу.

Висновки дослідження.

Таким чином, мотивація – важливий складовий елемент управління персоналом, від якого залежить ефективна діяльність підприємства. Більшість управлінських рішень має враховувати як організаційні потреби, що пов'язані з показниками діяльності, так і потреби персоналу. Мотивація праці як механізм представляє собою систему, яка узгоджує багатоміжкларатурні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації й настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки.

Щодо мотивації праці персоналу на вітчизняних підприємствах за сучасних умов, то вона повинна здійснювати безпосередній вплив на якість

роботи персоналу, сприяти формуванню сприятливого морально-психологічного середовища в колективі, вчасності виконання всіх завдань, зменшенню плинності персоналу, тощо.

Враховуючи вище зазначене, мотивацію праці персоналу необхідно розглядати не лише з позиції працівника, а як безперервний процес, який передбачає можливість застосування роботодавцями мотивів та стимулів для мотивації праці працівників та прагнення самого працівника до мотивації своєї праці, використовуючи при цьому різні мотиви.

Аналіз теоретико-методологічних основ мотивації праці працівників на сучасних підприємствах надав можливість акцентувати основну увагу на аналізі таких основних складових елементів мотивації праці як види, фактори та методи мотивації, ефективно та одночасно

застосування яких зумовить значне підвищить мотивацію до праці, а також сприятиме покращенню показників роботи як самих працівників, так і функціонуванню самого підприємства.

Що стосується видів мотивації праці, то рекомендовано використовувати підхід, який передбачає поділ мотивації праці на: матеріальну, нематеріальну і адміністративну.

Щодо факторів мотивації праці, то актуальне значення мають: організаційні, економічні, особистісні та соціальні фактори. Крім того, методами запропонованої системи мотивації праці персоналу є: соціально-економічні, адміністративні, організаційно-виробничі, інформаційно-роз'яснювальні та правові.

Перспективою подальших досліджень є розробка ефективної системи мотивації праці персоналу на вітчизняних підприємствах за умов воєнного стану в нашій країні.

References:

- Chernyavs'ka YE.I., Maslosh O.V. (2018). *Motyvatsiya pratsi: ponyattya, sutnist', mistse v systemi ekonomichnykh vidnosyn [Work motivation: concept, essence, place in the system of economic relations]. Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya, no. 4 (245), pp. 95-99. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/561278.pdf>*
- Kohut I. V. (2022). *Analiz faktoriv motyvatsiyi, yaki vplyvayut' na komandy v innovatsiynyykh proyektakh pid chas kryzy ta viyny [Analysis of motivational factors affecting teams in innovative projects during crisis and war]. Ekonomika ta suspil'stvo, no. № 40. URL: [file:///C:/Users/админ/Downloads/1456-Текст%20статті-1399-1-10-20220727%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/админ/Downloads/1456-Текст%20статті-1399-1-10-20220727%20(2).pdf)*
- Sytnyk N.S., Chepil' YU.B. (2021). *Motyvatsiya yak chynnyk stymulyvannya lyudey do efektyvnoyi diyal'nosti [Motivation as a factor of stimulating people to effective activity]. «Molodyy vchenyy», no. 4 (92), pp. 331-335. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/554/539>*
- Mihura A. (2022). *Yak pidtrymaty ta motyvuvaty spivrobotnykiv u voyennyi chas [How to support and motivate employees in wartime]. URL: <https://happymonday.ua/ru/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobotnykiv>*

- Zastavnyuk, L. (2022). *Motyvatsiya personalu yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]*. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. (45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
- Nikitin YU. O., Rukas-Pasichnyuk V. H. (2014). *Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvatsiyi personalu ukrayins'kykh pidpryyemstv [Modern models and mechanisms of motivation of personnel of Ukrainian enterprises]*. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. № 4, pp. 238–246.
- Sikun O. A. (2019) *Motyvatsiya yak chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti pratsi personalu pidpryyemstva [Motivation as a factor in increasing the labor efficiency of the company's personnel]*. *Molodyy vchenyy*, no. № 1(65), pp. 506–510.
- Shafrans'ka T. YU., Kolomiyets' O. V. (2013) *Osnovni vydy motyvatsiyi pratsivnykiv [Basic types of employee motivation]*. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
- Bala V.V., Matsak A.H. (2014). *Teoretychni zasady formuvannya systemy motyvatsiyi personalu na osnovi analizu motyvatsiynykh teoriy [Theoretical foundations of the formation of the personnel motivation system based on the analysis of motivational theories]*. *Ekonomichnyy forum*. no. № 3, pp.136–144.
- Chromjakova, F. (2016). *Klyuchovi pryntsypy motyvatsiyi menedzheriv protsesiv u vyrobnychyykh ta administratyvnykh protsesakh na promyslovomu pidpryyemstvi [The Key Principles of Process Manager Motivation in Production and Administration Processes in an Industrial Enterprise]*. *Journal of Competitiveness*, no. № 8(1), pp. 95–110. DOI: 10.7441/joc.2016.01.07.
- Vasyuta V.B., Bul'bakha L.I. (2016). *Motyvatsiya pratsi personalu na pidpryyemstvi v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Motivation of personnel at the enterprise in modern economic conditions]*. *Efektivna ekonomika*, no. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
- Filippov V.YU., Kuchyns'kyi A.S. (2015). *Vykorystannya zarobitnoyi platy v yakosti instrumentu motyvatsiyi upravlins'koho personalu [The use of wages as a tool for motivating management personnel]* *Ekonomika: realiyi chasu*, no. № 3 (19), pp. 99-103. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf>
- Prodius O., Oleksiyev M. (2015). *Motyvatsiya personalu yak holovnyy faktor pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva [Personnel motivation as the main factor in increasing the efficiency of the enterprise]*. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, no. № 12, pp.188-200. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/188-200.pdf>.
- Wziatek-Stasko A. (2016). *The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality*. *Economics and Management*, no. 8(1), pp. 37–46. DOI: 10.1515/emj-2016-0004.
- Bala V.V., Matsak A.H. (2014) *Teoretychni zasady formuvannia systemy motyvatsii personalu na osnovi analizu motyvatsiynykh teoriy [Theoretical bases of formation of system of motivation of the personnel on the basis of the analysis of motivational theories]*. *Ekonomichnyi forum*, no. 3, pp. 136–144.
- Vasiuta V.B., Bulbakha L.I. (2016) *Motyvatsiia pratsi personalu na pidpryyemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Motivation of staff at the enterprise in modern business conditions]*. *Efektivna ekonomika*, no. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>