

**УДК 331.101.3**

*Градюк Н. М.,*

*nmhraduk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0458-810X,*

*Researcher ID: AAZ-3293-2021,*

*к.е.н., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Кузьма Х. В.,*

*kuzma.khrystyna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2459-7601,*

*Researcher ID: E-9543-2019,*

*к.е.н., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЧЕРЕЗ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Наголошено про пріоритетне значення на підприємствах мотивації праці через задоволення потреб персоналу. Виділено результати останніх досліджень і публікацій вітчизняних науковців, які доводять важливість врахування низки чинників при організації та удосконаленні мотивації праці. Сформовано структуру взаємозв'язків основних категорій мотивації праці персоналу підприємства, що корелюються з їхніми потребами та очікуваними результатами від її удосконалення. Виділено низку груп стимулів, які активно використовуються підприємствами при забезпеченні мотивації праці. При цьому більшість із них набувають матеріальної та нематеріальної форми. Виділено пріоритетне значення способів нематеріального стимулювання праці, які розділено на соціальні, моральні, творчі, психологічні. Наголошено на позитивних та негативних наслідках мотивації праці, які головним чином визначаються інтересами персоналу. Відповідно до таких висновків розділено інтереси персоналу на індивідуальні, колективні та суспільні. Доведено пріоритетне значення індивідуальних інтересів, а відтак і таких стимулів при удосконаленні мотивації праці. Запропоновано систему потреб персоналу підприємства розділяти на сукупні (враховують загальну сукупність основних стимулів та мотивів) та вторинні (визначають соціальні потреби, потреби в повазі, самовиявлення) потреби. Зроблено висновки, що в основу діалектичної єдності матеріальних і нематеріальних стимулів необхідно закладати взаємозв'язки між різними групами потреб та інтересів. Наголошено на пріоритетах органів державного управління при наданні допомоги (організаційної, інституційної, економічної та іншої) підприємствам при удосконаленні мотивації праці. Доведено необхідність для підприємств у контексті мотивації праці досягнення певного соціального ефекту, що дозволяє відповідно до світового досвіду суттєво підвищити продуктивність та ефективність праці. Значну частину дослідження приділено проблемам соціальної відповідальності підприємства, через яку можливе вирішення низки стратегічних завдань, як забезпечення ефективності мотивації праці, так і покращення ділової активності, партнерських відносин, результатів діяльності підприємства.

**Ключові слова:** мотивація праці, потреба, стимул, продуктивність праці, ефективність праці, соціальна відповідальність, підприємство.

*Hraduk N. M.,*

*nmhraduk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0458-810X,*

*Researcher ID: AAZ-3293-2021,*

*Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Kuzma Kh. V.,*

*kuzma.khrystyna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2459-7601,*

*Researcher ID: E-9543-2019,*

*Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **DIRECTIONS FOR IMPROVING LABOR MOTIVATION THROUGH MEETING THE NEEDS OF THE COMPANY'S PERSONNEL**

**Abstract.** Emphasis is placed on the priority importance of labor motivation at enterprises through the satisfaction of personnel needs. The results of the latest research and publications of domestic scientists are highlighted, which prove the importance of taking into account a number of factors when organizing and improving labor motivation. The

*structure of interrelationships of the main categories of labor motivation of the company's personnel, correlated with their needs and expected results from its improvement, was formed. A number of groups of incentives are highlighted, which are actively used by enterprises to ensure labor motivation. At the same time, most of them acquire material and immaterial form. Priority is given to methods of non-material stimulation of labor, which are divided into social, moral, creative and psychological. Emphasis is placed on the positive and negative consequences of labor motivation, which are mainly determined by the interests of the staff. According to such conclusions, the interests of the staff are divided into individual, collective and public interests. The priority value of individual interests, and therefore such incentives in improving labor motivation, has been proven. It is proposed to divide the system of needs of the company's personnel into aggregate (take into account the total set of main incentives and motives) and secondary (determine social needs, needs for respect, self-expression) needs. It was concluded that the dialectical unity of material and non-material incentives should be based on relationships between different groups of needs and interests. The priorities of state administration bodies in providing assistance (organizational, institutional, economic and other) to enterprises in improving labor motivation are emphasized. The need for enterprises in the context of labor motivation to achieve a certain social effect has been proven, which allows, according to world experience, to significantly increase labor productivity and efficiency. A significant part of the study is devoted to the problems of the social responsibility of the enterprise, through which it is possible to solve a number of strategic tasks, both to ensure the effectiveness of labor motivation and to improve business activity, partnership relations as well as the economic results of the enterprise.*

**Key words:** labor motivation, need, incentive, labor productivity, labor efficiency, social responsibility, enterprise.

**JEL Classification:** J20, J29

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

**Постановка проблеми.** Термін “мотивація праці” використовується в управлінні персоналом двояко: як визначальний у системі чинників, що детермінують поведінку (потреби, мотиви, цілі, прагнення, наміри тощо), і як характеристика процесу мотивування, що стимулює та підтримує активність трудової поведінки на певному рівні.

Процедура удосконалення мотивації праці складається, з однієї сторони, зі стимулів, а з іншої, – з потреб та мотивів, на задоволення яких спрямовані відповідні стимули. Завдяки налагодженості зв'язків із потребами мотивація виконує функції спонукання персоналу до продуктивної та ефективної праці. Тому, чим більше узгоджуються між собою стимули та мотиви, тим вищий рівень мотивації праці персоналу і, навпаки, неузгодженість знижує відповідний ефект.

Загалом мотивація праці є вирішальним фактором підвищення її ефективності, а відтак і вирішення підприємством завдань забезпечення зростання фінансових та економічних результатів діяльності. Головне - раціонально обрати інструментарій її удосконалення, а саме: через задоволення безпосередніх потреб персоналу і у відповідності до застосування такого підходу можна очікувати вирішення на підприємствах актуальних стратегічних завдань організації праці та соціально-трудова відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем мотивації є об'єктом низки наукових праць, зокрема ці питання вивчали О. Власенко [1], В. Зайцев [2], А. Касімова [5], М. Олексів [3], О. Продіус [3], І. Сивицька [4], А. Синиченко [4], Ф. Урманов [5], Ю. Чарикова [1]. Доробком науковців є представлення широкого інструментарію підвищення ефективності праці через забезпечення мотивації та її постійного удосконалення. Водночас окремі автори (Н. Базалійська

[6], Т. Васильців [7], О. Долгальова [8], Г. Ковбас [9], Ю. Колібабчук [12], Р. Лупак [10], А. Мельник [11], Л. Мельник [11], В. Міщук [6], Т. Ремесник [8], О. Рудковський [7], В. Швед [12]) у своїх дослідженнях схильні поєднувати способи удосконалення мотивації праці як із розвитком соціально-трудова відносин, так і фінансово-економічним станом чи іншою характеристикою загальноекономічного зростання підприємства. Дійсно, для мотивації праці можна використовувати широкий інструментарій, при цьому, що важливо, необхідно притримуватися базових правил, а саме: врахування ресурсного потенціалу підприємства, макроекономічних тенденцій та прогнозів чи іншого. Втім, мотивацію праці слід концентрувати більше на індивідуальних потребах персоналу і тут не йдеться лише про економічні чи соціальні потреби.

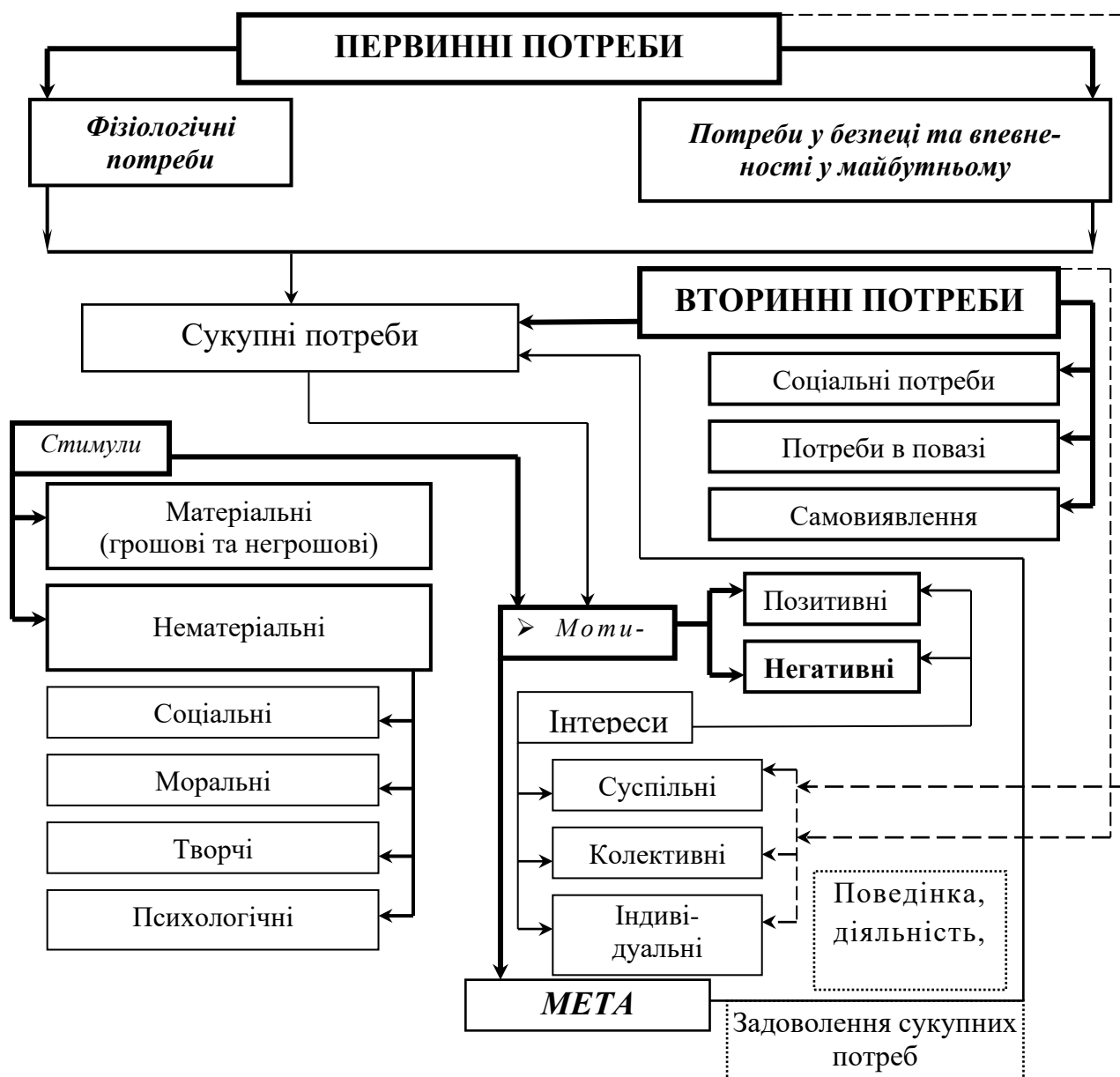
**Постановка завдання.** Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних та прикладних аспектів удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства і досягнення таким чином вищої ефективності організації праці та соціально-трудова відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивацію можна розглядати як внутрішнє спонукання до дії працівника, який має певні потреби та переслідує певні цілі. Вони досить рухомі, оскільки в їхньому формуванні задіяні емоції працівника та його темперамент. Мотиви працівника залежать від його актуальних потреб, ціннісних орієнтацій, менталітету, рівня освіти, кваліфікації, професійних навичок, віку, сімейного стану, набутого соціального статусу, рівня добробуту тощо. Якщо стимул помітний, його можна заздалегідь спланувати або відмінити, якщо мотив прихований, його дія зазвичай виявляється несподіваною, тому що він залежить від інстинктивних імпульсів, прагнень та потреб. У такому контексті мотивації праці важливо

з'ясувати всю сукупність структурних характеристик її формування та реалізації. Відповідно, узагальнено структуру взаємозв'язку основних категорій мотивування праці (рис. 1).

Так, через стимули, мотивацію та трудову діяльність, що відображені у структурі, працівник підприємства досягає певної мети, щоб задовольнити свої сукупні потреби. При досягненні поставленої мети задовольняються певні потреби, після цього з'являються нові, мотивується нова мета, що має позитивні або негативні стимули (перешкоди, що додають рішучості в досягненні мети) – і так триває весь час, доти, поки працівник “живе і сподівається”.

Відомо, що за спрямованістю можна виділити позитивні та негативні мотиви. Їх необхідно розглядати в сукупності. Навіть негативний мотив у поєднанні з декількома позитивними може сприяти успіху. Чим більше різняться мотиви працівника, тим більше в нього ресурсів для подолання труднощів, що виникають. Досить сильна позитивна мотивація може сама по собі бути суттєвим ресурсом. Аналізуючи мотиви, що є визначальними для працівника, важливо зрозуміти, виникають вони безпосередньо в особистості чи нав'язані оточенням, соціальною підсистемою підприємства.



Умовні позначення:

- — вказують на структурні взаємозв'язки елементів;
- - - - - — показують вплив потреб на формування інтересів.

Рис. 1. Структура взаємозв'язків основних категорій мотивації праці персоналу підприємства

Процес праці мотивований багатьма чинниками. Мотив роботи зазвичай є інтегральним, але залежно від скерованості особистості, домінуючих у її свідомості цінностей і тих обставин, у яких вона перебуває на даний момент, існує домінуючий, провідний мотив роботи.

Робота протягом тривалого часу на одному підприємстві дає змогу працівникам перейняти організаційні тонкощі та традиції, що підвищують якість їх роботи на певному робочому місці. З іншого боку, у працівника, який багато часу пропрацював на одному місці, знижується творчий потенціал (він працює за певним алгоритмом у звичній для нього обстановці). Це не сприяє службовому та інтелектуальному зростанню працівника і негативно впливає на формування соціального капіталу підприємства.

З метою підвищення ефективності праці персоналу через стимулювання і формування сталих мотивів доцільно проводити анкетні опитування управлінського, обслуговуючого та допоміжного персоналу. При цьому можуть визначитися найбільш значимі для них внутрішні спонукальні сили з багатьох варіантів (кількість виборів не обмежується): гарантія зайнятості; гармонійні стосунки з колегами по роботі; задоволення від самого процесу роботи та її результатів; захищеність та комфорт; мотив – заздирість; мотив – самостійність; мотив – включеність до колективу; мотив – досягнення; мотив – зняття втоми (рекреація); мотив – самореалізація і розвиток особистості; мотив – спілкування; підвищення кваліфікації; пізнавальний мотив; самоствердження; служіння споживачеві; сприятливі стосунки зі своїм безпосереднім керівником; суспільне визнання роботи.

Стимули і надалі залишаються значимими для персоналу підприємства, але певні рішення керівництва, спрямовані на отримання додаткових конкурентних переваг, можуть позитивно вплинути на динаміку збільшення внутрішніх спонукальних сил. Однак за умови надмірної концентрації уваги на мотивах може виникнути зворотна реакція, що характеризується збільшенням кількості стимулів та зменшенням вагомості мотивів. Оптимальне співвідношення внутрішніх та зовнішніх спонукальних сил є певним індикатором добробуту підприємства та рівня його організаційної культури.

Відзначимо й інше, що всі індивідуальні стимули праці збігаються зі структурою різноманітних матеріальних і нематеріальних стимулів, які зазначені вище, оскільки інтереси особистості є не що інше, як усвідомлені потреби, що покладено в основу поділу стимулів на матеріальні та нематеріальні.

Відомо, що в основу діалектичної єдності матеріальних і нематеріальних стимулів закладено взаємозв'язки між різними групами потреб та інтересів. Враховуючи, що первинні матеріальні потреби можуть бути задоволені насамперед за допомогою стимулів матеріальної форми, їх варто вважати пріоритетними. Втім, працівник – це цілісна особистість і так само, як фізіологічні чи духовні, йому

притаманні соціально-економічні потреби, що здебільшого реалізуються через застосування матеріальних стимулів. Також і нематеріальні стимули відіграють важливе значення в їхній реалізації.

Щодо формування взаємозв'язків між стимулами, відзначимо, що це відбувається через поєднання інтересів (особистих чи колективних), але водночас вони можуть існувати у різній єдності. Тому для підвищення рівня мотивації персоналу та більш активного її впровадження у соціально-трудових відносинах, покращенні трудових навиків та здібностей, вирішенні завдань одержання високих результатів трудової діяльності доречно забезпечити відповідність стимулів трудовим очікуванням особистості та наближення його інтересів у відповідності до інтересів підприємства чи суспільства. Тут рівень мотивації та інтенсивності праці персоналу зростатиме у відповідності до задоволення дійсно важливих для нього потреб. Відтак можна стверджувати, що особисті матеріальні інтереси лише тоді збігаються із загальними напрямками розвитку підприємства, коли вони будуть пов'язані з турботою про колективні інтереси власників, персоналу чи інших залучених сторін.

Більше того, матеріальні та нематеріальні стимули взаємно доповнюють та збагачують один одного. Якщо протиріччя між різними інтересами поглиблюються, то дієвість нематеріальних стимулів послаблюється. Це може відбуватися, коли труднощі у роботі зумовлені не об'єктивними обставинами, а специфічними особливостями керівництва, або протиріччями між цілями, поставленими перед персоналом, і матеріальними умовами їхнього виконання (наприклад, вимогу підвищити якість обслуговування не підкріплено матеріальними стимулами).

Зв'язок виявляється також у тому, що забезпечений працівник може збільшити реальну вагомість і конструктивний потенціал своїх вчинків через матеріальну допомогу тому, хто цього найбільш потребує. В основу таких вчинків покладено певний елемент високих моральних якостей.

Також варто зауважити й про те, що нематеріальне заохочення забезпечується адміністративними та соціально-психологічними методами. Мотивуюча роль адміністративних методів полягає в тому, щоб організаційно і документально гарантувати працівникам задоволення їхніх потреб. Тобто, якщо це посадова інструкція, то вона повинна не лише регламентувати обов'язки працівника, а й забезпечувати певні права. Якщо це трудовий договір, то через нього повинні забезпечуватися повноваження та обов'язки кожного члена трудового колективу.

Для виходу на динамічну траєкторію стійкого розвитку моделі мотивації праці не тільки на місцевому, але і на регіональному, і державному рівні пропонується ряд напрямів, практичне впровадження яких здатне призвести до підвищення продуктивності й ефективності праці, а також соціальної відповідальності підприємства:

– об'єктивне визначення об'єму ресурсів, що

направляються на реалізацію соціальних програм, а також бажаних співвідношень між обсягами приєднаних і залучених засобів;

- розвиток ініціатив, що розширюють можливість в реалізації цінностей мотивації праці;

- створення комісії із етики і соціальної відповідальності, завданням яких повинна бути участь у розробці стратегії розвитку підприємства в питаннях корпоративної етики і соціальної політики, відносно найманої праці, політики з охорони довкілля, створення ефективного кодексу корпоративного управління, дотримання прав людини у відносинах із постачальниками, споживачами і персоналом;

- проведення незалежного соціального аудиту і підготовка соціальних звітів із урахуванням міжнародних стандартів, оскільки саме соціальний звіт є основною формою оцінювання діяльності організації, прозорості підприємницької діяльності, що дозволяє дати необхідний рівень і підвищити ефективність контролю;

- проведення узгодженої інвестиційної політики в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, екологія, регулювання працевлаштування та ін. Тут посилюється важливість вирішення ряду проблем стосовно розробки системи залучення й обліку інвестицій бізнесу в соціальні програми;

- розробка ефективних заходів заохочення споживачів послуг: надання додаткових переваг при проведенні тендерів, замовлень; проведення відкритих конкурсів соціальних і культурних проєктів; можливість входу у владні структури;

- організація комплексу заходів із підвищення якості послуг;

- інформаційна робота з персоналом про взаємозв'язок соціальної відповідальності внутрішньовиробничого і зовнішнього середовища;

- прозорість інформації про відгуки споживачів продукції і послуг.

Одним із шляхів порозуміння і усунення перешкод у висвітленні питань мотивації праці, через які можливо забезпечити підвищення соціальної відповідальності, є партнерство підприємств із засобами масової інформації при реалізації низки проєктів соціально-економічного значення. Тут необхідно акцентувати увагу на системності комунікативних зусиль; комплексній і якісній підготовці інформації, яка надається засобами масової інформації.

Також важливо для підприємств у контексті мотивації праці досягнути певного соціального ефекту, що дозволяє відповідно до світового досвіду суттєво підвищити продуктивність та ефективність праці. Досягнути соціального ефекту підприємствам можливо наступним чином:

- залучаючи цільову групу до надання послуг, тим самим вирішуючи проблеми ресоціалізації, адаптації, терапії, працевлаштування;

- надаючи якісні послуги та товари представникам цільової групи на пільгових умовах і таким чином задовольняючи їх потреби та покращуючи якість життя;

- здійснюючи підприємницьку діяльність без будь-якого залучення цільової групи та направляючи доходи від такої діяльності на підтримку соціальної місії неприбуткових організацій;

- застосовуючи інноваційні підходи до вирішення проблем, що реально поліпшать соціальне становище широких верств населення, зокрема цільової групи.

Важливо виділити роль органів державного управління при реалізації підприємствами заходів задоволення потреб персоналу. Так, найбільш ефективними заходами, які б поширювали принципи мотивації праці та стимулювали підприємства до вирішення соціально-трудова проблем, варто розглядати наступні:

- створення сприятливих організаційно-правових умов для діяльності підприємств, що беруть участь у вирішенні соціально-трудова проблем;

- надання пільг по податках, зборах, орендній платі та інших платежах підприємствам, які займаються шефською, спонсорською, благодійною діяльністю;

- цільова фінансова підтримка недержавних суб'єктів соціальної політики за рахунок бюджетних коштів;

- застосування економічних та інших санкцій до тих, хто діє на шкоду соціальним інтересам територіальної громади;

- налагодження співпраці з податковими органами та проведення консультативної й ознайомчої роботи;

- акумулювання наявної інформації у сфері соціального підприємництва та адаптація закордонного досвіду соціального підприємництва.

Стимулювання участі бізнесу у соціальному розвитку громади є надзвичайно важливим, оскільки головним джерелом одержання благодійної допомоги громадяни України вважають якраз комерційний сектор. Досвід показує, що соціальна відповідальність корисна усім – підприємствам, державі, суспільству, тому реалізація цільових соціальних проєктів є не менш важливою, ніж відрахування до бюджету на соціальні потреби держави. Відтак кількісне збільшення можливих методів зовнішньої мотивації, викликане зміною системи ціннісних орієнтацій підприємства, вимагає розширення якісного аспекту управління підприємницькою діяльністю.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Загалом доцільною є така мотивація праці, яка дозволяє забезпечити кожному працівникові комфортні умови життєдіяльності у контексті пріоритетних потреб. Відтак це вимагає на підприємстві впроваджувати індивідуальні підходи до кожного працівника, усвідомлення максимального знання потреби та спрямованості психологічного корегування соціально-трудова поведінки персоналу.

Мотивація праці передбачає створення умов, за яких ефективність соціально-трудова відносин стає важливим критерієм оцінювання розвитку

підприємства, а відтак можна стверджувати про здатність підприємства задоволення пріоритетних потреб персоналу. Тут важливо обґрунтовано підходити до впровадження моделей матеріального чи нематеріального стимулювання, що, на відміну від ціннісної свідомості, яка характеризує зміст та перспективи трудової діяльності, переважно визначає вибір шляхів і способів їхньої реалізації.

Відомо, що потреби персоналу різноманітні і, як стверджувалося, здебільшого набувають матеріальної та нематеріальної форми. На підставі такого підходу й розділяють стимули для підвищення продуктивності та ефективності праці: матеріальні та нематеріальні. Тут важливо враховувати, що матеріальні стимули в основному належать до системи товарно-грошових відносин і можуть набувати грошової та негрошової форми. При цьому нематеріальні стимули реалізуються ще за більш різноманітнішими формами у порівнянні з матеріальними. Відповідно до досвіду багатьох компаній серед нематеріальних стимулів прийнято виділяти соціальні, творчі, моральні чи психологічні.

Також варто враховувати, що фактор матеріальної відповідальності може вплинути як позитивно, так і негативно на формування оптимального соціально-психологічного клімату в колективі, вирішальною складовою якого буде довіра (найважливіший елемент соціального капіталу) між членами трудового колективу підприємства. Причетність до справ трудового колективу, приналежність до нього сприяють задоволенню потреб працівника в захищеності та частково комфортності свого існування через мотив участі при вирішенні колективних завдань.

Найбільший ефект у процесі мотивування персоналу можна очікувати тоді, коли структура стимулів, що пропонується роботодавцем і державою, взагалі відповідає структурі мотивів найманого працівника, а не суперечить їй. Формування таких взаємозв'язків варто розглядати як перспективний напрям подальших досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
2. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 29–35.
3. Продиус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188–200.
4. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–186.
5. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської

праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

6. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.

8. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

9. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf).

10. Лупак Р. Л. Вибір стратегічних напрямів забезпечення продуктивності та ефективності праці. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 3. С. 323–327.

11. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94–98.

12. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114–117.

#### REFERENCES

1. Vlasenko, O. S. and Charykova, Yu. V. (2017), Motyvatsiia personalu v umovakh kryzy, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vyp. 17, s. 224–229.
2. Zajtsev, V. S. (2018), Osnovni napriamy udoskonalennia motyvatsii pratsi robitnykiv promyslovykh pidpriemstv, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, № 1 (34), s. 29–35.
3. Prodius O. and Oleksiiev M. (2015), Motyvatsiia personalu iak holovnyj faktor pidvyschenia efektyvnosti diial'nosti pidpriemstva, *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, № 12, s. 188–200.
4. Syvyts'ka, I. H. and Synychenko, A. V. (2020), Motyvatsiia iak providna rushijna syla aktyvizatsii diial'nosti personalu pidpriemstva, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 4 (40), s. 178–186.
5. Urmanov, F. Sh. and Kasimova, A. A. (2017), Motyvatsiia – osnovnyj chynnyk efektyvnosti upravlin's'koi pratsi, *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky., № 4, s. 98–102.
6. Bazalijs'ka, N. P. and Mischuk, V. V. (2016), Sutnisni pidkhody do formuvannia systemy motyvatsii trudovoi povedinky pratsivnykiv na pidpriemstvi, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, № 9, s. 232–236.
7. Vasyl'tsiv, T. H. Lupak, R. L. and Rudkovs'kyj, O. V. (2019), Napriamy ta zasoby

stymuliuvannia sotsial'noi vidpovidal'nosti pidpriemnytstva v Ukraini, *Ekonomika ta derzhava*, № 5, s. 4–8.

8. Dolhal'ova, O. V. and Remesnyk, T. S. (2021), Zastosuvannia zarubizhnykh metodiv motyvatsii pratsi na ukrains'kykh pidpriemstvakh, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, Tom 70, № 3, s. 140–147.

9. Kovbas, H. I. (2019), Metodyka otsinky motyvatsii personalu v umovakh kryzy, *Efektivna ekonomika*, № 7, available at : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf).

10. Lupak, R. L. (2012), Vybir stratehichnykh

napriamiv zabezpechennia produktyvnosti ta efektyvnosti pratsi, *Ekonomichnyj analiz*, vyp. 10, Ch. 3, s. 323–327.

11. Mel'nyk, A. O. and Mel'nyk, L. S. (2018), Analiz suchasnykh motyvatsijnykh pidkhodiv do upravlinnia personalom, *Biznes-navihator*, vyp. 4, s. 94–98.

12. Shved, V. V. and Kolibabchuk, Yu. V. (2017), Motyvatsijni mekhanizmy upravlinnia personalom, *Podil's'kyj naukovyj visnyk*, № 1, s. 114–117.

*Стаття надійшла до редакції 25 вересня 2022 року*