

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>

УДК 331.101.3

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

CURRENT ASPECTS AND PROMISING DIRECTIONS FOR IMPROVING PERSONNEL MOTIVATION SYSTEMS

Грідін Олександр Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

Заїка Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8132-7643>

Заїка Олена Володимирівна

аспірант,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7921-3273>

Hridin Oleksandr, Zaika Svitlana, Zaika Olena
State Biotechnological University

В статті досліджені ключові аспекти та окресленні перспективні напрями удосконалення системи мотивації. Відзначено, що людські ресурси й досі залишаються найважливішими з поміж інших ресурсів підприємства, а персонал – базисом його успішного розвитку. Зауважено, що забезпечення та підтримка високого рівня мотивації є надскладним динамічним процесом, оскільки мотиви кожної людини є різноплановими та постійно трансформуються у залежності від багатьох чинників. Доведено, що саме мотиваційний механізм забезпечує трансформацію набору чинників, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у циклічний процес, що потребує постійного системного удосконалення. Доведено, що усунення недоліків та забезпечення ефективності системи мотивації праці на підприємствах неможливе без виявлення та дослідження основних мотиваційних чинників. Відзначено, що при створенні системи мотивації недоцільно здійснювати мотивацію усіх працівників, використовуючи уніфіковані підходи, оскільки у підходах мотивації запорукою її високої ефективності є саме персоніфікація. Запропоновано узагальнений перелік основних матеріальних і нематеріальних методів системи мотивації персоналу.

Ключові слова: система мотивації, мотиваційний механізм, стимулювання, персонал підприємства, трудовий потенціал.

The article examines in detail the key aspects and outlines promising areas for improving the personnel motivation system in modern conditions. It is noted that human resources are still the most important among other resources of the enterprise, and personnel are the basis for its successful development. It is noted that ensuring and maintaining a high level of motivation is an extremely complex dynamic process, since the motives of each person are diverse and constantly transform depending on many factors. It is proved that it is the motivational mechanism that ensures the transformation of a set of factors, principles, stimuli, motives, value orientations, hopes, behavioral reactions from a linear discrete state to a cyclical process that requires constant systemic improvement. It is emphasized that most of the existing systems of remuneration, unfortunately, do not fully take into account the individual contribution of each employee, as a result of which they do not provide a sufficiently effective incentive effect, which is the main reason for the lack of proper motivation to increase productivity and quality of work and require a complex of radical transformations of the entire system of motivation for work, both on a national scale and in the systems of remuneration used in enterprises. It is proved that the elimination of shortcomings and ensuring the effectiveness of the labor motivation system in enterprises is impossible without identifying and studying the main motivational factors. It is noted that when creating a motivation system, it is extremely impractical to motivate all employees using unified approaches, since in motivation approaches, the key to its high effectiveness is precisely personification.

A generalized list of the main material and non-material methods of the personnel motivation system is proposed. It is noted that only a holistic, balanced motivation system can create all the necessary conditions for providing a wide range of opportunities to each employee, allowing them to fully unlock their own potential and constantly develop professional and personal qualities in the course of their work. At the same time, the creation of a highly effective modern motivation system is the most important strategic task of the management of each economic entity, since it is the key to its successful dynamic development.

Keywords: motivation system, motivational mechanism, incentives, enterprise personnel, labor potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблема забезпечення підвищення мотивації до праці через застосування найсучасніших високоефективних інструментів стимулювання персоналу з метою максимізації продуктивності та підвищення якості виконуваних ними функціональних обов'язків знаходиться під пильною увагою усього суспільства й, без сумніву, залишатиметься вельми актуальною у подальшому. Цілком очевидно, що виявлення та усвідомлення природи внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину діяти у конкретній ситуації, власне, саме таким чином, а не як інакше, і дозволяє керівництву підприємства на усіх рівнях управління, шляхом створення ефективного мотиваційного механізму, здійснювати дієве зовнішнє спонукання, спрямоване на активізацію внутрішніх мотивів індивідууму задля досягнення бажаного результату як кожного окремого працівника, так і усього трудового колективу у цілому, одночасно, максимально повно враховуючи індивідуальні особливості, світогляд, цілі, потреби та інші аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема створення сучасної високоефективної системи мотивації персоналу постійно знаходиться в сфері уваги та досліджується в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагомий внесок у вивчення даної проблематики зробили, зокрема, такі закордонні вчені: С. Адамс, К. Альдерфер, Д. Аткинсон, Л. Брентано, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Клеланд, А. Маршалл, Л. Портер, А. Маслоу, Б. Скінер, А. Смітт, А. Шопенгауер та інші. Дослідженню окресленої проблеми приділяють увагу також багато вітчизняних вчених, а саме: В. Бала, І. Білик, О. Бодарецька, О. Бугуцький, М. Вдовиченко, В. Горкавий, Й. Завадський, Н. Задорожнюк, Ю. Кващук, І. Криворотько, О. Кузьмін, А. Македонський, Н. Мажник, М. Малік, А. Мацак, Л. Сакун, В. Скриль, М. Туган-Барановський, О. Шаповал, І. Шубала та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У той же час ціла низка принципових аспектів зазначеної проблеми вимагає поглибленого вивчення. Зокрема

потребують виявлення та здійснення комплексної усебічної оцінки основні, найбільш впливові мотиваційні чинники, а також є вкрай необхідним чітко окреслення перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу, враховуючи кращий світовий досвід у контексті поліпшення існуючих та запровадження нових мотиваційних методів.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є детальне вивчення актуальних аспектів та окреслення перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в контексті поліпшення існуючих та запровадження нових мотиваційних методів на основі встановлення та комплексної оцінки впливу мотиваційних чинників.

Викладення основного матеріалу дослідження. Цивілізаційний досвід цілком і повністю доводить твердження, що саме людські ресурси були і залишатимуться найважливішими з поміж інших, а персонал – базисом успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання у жорсткій конкурентній боротьбі, що набуває особливої актуальності в умовах глобалізації світової економічної системи. При чому, лідируючі позиції у цьому протиставленні займатимуть саме ті, хто не лише сформує ефективну багаторівневу гнучку систему освіти, що дозволить повністю наповнити внутрішній ринок праці висококваліфікованими кадрами, а й забезпечить усі необхідні умови для зайнятості кожного члена суспільства, орієнтуючись на максимально повне розкриття його потенціалу, застосовуючи увесь наявний інструментарій мотиваційного механізму, безперервно, системно та комплексно його удосконалюючи. Специфічна особливість людських ресурсів, у порівнянні з іншими чинниками соціально-економічного розвитку, полягає у тому, що вони, з одного боку, виступаючи одночасно об'єктом і суб'єктом управлінського процесу, беруть участь у створенні матеріальних благ або наданні різноманітних послуг, а вже потім, через механізм розподілу, забезпечують споживання їх певної частини. З іншого боку, внаслідок багатоманітності людського існування, що, звичайно, не обмежується лише трудовою

діяльністю, обумовленого впливом історії, культури, традицій, існуючого суспільно-політичного устрою, проявом науково-технічного прогресу тощо, вони здатні, за сприятливих умов, сформувати потужний сукупний інтелектуальний потенціал регіону та країни у цілому [1, с. 135; 2, с. 32–33; 11, с. 137–138]. І усе це, на наше переконання, залишатиметься актуальним допоки світ не перейде на якісно новий рівень розвитку науково-технічного прогресу, що, у підсумку, спричинить революційні зміни у науці й техніці, які й призведуть, за рахунок впровадження масової високотехнологічної роботизації процесів в усіх сферах, до критичного зменшення ролі трудових ресурсів та відсунення їх значення на другий план. Але, допоки цього не сталося, саме трудовим ресурсам має приділятися особлива увага, зокрема й одній з найважливіших проблем – проблемі підвищення мотивації праці через створення сучасної, високоєфективної, збалансованої її системи.

Зауважимо, що мотивація персоналу є, по-суті, основним інструментом забезпечення оптимального використання усіх наявних на підприємстві ресурсів, мобілізації його кадрового потенціалу. При цьому, основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання існуючих на підприємстві трудових ресурсів, що дає змогу підвищувати загальну результативність і ефективність його функціонування [5, с. 78]. Забезпечення та підтримання високого рівня мотивації є вкрай складним процесом, оскільки мотиви кожної людини є різноплановими та постійно трансформуються у залежності від встановлених цілей та окреслених завдань, зазнають певних змін з плином часу, суттєво залежать від психологічних та фізіологічних особливостей кожного індивідууму, від рівня соціально-економічного розвитку регіону та країни у цілому, що перебуває у взаємозв'язку із потребами суспільства, які, за сприятливих умов, постійно підвищуються, розширюються, стають більш різноманітними. Отже, мотивування являє собою надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети. Мотивація праці, у свою чергу, являє собою прагнення працівника задовольнити власні потреби через працю. У загальному розумінні під мотивацією праці варто розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які

спонукають людину до трудової діяльності й надають їй спрямованості, орієнтованої на одночасне досягнення конкретних цілей як організації у цілому, так і особистих [6, с. 151; 8, с. 95; 10, с. 295].

При цьому, головними важелями, що приводять у рух мотиваційний механізм є мотиви і стимули. Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином у тих чи інших обставинах. Вони проявляються у вигляді реакції людини на чинники її внутрішнього стану та/або впливу зовнішнього середовища, процесів, явищ, обставин, умов. Мотиви визначають поведінку людини, спрямовують її діяльність у необхідне для організації русло, регулюють інтенсивність, витрати праці, спонукають проявляти відданість, сумлінність, наполегливість, старанність у досягненні цілей. У свою чергу мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних чинників, починають діяти під впливом конкретних стимулів, тобто причин зовнішнього характеру.

Необхідно зауважити, що сучасні високоефективні системи мотивації праці базуються на двох основних поняттях: «потреби» (первинні та вторинні) і «винагорода» (внутрішня та зовнішня). Набір потреб кожної людини, головним чином, визначається її місцем у соціальній ієрархії та здобутим досвідом. Широкий діапазон мінливості вказаних аспектів породжує першу проблему мотивації. Друга проблема полягає у тому, що задоволення однієї й тієї ж потреби у різних людей може потребувати діаметрально протилежних підходів і дій. Третьою проблемою мотивації є специфічні особливості існування самої організації, де взаємозалежність робіт, що призводить до боротьби за обмежені ресурси, дублювання функціональних обов'язків, проблеми комунікації, нестача повної та достовірної інформації про роботу кожного працівника тощо, вельми ускладнюють процес мотивації [11, с. 138–140].

У відповідності із цим, розглядаючи мотивацію як процес впливу на поведінку людини, вказаний процес можна умовно розподілити на наступні послідовні етапи [5, с. 78; 11, с. 140]:

- 1) Виникнення конкретної потреби та її формалізація. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось, що потребує задоволення або отримання.

- 2) Пошук способів задоволення потреби. Існування потреби вимагає від людини певної реакції спрямованої на її задоволення, при

чому люди по-різному можуть домагатися задоволення потреби, використовуючи різні підходи та інструменти.

3) Окреслення цілей, визначення конкретних напрямів дій. Встановлюється найбільш прийнятний спосіб задоволення потреби, розробляється алгоритм необхідних дій, визначаються зусилля, які необхідно прикласти та час, який потрібно для цього витратити.

4) Здійснення конкретних дій. На цьому етапі людина докладає певних зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей. Оскільки це впливає на мотивацію, то на цьому етапі, внаслідок усвідомлення недосяжності поставлених цілей, може відбуватися коригування цілей та інколи, навіть, відмова від досягнення мети щодо задоволення потреби.

5) Отримання винагороди за виконані дії. Здійснивши певні зусилля, людина, врешті, отримує те, що має частково або повною мірою задовольнити потребу, що виникла. Визначається ступінь відповідності попередніх очікувань і отриманого фактичного результату. У залежності від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

6) Задоволення потреби. Залежно від ступеня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності здійсненим зусиллям людина призупиняє фактичні дії до моменту виникнення нової потреби або продовжує пошуки з метою найбільш повного задоволення існуючої. На цьому етапі людина повністю або частково задовольняє потребу, після чого знову розпочинається перший етап. Тобто цей процес стає безперервним, набуваючи ознаки циклічності, що можна представити у вигляді спіралі зростаючих потреб.

Знання та розуміння того, що керує людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, дає змогу створити ефективну мотиваційну систему для підвищення продуктивності та покращення якості праці. На характер мотивації істотний вплив чинять індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як ретельність, старанність, добросовісність, наполегливість, сумлінність тощо. В інтересах підвищення ефективності виробництва мотивація кожного працівника має бути керованою та максимально гнучкою, що потребує здійснення постійного моніторингу та контролю за станом мотиваційного процесу з метою його оцінки й прийняття ефективних управлінських рішень [2–3]. Сутність функціонування системи мотивації персоналу на

підприємстві полягає у розробленні такої системи стимулювання, яка б забезпечила стабільне виробництво високоякісної продукції та підвищення ефективності діяльності, втім для цього, насамперед, потрібно намагатися максимально зацікавити кожного конкретного працівника у результативній, високопродуктивній праці [11, с. 140].

Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс організаційно-економічних матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Мотиваційний механізм забезпечує трансформацію набору чинників, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у циклічний, постійно повторювальний процес, що потребує постійного удосконалення з кожним наступним циклом. У структурному відношенні мотиваційний механізм містить фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо. Мотиваційний механізм має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, які містять потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, а також сформовану корпоративну культуру, через форми її втілення: традиції, церемонії, символи, історичний досвід роботи тощо [10, с. 295].

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника та трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. На сьогодні, особливої уваги потребує вивчення питання впливу мотиваційного механізму на розвиток персоналу з метою забезпечення результативності й ефективності функціонування підприємства у цілому. Формування дієвого мотиваційного механізму має, без сумніву, здійснюватися з урахуванням докорінних суспільно-економічних і соціально-психологічних перетворень. У формуванні ефективної мотиваційної політики важливе значення має роль персоналу у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, а також ступінь поінформованості працівників відносно соціальної, економічної, інноваційної політики підприємства. Для створення у працівників відчуття соціальної захи-

щності, допомоги, турботи з боку роботодавця доцільно створити відповідну систему соціальних доплат та пільг, яка стимулювала б не лише зростання продуктивності праці, а й забезпечувала довготривалий характер зв'язку з підприємством. Також важливими засобами посилення мотивації працівників є розвиток колективних форм організації праці, покращення умов праці, раціональна диференціація режиму праці та відпочинку, підвищення якості життя [9]. Відзначимо, що більшість діючих систем оплати праці, на жаль, недостатньо повно враховують індивідуальний внесок кожного працівника, внаслідок чого не забезпечують достатньо ефективного стимулюючого впливу, що є головною причиною відсутності належної мотивації до підвищення продуктивності та якості праці. Відповідно до цього необхідним є проведення комплексу радикальних перетворень усієї системи мотивації трудової діяльності, як у масштабах країни, так і у системах оплати праці, що застосовуються на підприємствах. Оплата праці має бути безпосередньо пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства та враховувати внесок кожного окремого працівника [7, с. 315–316]. З метою усунення недоліків та забезпечення ефективності системи мотивації праці на підприємствах необхідно виявити та дослідити зміст основних чинників, що здійснюють безпосередній та опосередкований вплив на рівень мотивації його працівників. На рисунку наведено характеристику типових мотиваційних чинників, проте необхідно враховувати, що зазначений перелік не є вичерпним і залежить від різноманітних специфічних умов функціонування кожного підприємства.

Відзначимо, що у багатьох розвинених країнах поступово сформувалися свої власні національні моделі мотивації праці. Можна виділити найбільш відомі з них, а саме: японська, американська, європейська. В межах останньої можна умовно виокремити наступні її різновиди, що мають певні відмінності: англійська, французька, шведська та німецька. Відзначимо, що кожна із вказаних моделей має свої специфічні національні атрибути та підходи до мотивації персоналу, що обумовлюється суттєвими розбіжностями, пов'язаними з особливостями національних культур [8, с. 95–96]. На думку деяких вчених, найбільш прийнятними моделями для значної частини підприємств України є американська, англійська та французька, оскільки вони поєднують різні стимулюючі важелі та полегшують їх використання на підприємствах [12, с. 199].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств демонструє певну тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Так, на перший план висувуються самореалізація і саморозвиток, тобто нематеріальна мотивація. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване, насамперед, на: задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника у трудовому колективі завдяки закріпленню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника у трудовому колективі, внаслідок одержання ним посади, яка б більшою мірою відповідала його професійно-кваліфікаційному рівню; посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими компетенціями, знаннями, вміннями та практичними навичками; посилення зацікавленості до професійного спілкування з провідними фахівцями як в організації, так і поза її межами. Результатом, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення рівня лояльності та ступеня підтримки адміністрації, зниження рівня конфліктності та посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Науковці зазначають, що кожна людина індивідуальна, і у кожній людині є персональні потреби, які вона бажає, працюючи на підприємстві, задовольнити якомога повніше. Таким чином, при побудові системи мотивації керівництву необхідно постійно пам'ятати, що не можна мотивувати усіх працівників, використовуючи одні й ті ж самі підходи. На наше глибоке переконання, саме персоналізація у підходах мотивації допоможе керівництву зробити систему мотивації економічно ефективною. Застосування різних форм мотивації є необхідною умовою для поліпшення організації управління персоналом, забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому. Вивчення світового досвіду застосування системи мотивації дає можливість удосконалити наявні та створити сприятливі умови для широкого запровадження нових як матеріальних, так і нематеріальних її методів, зокрема таких, що передбачають [6, с. 152–153; 10, с. 295–296; 12, с. 200–202]:

- створення прозорої та зрозумілої системи оплати праці з урахуванням індивідуального внеску працівника, рівня його кваліфікації, досвіду, якості виконаної роботи;
- встановлення надбавок, премій за сумлінну, багаторічну працю, сполучення матеріальної винагороди з різноманітними сис-



Рис. 1. Основні чинники, що здійснюють вплив на мотивацію працівників та їх сутнісно-змістовна характеристика

Джерело: сформовано автором

темами соціальних виплат, компенсацій та пільг;

- здійснення усього комплексу необхідних заходів щодо управління кар'єрою кожного працівника підприємства, проведення періодичного комплексного оцінювання, самооцінювання та атестації;

- встановлення винятково чітко сформульованих та дійсно досяжних цілей, що відповідають функціональним обов'язкам та рівню кваліфікації працівника;

- активне залучення працівників, бажано на постійній основі, до прийняття управлінських рішень, делегування працівникам управлінських повноважень з відповідним підвищенням їх персональної відповідальності;

- залучення працівників до участі в різноманітних програмах навчання та підвищення кваліфікації, у тому числі закордоном;

- створення умов для новаторської та раціоналізаторської діяльності, залучення до обговорення та вирішення проблем, що вимагають нестандартного креативного підходу;

- публічне визнання та заохочення здобутків працівників у професійній та суспільній діяльності, відзначення працівників, що сумлінно ставляться до виконання своїх обов'язків, мають певні професійні успіхи;

- безперервне системне удосконалення механізму організації праці, застосування сучасних інструментів нормування праці;

- створення безпечних умов праці, що відповідають встановленим вимогам з охо-

рони праці, санітарним нормам та нормативам, а також забезпечення повноцінного відпочинку і оздоровлення;

- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, покращення трудової дисципліни, здійснення активної політики направленої на попередження виникнення конфліктних ситуацій;

- сприяння усебічному розвитку усіх рівнів корпоративної культури на підприємстві;

- забезпечення згуртованості та соціального розвитку колективу у цілому та кожного окремого працівника зокрема тощо.

Висновки і пропозиції. Отже, забезпечення ефективності функціонування системи мотивації персоналу підприємства не можливе без постійного, комплексного та системного її удосконалення на основі врахування впливу мотиваційних чинників та шляхом запровадження комплексу сучасних матеріальних і нематеріальних методів. Лише цілісна, збалансована система мотивації здатна створити усі необхідні умови для надання широкого спектру можливостей кожному працівникові, дозволивши, у процесі здійснення ним трудової діяльності, якнайповніше розкрити власний потенціал, постійно розвивати професійні та особисті якості. Відповідно до цього, створення високоефективної сучасної системи мотивації є надважливим стратегічним завданням, оскільки це, без перебільшення, багато у чому визначає успішний динамічний розвиток підприємницького утворення в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Zaika S., Gridin O., Kuskova S. The concepts and the essence of intellectual capital. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52-1/2020. С. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-21> URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/23.pdf.
2. Zaika S., Gridin O. Human capital development in the agricultural economy sector. *Technology audit and production reserves*. 2020. № 1/4(51). Р. 30–36. DOI: 10.15587/2312-8372.2020.194444. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/194444>.
3. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16> URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf.
4. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687>.
5. Задорожнюк Н. О., Квацук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 77–80.
6. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151–154.
7. Мажник Н. А., Білик І. Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 314–320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_70.

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

9. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26.

10. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_50.

11. Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 137–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29.

12. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.

REFERENCES:

1. Zaika S., Gridin O., & Kuskova S. (2020). The concepts and the essence of intellectual capital. *Professional scientific and practical journal «Black Sea Economic Studies»*, issue 52-1/2020, pp. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-21> URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/23.pdf.

2. Zaika S., & Gridin O. (2020). Human capital development in the agricultural economy sector. *Technology audit and production reserves*, no. 1/4(51), pp. 30–36. DOI: 10.15587/2312-8372.2020.194444. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/194444>.

3. Hridin O. V. (2021). Osoblyvosti orhanizatsii ta efektyvnoho upravlinnia protsesom pratsi v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Peculiarities of the organization and effective management of the labor process in agricultural enterprises]. *Black Sea Economic Studies*, issue 63, pp. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16> URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf [in Ukrainian].

4. Hridin O. V. (2021). Osoblyvosti ta chynnyky formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky pidpriemstv ahrarnoi sfery ekonomiky [Peculiarities and factors of formation of an effective personnel policy of enterprises in the agrarian sector of the economy]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, issue 41, pp. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687> [in Ukrainian].

5. Zadorozhniuk N. O., & Kvaschuk Yu. O. (2016). Analiz bazovykh teorii motyvatsii personalu [Analysis of basic theories of personnel motivation]. *Black Sea Economic Studies*, issue 9(1), pp. 77–80 [in Ukrainian].

6. Kryvorotko I. O. (2013). Doslidzhennia zarubizhnogo dosvidu motyvatsii personalu dlia vykorystannia v ukraïnskykh umovakh [Study of foreign experience of personnel motivation for use in Ukrainian conditions]. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, no. 2, pp. 151–154 [in Ukrainian].

7. Mazhnyk N. A., & Bilyk I. Iu. (2013). Vplyv finansovykh faktoriv motyvatsii na efektyvnist upravlinnia personalom [The influence of financial factors of motivation on the effectiveness of personnel management]. *Business Inform*, no. 1, pp. 314–320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_70 [in Ukrainian].

8. Melnyk A. O., & Melnyk L. S. (2018). Analiz suchasnykh motyvatsiinykh pidkhodiv do upravlinnia personalom [Analysis of modern motivational approaches to personnel management]. *Business navigator*, issue 4, pp. 94–98 [in Ukrainian].

9. Nakisko O. V., Rudenko S. V., & Hridin O. V. (2019). Zarobitna plata yak nevidiemna skladova systemy motyvatsii pratsi [Salary as an integral component of the work motivation system]. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: economic sciences*, issue 200, pp. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26 [in Ukrainian].

10. Skryl V. V., & Halaida T. O. (2015). Efektyvne vykorystannia motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Effective use of the motivational mechanism in the personnel management system at the enterprise]. *Economic Forum*, no. 1, pp. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_50 [in Ukrainian].

11. Shapoval O. A., & Korobko A. V. (2018). Systematyzatsiia teoretychnykh aspektiv motyvatsii pratsi personalu pidpriemstva [Systematization of theoretical aspects of labor motivation of enterprise personnel]. *Black Sea Economic Studies*, issue 33, pp. 137–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29 [in Ukrainian].

12. Shubala I. V., Hura I. S., & Hura O. S. (2019). Napriamy vdoskonalennia systemy motyvatsii personalu pidpriemstva [Directions for improving the company's personnel motivation system]. *Economic Forum*, no. 2, pp. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32 [in Ukrainian].