

УДК 331.2:338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11>**Гринько Т. В.**

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Гвініашвілі Т. З.

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>

Шинкаренко А.В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Grynko Tatyana, Hviniashvili Tetiana, Shinkarenko Aliona
Oles Honchar Dnipro National University

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

У статті обговорюється особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Проведено аналіз зарубіжного досвіду формування механізмів мотивації та наведено характеристику основних моделей мотивації працівників іноземних підприємницьких структур. На основі змістовного аналізу категорій матеріальних і нематеріальних заохочень, в статті уточнено визначення поняття «механізм мотивації та стимулювання персоналу» підприємницьких структур. На основі аналізу особливостей застосування методів та інструментів мотивації персоналу доведено, що утримання працівників та підвищення ефективності їх праці, а також сприяння збільшенню участі працівників у процесі праці забезпечується за рахунок поєднання методів прямого та непрямого стимулювання. Крім того, в статті досліджено структуру механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур та його складові елементи. За результатами аналізу особливостей впровадження механізму мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах, в статті удосконалено набір часткових принципів формального та неформального управління персоналом в практиці впровадження мотиваційних механізмів вітчизняних підприємницьких структур. Відповідно до завдань механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур, в статті визначено основні заходи для роботодавців та менеджерів з метою дотримання кожного окремого принципу мотивації.

Ключові слова: мотивація; механізм мотивації; стимулювання; людські ресурси; персонал; підвищення продуктивності праці; підприємницькі структури.

FEATURES OF FORMATION OF MOTIVATION MECHANISM AND STIMULATION OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURE STAFF

The article discusses the peculiarities of the formation of the mechanism of motivation and stimulation of personnel of business structures. The analysis of foreign experience of formation of mechanisms of motivation is carried out and the characteristic of the basic models of motivation of workers of foreign business structures is given. Based on a meaningful analysis of the categories of tangible and intangible incentives, the article clarifies the definition of "mechanism of motivation and incentives for staff" of business structures. Based on the analysis of the application of methods and tools of staff motivation, it is proved that the retention of employees and increase the efficiency of their work, as well as increase employee participation in the work

process is provided by a combination of direct and indirect incentives. In addition, the article examines the structure of the mechanism of motivation and incentives for staff of business structures and its constituent elements. According to the results of the analysis of the peculiarities of the introduction of the mechanism of motivation and stimulation of personnel at domestic enterprises, the article improves the set of partial principles of formal and informal personnel management in the practice of motivational mechanisms of domestic entrepreneurial structures. In accordance with the objectives of the mechanism of motivation and incentives for staff of business structures, the article identifies the main measures for employers and managers to comply with each individual principle of motivation, including the principle of influence of government, compliance with the rule of control. Informal management defines the principles of trust of managers to their subordinates, the principle of mutual benefit, objective assessment of the activities of subordinates, taking into account the interests, needs and capabilities of employees. In addition, the analysis of the main methods of motivation and stimulation of staff of business structures and the sources of external and internal motivational factors are identified. It is established that motivational factors are dynamic, and their share and intensity of influence are not constant. Based on the study of external and internal motivational factors, the most effective methods of motivating and stimulating the staff of business structures are identified and their essential characteristics are given.

Key words: motivation; motivation mechanism; stimulation; human resources; personnel; increase labor productivity; business structures.

JEL classification: D20, M10, M11, M52

Постановка проблеми. Наразі інтерес та бажання працівників виконувати свої обов'язки ефективно та якісно є одним із основних внутрішніх факторів, що впливають на успіх, престиж та конкурентоспроможність будь-якого сучасного підприємства. Він базується на мотивації співробітників і зосереджений на задоволенні індивідуальних та колективних потреб та інтересів. Актуальність обраної теми обумовлена відсутністю однозначності теоретичної та методичної бази оцінки результатів праці працівників, побудови систем стимулювання, формування трудової винагороди; недостатньою уніфікацією системи критеріїв, які враховують галузеву специфіку функціонування підприємницьких структур; дефіцитом досліджень, що оцінюють відмінні характеристики поведінки різних вікових груп працівників. Проблема має декілька аспектів, по-перше, питання впровадження ефективної оцінки результатів праці у методичне забезпечення мотивації персоналу підприємницьких структур вимагають теоретичного обґрунтування та аналізу; по-друге, система стимулювання та принципи формування мотиваційних зарплатних формул мають відповідати стратегічним завданням підприємства та, водночас, охоплювати інтереси працівників усіх вікових груп.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що пов'язані з мотивацією працівників, висвітлюються у наукових працях вітчизняних фахівців економістів у країні та за кордоном: Л. Безчасного, Д. Богині, П. Журавльової, Н. Лук'яненко, А. Садекової, О. Крушельницької, С. Вовканича, В. Нестерчука, Л. Полянської, Є. Лібанова, І. Лукінова та ін. Однак нинішні спроби застосувати класичну теорію мотивації значною мірою не є систематичними, що ускладнює практичне застосування методів мотивації. Складність власне організації системи стимулювання персоналу також можна пояснити слабким дослідженням щодо особливостей стимулювання працівників у певних галузях економіки. Тож проблеми удосконалення системи заохочення працівників та підвищення рівня задоволеності роботою працівників потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення особливостей мотивації працівників у сучасних умовах та її ролі у підвищенні ефективності праці співробітників підприємницьких структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для підприємства персонал є найдорожчим ресурсом –

адже він може постійно удосконалюватися. Мотивація працівників є одним з найважливіших факторів, що впливають на загальний розвиток підприємства. Високо мотивуючи підлеглих, нинішній керівник ставить на перше місце ряд внутрішніх факторів для підвищення конкурентоспроможності своєї діяльності.

У загальному розумінні мотивація діяльності людини – це група зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до активності, визначають поведінку та форму діяльності, спрямовуючи її на досягнення особистих цілей і цілей організації. Зв'язок між індивідуальною владою та поведінкою людини опосередковується дуже складною системою взаємодій, тому різні люди можуть по-різному реагувати на однаковий вплив однієї і тієї ж сили. Більше того, поведінка та дії людини, у свою чергу, впливатимуть на її реакцію, яка може змінити ступінь впливу та напрямок поведінки, викликані цим впливом.

Варто відзначити концептуальну відмінність між «мотивацією праці» та «мотивацією трудової діяльності», причому остання має більш ширший зміст.

Праця – це цілеспрямована діяльність людини, яка використовується для модифікації та пристосування природних об'єктів для задоволення своїх потреб. Трудовий процес включає три моменти: фактичну роботу, предмети праці та трудові матеріали. Але робота не обмежується лише трудовим процесом [3, с. 284].

Діяльність є специфічною формою ставлення до навколишнього світу, змістом якої є її доцільні зміни та перетворення на благо людей. Зміни включають цілі, засоби, результати та сам процес.

Слід зазначити, що зарубіжний досвід стимулювання працівників є прикладом для розробки вітчизняними компаніями власних механізмів стимулювання працівників, а також фундаментальною основою їх розвитку. Можна визначити такі основні моделі управління стимулюванням працівників: японську, американську, німецьку, турецьку та британську моделі (табл. 1).

Характерною рисою японської моделі заохочення працівників є те, що при розробці методів стимулювання враховуються професійний рівень, кваліфікація та навички, вік та стаж роботи. Заохочення працівників здійснюється на основі всіх перерахованих вище складових. Американська модель стимулювання заснована на соціальних і культурних особливостях країни. Модель орієнтована на особисті інтереси кожного співробітника для досягнення щастя та ефективних резуль-

Таблиця 1

Характеристика основних моделей мотивації працівників іноземних підприємницьких структур [4]

Види моделей стимулювання персоналу	Характеристика моделей стимулювання персоналу
Японська модель	Заохочення співробітників базується на таких складових: професійний рівень, кваліфікація та навички, а також вік і стаж роботи
Американська модель	Модель орієнтована на особисті інтереси кожного співробітника для досягнення ефективних результатів роботи. Співробітники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у правах власності та управлінні компанією
Модель Великобританії	Використання готівки, акції та коливання заробітної плати на основі доходу
Німецька модель	Керівництво в першу чергу враховує інтереси співробітників
Турецька модель	Використання матеріальних стимулів, корпоративної культури та психологічних стимулів для покращення умов праці на регулярній основі

татів роботи. Керівництво компанії вважає, що працівники можуть брати участь у розподілі та управлінні прибутками та доходами, а також ділитися майном.

Особливістю британської моделі стимулювання працівників є залежність заробітної плати від прибутку (грошових та власного капіталу). Також можливе використання системи коливання заробітної плати, яка залежить лише від прибутку підприємства.

Щодо турецької моделі, то окрім матеріального стимулювання керівництво також активно впроваджує корпоративну культуру та психологічні стимули для регулярного покращення умов праці співробітників. Використання цієї моделі дозволяє задовольнити потреби співробітників і підвищити їх мотивацію.

Розглянемо структуру механізму стимулювання, яка включає такі компоненти: основні цілі, завдання, принципи, методи, інструменти, пріоритети та очікувані результати. Основна мета цього механізму – удосконалення результатів діяльності працівників та їх збереження. Ефективний механізм стимулювання персоналу підприємства забезпечує:

- зміцнення корпоративної культури та соціальної відповідальності підприємства;
- стимулювання особистісного розвитку та професійного зростання працівників;
- підвищення ентузіазму та участь працівників у процесі праці;
- формування професійних здібностей та розвиток потенційних можливостей співробітників;
- створення умов для максимального задоволення працівників на робочому місці.

Під час виконання завдань механізму стимулювання важливо враховувати принципи формального та неформального управління персоналом. Виходячи з вищесказаного, можемо визначити деякі часткові принципи формального управління персоналом, а саме: мотивацію, вплив влади, керівництво тощо. Розглядаючи принцип мотивації, можемо визначити певні заходи, які б спонукали співробітників виконувати свою роботу найбільш серйозно і активно, отримуючи при цьому грошову винагороду за виконану роботу. Якщо якість роботи низька, нечесна або непрофесійна, роботодавець може прийняти рішення про зменшення або припинення заохочення.

Слід зазначити, що з метою підвищення ефективності трудової діяльності працівників, керівництву слід постійно застосовувати різні методи, щоб спонукати співробітників до плідної роботи. Щодо принципу впливу влади, то роботодавець має безпосередній

вплив на своїх підлеглих, а працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника. Як своєрідний мотивуючий фактор, дуже важливим є керівний принцип, який формує відповідальність та прагнення працівника до кар'єрного розвитку.

Неформальні методи управління враховують: довіру керівників до своїх підлеглих і їхню роботу, взаємовигоду, об'єктивну оцінку діяльності підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Роботодавці та працівники повинні формувати довірчі соціально-трудова відносини.

Працівники зобов'язані відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, а роботодавці не повинні обмежувати права своїх підлеглих. Також важливо надати взаємодопомогу. Під впливом різних обставин, у разі форс-мажорних обставин, працевлаштування працівників має бути тимчасово замінено діяльністю інших відповідних працівників. Роботодавці зобов'язані об'єктивно ставитися до результатів праці працівників, враховуючи побажання та вимоги своїх підлеглих. Основою організованих і налагоджених соціально-трудова відносин між працівниками та роботодавцями є не тільки інтереси роботодавця, а й особисті інтереси, потреби та потенціал працівників, що підвищить продуктивність праці та підвищить їх інтерес до роботи.

Для того, щоб досягти мети мотиваційного механізму з використанням вищевикладених принципів, керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні методи мотивації персоналу. Вчені виділяють методи мотиваційного характеру та класифікують їх на методи прямої мотивації та методи непрямой (примусової) мотивації [1, с. 55].

Мотивація праці в сучасний період переходу України до ринкової економіки є одним із найважливіших чинників, вміле її використання може допомогти вирішити всю соціально-економічну проблему [5]. Мотивація співробітників – це процес стимулювання ефективної діяльності для досягнення корпоративних цілей [7, с. 102]. Основною метою процесу мотивації є стимулювання співробітників до ефективної роботи для досягнення корпоративних цілей. Методи мотивації персоналу можуть бути різними, найчастіше вони залежать від загальної системи управління та специфіки діяльності самого підприємства [9].

Сучасна теорія мотивації, заснована на результатах психологічних досліджень, доводить, що справжня причина важкої праці людини надзвичайно складна. На думку деяких вчених, поведінка людини поясню-

ється її потребами. На думку інших, поведінка людини також є функцією сприйняття та очікувань [6, с. 27]. Системне вивчення мотивації з точки зору психології не може з'ясувати, що пробуджує людину до праці.

За спрямованістю впливу на певні потреби методи стимулювання поділяють на [10]:

– економічні методи на основі економічного стимулювання. Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, отримання фінансової винагороди за результати роботи після їх виконання;

– організація та методи управління на основі замовлення. Ці методи ґрунтуються на владних мотивах, на підпорядкуванні закону, громадській безпеці та перевазі, на можливості примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, керівництво та контроль;

– психосоціальні методи, що використовуються для підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів вони переважно впливають на свідомість робітників, соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей, забезпечують соціальне стимулювання до праці.

Під впливом відповідної частки методів прямого та непрямого стимулювання працівники виконують свою роботу більш ефективно, одночасно досягаючи найкращих кінцевих результатів та підвищуючи продуктивність праці. Коли менеджери застосовують різні методи стимулювання, вони повинні враховувати не тільки соціальні фактори, що впливають на поведінку співробітників, а й психологічні фактори, а також особистісні та психологічні особливості їхньої поведінки.

Сьогодні на сучасних підприємствах все частіше можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає, що необхідно в більшій мірі використовувати моральні стимули [8]. Це пояснюється тим, що компанія не завжди має економічні засоби та можливості підтримувати належний рівень матеріальної мотивації працівників за допомогою грошових стимулів.

Методи стимулювання організації та управління на основі замовлення ґрунтуються на силових мотивах, на підпорядкуванні закону, порядку, ієрархії тощо та на основі можливості примусу. Вони охоплюють організаційне планування, нормування, керівництво, управління та контроль. До них відносяться кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи, командна робота.

Методи соціальної психології мотивації включають: створення відповідної психологічної атмосфери в колективі, додаткові винагороди, соціальний пакет, престиж компанії, курси підвищення кваліфікації, корпоративні тренінги, курси іноземних мов тощо.

Мотивація людини – це явище багатфакторне, а її прояви складні та багатогранні. Багатофакторна мотивація пов'язана з унікальністю особистості, особливостями та складністю її життєвого простору. Природа людини, включаючи історію її еволюційного розвитку, основні психологічні події, психофізичний стан, духовність, життєвий досвід, інтелект, система знань, особистісні відмінності тощо – все це внутрішні та унікальні джерела мотивації.

Зовнішніми факторами, тобто системою соціально-економічних відносин, є переважно соціально-трудова відносина, виробництво, розподіл, обмін, споживання, відносина власності, правові норми, правові системи,

соціальне середовище, культура, соціальні цінності, погляди, ідеології, етика, соціальні норми і правила, соціальні ролі та статус, стереотипи, традиції, сімейні цінності та родинні зв'язки, система соціальних знань, рівень наукових досягнень визначають формування та формування окремих напрямів мотивації. Крім того, джерела зовнішніх і внутрішніх мотиваційних факторів є динамічними, а їх частка та інтенсивність впливу непостійні. Все це також призводить до неоднозначності методу класифікації корпоративних методів стимулювання працівників. Крім того, виділяють найбільш ефективні методи стимулювання персоналу (таблиця 2).

Система заохочення повинна бути простою, зрозумілою та гнучкою для співробітників, даючи можливість відразу заохочувати кожен позитивний результат. Обсяг винагороди має бути раціональним як фінансово, так і психологічно. Система заохочення повинна давати працівникам відчуття справедливості в матеріальній винагороді та сприяти підвищенню їх зацікавленості не тільки до покращення особистої роботи, але й покращення ділових відносин з іншими працівниками.

Суб'єктивні фактори визначаються рівнем престижності роботи, який можна розглядати як важливий фактор ентузіазму співробітників. Невдалий механізм стимулювання вплине не тільки на компанію, адже вся економічна система зумовлена принциповим нерозумінням між інтересами виробництва та співробітниками. У матеріальному стимулюванні заробітна плата стоїть на першому місці, і вона найбільш повно відображає зв'язок між працездатністю окремих працівників та матеріальними винагородами.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість послідовних стадій, а саме [2, с. 19]:

I стадія – потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і "вимагає" свого задоволення.

II стадія – наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть намагатись задовольнити потреби, але у більшості випадків виникає необхідність у здійсненні певних заходів.

III стадія – людина розуміє, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

IV стадія – на цій стадії людина докладє зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

V стадія – здійснивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити її потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

VI стадія – залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її відповідності докладеним зусиллям, людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби.

Мотивація працівників має бути комплексною та системною, її слід розглядати не тільки як окрему функцію управління, а як невід'ємну частину корпоративної культури, оскільки від мотивації залежить ефективність роботи. Однак ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває, що під впливом внутрішніх

Таблиця 2

Найбільш ефективні методи мотивації [1]

Методи мотивації	Сутність методу
1. Покарання як засіб мотивації робітників.	Ступінь покарання в основному залежить від мети впливу. Основною метою покарання є запобігання діям, які можуть завдати шкоди компанії.
2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей.	Такі виплати здійснюються, коли працівники відповідають певним заздалегідь визначеним критеріям. Вони можуть включати економічні показники, показники якості та інші оцінки працівників.
3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників.	Це виплати у вигляді грошових винагород за відмову від куріння, працівників, які не пропустили робочий день через хворобу протягом року, та працівників, які регулярно займаються спортом.
4. Індивідуальні спеціальні нагороди.	Це спеціальні бонуси, які використовуються для набуття навичок, необхідних компанії в певний час.
5. Удосконалення системи організації праці та управління.	Посилити координацію і взаємодію між співробітниками організації, правильний розподіл праці, уточнити систему просування по службі, зміцнити дух взаємодопомоги і підтримки, покращити відносини між керівниками і підлеглими.
6. Соціальна політика організації	Благополуччя та безпека, що здійснюються в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування за віком, тимчасова непрацездатність, безробіття тощо), встановленого організацією на національному або регіональному рівні; Організація надає своїм працівникам та членам їхніх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементами матеріального заохочення, але за рахунок коштів, що виділяються на ці цілі фондом соціального розвитку організації.
7. Нематеріальні винагороди, які не мають жодного відношення до будь-яких витрат роботодавця.	Нагорода-подяка: Диплом, «Кращий у галузі», «Менеджер року», «Менеджер року», звання, значки та цінні подарунки, письмові подяки від керівництва компанії, занесені до трудової книжки; Винагороди пов'язані з високою оцінкою статусу працівників, а співробітників запрошують на посаду лекторів, консультантів тощо.

і зовнішніх стимулів людина досить зацікавлена в досягненні високоякісних результатів, але на практиці результати будуть набагато гіршими, ніж у людини, яка не є замотивованою.

Відсутність чіткого взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами пов'язана з тим, що на результати роботи впливає багато інших факторів, таких як навички співробітників, професійні здібності, чітке розуміння завдання, зовнішнє середовище.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в статті проведено аналіз основних моделей мотивації та стимулювання працівників у зарубіж-

них країнах – Японії, США, Німеччині, Туреччині та Великобританії. Розглянуто структуру механізму мотивації та стимулювання працівників, яка включає такі компоненти: основні цілі, завдання, принципи, методи, інструменти, пріоритети та очікувані результати. Визначено найбільш ефективні методи мотивації, основні принципи формування системи винагород та заохочення співробітників підприємницьких структур. Перспективами подальших досліджень слід визначити удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності функціонування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бондаренко С.С. Внесення змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах. *Гуманізація соціального управління* : Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції 29 квітня 2008 р. Харків : ФОП Александрова К.М., 2008. С. 18–22.
3. Гринько Т.В. Проблеми формування та розвитку трудового потенціалу підприємств в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: економічні науки*. 2018. № 35. С. 281–287.
4. Данилейчук Р.Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 10. С. 247–253.
5. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 02.10.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69
6. Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 2. С. 24–31.
7. Присвітла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101–105.
8. Grynko T., Hviniazhvili T. Innovative strategies of business entities staff management. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття : колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро : Біла К.О., 2019. С. 174–203.
9. Grynko, T., Koshevyi, M., Krups'kyu, O. & Maximchuk, O. (2017) Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff. *Journal of Advanced Research in Law and Economics. ASERS Ltd. Issue 4(26). Vol. 8. pp. 1100–1112.*
10. Hviniazhvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Журнал «Актуальные научные исследования в современном мире»*, Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 10(54), Ч. 4. С. 157–159.

References:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnia personalom* [Staff management]: textbook. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 468 p.
2. Bondarenko S.S. (2008) Vnesennia zmin do motyvatsii personalu yak holovna umova zastosuvannia kontseptsii postiinoho vdoskonalennia na ukrainskykh pidpriemstvakh. [Making changes to staff motivation as the main condition for applying the concept of continuous improvement in Ukrainian enterprises]. *Humanizatsiia sotsialnoho upravlinnia* [Humanization of social management]: Abstracts of the All-Ukrainian scientific-practical conference on April 29, 2008. Kharkiv: FOP Alexandrova KM. P. 18–22.
3. Nikiforova L.O., Bilokon Ya.V (2012) Timbilyng yak osnova efektyvnogo rozvytku kolektyvu [Teambuilding as a basis for effective team development]. *Ekonomichnyj prostir* [Economic space]. Dnipropetrovsk: PDABA, vol. 2, pp. 24–31.
4. Danylejchuk R.B. (2014) Shlyaxy vdoskonalennia systemy motyvatsiyi personalu pidpriyemstva [Ways to improve the system of motivation of enterprise personnel]. *Visnyk Prykarpatskogo universytetu. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Precarpathian University. Series: Economics], vol. 10, pp. 247–253.
5. Prysvitla O.V. (2020) Sutnist formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi stratezhnoho upravlinnia liudskymy resursamy [The essence of the formation of the motivational mechanism in the system of strategic human resource management]. *Ekonomichnyj prostir* [Economic space]. Dnipropetrovsk: PDABA. Vol. 164. pp. 101–105.
6. Grynko, T., Koshevyi, M., Krups'kyi, O. & Maximchuk, O. (2017) Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff. *Journal of Advanced Research in Law an Economics. ASERS Ltd.* Issue 4(26). Vol. 8. pp. 1100–1112.
7. Grynko T., Hviniashvili T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. *Upravlinnia rozvytkom subiektiv pidpriemnytstva v umovakh vyklykiv XXI stolittia* [Managing the development of business entities in the challenges of the XXI century] a collective monograph / in ed. T. Grynko. Dnipro: Bila K.O., 2019. pp. 174–203.
8. Grynko T. (2018) Problemy formuvannia ta rozvytku trudovoho potentsialu pidpriemstv v Ukraini [Problems of formation and development of labor potential of enterprises in Ukraine]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky* [Bulletin of the Azov State Technical University. Series: economic sciences], no. 35, pp. 281–287.
9. Hviniashvili T. (2019) The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Zhurnal «Aktualnye nauchnye yssledovanyia v sovremennom myre»* [Journal "Current research in the modern world"], Pereiaslav-Khmelnitskyi, vol. 10(54), p. 4, pp. 157–159.
10. Korolkov V.V., Babenko D.O. (2020) Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpriemstva [Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69 (assessed 02 October 2021).