

## Мотиваційні аспекти управління персоналом в сучасних умовах

**Кравець Ірина Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету

**Kravets Iryna**

Khmelnitsky National University

У статті висвітлено сутність мотиваційної складової управління персоналом підприємств та організацій в сучасних економічних умовах. Визначено, що провідну роль у досягненні конкурентних переваг підприємства та організації відіграє кваліфікований персонал, який вмотивований якісно виконувати свої трудові функції, проявляти ініціативу, працювати творчо та креативно. З'ясовано, що саме відсутність мотивації у працівників є причиною високої плинності кадрів на підприємствах та в організаціях України. Наголошено на необхідності пошуку шляхів, методів та інструментів підвищення вмотивованості персоналу досягати визначених цілей, забезпечувати ефективну реалізацію накопиченого трудового потенціалу працівників. Метою мотивування має бути формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація персоналу, мотивування персоналу, трудова мотивація, гуманістичний підхід до управління персоналом, стратегічне управління персоналом.

Кравець И.М. МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье освещена сущность мотивационной составляющей управления персоналом предприятий и организаций в современных экономических условиях. Определено, что ведущую роль в достижении конкурентных преимуществ предприятия и организации играет квалифицированный персонал, который мотивирован качественно выполнять свои трудовые функции, проявлять инициативу, работать творчески и креативно. Выяснено, что именно отсутствие мотивации у работников является причиной высокой текучести кадров на предприятиях и в организациях Украины. Сделан акцент на необходимости поиска путей, методов и инструментов повышения мотивации персонала достигать выдающихся целей, обеспечивать эффективную реализацию накопленного трудового потенциала работников. Целью мотивации должно быть формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация персонала, мотивирование персонала, трудовая мотивация, гуманистический подход к управлению персоналом, стратегическое управление персоналом.

Kravets Iryna. MOTIVATION ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

The article outlines the essence of the motivational component of personnel management of enterprises, organizations in the current economic conditions. It has been determined that the leading role in achieving competitive advantages of the enterprise is played by skilled personnel who are motivated to perform their labor functions qualitatively, take initiative, work creatively. It was found out that the lack of motivation among workers is the reason for the high turnover of personnel at enterprises, organizations of Ukraine. By type of economic activity, the high turnover of personnel is most characteristic of agriculture, forestry and fisheries, industry, construction, health care and provision of social assistance. Significant factors of staff turnover are: low wages and salary arrears; involuntary part-time employment, employment at work with harmful working conditions. The article emphasizes the necessity of finding ways, methods and tools for enhancing staff motivation to achieve prominent goals, to ensure the effective realization of the accumulated labor potential of employees. The purpose of motivation of personnel should be the formation of a set of conditions that encourage a person to implement actions aimed at achieving the goal with maximum effect. Today's requirement is to apply a humanistic approach to human resources management. An important task for enterprises, organizations, companies is the application of strategic human resources management. The main competitive advantage of any organization is corporate culture, which it is necessary to form and develop the ensuring of the effective functioning of the organization by influencing the fullest possible realization of labor and activating the creativity of the workers.

**Key words:** personnel management, motivation of personnel, labor motivation, humanistic approach to personnel management, strategic human resources management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасному глобалізованому світі ефективність функціонування будь-якого підприємства, організації, компанії та їх конкурентоспроможність визначаються перш за все якістю та кваліфікацією персоналу, його творчістю та креативністю. Ускладнення вимог до робочої сили з боку роботодавців не може автоматично забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, адже вона є складним процесом та залежить від дії багатьох чинників, однак провідна роль ініціативного персоналу є беззаперечною [1, с. 130].

Головними чинниками, що визначають результативність діяльності персоналу в сучасних умовах, є мотивація та стимулювання його трудової активності, тому важливим як науковим, так і практичним завданням сьогодні є пошук шляхів, методів та інструментів підвищення вмотивованості персоналу досягати визначених цілей, забезпечувати ефективну реалізацію накопиченого трудового потенціалу працівників.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема управління персоналом організації була й залишається предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, вона не втратила своєї актуальності досі. Так, різноманітні аспекти сучасного управління персоналом знайшли своє відображення в працях таких вчених, як А. Колот, І. Петрова, Л. Балабанова, О. Сардак, М. Семикіна, О. Тужилкіна, С. Цимбалюк, А. Климчук, А. Касич.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте окремі стратегічні аспекти управління персоналом, зокрема мотиваційні, потребують вивчення відповідно до динамічних змін сучасних економічних процесів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення сучасних особливостей та наслідків неефективного управління персоналом підприємств та організацій в аспекті ефективності його мотиваційної складової, визначення напрямів удосконалення мотивування персоналу в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній та соціальній сферах, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання останній стійкої динаміки розвитку та досягнення на цій основі високої якості життя.

За сучасних умов господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному

середовищі, знаходити та розширювати свою нішу на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління персоналом задля активізації людського фактору.

Під управлінням персоналом розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінювання, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства й працівників [2].

Наявність у працівників належної професійної підготовки, знань, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності їх праці. Рушієм активної трудової діяльності працівників будь-якої організації є їх мотивація, яка передбачає організацію динамічного процесу керування поведінкою людини, що визначає її організованість, активність та стійкість, її здатність діяльним чином задовольняти свої потреби.

Загалом мотивація трудової діяльності є сукупністю внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [3].

Отже, велике значення в управлінні персоналом має процес його мотивування, сутність якого, на нашу думку, повинна полягати у створенні умов та певного середовища, застосуванні відповідних стимулів для активізації (увімкнення) потрібних та вимкнення непотрібних мотивів у працівників задля їх спонукання до більш продуктивної праці. Метою мотивування є спонукання людини до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Ефективне управління людськими ресурсами полягає в максимальному використанні трудового потенціалу підприємства з оптимальними витратами для досягнення стратегічних цілей. Водночас результатом ефективного управління людськими ресурсами має бути підвищення сили мотивації персоналу до високопродуктивної праці [4, с. 343].

Сучасна практика управління підприємствами свідчить про те, що загальними для різних категорій персоналу є наявність мотивів щодо задоволення матеріальних потреб та гарантії безпеки й стабільності. Велике значення має можливість для працівника

задовольнити свої соціальні потреби, пов'язані із соціально-економічною активністю, культурою, тобто з усім, що є продуктом суспільного життя.

Мотивація як працівників, так і безробітних на ринку праці безпосередньо пов'язана з усіма процесами, зокрема соціальними, економічними, політичними, що відбуваються на підприємствах, регіональному ринку праці, у суспільстві загалом. Мотивація у сфері праці як індикатор реагує на будь-які зміни цих процесів, формуючи ставлення до праці та зайнятості в легальному секторі економіки, що не може не впливати на результати роботи підприємства, економічні зрушення в регіонах, стан економіки держави загалом та області зокрема. Іншими словами, стає очевидним не лише зв'язок керування мотиваційними процесами на рівні підприємства, галузі, регіону з кінцевими результатами їх діяльності, але й взаємозв'язок процесів державного втручання у сферу праці з ефективністю мотивації на ринку праці загалом [5, с. 12].

Глобалізація стимулює вільне переміщення робочої сили та капіталу в місця з більш сприятливими умовами праці. Сьогодні у виграші залишається той, хто може запропонувати високу оплату праці та стабільність зайнятості. Цей вагомий чинник економічного розвитку у світі не оминув своїм впливом Україну. Зокрема, це позначилось на зайнятості населення, яка перебуває в тісному зв'язку з особливостями використання персоналу підприємств та організацій.

Згідно з даними результатів державного статистичного спостереження «Обстеження підприємств із питань статистики праці» за формою № 1-ПВ «Звіт із праці», яке щорічно проводить Державна служба статистики України, на підприємствах та організаціях має місце висока плинність кадрів з різних причин [6]. Визначальну роль у цьому відіграють мотиваційні аспекти управління персоналом.

Як свідчать показники використання персоналу підприємств організацій в Україні у 2014–2017 рр. (табл. 1), облікова кількість штатних працівників має стійку тенденцію до зменшення (темп зростання показника у 2017 р. проти 2014 р. склав 88,1%), зокрема це стосується облікової кількості штатних працівників промисловості (темп зростання склав 84%).

Така ситуація, на перший погляд, є дещо дивною на фоні зростання на 142,7% кількості вакансій, які пропонуються роботодавцями в Україні, та зменшення на 50% навантаження

на одну вакансію. Проте необхідно зазначити, що запропоновані робочі місця тимчасово приваблюють працівників через відсутність трудової мотивації, неможливість забезпечення рівня життя, який відповідає сучасним світовим досягненням (особливо актуальним це є для молоді), що спричинює високу плинність кадрів.

Як видно з табл. 1, рівень вибуття працівників перевищує рівень прийому. Аналіз статистичних даних показав, що за видами економічної діяльності висока плинність кадрів через перевищення рівня вибуття працівників над їх прийняттям є найбільш характерною для сільського господарства, лісового та рибного господарства, промисловості, будівництва, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги.

Вагомим чинником плинності кадрів є збереження протягом досліджуваних років заборгованості із заробітної плати, яка на кінець 2017 р. зросла порівняно з 2014 р. майже на 80% [6].

Важливим показником ефективності прийнятих управлінських рішень, зокрема у сфері управління персоналом на підприємствах та організаціях, є кількість трудових спорів на різних рівнях. Зокрема, незадоволеність працівників методами управління на виробничому та територіальному рівнях виразилась у зростанні кількості взятих на облік трудових спорів протягом року у 2017 р. порівняно з 2014 р. на 64,6%; у 4,6 рази зросла кількість підприємств та організацій, на яких відбулися страйки; на 31,3% збільшилась кількість працівників, які брали участь у страйках [6].

Як уже зазначалось, невдоволення працівників є причиною високої плинності кадрів. Аналізуючи показник звільнення працівників за причинами, ми з'ясували, що загалом по Україні у 2017 р. 27,6% працівників звільнилися через плинність кадрів, а лише 2% – через скорочення штатів, зокрема у промисловості ці показники становлять 25,8% та 1,1% відповідно [6].

Негативно впливає на ефективність праці вимушена неповна зайнятість. Так, кількість працівників, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості, всього по Україні на кінець 2017 р. (перебували у відпустках без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)) становила 22,6 тис. осіб, зокрема в промисловості цей показник складав 15,7 тис. осіб; з економічних причин на неповний робочий день (тиждень) переведено 140,1 тис. осіб, зокрема

Таблиця 1

**Показники використання персоналу підприємств  
та організацій в Україні у 2014–2017 рр.**

Показники	Роки				Темп зростання у співвідношенні 2017 р. та 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	
Облікова кількість штатних працівників, тис. ос.	9 022,4	8 204,8	8 088,0	7 948,3	88,1
Облікова кількість штатних працівників промисловості	2 288,4	2 053,0	1 990,7	1 923,2	84,0
Кількість вакансій всього по Україні, тис. од.	35,3	25,9	36,0	50,4	142,7
Навантаження на одну вакансію, ос.	14	19	11	7	50,0
Рівень вибуття працівників, % до середньооблікової кількості штатних працівників	30,3	30,2	29,2	31,8	104,9
Рівень прийому працівників, % до середньооблікової кількості штатних працівників	22,8	24,0	26,1	30,5	133,8
Заборгованість із заробітної плати (на кінець року), млн. грн.	1 320	1 881	1 791	2 368	179,4
Кількість трудових спорів, які взято на облік протягом року, од., за рівнями:					
– виробничий та територіальний рівні	82	95	117	135	164,6
– галузевий та національний рівні	1	3	3	0	–
Кількість підприємств та організацій, на яких відбулися страйки, усього	5	5	0	23	у 4,6 рази
Кількість працівників, які брали участь у страйках, тис ос.	1,6	0,9	0	2,1	131,3

*Джерело: складено автором за джерелом [6]*

в промисловості – 102,7 тис. осіб [6]. Така зайнятість не виправдовує очікування працівників щодо можливості отримання стабільного доходу, що змушує людей шукати краще місце роботи.

Зайнятість на роботах зі шкідливими умовами праці є одним з важливих чинників плінності кадрів. Кількість штатних працівників, які були зайняті на таких роботах, складала 838,6 тис. осіб, або 28,4% від облікової кількості штатних працівників. Така зайнятість обов'язково призводить до втрати здоров'я, що потребує вартісного лікування, яке іноді може й не повернути втрачене здоров'я.

Незважаючи на поступове зростання протягом останніх років як номінальної, так і реальної заробітної плати, все ж таки вона є занадто малою для того, щоби задовольнити

зростаючі матеріальні потреби працівників (у зв'язку зі зростанням житлово-комунальних та інших послуг, вартості життя загалом), отже, забезпечити нормальне відтворення робочої сили працівників. Так, у грудні 2017 р. у загальній кількості працівників найбільша питома вага належала тим, кому заробітна плата була нарахована у межах від 3 200,01 грн. до 4 000,00 грн., що склали 20,7% (до 3 200,00 грн. (нижче прожиткового мінімуму) отримали 6,6%) [6].

Відсутність достатньої матеріальної зацікавленості працівників на робочих місцях стає причиною вторинної зайнятості, яка серед переваг має також недоліки, на яких наголошують науковці у своїх працях (посилення втомлюваності, зниження працездатності, як наслідок, якості праці). Так, у 2017 р.

серед загальної кількості працівників за формами зайнятості та видами економічної діяльності в Україні 231,8 тис. осіб працювали як зовнішні сумісники, зокрема в промисловості – 26,1 тис. осіб.

Свою роль у мотивації персоналу до продуктивної праці відіграє гендерний аспект матеріальної мотивації. Зокрема, це відображається в розмірах середньомісячної заробітної плати штатних працівників підприємств та організацій: якщо для чоловіків у 2017 р. вона складала 8 021 грн., то для жінок – 6 321 грн. [6]. Водночас відомо, що на жінку сьогодні покладається тягар як професійної діяльності, так і діяльності щодо виконання домашніх обов'язків та інших завдань, що посилює фізичне навантаження, психологічну напругу, загальне невдоволення, яке виражається в розвитку апатії, небажанні працювати більш самовіддано та продуктивно в професійній царині.

За таких умов підприємствам, організаціям та компаніям стає дедалі складніше залучати й утримувати талановитих, висококваліфікованих працівників. Отже, ведення господарської діяльності, бізнесу має бути дуже гнучким та адаптивним, особливо у сфері управління персоналом.

Підходи до управління персоналом постійно еволюціонують. Так, економічний підхід (був притаманний концепції управління трудовими ресурсами, передбачав технічну, а не управлінську підготовку працівників, дисципліну та чітку ієрархію) згодом поступився органічному підходу (концепції «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», які акцентують увагу на підборі працівників, їх навчанні, оцінюванні, плануванні кар'єри персоналу).

Особливостями сучасного етапу розвитку управління персоналом у світі є виникнення гуманістичного підходу, в межах якого виокремлюють концепцію «управління людиною». Актуальними особливостями цього підходу є акцентування уваги на організаційній культурі та її впливі на результати діяльності персоналу, розвитку компетентності персоналу, не тільки економічній, але й соціальній ефективності управління персоналом. Вимогою сьогодення є застосування індивідуального підходу до управління персоналом.

Управління людськими ресурсами передбачає сприйняття персоналу як одного з найважливіших ресурсів підприємства, який необхідний для досягнення його цілей на оперативному, тактичному та стратегічному рів-

нях. Справжнім активом підприємства стає людський капітал, ефективне використання якого створює стійкі конкурентні переваги підприємства. Нові вимоги висувуються до відбору, розвитку, оцінювання, винагороди персоналу, які узгоджено забезпечують компетенції, необхідні для успішної реалізації організаційної стратегії. Компетенції, що відрізняють певне підприємство від інших та проявляються в унікальних рисах його продукції, потрібної споживачу, є ще одним викликом нової реальності.

Отже, сьогодні важливим завданням підприємств, організацій та компаній є застосування стратегічного управління людськими ресурсами, що можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом у перспективі, спрямований на розвиток та реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища [7, с. 25].

Стратегія управління персоналом повинна стати генеральним курсом розвитку організації, а політика управління персоналом має бути засобом, елементом механізму її реалізації. Особливо процес стратегічного управління повинен стосуватись інтелектуального капіталу підприємства [8, с. 324–334].

Управління персоналом у сучасних умовах має перетворитись на цілеспрямовану політику та філософію, метою яких є залучення, розвиток, мотивація та збереження працівників, оскільки саме вони забезпечують ефективно функціонування будь-якої організації.

Сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого слід назвати не лише оплату праці, але й можливість здійснювати її ефективну реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання таких умов, як існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; існування прямої залежності між рівнем заробітної плати та кількістю й якістю результатів праці; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів [9, с. 226].

Загалом заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, які застосовуються на передових підприємствах, базуючись на таких формах стимулювання персоналу:

1) матеріальні винагороди (ставка заробітної плати, бонуси, участь в прибутках, плани

додаткових виплат, участь в акціонерному капіталі);

2) додаткові стимули (плата за навчання, гарантія на одержання кредиту для придбання великих покупок (квартир), медичне обслуговування, страхування, культурний відпочинок, відпочинок за містом тощо).

Сучасними напрямками мотивації персоналу мають бути:

- створення атмосфери взаємодії, довіри, зворотного зв'язку;
- збереження зайнятості;
- створення можливостей для кар'єрного зростання;
- створення безпечних умов праці;
- забезпечення гідної оплати праці;
- справедливість оцінювання персоналу;
- участь в управлінні;
- професійний та соціальний розвиток працівників;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- техніко-технологічне та інформаційне забезпечення організації праці;
- формування та підтримка корпоративних цінностей.

Задля ефективного функціонування підприємства, організації та компанії у сучасному потоці змін, потрібно впроваджувати людину орієнтований підхід до управління персоналом. Це означає, що організаціям та компаніям слід чітко сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати та розвивати у працівників та співробітників навички, які будуть потрібними в майбутньому, ефективно управляти залученням та задоволеністю персоналу.

Головною конкурентною перевагою, яку неможливо скопіювати, є корпоративна культура, яка залежить від стилю керівництва, здатності керівника генерувати та підтримувати моральні й культурні цінності, здійснювати правильні установки та налаштування в організації. Це єдиний чинник, який можна контролювати в умовах мінливого середовища та завдяки якому можна впливати на ефективність функціонування організації шляхом якомога повнішої реалізації трудового та активізації творчого потенціалу працівників.

Сьогодні необхідно усвідомлювати, що матеріальна мотивація має велике значення у забезпеченні високопродуктивної праці. Водночас активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці та тривалості робочого часу, внаслідок

чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомлюваності, відчувають нервово-емоційні навантаження.

Задля збереження накопиченого трудового потенціалу, утримання цінних працівників на підприємстві та в організації необхідно створювати умови для нематеріальної мотивації. Важливість та дієвість такого виду мотивації підтверджується теорією мотивації Клейтона Альдерфера, особливістю якої є те, що виділена ним ієрархія трьох груп потреб (потреби існування, потреби зв'язку, потреби зростання) передбачає задоволення потреб не тільки знизу догори, але й навпаки. Якщо незадоволеність виникає на найвищому рівні, то за певних умов вплив потреб на нижньому рівні посилюється, а увага працівника концентрується на них задля їх повнішого задоволення. Наприклад, якщо організація не в змозі забезпечити працівнику задоволення потреби у високій заробітній платі чи кар'єрному зростанні, у нього активізується потреба зв'язку з організацією через наявність певних умов (сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, організація активного дозвілля, гнучкий режим роботи тощо). В разі задоволення цієї потреби працівника у нього з'являється мотивація далі працювати в організації, тим більше фірма здатна допомогти, наприклад, з житлом чи з вирішенням інших питань, які можуть бути актуальними для працівника.

Щоби забезпечувати ефективність функціонування підприємства, необхідно змінювати підходи до управління ключовими підфункціями HR, до яких можна віднести стратегічне планування робочої сили, пошук та підбір персоналу, навчання й розвиток, управління ефективністю, визнання й винагороду, кар'єрний розвиток та лідерство.

Як уже зазначалось, непересічну роль у реалізації потреб як персоналу, так і організації відіграє розвиток компетентності працівників. Слід зауважити, що якщо раніше основна увага приділялась переважно професійній компетентності, то сьогодні керівниками підприємств мають все більше усвідомлюватися значимість та важливість соціальної компетентності працівників. Вона забезпечує можливості ефективного співробітництва з членами групи або команди, культуру ділового спілкування та організаційної поведінки. Також вона дає змогу працівникам одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації на підприємстві та за його

межами, забезпечувати кар'єрне зростання. Для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей та виконання завдань.

Суттєвою допомогою в управлінні мотивацією працівників на підприємстві є техніко-технологічний аспект організації праці, коли машина (штучний інтелект) робить усю рутинну роботу, даючи змогу людині використовувати свій інтелект для вирішення нестандартних завдань, де потрібні глибокий аналіз проблем та застосування уяви. Для цього необхідно створити відповідне середовище, де інвестиції в технології межують з інвестуванням в організаційну культуру.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, роль мотивування персоналу організації в сучасних умовах є незаперечною та визначає перспективи розвитку як самої організації, так і її працівників. Підприємства в сучасних умовах для забезпечення мотивації персоналу повинні активізувати процеси вдосконалення та модифікації традиційних методів управління в контексті забезпечення максимальної віддачі від них за нових умов господарювання, впроваджувати інноваційні підходи та інструменти, які суттєво підвищують творчий потенціал пер-

соналу та цінність кожного працівника для організації.

Водночас цілком підтримуємо авторів джерела [5], які стверджують, що мотиваційний вплив на людину у сфері праці не обмежується тільки підприємством. Цінність своєї праці людина відчуває також за його межами, суб'єктивно оцінюючи стан регіонального ринку праці, привабливість робочих місць, що пропонуються службою зайнятості, порівнюючи свій дохід з доходом працівників інших галузей та регіонів, відчуваючи купівельну спроможність отриманого доходу в конкретному регіоні, соціальну безпеку (або небезпеку та незахищеність), повні або обмежені можливості задоволення соціальних потреб, зокрема навчання, лікування, відпочинку, придбання житла завдяки трудовим зусиллям. Отже, значна роль у процесі мотивування працівників, як реальних, так і потенційних, відводиться державі, яка впливає на стан національного ринку праці, визначаючи напрями професійної та територіальної мобільності робочої сили, сприяючи збереженню чи відтоку накопиченого трудового потенціалу за межі держави. Отже, вирішення цієї проблематики має лежати в площині мікро-, мезо- та макрорівнів управління, що актуалізує в подальшому проведеному наукових досліджень у цій царині.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
2. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Колот А., Цимбалюк С. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
4. Тужилкіна О. Сучасні підходи до мотиваційного управління людськими ресурсами. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 340–346.
5. Семикіна М., Іщенко Н., Родіонова М. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : монографія. Кіровоград : КОД, 2009. 200 с.
6. Праця України у 2017 році : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ : Август Трейд, 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.02.2019).
7. Петрова І. Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 25–30.
8. Петрова І. Процес стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів* : монографія / зв ред. А. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. С. 324–334.
9. Климчук А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

#### REFERENCES:

1. Kasych A., Burba O. Innovatsiini pidkhody v praktytsi upravlinnia personalom konkurentospromozhnoho pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2017. Vyp. 16. Ch. 1. S. 130–134.
2. Balabanova L., Sardak O. Upravlinnia personalom: pidruchnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2011. 468 s.

3. Kolot A., Tsymbaliuk S. Motyvatsiia personalu: pidruchnyk. Kyiv : KNEU, 2011. 397 s.
4. Tuzhylkina O. Suchasni pidkhody do motyvatsiinoho upravlinnia liudskymy resursamy. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 2016. № 3 (23). S. 340–346.
5. Semykina M., Ishchenko N., Rodionova M. Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: problemy, tendentsii, vybir stratehii : monohrafiia. Kirovohrad : KOD, 2009. 200 s.
6. Pratsia Ukrainy u 2017 rotsi : statystychnyi zbirnyk / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv : Avhust Treid, 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia 05.02.2019).
7. Petrova I. Obgruntuvannia stratehichnoho pidkhodu do upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii. Ukraina: aspekty pratsi. 2011. № 1. S. 25–30.
8. Petrova I. Protses stratehichnoho upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva. Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv: monohrafiia / za red. A. Nalyvaika. Kyiv : KNEU, 2013. S. 324–334.
9. Klymchuk A. Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyschenni innovatsiinoi diialnosti. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2018. № 1. S. 218–234.