

УДК: 64.069.6

*Комарницький І. М.,*

*hktei.nauka1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0501-093X,*

*д.е.н., професор кафедри маркетингу та менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький*

*Гурман О. М.,*

*hktei.nauka1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9415-2635,*

*к. пед. н., доцент кафедри маркетингу та менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький*

## **ПОТЕНЦІАЛ НЕМОНЕТАРНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** Стаття присвячена аналітичному осмисленню потенціалу немонетарного стимулювання працівників ніші “сервісна економіка” у першій чверті XXI століття. Обґрунтоване значення немонетарного стимулювання як дієвого фактора зниження інтенсивності міграційних процесів та запобігання плинності кадрів на підприємствах торгівлі і готельно-ресторанного господарства України. Лаконічно узагальнено результати досліджень з проблеми мотивації персоналу, здійснених кадровими агенціями, професійними асоціаціями. Представлено консолідовані результати локального багатофакторного опитування персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу та ритейлу м. Хмельницького, працівників споживчої кооперації Хмельницької області, здійсненого в межах проведення обласного навчального семінару “Сучасні аспекти організації торгівлі” (Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, травень, 2018 р.). В межах здійсненого дослідження виявлено: вмотивованість працівників до зовнішньої трудової міграції; бажаний рівень місячної заробітної плати в Україні і за кордоном; соціально-економічні умови функціонування кооперативних підприємств; характер бажаних змін у роботі з персоналом підприємств споживчої кооперації (на прикладі м. Хмельницького і Хмельницької області), пріоритетні форми немонетарного стимулювання персоналу. Представлено узагальнений досвід транснаціональних корпорацій США щодо системи перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації менеджерів, які працюють у ніші “сервісна економіка”. Акцентовано на вагомості психологічної складової взаємодії у ланці “керівник-підлеглий”, “керівник-персонал”; встановлено залежність між психотипом працівника і тактикою немонетарного стимулювання. Обґрунтовано мотиваційну значущість освітніх інвестицій в особистість як найефективнішого, пріоритетного інструмента немонетарного стимулювання. За матеріалами теоретичних узагальнень та емпіричних досліджень сформовано “Піраміду немонетарних методів стимулювання персоналу”.*

**Ключові слова:** персонал, мотивація, немонетарне стимулювання, освітня інвестиція, сервісна економіка.

*Komarnytskyi I. M.,*

*hktei.nauka1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0501-093X,*

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Marketing and Management, Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytsky*

*Hurman O. M.,*

*hktei.nauka1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9415-2635,*

*Ph.D., Associate Professor of the Department of Marketing and Management, Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytsky*

## **POTENTIAL OF NON-MONETARY INCENTIVES OF SERVICE ECONOMY EMPLOYEES**

***Abstract.** The article is devoted to the analytical comprehension of non-monetary incentives potential for workers in the “service economy” niche in the first quarter of the 21st century. The importance of non-monetary incentives as an effective factor in reducing the intensity of migration processes and preventing staff turnover in the enterprises of trade and hotel&restaurant industry of Ukraine is substantiated. The results of researches on the problem of staff motivation carried out by personnel agencies, professional associations are summarized in a concise manner. Consolidated results*

*of a local multifactor survey of the hotel&restaurant establishments and retail trade staff in Khmelnytsky city, employees of the consumer cooperatives of the Khmelnytsky region, conducted within the framework of the regional training seminar "Modern Aspects of Trade Organization" (Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute, May, 2018) are revealed. Within the framework of the conducted research the following info was revealed: employees' motivation for external labor migration; the desired level of monthly salaries in Ukraine and abroad; social and economic conditions of cooperative enterprises functioning; the nature of the desired changes in the work with the staff of consumer cooperatives (based on the example of Khmelnytsky city and Khmelnytsky region), priority forms of non-monetary incentives for staff. The generalized experience of US transnational corporations regarding the system of retraining and improving business skills of managers working in the "service economy" niche is presented. Emphasis is placed on the importance of the psychological component of interaction in the link "manager-subordinate", "manager-staff". The motivational importance of educational investment in personality as the most effective and priority tool of non-monetary incentives is substantiated. The "Pyramid of non-monetary methods of staff incentives" based on the materials of theoretical generalizations and empirical studies was formed.*

**Keywords:** staff, motivation, non-monetary incentives, educational investment, service economy.

**JEL Classification:** J24, J32

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-08>

**Постановка проблеми.** Вирішення питання ефективної системи стимулювання-мотивації персоналу є однією з ключових функцій управління та наріжним каменем досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. У 2017 році Інститут "Gallup International" [1] (США) провів дослідження у 34 країнах світу і дійшов висновку: у компаніях, де співробітники мають низьке бажання працювати, продуктивність роботи знижується на 21%, а прибуток – на 22%. Експерт з тайм-менеджменту Мартін Цвіліг, автор блогу "Startup Professional", доводить, що середньостатистичний працівник компанії присвячує роботі тільки 50% власного робочого часу [2], що максимізує увагу до дієвих методів мотивації праці працівників.

Аргументи на користь немонетарної складової стимулювання праці були сформульовані засновником корпорації "Sony" Акіо Моріта: "Практика доводить, що скільки людям не підвищуй заробітну плату – вони не будуть задоволені на всі 100%, а з часом їхні апетити лише зростатимуть. Люди працюють не лише заради грошей, і, якщо ви намагаетесь мотивувати людей, гроші – не найефективніший інструмент" [3]. Дослідження, здійснені експертами престижного видання "Strategic Management Journal" (США), довели, що саме технології нематеріального стимулювання дозволяють в межах незмінного фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці до 20% і скоротити до мінімуму незаплановану плинність персоналу. Таким чином, керівники, які опанують майстерність немонетарного стимулювання персоналу, зможуть подолати шанси на успіх підприємства та отримати переваги над конкурентами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження ефективних методів стимулювання персоналу (матеріальної і нематеріальної складових) є предметом особливої уваги класиків та інноваторів менеджменту: П. Друкера, М. Портера, Дж. Уелча, Т. Пітерса та ін. Українському досвіду немонетарного стимулювання присвячені лише поодинокі наукові праці (Н. Кара, Л. Гармідер, Л. Люльчак,

Ю. Валуев, В. Смолук, В. Грінева, Н. Опарина, М. Книш, В. Винокурова та ін.). Предметом особливого інтересу в розрізі дослідницької проблеми є сайти професійних асоціацій, які відображають реальний стан системи мотивації персоналу підприємств сервісної сфери: Асоціація рітейлерів України, Асоціація індустрії гостинності України, Відкрита асоціація готельєрів та рестораторів [4; 5].

Методологічним підґрунтям для формування пропозицій щодо немонетарного стимулювання працівників стала концепція "управління людиною" (К. Мацусіта, А. Моріта) та концепція "всесбічного розвитку особистості". Відповідно до останньої людина — це головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як "ресурс". Людина — біосоціальна й духовна система, що самопрограмується та самоуправляється. Це довів Д. Карнегі, переконливо продемонструвавши у своїх працях, що змусити людину щось зробити неможливо, необхідно створити працівнику умови для самоуправління у вирішенні поставлених завдань. У статті ми оперуємо термінами: сервісна економіка (економіка послуг) як рівень розвитку економіки, якому притаманні: 1) трансформація базової функції підприємства – від виробництва товарів до виробництва послуг; 2) зміна характеру і ступеня взаємодії суспільних, перш за все економічних інститутів, лібералізація державного регулювання і контролю, активізація стимулюючого впливу тощо; 3) зростання ринку послуг, збільшення частки сервісних галузей в структурі економіки і фінансів, кількості та якості зайнятих в сервісних галузях економіки [6; 7]; немонетарне стимулювання персоналу — це різні способи створення у співробітників позитивного налаштування на високу продуктивність праці, при цьому працівники отримують бонуси, виражені не у грошовому еквіваленті, а в різних інших формах [8].

**Постановка завдання і мета статті** – здійснити емпіричне дослідження з визначення пріоритетних форм немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки, зокрема споживчої кооперації,

сформулювати пропозиції щодо дієвих методів немонетарного стимулювання персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результати опитування, здійсненого експертами компанії “Ernst and Young Україна”, засвідчили, що понад половина українських компаній сьогодні має труднощі у підборі персоналу саме через критично високий рівень трудової міграції [9]. За даними Державної прикордонної служби України, з часу останнього перепису населення (2001 рік) з країни поїхали і не повернулися 6,3 мільйона громадян. Згідно з лічильником Ukrainianpeopleleaks щохвилини з України від’їздить двоє заробітчанин. В алгоритм обчислень були закладені цифри, озвучені головою українського МЗС П. Клімкіним. За його даними, щомісяця з України на заробітки виїжджає 100 тисяч осіб [10]. За підрахунками Мінсоцполітики України, трудова міграція торкнулася дев’яти мільйонів українців [11].

Можемо констатувати, що український бізнес не може конкурувати з європейським у розмірах заробітної плати, преміальних винагород, соціальних гарантій та ін. Наприклад, мінімальна зарплата у Польщі у чотири рази вища, ніж в Україні, і складає 16 тис. грн. У Німеччині – удвічі вища, ніж у Польщі, 32 тис. грн. відповідно. Саме до Німеччини прогнозується найбільший потік трудових мігрантів з України у перспективі 2020 року.

Брак ефективного персоналу особливо відчутний у ніші сервісної економіки, ефективне немонетарне стимулювання якого і стало предметом нашого дослідження.

Експериментальна робота щодо дослідження потенціалу немонетарного стимулювання персоналу здійснювалася в п’ять етапів:

1. Відбір керівників і власників підприємств, зацікавлених у дослідженні.
2. Розробка інструментарію для збору емпіричних даних.
3. Багатофакторне опитування працівників споживчої кооперації Хмельницької області в межах

обласного навчального семінару “Сучасні аспекти організації торгівлі” (м. Хмельницький, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут (далі – ХКТЕІ), 31.05.2018 р.).

4. Представлення узагальнених результатів емпіричних досліджень власникам (керівникам) підприємств та їх наукове узагальнення.

5. Формування піраміди немонетарних методів стимулювання персоналу; обґрунтування мотиваційної значущості освітніх інвестицій в розвиток особистості працівника як інструмента немонетарного стимулювання.

З метою виявлення зарплатних запитів та пріоритетних форм немонетарного стимулювання працівників було здійснено анкетне опитування персоналу чотирьох закладів готельно-ресторанного бізнесу та ритейлу м. Хмельницького, а також багатофакторне опитування 32 працівників підприємств торгівлі і ресторанного господарства районних споживчих товариств Хмельницької області (травень-червень 2018 р.).

Вибіркова сукупність склала 112 респондентів (табл. 1).

За результатами проведеного опитування з’ясувалося, що персонал досліджуваних закладів демонструє вмотивованість до трудової міграції: майже 70% респондентів бажають працювати за кордоном та 27% мають такий намір у більш віддаленому майбутньому (рис. 1).

Аналіз бажаного рівня місячної заробітної плати з позиції працівників в Україні і за кордоном представлений у табл. 2.

Виходячи з отриманих результатів дослідження щодо бажаного рівня заробітної плати, можемо зробити висновок, що середньомісячна заробітна плата у розмірі 13 тис. грн (прибл. 500 дол. США) може скоротити обсяг кваліфікованої трудової еміграції приблизно на 52% (рис. 2). Цей показник є достатньо вагомим, особливо зважаючи на те, що 28,75% респондентів погодяться на нелегальну міграцію.

*Таблиця 1*

**Вибіркова сукупність респондентів закладів сфери послуг**

Назва закладів сфери послуг	Загальна кількість респондентів
Ресторан “Blackwood”	16
Підприємства районних споживчих товариств Хмельницької області (заклади торгівлі, ресторанного господарства)	32
ТРЦ “Квартал”	24
Кафе “Домашня кухня”	12
Ресторанно-готельний комплекс “Садіта”	18
Всього	112

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

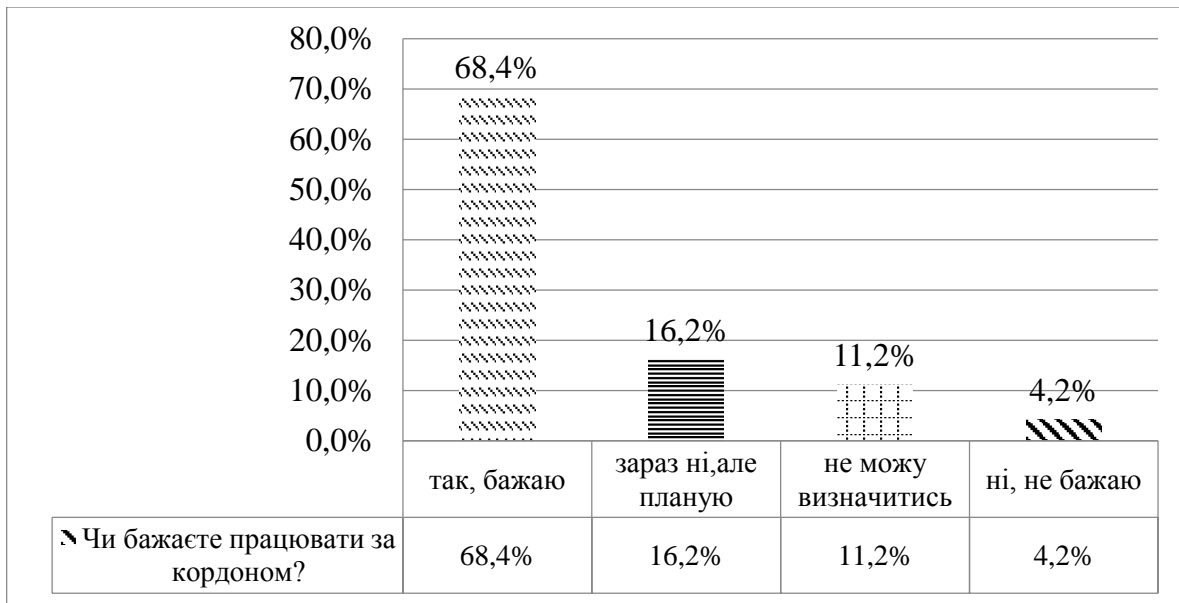


Рис. 1. Розподіл респондентів щодо бажання трудової міграції (перший етап опитування)

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2

Бажаний рівень місячної заробітної плати в Україні та за кордоном,  
дол. США

Найменування отриманих значень	За кордоном	В Україні
Мінімальне значення	450	350
Максимальне значення	3000	1500
Середнє значення	1725	760
Найчастіше значення	1000	500

Джерело: сформовано автором

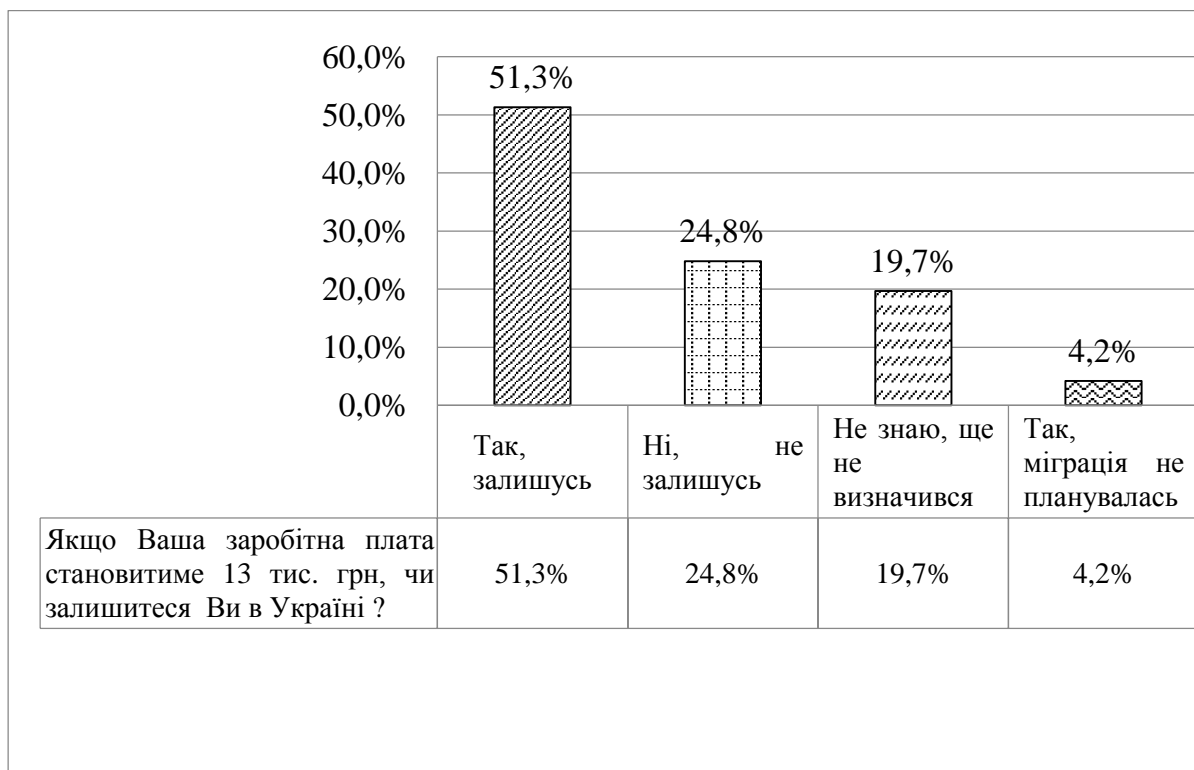


Рис. 2. Результат опитування респондентів

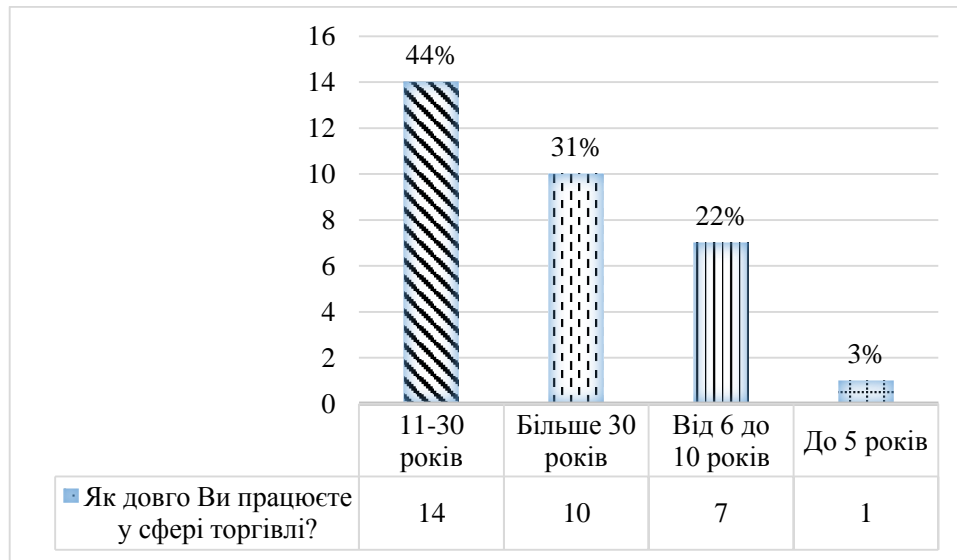
Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Збір емпіричних даних було доповнено результатами багатофакторного опитування працівників споживчої кооперації Хмельницької області. Опитування респондентів відбулося в межах обласного семінару-тренінгу для працівників споживчої кооперації Хмельницької області “Сучасні аспекти організації торгівлі”, проведеного науково-педагогічними працівниками кафедри підприємництва, торгівлі і біржової діяльності ХКТЕІ (м. Хмельницький, 31.05.2018 р.). Окремий блок запитань анкети охоплював пріоритетні форми немонетарної мотивації праці персоналу споживчої кооперації.

Охарактеризуємо результати найбільш значимих відповідей у розрізі досліджуваної проблеми.

Найбільша питома вага респондентів, що працюють у торгівлі від 6 до 30 років, – 69%, що засвідчує вагомість їхнього досвіду (рис. 3).

Попри те, що підприємства споживчої кооперації знаходяться переважно в сільській місцевості, результати опитування дозволяють стверджувати про наявність серйозної конкуренції: два-три конкуренти у 25% опитаних і більше трьох конкурентів у 50% опитаних (рис. 4).



**Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як довго Ви працюєте у сфері торгівлі?»**

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження



**Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів щодо наявності торговельних закладів (конкурентів)**

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Консолідованою із попередньою є інформація щодо кількості мешканців у населених пунктах, де працюють кооперативні підприємства – лише 43,7% респондентів працюють у селах і містах, де кількість мешканців перевищує 700 осіб (рис. 5).

Найзначимішими, з огляду на спрямування дослідження, є відповіді респондентів на запитання: “Чи відчуваєте Ви потребу у здобутті нових навичок роботи з покупцями, постачальниками, у виборі товару, організації торгівлі?” і “Що, на Вашу думку, потрібно змінити, аби підвищити ефективність роботи підприємств споживчої кооперації?”.

Важливо, що 62 % працівників споживчої кооперації відчувають потребу у здобутті нових навичок роботи з покупцями, постачальниками, у виборі товару, організації торгівлі (рис. 6). Ключовим результатом, який, на наше переконання, має стати базисом немонетарного стимулювання персоналу споживчої кооперації, став розподіл відповідей на запитання щодо бажаних змін у діяльності кооперативних підприємств: 30% опитаних засвідчили необхідність навчання, підвищення кваліфікації, для 11% значимими є нові форми роботи з просування товарів-новинок, 7% наголошують на необхідності запровадження нових технологій продажу товарів, що також є формами бізнес-навчання (рис. 7).

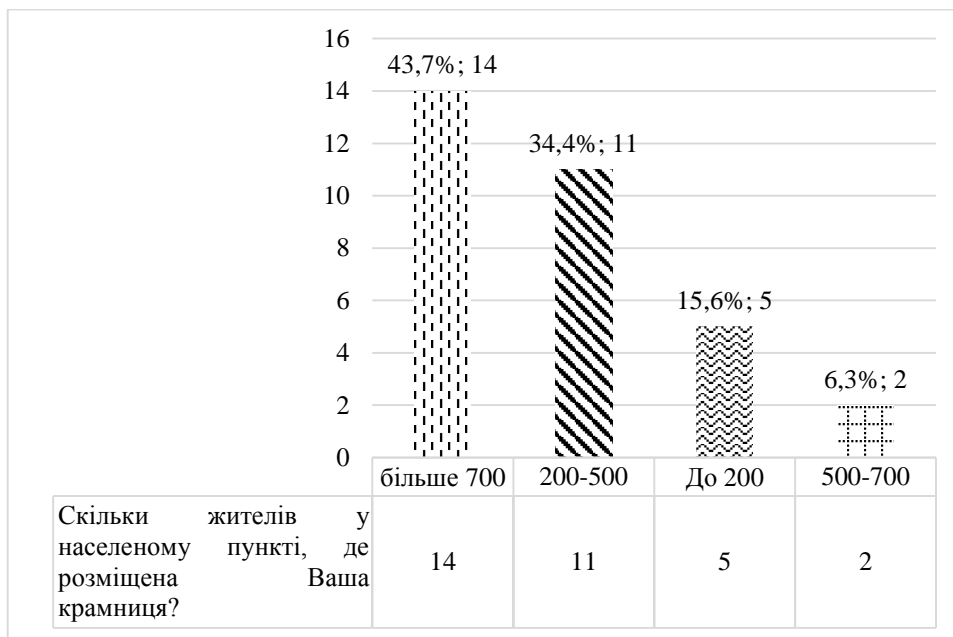


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів щодо кількості жителів у населеному пункті, де розміщена крамниця

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження



Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання “Чи відчуваєте Ви потребу у здобутті нових навичок роботи з покупцями, постачальниками, у виборі товару, організації торгівлі?”

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

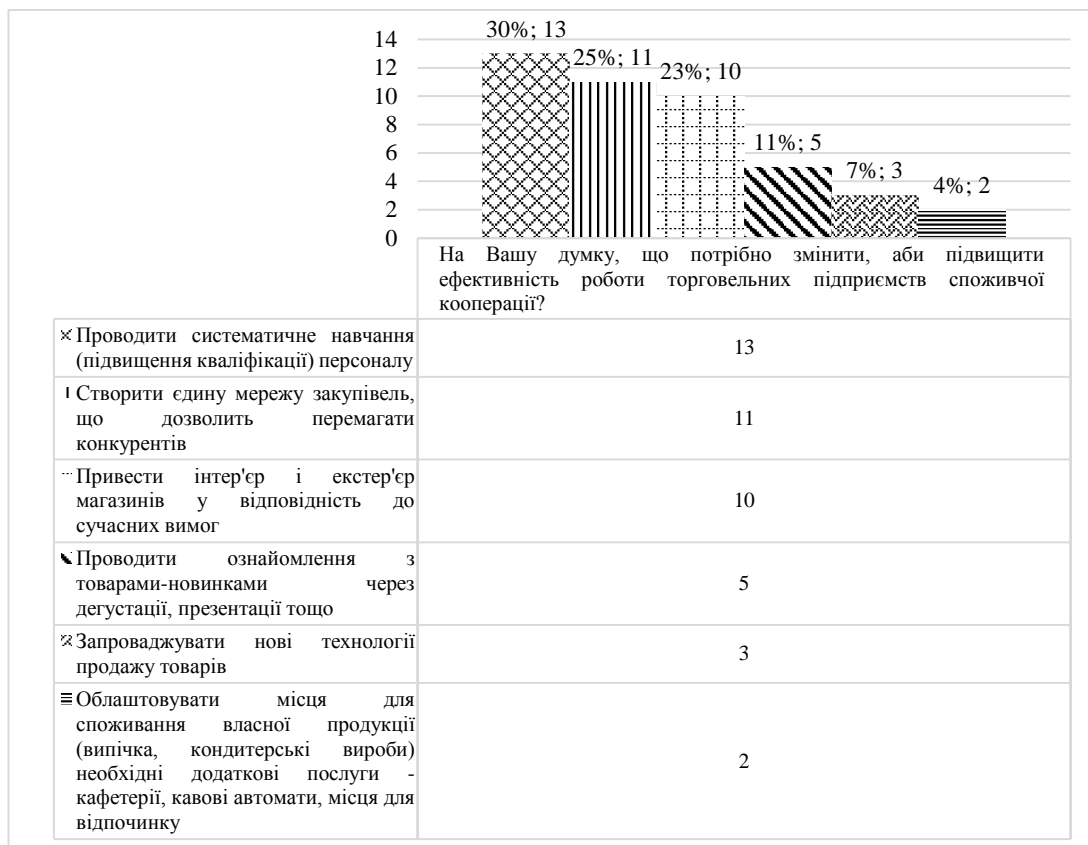


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання “Що, на Вашу думку, потрібно змінити, аби підвищити ефективність роботи торговельних підприємств споживчої кооперації?”

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 3

Переваги і недоліки немонетарного стимулювання персоналу

№	Критерій	ПЛЮСИ	МІНУСИ
1	Значущість в системі мотивації	Змістовно доповнює матеріальну мотивацію	Замінити матеріальне стимулювання повністю не може
2	Фінансовий показник	Не вимагає значних фінансових витрат	Зовсім беззатратним не може бути
3	Значення в управлінні	Створення у працівників самомотивації значно зменшує зусилля і кошти, передбачені для матеріального стимулювання і виконання функції контролю	Забезпечення вмотивованості співробітників – одне з найскладніших завдань в управлінні персоналом; психологи відзначають, що мотивація – внутрішня особиста якість, роботодавець-менеджер може лише застосовувати систему стимулів

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Формування пропозицій щодо дієвих форм немонетарної мотивації працівників вимагає лаконічного узагальнення переваг і недоліків немонетарного стимулювання персоналу (табл. 3).

Згідно з результатами дослідження, проведеного однією з українських рекрутингових агенцій, “в 2019 році на стандартні фрази: “ми пропонуємо дружній колектив, гарний офіс, безкоштовні каву/чай”, ніхто не зважає. Крім гідної зарплати, на рішення надіслати резюме або змінити місце роботи

може вплинути, наприклад, безкоштовне або пільгове медичне обслуговування, можливість дистанційної роботи, змога спілкуватися безпосередньо з директором, оминаючи керівника відділу, правова підтримка співробітників, сертифікати на “хобі”, тренінги особистісного росту чи, наприклад, внутрішня “валюта” компанії, яку можна поміняти на товари, призи, подарунки або гроші, тощо. Ефективним інструментом нематеріальної мотивації є увага керівника, однак цьому фактору в Україні не

надають значення, згідно результатів опитування майже 90% керівників” [3].

Зважаючи на визначення працівниками споживчої кооперації чинника “освіти і підвищення кваліфікації” як ключового, представимо узагальнений досвід транснаціональних корпорацій США щодо системи перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації менеджерів. Окрім використання освітніх послуг 150 короткотермінових курсів при школах бізнесу та університетах США, які навчають на рік до 10 тисяч осіб, ефективно діють внутрішньо-корпоративні курси підвищення кваліфікації менеджерів нижчої та середньої ланок управління. Освітні комплекси та власні програми навчання мають такі фірми, як “Херох”, “ІВМ”, “General Motors”. Перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, котрі навчаються на

основі конкретних бізнесових ситуацій. Цю систему використовують компанії “ІВМ”, “General Motors”, “Hewllet-Packard”, “Boeing” та ін. Серед методів навчання слід виділити моделювання, рольові ігри, семінари, кейс-стаді, тренінги тощо. Практично кожна компанія має свою систему підготовки та свої специфічні методи. Наприклад, керівництво американського офісу “Apple” прийняло рішення про сходження своїх менеджерів на гору Кіліманджаро (Північна Африка) з метою зміцнення корпоративного духу своїх працівників та покращення взаєморозуміння між ними [17].

При формуванні системи нематеріальної мотивації праці персоналу фахівці з психології праці і психології особистості радять зважати на психотипи працівників. Лаконічно узагальнена автором інформація з цього питання представлена у табл. 4.

Таблиця 4

**Залежність нематеріальної мотивації від психотипів працівників**

№ з/п	Психотип	Характеристика	Спосіб нематеріальної мотивації
1	Критик	Вирізняється критичним та іронічним поводженням з колегами. Практикує використання в розмовній лексиці складних фраз і незрозумілих слів. Найпозитивніша складова у роботі критиків — здатність ретельного, педантичного контролю.	Публічне схвалення з боку керівництва та доручення функцій контролю
2	Ідеаліст	Протилежність критику. Ідеалісти неконфліктні, до колег ставляться уважно, м'яко і доброзичливо. Часто згладжують спірні ситуації власною згодою з чимось думкою заради миру в суспільстві. Напружена обстановка в колективі демотивує ідеалістів.	Використання етики і гуманності, а також визнання і похвали є стимулом для ідеалістів. Ідеалістам можна сміливо доручати різні суспільні завдання
3	Аналітик	Ґрунтовні і вдумливі, уважні до всіх нюансів роботи і доручень. Неприйнятні для них метушня, необґрунтовані рішення керівництва, а також рішення, прийняті “на емоціях”.	Підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання і участь у професійних заходах. Аналітик мотивує комфорт і облаштованість робочого місця, раціональна організація праці, високий рівень взаємодії з керівництвом.
4	Реаліст	Цей тип співробітників поєднує в собі виконання всіх приписів до роботи і власний досвід. Активні працівники, схильні до організаційної діяльності. Дрібні доручення нецікаві, здатні демотивувати сильну особистість. Сприяють встановленню в колективі здорової атмосфери взаємодопомоги, згуртованості команди.	Доручення управлінської роботи, планування, прогнозування
5	Прагматик	На відміну від аналітика, прагматик не витрачає час на довге осмислення справи. Одна з найкращих якостей — здатність швидко орієнтуватися і приймати рішення навіть у ситуації, що раптово змінилася. Монотонність робочого процесу і надто витратні у часі проекти демотивують прагматиків.	Надання термінових доручень на кшталт “впровадження нового проекту, відкриття філії і т. ін.”.

Джерело: сформовано автором на основі [8]



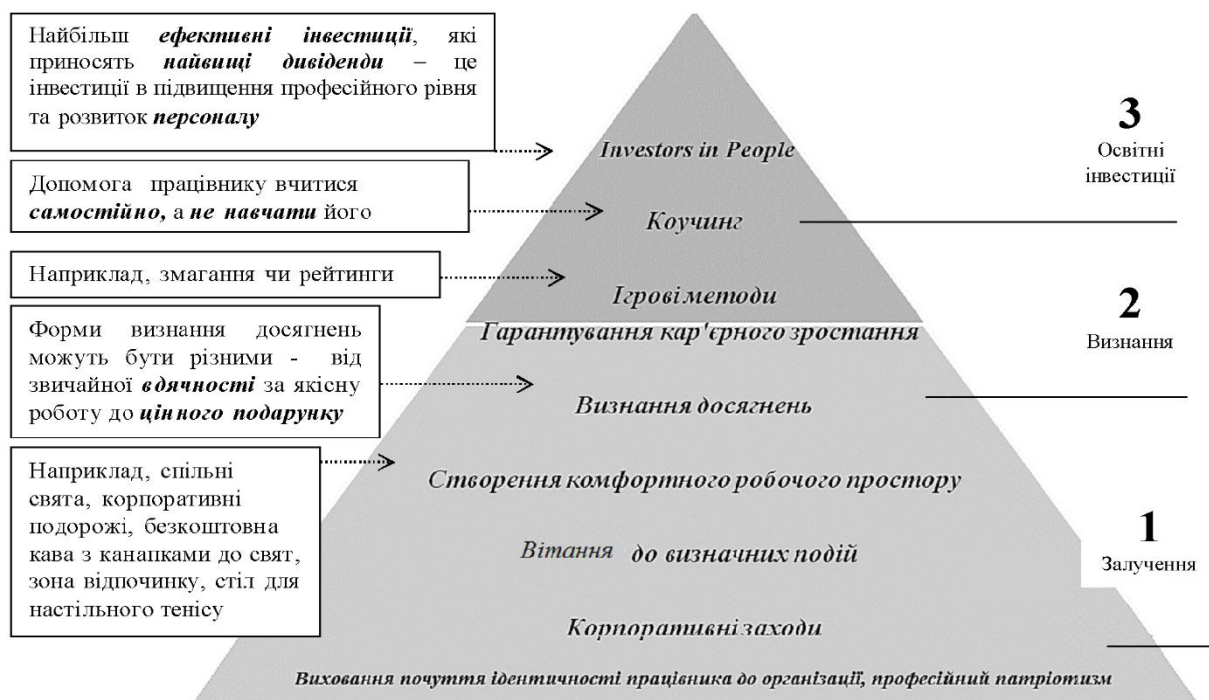


Рис. 8. Піраміда немонетарних методів стимулювання персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [12-16]

Систематизувавши найпоширеніші немонетарні методи стимулювання персоналу, нами була сформована “піраміда” немонетарних методів (рис. 8).

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Попри міграційні загрози та гостру потребу підвищення заробітної плати, результати емпіричного дослідження засвідчили пріоритетність серед методів немонетарного стимулювання різного роду освітніх послуг, підвищення кваліфікації персоналу. Відтак сформована у межах дослідницької роботи “Піраміда немонетарних методів стимулювання персоналу” має таку структуру: на першій сходинці піраміди – корпоративні заходи, що сприяють єдності колективу і забезпечують психологічну потребу у залученості. На другій сходинці – змагальні методи, словесна вдячність, увага, прилюдні вирази поваги до заслуг, що забезпечують таку важливу людську потребу, як потреба визнання. У вершині піраміди – освітні заходи, що загалом об’єднуються в “методи освітніх інвестицій в працівника”.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Gallup International: Home [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gallup-international.com/>. – 07.07.2019.
2. Zwilling M. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results [Електронний ресурс] / M. Zwilling // Startup Professionals. – Режим доступу: <http://www.startupprofessionals.com/>. – 07.07.2019.

3. Журнал “Експеримент”. – 2017. – №16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://issuu.com/experyment/docs/exp-16-web>. – 09.07.2019.
4. Асоціація рітейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/>. – 13.07.2019.
5. Відкрита асоціація готельєрів та рестораторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://edr.dominus.kiev.ua/catalog/37368431>. – 13.07.2019.
6. Кондрашова Л. И. Глобализация и альтернативы общественного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://top.mail.ru>. – 18.07.2019.
7. Gershuny J., Miles I. The New Service Economy: The Transformation of Employment in Industrial Societies / J. Gershuny, I. Miles. – N.Y.: Praeger, 1983.
8. Нематеріальна мотивація персоналу – як мотивувати персонал, якщо немає грошей [Електронний ресурс] // BigEnergy. Ваш фінансовий помічник. – Режим доступу: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/951-nematerialna-motivaciya-personalu--yak-motivuvati-personal.html#23158>. – 18.07.2019.
9. Результати опитування компанії “Ernst and Young Україна” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://24tv.ua/ekonomika\\_maybutnogo\\_tag5977](https://24tv.ua/ekonomika_maybutnogo_tag5977). – 18.07.2019.

10. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/>. – 18.07.2019.

11. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/>. – 21.07.2019.

12. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekrety-uspeshnykh-kompanij.html>. – 21.07.2019.

13. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 184 с.

14. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/). – 21.07.2019.

15. Нестандартная мотивация: примеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandartnaja-motivatsija-primery>. – 24.07.2019.

16. Прищепа Д. О. Чому гроші не бувають найефективнішим методом мотивації сучасних співробітників? / Д. О. Прищепа // Управління розвитком персоналу. – 2017. – № 2 (34). – С. 102-107.

17. Кара Н. І. Формування людського капіталу в транснаціональних корпораціях [Електронний ресурс] / Н. І. Кара, О. С. Костюк, Л. А. Янковська, В. М. Пісний // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Режим доступу: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6\\_2\\_2016ua/32.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_2_2016ua/32.pdf). – 29.07.2019.

## REFERENCES

1. Ofitsijnyj sayt Gallup International: Home, available at: <http://www.gallup-international.com/>. – 07.07.2019.

2. Zwilling M. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results // Startup Professionals, available at: <http://www.startupprofessionals.com/>. – 07.07.2019.

3. Zhurnal “Eksperiment” (2017), №16, available at: <https://issuu.com/experiment/docs/exp-16-web>. – 09.07.2019.

4. Asotsiatsiia ritejleriv Ukrainy, available at: <https://rau.ua/uk/>. – 13.07.2019.

5. Vidkryta asotsiatsiia hotel'ieriv ta restoratoriv, available at: <https://edr.dominus.kiev.ua/catalog/37368431>. – 13.07.2019.

6. Kondrashova, L. Y. Hlobalyzatsiia y al'ternatyvy obschestvennoho razvytiya, available at: <http://top.mail.ru>. – 18.07.2019.

7. Gershuny J. and Miles I. (1983), The New Service Economy: The Transformation of Employment in Industrial Societies, Praeger, N.Y..

8. Nematerial'na motyvatsiia personalu – iak motyvuvaty personal, iakscho nemaie hroshej // BigEnergy. Vash finansovyj pomichnyk, available at: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/951-nematerialna-motivaciya-personalu--yak-motivuvati-personal.html#23158>. – 18.07.2019.

9. Rezul'taty opytuvannia kompanii “Ernst and Young Ukraina”, available at: [https://24tv.ua/ekonomika\\_maybutnogo\\_tag5977](https://24tv.ua/ekonomika_maybutnogo_tag5977). – 18.07.2019.

10. Ofitsijnyj sayt Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy, available at: <https://mfa.gov.ua/>. – 18.07.2019.

11. Ofitsijnyj sayt Ministerstva sotsial'noi polityky Ukrainy, available at: <https://www.msp.gov.ua/>. – 21.07.2019.

12. Vynakhidlyva motyvatsiia: Sekrety uspishnykh kompanij, available at: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekrety-uspeshnykh-kompanij.html>. – 21.07.2019.

13. Hryn'ova, V. M. and Hruzina, I. A. (2007), Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpriemstva : monohrafiia, VD “ІNZhEK”, Kh., 184 s.

14. Naukova ta innovatsijna diial'nist' v Ukraini, available at: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/). – 21.07.2019.

15. Nestandartnaia motyvatsiia: prymary, available at: <http://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandartnaja-motivatsija-primery>. – 24.07.2019.

16. Pryshepa, D. O. (2017), Chomu hroshe ne buvaiut' najefektyvnishym metodom motyvatsii suchasnykh spivrobitnykiv?, *Upravlinnia rozvytkom personalu*, № 2 (34), s. 102-107.

17. Kara, N. I. Kostiuk, O. S. Yankovs'ka, L. A. and Pisnyj, V. M. Formuvannia liuds'koho kapitalu v transnatsional'nykh korporatsiakh // Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'nogo universytetu, available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6\\_2\\_2016ua/32.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_2_2016ua/32.pdf). – 29.07.2019.

*Стаття надійшла до редакції 1 жовтня 2019 р.*